

## ORGANIZATIONAL BURNOUT

# Ausgebrannte Organisationen


**VON GUSTAV GREVE**

Gustav Greve studierte in Berlin Betriebswirtschaft. Er war zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Berliner Abgeordnetenhauses tätig, dann als Leiter des Senatorenbüros des Wirtschaftssenators und schließlich sechs Jahre Investitionsberater bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berlin. Im Jahre 1990 wurde er Consultant, später Vice President International bei Arthur D. Little, dann wechselte er 2001 nach Basel und leitete die Prognos AG. Seit zehn Jahren ist er selbstständig tätig.  
[www.greve-consulting.com](http://www.greve-consulting.com)

**Wenn die Arbeit von Verbänden und Unternehmen immer wirkungsloser bleibt, kann ein »Ausbrennen« der ganzen Organisation vorliegen. Wie ein solches »Organizational Burnout« erkannt und überwunden werden kann, hat der Autor seit langen Jahren insbesondere bei Wirtschaftsunternehmen untersucht.**

Wenn alle Managementmethoden versagen und sich auch nach der dritten Reorganisation die früheren Erfolge nicht wieder einstellen wollen, dabei aber die wahren Gründe verdunkelt oder gar geleugnet werden, dann ist das Unternehmen höchstwahrscheinlich in ein »Organizational Burnout« geraten.

Das sind die Erfahrungen des Autors auf der Basis seiner Erfahrungen mit über 280 Unternehmen und Institutionen, die ich in den letzten 25 Jahren als Unternehmensberater begleitet habe. Die sichtbaren Zeichen für das Ausbrennen einer Organisation sind eindeutig: Die Kommunikation wird abgeblockt, die Chefetage distanziert sich vom eigenen Unternehmen, die Organisation verhält sich autokratisch gegenüber ihren Kunden.

## Organizational Burnout kann ein Unternehmen ruinieren

Öffentliche und gemeinnützige Institutionen müssen heute ebenso wie Unternehmen immer schneller, effizienter, flexibler und internationaler, also immer intelligenter, agieren, um ihre Position im globalen Wettbewerb zu halten. Aber die Organisationen haben dabei heute kaum noch die Chance, eine stabile Kultur zu entwickeln oder gar die Zeit, die Beschäftigten immer wieder neu mental auf den hektischen Strukturwandel vorzubereiten.

Nur intelligente Organisationen sind heute wettbewerbsfähig und gerade in-

telligente Organisationen sind prädestiniert für den Virus: Organizational Burnout. Was ist der Grund? In agilen Organisationen sind Corporate Spirit und Corporate Beliefs sowie informale Strukturen besonders ausgeprägt, ja die eigentliche Basis für den Erfolg.

Ein Organizational Burnout liegt dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem, unabhängig davon, ob der Organisationszweck marktnah oder marktfremd ist, in einem erschöpften und paralysierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht erkannten, Zustand nicht mehr positiv verändern kann.

Das Problem ist kein Soft-Thema für Personaler oder Burnout-Experten, sondern gehört ganz oben auf die Agenda des Managements, denn das Organizational Burnout richtet auf Dauer das Unternehmen zugrunde. Zunächst kann man das Organizational Burnout an den zunehmenden Kosten betrieblicher Konflikte und den steigenden Aufwendungen aufgrund von Vertrauensverlust festmachen. Konkret sind das die folgenden:

- Kosten der mangelhaften Arbeitsleistungen, messbar an steigender Ausschuss- oder Fehlerquote
- Kosten der Mitarbeiterfluktuation, messbar an den steigenden Kosten der Personalbeschaffung
- Kosten des Produktivitätsverlustes durch Fehltage, messbar an den zunehmenden Fehlzeiten multipliziert mit dem kalkulierten Output je Zeiteinheit

- Kosten der Über- oder Unterregulierung der Prozesse, messbar an steigender Anzahl der Überstunden oder Lieferverzögerungen
- Kosten des betriebsschädigenden Verhaltens, messbar an steigenden Kosten je Produkt- oder Dienstleistungseinheit und Anstieg der Kundenbeschwerden
- Kosten der entgangenen Aufträge, messbar an zunehmenden Auftragsabsagen und den verlorenen Akquisitionskosten
- Kosten der Verunsicherung der Beschäftigten, messbar an Mehrarbeitszeiten für doppelte Rückfragen und der zunehmenden Tendenz zur schriftlichen Absicherungen
- Kosten der Doppelkontrolle der Prozesse, messbar an verlangsamer Produktionszeit je Produkt oder Dienstleistung
- Kosten der verstärkten Kundenbindung, messbar an zunehmendem Marketingaufwand je Bestandskunden und sich steigenden Aktivitäten des Beschwerdemanagements und für die Kundenbindung

