

Kongress High Touch – Workshop 5:

## **Zwischen Top-Leistung und Burn out – das Managen von organisationaler Energie**

Luzern, 08. November 2013

**Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich**

Hochschule Luzern – Wirtschaft, CC General Management

Dozent und Projektleiter

Stv. Studiengangsleiter Executive MBA Luzern

FH Zentralschweiz

Hochschule Luzern  
Wirtschaft



© Calado - Fotolia.com

## Agenda

|  |           |
|--|-----------|
| Thematische Hinführung – Referat:<br>Organisationale Energie | (30 Min.) |
| Erste Diskussion im Plenum                                   | (15 Min.) |
| Gruppenarbeit  | (30 Min.) |
| Zweite Diskussion im Plenum                                  | (15 Min.) |

## Eingangsstements

„Wenn ich den materialistischen Realismus ablege, weil er überholt ist, und statt dessen eine Weltanschauung prüfe, wie sie Quantenphysik zu fordern scheint, könnte ich dann mit der Welt wieder eins werden?“ (Goswami 2007, S.29ff.).

„Burnout ... ist ein Sammelbegriff und steht für einen emotionalen, geistigen und körperlichen Erschöpfungszustand, der durch eine Antriebs- und Leistungsschwäche gekennzeichnet ist und typischerweise am Ende eines monatelang oder sogar jahrelang andauernden "Teufelskreises" aus Überarbeitung und Überforderung steht“ ([www.burnout-info.ch](http://www.burnout-info.ch)).

## Praktisches und theoretisches Anliegen (I)

Wahrgenommene Entfremdungstendenzen von Mensch und Organisation nehmen zu.

Abstraktionen, wie Kennzahlensysteme, bilden eine eigene Realität aus; diese sind aber nicht die Organisation (analog: Speisekarte ist nicht die Speise, Mitarbeiter ist nicht der Mensch).

Burn out ist die Krankheit unserer Zeit. Dabei trifft Burn out Individuen wie auch Organisationen.

## Praktisches und theoretisches Anliegen (II)

Es ist umgangssprachlich akzeptiert, bei erfolgreichen Teams oder Organisationen davon zu sprechen, dass sie über eine positive Energie verfügen.

Jedoch arbeiten wir in Organisationen so gut wie nicht bewusst mit der Energie-Perspektive. Sie fungiert lediglich als Metapher.

Wie verändert sich der Blick und die daraus abgeleiteten Handlungen, wenn wir lernen, Organisationen als Energiegebilde zu beschreiben?

Wie sieht ein Modell aus, welches diese Perspektive theoretisch fasst?

## Thesen zur organisationalen Energie

**These 1:** Der blinde Fleck der Organisations- und Managementforschung ist die Perspektive sozialer oder organisationaler Energie.

**These 2:** Ein Grund für langfristigen Erfolg (Top-Leistung) oder langfristiges Scheitern (Burn out) liegt in der jeweils ausgeprägten organisationalen Energie.

**These 3:** Organisationale Energie ist als „intangible asset“ zu verstehen.

**These 4:** Burn Out entsteht aufgrund des Kontaktverlustes zur eigenen Person, bei gleichzeitiger Bindung an ein zur eigenen Person nicht kompatibles organisationales Energiefeld.

## Das klassische Bild der Organisation

Organisationen, vornehmlich Unternehmen und Verwaltungen, aber auch das Militär, NGOs, Schulen und Theater werden überwiegend als rationale Gebilde angesehen.

Organisationen werden zudem als triviale Maschinen, als kausal funktionierende und planbare Gebilde modelliert.

Organisationen basieren auf rationalen Entscheidungen.

Der Mensch wird innerhalb von Organisationen als rationale Einheit konzipiert. Emotionen und Intuitionen tauchen nicht auf.

## Die klassische Definition organisationaler Energie (I)

Klassische Perspektiven auf organisationale Energie sind funktional und eher motivationstheoretisch ausgerichtet.

Organisationale Energie wird als die Kraft definiert, mit der Unternehmen arbeiten und zielgerichtet Dinge bewegen (Körner/Bruch/Stephany 2012: 32 sowie Bruch/Goshal 2003).

