

Gustav Greve

# Organizational Burnout

Das versteckte Phänomen  
ausgebrannter Organisationen

*4. Auflage*



Springer Gabler

---

# Organizational Burnout

---

Gustav Greve

# Organizational Burnout

Das versteckte Phänomen  
ausgebrannter Organisationen

4., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Gustav Greve  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-23736-3      ISBN 978-3-658-23737-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23737-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2010, 2012, 2015, 2019  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur vierten Auflage

Zehn Jahre liegen zwischen dem Schreiben der ersten und dem Erscheinen der vierten Auflage. In diesen zehn Jahren hat sich in den Unternehmen und Organisationen viel und zugleich wenig geändert. Wer heute nach zehn Jahren seine frühere Arbeitsstätte besucht, findet vor allem seine damaligen Kollegen nicht mehr, erkennt zugleich die Veränderungen der Prozesse durch die allgegenwärtige Digitalisierung und spürt den hohen Erfolgs- und Wettbewerbsdruck, unter dem die heutigen Mitarbeiter stehen. Kein Wunder, denn seit vielen Jahren bleibt die Zahl der Mitarbeiter bei steigenden Umsätzen und stark wachsenden Gewinnen gleich; der Produktivitätsdruck auf die Organisation steigt und steigt. Gleichzeitig aber ist die Gefahr des Organizational Burnout weiter gewachsen, denn es wird weniger kommuniziert, das mittlere Management wechselt noch schneller, die Unsicherheit des Arbeitsplatzes nimmt zu und die Diskontinuität der Entscheidungen ist Alltag. Das alles vor dem Hintergrund, dass nicht nur die Kunden und Lieferanten internationaler werden, sondern auch die Eigentümer. 53,7 % der Aktien der Deutschen DAX-Konzerne sind in ausländischen Händen.<sup>1</sup> Damit steigt die Anonymität zwischen Unternehmen und Eigentümern, das Unternehmen wird auf den Zweck der Gewinnmaximierung reduziert, die Organisation brennt aus. Mein Buch über das versteckte Phänomen des Organizational Burnout bleibt also aktuell.

Bei mir hat sich allerdings einiges geändert. Ich habe meine Tätigkeit als Unternehmensberater eingestellt, denn irgendwann sollte man in Pension gehen. Ich nehme auch keine gelegentlichen Beratungsaufträge mehr an; dieses Buch dient somit nicht dem Zweck, irgendeine Akquisitionstür zu öffnen. Die frühere Buch-Website wurde geschlossen. Den im Abschn. 6.2 beschriebenen Ersttest

---

<sup>1</sup>Ernst & Young, Pressemitteilung 25.04.2018.

können Interessierte aber sehr wohl anfordern. Dazu senden Sie mir eine private E-Mail: [gustav.greve@t-online.de](mailto:gustav.greve@t-online.de) und ich werde Ihnen antworten.

Vielleicht noch ein Hinweis für alle, die sich fragen, wie man eine Organisation zu Höchstleistungen führen kann, ohne einen Organizational Burnout zu riskieren: Seit einiger Zeit ist mein Buch „Organizational Flow“ erschienen<sup>2</sup>. Gerade für junge Führungskräfte sehr zu empfehlen.

Berlin  
im Herbst 2018

Gustav Greve

---

<sup>2</sup>Gustav Greve, Organizational Flow, Springer-Gabler, Wiesbaden, 2016.

---

## Vorwort zur dritten Auflage

„Ja, wir hatten vereinbart, dass jeder aus dem Vorstand den Organizational Burnout-Test macht, aber ich musste mich erst mal um die Probleme mit den Banken kümmern“, erklärte der Vorstandsvorsitzende in dem Folgetreffen des Vorstands. Heute sollte eigentlich der Maßnahmenkatalog beschlossen werden. Die Gesichtszüge der Vorstandskollegen wurden starr; die innere Vollbremsung erfolgte lautlos, aber sichtbar. Die große Chance, das Unternehmen aus eigener Kraft zu wenden, war in höchster Gefahr. Das Organizational Burnout wurde nicht ernst genommen.

Vor fünf Jahren erschien die erste Auflage und damit wurde erstmals in der Managementliteratur das Phänomen des Organizational Burnout thematisiert. Obwohl es seitdem unzählige Buchbesprechungen, Seminare und – soweit ich weiß – mindestens sechs Masterarbeiten dazu gab, blieb das Organizational Burnout im Halbdunkel der ungeliebten Managementthemen. Bin ich darüber enttäuscht? Ja. Bin ich überrascht? Nein! Enttäuscht, weil ich mir mehr souveräne Neugier des Spitzenmanagements und vor allem der Aufsichtsräte und Eigentümer erwartet hätte, zu ergründen, ob die Probleme in ihrem Unternehmen an einem Organizational Burnout liegen könnten. Nicht überrascht, weil ich wusste, dass viele Verantwortliche vor den Kernproblemen in ihrer Firma lieber die Augen verschließen, als sich die Frage nach der Eigenverantwortung zu stellen oder gar stellen zu lassen.

Die dritte Auflage wurde – wo sinnvoll – in den Daten und Fakten aktualisiert, nicht aber fundamental geändert. Dennoch war es dem Autor wichtig jede Zeile vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten fünf Jahre nochmals zu lesen und zu prüfen, ob alles noch so zutrifft. Das versteckte Phänomen des

Organizational Burnout ist so aktuell wie immer. Seit 2010 sind 143.475<sup>3</sup> Unternehmen in die Insolvenz gegangen, davon mindestens die Hälfte wegen Managementfehlern. Nicht wenige könnten heute noch dabei sein, wenn sie sich souverän dem Organizational Burnout gestellt hätten.