Bei jedem einzelnen Stichwort erkennt man auf den ersten Blick die Komplexität der Messbarkeit und die Schwierigkeit, die jeweiligen Datenentwicklungen im einzelnen dem Phänomen des Organizational Burnout zuzuweisen. Dennoch lohnt sich der Versuch. Erfahrungsgemäß zeigt

sich bald ein immer klareres Bild, wenn man beginnt, die notwendigen Daten und Kennzahlen zusammenzutragen.

Das heroische Selbstbild vieler Manager verstellt oft den Blick auf erste Anzeichen des Organizational Burnout. Insbesondere weil das Phänomen dort auftritt, wo bis vor kurzem noch Erfolge gefeiert wurden und alle für die Ziele des Unternehmens brannten.

Nur wer die prototypischen vier Pha-

se zweite Phase ist gefährlich, weil im akuten Organizational Burnout zwar noch nicht die Irreversibilität erreicht ist, aber die »süße Droge« des Organizational Burnout bereits im Kreislauf der Organisation oder Institution zu wirken beginnt. In der dritten – chronischen – Phase, deren Zeitablauf durchaus über mehrere Perioden gehen kann, finden kulturelle Verkrustungen statt, die aus eigener Kraft nur schwer zu durchbrechen sind, und

## »Autokratisches Verhalten gegenüber den Kunden ist ein typisches Zeichen für ausgebrannte Organisationen«

sen eines Organizational Burnout kennt, kann feststellen, ob oder in welchem Grad das eigene Unternehmen oder die eigene Abteilung in der Gefahr steht, in einen Organizational Burnout-Strudel zu geraten. Es handelt sich um insgesamt 20 Symptome in vier sich überlappenden Phasen des Organizational Burnout (vgl. Kasten »Wie man das Ausbrennen einer Organisation erkennt«).

In den ersten Phasen kann eine Organizational Burnout gegeben sein, ohne dass sich notwendigerweise das Organizational Burnout tatsächlich in der Organisation andockt und ausbreitet. Die

schließlich tritt die Organisation oder Institution in die vierte, letale Phase des Organizational Burnout ein. Der soziokulturelle Kommunikationskreislauf stockt, die finanziellen Spielräume werden sehr eng und die Organisation oder Institution verliert alle Immunstärke gegen jeden letzten Todesstoß von außen.

### Die strukturierte Therapie in vier Schritten

Was – so fragt man sich – ist eigentlich zu therapieren, wenn eine Organisation von einem Organizational Burnout infiziert

## Wie man das Ausbrennen einer Organisation erkennt

Organizational Burnout liegt vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem in einem erschöpften und paralyzierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diese Situation nicht mehr positiv verändern kann. Das Organizational Burnout verläuft prototypisch in vier Phasen, dem sich insgesamt 20 Symptome zuordnen lassen:

- 1.** Die erste Phase: das latente Organizational Burnout
  - Der Markt wird rätselhaft, verändert sich, man ist ratlos.
  - Die Produktivität nimmt schleichend ab.
  - Interne Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie.
  - Die Ressourcen werden knapper – und man weiß eigentlich nicht warum.
  - Zunehmend funktioniert der Betrieb trotz – und nicht wegen – des Managements.

- 2.** Die zweite Phase: das akute Organizational Burnout

- Unsicherheiten machen sich breit, Dynamik geht verloren.
- Der Anspruch von allen an alle steigt.
- Eine zynische Grundstimmung gegenüber Firma und Kollegen macht sich breit.
- Persönliches Engagement wird nur noch simuliert.
- Innovationen finden – auch im Kleinen – nicht mehr statt.

- 3.** Die dritte Phase: das chronische Organizational Burnout

- Die Führungskräfte schotten sich vom Tagesgeschäft ab.
- Ein Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit stellt sich auf allen Ebenen ein.
- Es gibt überraschende Wechsel im Management.
- Die Fluktuation nimmt zu.