Bruch/Vogel (2005) sowie Dutton (2003) bezeichnen organisationale Energie als einen Treibstoff, der sich unmittelbar aus dem menschlichen Potenzial einer Organisation speisst.

## Die klassische Definition organisationaler Energie (II)

Organisationale Energie zielt auf das Potenzial ab, welches in Emotionen, Kognitionen sowie Verhalten steckt.

Organisationale Energie zeigt an, inwiefern dieses Potenzial zur Erreichung von Unternehmenszielen genutzt wird. Es geht um die „tatsächlich akzeptierte und genutzte organisationale Energie (analog zum physikalischen Begriff der kinetischen Energie bzw. ‚Bewegungsenergie‘)“ (Bruch/Vogel/Morhart 2006: 4).

Organisationale Energie ist ein kollektives, soziales Phänomen (vgl. erneut Körner/Bruch/Stephany 2012: 32); sie entsteht im Austausch mit anderen Individuen.

## Die klassische Definition organisationaler Energie (III)

Der optimale Energiezustand wird von Bruch/Vogel (2005) als „Produktive Energie“ bezeichnet. Hohes Engagement und Einsatz prägen diesen Energietypus.

Eine hohe produktive Energie lässt sich durch intensive positive Emotionen, hohe Aufmerksamkeit, hohes Aktivitätsniveau, an der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse innerhalb des Unternehmens erkennen (vgl. Körner/Bruch/Stephany 2012); diese Faktoren werden zur Erreichung der organisationalen Ziele eingesetzt.

## Die klassische Definition organisationaler Energie (IV)

Resignative Trägheit bezeichnet jenen organisationalen Zustand, in dem eher Gleichgültigkeit herrscht und eine Distanzierung gegenüber dem Unternehmen stattfindet. „Das Aktivitätsniveau ist deutlich reduziert“ (Bruch/Vogel/Morhart 2006: 6).

Anhand einer Kurzversion von 12 Fragen kann die organisationale Energie gemessen werden (Körner/Bruch/Stephany 2012).

## Die klassische Definition organisationaler Energie (V)



**Fazit:** Der Ansatz thematisiert organisationale Energie, ohne wirklich eine energetische Perspektive einzunehmen; er stellt nicht organisationale Energie dar, sondern bereits ihre Auswirkung.

## Eine neue Perspektive auf organisationale Energie: Quantenphysikalische Grundlage

Der Grundstein liegt in der Quantenphysik: Transzendenz besagt, dass bei zwei miteinander in Wechselwirkung stehenden Quantenobjekten, von denen wir eines messen (und infolgedessen seine Wellenfunktion zum Kollabieren bringen), im selben Augenblick auch die Wellenfunktion des anderen zusammenbricht - selbst wenn es kein Signal in der Raumzeit gibt, das ihnen ihre gegenseitige Verbindung hätte mitteilen können (Prinzip des Nicht-Lokalen).

Denken beeinflusst Materie.

Positive Energie entsteht nur, wenn Erfolgsglaube vorhanden ist (Bruch/Vogel/Morhart 2006: 7), und das hat Auswirkungen auf die Organisation.

## **Eine neue Perspektive auf organisationale Energie: Morphologische Grundlage**

„Als morphisches Feld (engl. „morphic field“), ursprünglich auch als morphogenetisches Feld, bezeichnete der britische Biologe Rupert Sheldrake (1988; 1981) ein hypothetisches Feld, das als „formbildende Verursachung“ für die Entwicklung von Strukturen sowohl in der Biologie, Physik, Chemie, aber auch in der Gesellschaft verantwortlich sein soll“ (wikipedia).

Sheldrake beschreibt das morphische Feld, als ein Gedächtnis der Natur.

Das morphogenetische Feld stellt eine Kraft zur Verfügung, welche die Entwicklung eines Organismus steuert, sodass er eine Form annimmt, die anderen Exemplaren seiner Spezies ähnelt.