Wie gut, liebe Leser, dass Sie nun dieses Buch lesen werden.

Mai 2015

Ihr  
Gustav Greve

---

<sup>3</sup><http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75215/umfrage/unternehmensinsolvenzen-in-deutschland-seit-2000/>.



---

## Vorwort zur ersten Auflage

Ein Buch aus der Praxis für die Praxis; geschrieben aus den Erfahrungen als Unternehmer, CEO und Unternehmensberater, für Eigentümer, Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter und Berater.

Es ist kein Werk der Wissenschaft, aber geschrieben unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur. Vielleicht stellt das Buch eine Anregung für die Wissenschaft dar, hier weiter vertieft zu forschen, wo der Praktiker nur induktive Schlussfolgerungen ziehen kann. Tatsächlich zeigte selbst intensivste Quellenforschung einen weißen Fleck auf der Wissenschaftslandkarte zum Thema des Organizational Burnout (im Weiteren auch OBO).

Bei den Arbeiten zu diesem Buch war ich immer wieder überrascht, wie häufig offenbar das Phänomen des Organizational Burnout erlebt wurde, ohne als solches erkannt worden zu sein. In diesen Momenten kamen mir Zweifel. Kann es wirklich sein, dass viele es in ihrem eigenen Unternehmen oder ihrer Institution erleben, aber keiner bislang die Ursachen richtig zugeordnet hat? Ist möglicherweise das, was hier Organizational Burnout genannt wird, eine der vielen Ausprägungen „normaler“ Unternehmenskrisen? Dieser nützliche Zweifel ließ mich jedes Kapitel besonders sorgfältig daraufhin untersuchen, wie sehr ein Burnout einer Organisation als kollektives Phänomen einer bekannten Organisationskrise gleicht. Das Ergebnis ist eindeutig: Das Organizational Burnout ist ein Phänomen sui generis!

Nicht jedes neue und schwierige Problem im Alltag eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation wird ein Symptom für das latente oder akute Organizational Burnout sein. Viele Organisationen oder Institutionen sind vermutlich resistent gegen diese schleichende Erkrankung. Wenn aber die ersten Symptome spürbar werden, wenn gar das Organizational Burnout bereits erste Zerstörungen verursacht hat, dann wird es gefährlich. Die Gefährlichkeit des Organizational

Burnout beruht darauf, dass die Symptomträger die Schwächung durch das beginnende OBO leugnen. Die heroische Sozialisierung unserer Führungskräfte lässt Schwäche oder gar Versagen nicht zu. Genau die aber müsste man sich eingestehen, wenn man auch nur in Erwägung ziehen wollte, dass die eigene Organisation oder Institution von dem „Virus“ erfasst sein könnte. Sie, als Leserin oder Leser dieses Buches, gehören offenbar zu den starken Persönlichkeiten, die über solchen vordergründigen Vorwänden stehen.

Vielen ist Dank zu sagen. Zuerst meinen Klienten, die durch ihre Aufgabenstellungen und Herausforderungen – unbewusst – dazu beigetragen haben, mir die Augen über das Phänomen des Organizational Burnout zu öffnen.

Nicht oft trifft man einen Vordenker, der nachdenklich macht. Als ich Prof. Dr. Gunter Dueck, Chief Technologist der IBM, sprach, gab es einen Sturzbach der Ideen, Kommentare und philosophischen Hinweise zu den Parallelwelten in großen Organisationen: sei es die Parallelwelt der technisch oder kaufmännisch geprägten Kultursysteme in einem Unternehmen, sei es die Parallelwelt von offiziell gelebten Leitbildern und den wahren emotionalen Motivlandschaften Einzelner.

Über viele Jahre war Volker Hädrich der Leiter der Konzernorganisation der Deutschen Bahn AG. Ich bin ihm dankbar für seine hemmungslos ketzerischen Hinterfragungen nahezu jeder Behauptung in diesem Buch. Es ist nicht immer einfach, einen sehr erfahrenen Praktiker zu überzeugen, danke!

Ein weiterer erfahrener und angenehmer Gesprächspartner war mir Peter Jumptertz, Vorstand der Theron Management Advisors AG, Köln. Seine Hinweise zur Selbstorganisation von Systemen und seine Erfahrungen aus unzähligen Consultingprojekten in deutschen und internationalen Konzernen haben meine Gedanken in erweiterte Dimensionen geführt.

Ohne meinen früheren Mentor bei Arthur D. Little, Prof. Dr. Tom Sommerlatte, nach seinen Erfahrungen zu fragen, wäre das Buch für mich mit einer gefühlten Restunsicherheit behaftet geblieben. Es gibt wohl niemanden, der mehr Unternehmen – im In- wie Ausland – von innen gesehen hat und sehr wohl die Fehler von Systemen und Managern richtig einordnen kann. Er konnte viele Beispiele benennen, wo das Organizational Burnout eine Rolle gespielt haben muss und es hilfreich gewesen wäre, die Herausforderungen unter diesem Licht zu beurteilen. Danke Tom!

In Holger Groß fand ich einen erfahrungsreichen Kenner des Interim Managements. Nicht nur weil er mit seiner Groß Interim Management GmbH selber Anbieter dieser speziellen Dienstleistung ist, sondern weil er als Herausgeber des wichtigsten Buches zum Thema „Interim Management. Den Unternehmenswandel