- Es werden ritualisierte Neustarts zelebriert.

- 4.** Die vierte Phase: das letale Organizational Burnout

- Das Management erreicht die Mitarbeiter nicht mehr.
- Es entsteht Kontrollverlust.
- Eine diffuse Sehnsucht nach dem »Big Bang« des Neubeginns breitet sich aus.
- Es entsteht Hoffnungslosigkeit.
- Der »Organisations-suizid« wird unbewusst geduldet.

Zu jedem der 20 Symptome findet man auf der Website des Autors einen Test, mit dem man selbst herausfinden kann, ob sich in der eigenen Organisation eventuell das Organizational Burnout bereits eingeschlichen hat: <http://organizational-burnout.de/selbsttest.html>.

Gustav Greve

wurde? Welche Therapieziele sind anzustreben? Auch wenn die Therapieziele für jede Organisation individuell formuliert werden müssen, so geht es im Kern um die folgenden vier Veränderungsziele:

- Der tiefe Vertrauensverlust auf allen Ebenen, insbesondere der Verlust des organisationalen Selbstvertrauens ist nachhaltig zu überwinden.
- Die diffuse Zukunftsangst und Ziellosigkeit aller Verantwortlichen ist durch neue Zielenergie und Schaffenskraft abzulösen, denn solange die Sinnfrage offen bleibt, geht die Energie der Organisation verloren.
- Die nur kurzatmige Leistungskraft und die latenten Antriebslosigkeit der Leistungsträger und der Teams sind Eigenschaften, die in der Therapie abtrainiert werden müssen.
- Die üblich gewordene, erschreckend gelassene Unverantwortlichkeit von allen Ebenen und die geduldete Organisationsträgheit sind zu überwinden.

Letztlich – nach einer umfangreichen Diagnosephase – mündet der Therapieansatz in einerseits einer Gesundung der Strukturen und andererseits in die Erholung der Organisationskultur.

### Fazit

Nicht jede Krise im Unternehmen ist ein Organizational Burnout. Treffen kann es aber jedes Unternehmen, jede Institution und jede Non-Profit-Organisation, wenn sie unter den drei Stressdimensionen leidet, die den Organizational Burnout begünstigen: Kommunikationsverweigerung, Distanzierung der Chefetage vom eigenen Unternehmen, autokratisches Verhalten gegenüber den Kunden. Zu identifizieren sind die Symptome des Organizational Burnout nur, wenn man sie kennt. Das Organizational Burnout versteckt sich lange hinter der selbstbewussten Fassade der bisherigen Erfolge.

Und das Organizational Burnout ist ein stilles Phänomen. Oft werden die Symptome verdunkelt oder gar verleugnet. Niemand will in seiner Organisation ein Organizational Burnout haben, denn jeder befürchtet, dass unangenehme Fragen gestellt würden. Die gemeinsame Diagnose ist allerdings eine Chance für das Management und die operative Ebene, denn das Organizational Burnout kommt wie eine Art Krankheit über die Organisation und niemand muss sich dafür rechtfertigen. Deshalb kann man das Organizational Burnout auch gemeinsam bekämpfen.

Die Heilung braucht Zeit. Das Organizational Burnout entstand nicht über Nacht und es löst sich auch nicht über Nacht wieder auf. Man muss daran nachhaltig arbeiten und bewusst in eine Rehabilitationsphase eintreten. Wenn man es bis dahin geschafft hat, ist man auf einem guten Weg. ■



### Mission Wohlfahrtsmarkt

Institutionelle Rahmenbedingungen, Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneurship in Deutschland

Von AR Dr. Stephan Grohs, Prof. Dr. Katrin Schneiders und Prof. Dr. Rolf G. Heinze

2013, ca. 220 S., brosch., ca. 39,– €

ISBN 978-3-8329-7874-7

(Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bd. 10)

Erscheint ca. Oktober 2013

Mit Social Entrepreneurship ist ein (vermeintlich) neuer Trägertyp entstanden, der durch die Verknüpfung von sozialem Engagement und unternehmerischem Handeln die Effektivität sozialer Dienstleistungen zu verbessern sucht.

Das Buch bietet auf Grundlage einer Befragung von ca. 2.000 Organisationen erstmalig eine umfassende Analyse dieses neuen Phänomens.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de/19785](http://www.nomos-shop.de/19785)



**Nomos**