## **Eine neue Perspektive auf organisationale Energie: Fernöstlich-spirituelle Grundlage (Kosmisches Bewusstsein/Universeller Geist/Nicht-Lokalität)**

"Für den erleuchteten Menschen, dessen Bewusstsein das Universum umfasst, wird das Universum sein "Körper", während der physische Körper zu einer Manifestation der Universellen Geistes wird, seine inneren Vision wird ein Ausdruck der höchsten Wirklichkeit..." (Lama Anagarika Govinda).

„Diese Rückkehr der Seele zur Verwirklichung ihrer wahren Natur, und das Aufsteigen in das universale oder kosmische Bewusstsein jenseits der Schranken der Endlichkeit, ist die wahre Auferstehung oder die Erfahrung einer neuen Geburt und eines neuen Lebens,“ (Kirpal Singh).

Das unbegrenzte Bewusstsein ... „gibt dem Körper Bewusstsein. Er ist der Lenker des Streitwagens“ (Krishna Yajur Veda).



## **Eine neue Perspektive auf organisationale Energie (I)**

Organisationen stellen soziale Energiefelder dar, die Auswirkungen auf Personen haben, die wiederum handeln, kommunizieren, denken, fühlen, weil sie selbst durch soziale Energiefelder beeinflusst werden und so diese Organisationen ebenfalls in ihrem energetischen Wirken beeinflussen.

Organisationale Energie ist eine unbewusste kollektive Ressource, ein kollektives Wissen, welche ihre Wurzel primär in der Vergangenheit (Historie) hat.

## **Eine neue Perspektive auf organisationale Energie (II)**

Der Mensch ist Medium und Produzent eines komplexen Wechselspiels zwischen Fremd- und Eigenanteilen, zwischen Energiefeldern, denen er ausgesetzt ist und Gedanken, Handlungen, die er vollzieht und damit wieder diese Felder beeinflusst.

Über Resonanz kann der Mensch fühlen, inwiefern sich eine „Stimmigkeit“ (Fuchs 2011) zwischen der eigenen Person und dem organisationalen Energiefeld ergibt.

## Erfolgreiche Organisationen vs. ausgebrannte Organisationen (I)

Langfristig erfolgreiche Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die Passung zwischen Menschen und deren Energiefelder/Bestimmungen mit jenen der Organisation und dem Feld des Nicht-Lokalen gegeben ist. Optionen der Reflexion bestehen. Menschen haben das Gefühl, dass sie im Einklang mit der Organisation und dem Nicht-Lokalen handeln und sie gestalten.

Ausgebrannte Organisationen hyperventilieren, kommen nicht zur Ruhe, beenden Projekte nicht, schaffen dennoch ständig neue; eine Passung zwischen Menschen und deren Energiefelder/Bestimmungen stellt sich nicht ein, wie auch nicht zum Feld des Nicht-Lokalen. Optionen der Reflexion bestehen nicht. Menschen laufen dem Takt der Organisation hinterher und können nur mehr reagieren. Es gibt kein Einklang mit der Organisation und dem Nicht-Lokalen.

## Erfolgreiche Organisationen vs. ausgebrannte Organisationen (II)

Ausgebrannte Organisationen (Auswahl aus Greve 2011:229):

Unsicherheit in der Marktakzeptanz  
Übersteigter Qualitätsanspruch  
Unrealistische Leistungsvorgaben  
Unspezifische Ziele und fehlende Konkretisierung  
Sinn des Unternehmens allein materiell orientiert  
Isolation der ... Führungsebenen  
Hohe Fluktuation  
Ergebnisdruck von den Kunden/Eigentümern/Öffentlichkeit  
Angst vor Vertrauensverlust des Kapital- und Absatzmarktes

Und: Verleugnung dieser Symptome!

## Neue Ansatzpunkte zur Organisationsgestaltung

Neue Perspektive: Sensibilisierung für eine neue Perspektive mit anderen Handlungsoptionen: Organisationen sind zusätzlich zum rationalen Gebilde ebenfalls als energetische Gebilde zu betrachten, die sich in Interaktion mit anderen (sozialen) Energiefeldern befinden.

Neue Kompetenz: Innehalten und horchen könnte dazu führen, die Frage nach seinem Platz und dem der eigenen Organisation zu beantworten.

Neue Struktur: Personal- und Organisationsentwicklung könnte nun bedeutet, in Übereinstimmung mit den Energiefeldern zu sich zu kommen; dies in einer Welt, die vorstrukturiert ist und die wir gleichsam dennoch mitgestalten.

## Neue Zielsetzungen der Personalentwicklung: Ankommen

Das Gefühl des Ankommens („in seiner Mitte sein“) zum Ziel seiner Persönlichkeitsentwicklung machen.

„Ankommen“ bedeutet, sich zum einen in seiner Potenzialausschöpfung zu befinden und gleichzeitig in einem Kontext zu arbeiten, der das ermöglicht und einen positiven Input zur Gesellschaft, zum kollektiven Wissen, zum kollektiven Energiefeld beiträgt.

„In seiner Mitte sein“ bedeutet mehr, als die Übereinkunft von Kognition und Handlung oder Handlung und Werthaltung; es ist Ausdruck, dass zudem eine Übereinstimmung mit dem nicht-lokalen Bewusstsein vorhanden ist.

## **Neue Zielsetzungen der Personalentwicklung: dem Burn out vorbeugen**

Inne halten, meditieren, reflektieren und dadurch den Kontakt zu sich, zum sozialen Energiefeld zu erlangen, könnte dazu führen, die Frage nach seinem eigenen Platz in Organisation und Gesellschaft zu klären – und dadurch dem Burn out vorzubeugen.

## **Neue Zielsetzungen der Organisationsentwicklung**

Integration eines neuen Referenzpunktes: organisationale Energie; neben der rationalen Betrachtungsweise von Organisationen und ihren Wirkungsweisen Einführung der Energieperspektive, die auf die Wechselwirkung mit anderen Systemen verweist.

Fokussierung nicht nur auf die „klassischen“ Strukturen des Systems, sondern auf die energetischen Zwischenräume des sozialen Systems, die über Erfolg respektive „Passung“ und Misserfolg entscheiden.

Fokussierung auf Momente der Stabilität in Kontexten dauerhaften Wandels.

## Neue Zielsetzungen der Führungskräfteentwicklung

Führung 3.0 (Philipp/Lerchner 2011) bezieht sich auf einen übergeordneten Sinn, auf das „Gute“; angestrebt wird eine Beitragsleistung zur Gesellschaft. Organisationales und ökonomisches Handeln wird in Bezug auf das grösste soziale Kollektiv, die Gesellschaft, bezogen.

Sinn-, Visions- und Strategiearbeit sind in diesem Kontext zentrale Instrumente.

Vorbildfunktion von Führungskräften: Einnahme einer inspirierenden Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden; Unterstützung der Selbstverortung der Mitarbeitenden, Sensibilisierung für den ruhenden Referenzpunkt in einem selbst (gerade angesichts hyperventilierender Organisationen) sowie für Intuition.

## Diskussion – Fragen und Antworten



## Gruppenarbeit (I)

Bilden Sie 4 Gruppen a 5 Personen.

Diskutieren Sie kurz, was Ihr Gruppenverständnis zur organisationalen Energie ist.

Suchen Sie sich dann aus der Gruppe einen Fallgeber/eine Fallgeberin aus.

Zunächst beschreibt der Fallgeber/die Fallgeberin seine/ihre Organisation bzw. sein/ihr Team (Wie funktioniert es? Wie ist die Historie? Wer gehört dazu? Welche Muster gibt es? ...).

## Gruppenarbeit (II)

Die Gruppe unterstützt den Fallgeber/die Fallgeberin dabei seine/ihre Organisation bzw. sein/ihr Team unter einer organisationalen Energieperspektive neu zu beschreiben.

Schliesslich entwickelt die Gruppe mit dem Fallgeber/der Fallgeberin organisationsenergetische Massnahmen, um die Organisation/das Team weiterzuentwickeln.

Halten Sie das Gruppenergebnis in Stichworten auf einem Flippchart fest, so dass Sie es im Plenum präsentieren können.

## Präsentation – Diskussion – Fragen und Antworten

