

# **Vitale Architekturen**

**Annäherungen an die Vitale Organisation**

**GWS Fachtagung**  
**26.02.2010**

**Mag. Barbara Albrecht**  
**Dipl.-Psych. Dorothe Liebig**

# Vorbemerkungen

Bei dem Folienmanual unseres Workshops handelte es sich um einen „Ideenrohling“. Wir haben unseren „Rohling“ den Kolleginnen und Kollegen in unserem Workshop vorgestellt und ihre Ideen waren für uns eine große Bereicherung! Wir haben entschieden diese Bereicherungen gleich einzuarbeiten und so ist es eher ein „Manuskriptrohling“ geworden! Um so besser!

Mit „Rohlingen“ ist es so eine Sache... sie sind empfindlich und benötigen Zeit und Aufmerksamkeit, damit sie zu einem stimmigen und nützlichen Modell wachsen können. Wir bedanken uns hiermit bei unserer aufmerksamen und wohlwollenden Zuhörerschaft!

Barbara Albrecht und Dorothe Liebig, Februar 2010

# Zentrale Fragen

- ◆ Welche Faktoren ermöglichen eine **Vitale Organisation**?
- ◆ Welche Haltungen und Interventionen in der Führungs- und Beratungsarbeit unterstützen „**vitale Architekturen**“?

# Warum „**Vitale** Organisationen“ ?



# Steuergröße **Vitalität**

- ◆ **Lebensenergie - Vitalität** im Unternehmen ist die Steuergröße für Ertrag und Kosten, die wir später in betriebswirtschaftlichen Zahlen ausdrücken.
- ◆ Energieverlust wird im Unternehmen als Resignation spürbar und beeinflusst die Leistung und Kreativität der Mitarbeiter.

Roswitha Königswieser 2002

# **Vitalität in Unternehmen**

- ◆ **Fähigkeit der Anpassung an Anforderungen und Veränderungen**
- ◆ **Fähigkeit Widersprüche zu bewältigen**
- ◆ **Fähigkeit der ständigen Selbsterfindung**
- ◆ **Fähigkeit mit Krisen umzugehen**

**lat. Vitalis Leben enthaltend**

**Lebensfähigkeit, Lebenskraft, Leistungsfähigkeit**

# **Vitale** Architekturen

- ◆ **Wie wir aus der Physik wissen, gibt es Bewegung nur durch Energie. Das gilt auch in Unternehmen.**
- ◆ **Hier ist es keine mechanische oder elektrische Energie. Es ist Lebensenergie! Vitalkraft!**
- ◆ **Sie entsteht durch Menschen und Strukturen.**
- ◆ **Die Architektur eines Unternehmen wirkt als Energie - Kanal und Energie - Verstärker.**

# Warum „vitale Architekturen“ ?

[http://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw&feature=player_embedded)

Film: Piano Stairs

# Vitale Architekturen

- ◆ Unser Gehirn funktioniert deshalb so gut, weil die Verknüpfungen wichtiger als die Teile sind, weil etwas zwischen den Neuronen funktioniert, „in between“ – elektrische, chemische, möglicherweise auch rhythmische Verbindungen, Vernetzungen, Beziehungen“.
- ◆ Sind die Nervenverbindungen im Kortex nicht myelinisiert, so gleichen sie einer toten Telefonleitung und können nicht genutzt werden. Die Myelinisierung der Verbindungsfasern haben einen Einfluss auf die Verbindungsgeschwindigkeit von einem kortikalen Areal zu einem anderen. Die Myelinisierung entwickelt sich im Laufe der Entwicklung.
- ◆ Wird ein einfaches System mit komplexem Input konfrontiert, so bemerkt es diese Komplexität nicht, sondern behandelt den Input, als wäre er völlig zufällig. Das System lernt unter solchen Umständen nichts.
- ◆ Unsere „Gehirnleistung“ scheint zu wachsen, wenn wir uns mit Neugier der Umwelt nähern. Begeisterung ermöglicht Vernetzungen, Ernüchterung (Melancholie) ermöglicht Fokussierungen. Vitalität braucht die Balance von beidem....

# Unternehmensarchitektur

Die **Energie einer Organisation** ist nicht auf die Fähigkeit einzelner Personen reduzierbar.

Sie ist ein Qualitätsmerkmal der Architektur, **der vitalen Vernetzungen** im Unternehmen.

# Auf dem Weg zur „**Vitalen Organisation**“

- ◆ Wir gehen davon aus, dass das „Lernende Unternehmen“ in der Wissensgesellschaft eine stimmige Beschreibung war.
- ◆ In der gegenwärtigen Phase wird es eine Metapher brauchen, die darüber hinauszugehen versucht.
- ◆ Wenn Lernen mit dem Fokus *Entwicklung von Menschen* eine (ungewollte) Abwertung beinhaltet, wenn Ressourcenorientierung beim Ressourcen nutzen stehen bleibt, wird die Vitalität eines Unternehmens gefährdet sein.
- ◆ Menschen und Organisationen können nicht nicht lernen. Auch Hilflosigkeit und Resignation im Unternehmenskontexten können als Lerneffekte beschrieben werden.

# Auf dem Weg zur, **Vitalen Organisation** “

- ◆ Es wird unseres Erachtens zukünftig darum gehen, Organisationen darin zu stärken, ihre ganz eigene Architektur so zu entwickeln und zu dynamisieren, dass ein Rahmen für Vitalität entstehen kann.
- ◆ Personale und soziale Systeme – obwohl es sich bei beiden um sinnverarbeitende Systeme handelt – haben einen unterschiedlichen Modus der Entwicklung. Personen lernen über Bewusstsein – oder vielleicht genauer über Denk-, Fühl- und Handlungsprogramme-, soziale Systeme entwickeln sich über Kommunikation und Handlungen“  
Unternehmungen brauchen Räume und Strukturen, damit Kommunikationshandeln entstehen und sich vernetzen kann.
- ◆ Zukünftig werden *die* Unternehmen, die **vitale Architekturen** - also fluide und stabile Strukturen - schaffen, in denen sich menschliche und organisatorische Potentiale entfalten können, eher den Anforderungen der Umwelt gerecht werden.

# Auf dem Weg zur „**Vitalen Organisation**“

- ◆ Erleichternd wird unseres Erachtens sein, das wir uns vom Heldenepos Führung / Beratung verabschieden dürfen.  
Kontrollieren, planen, wahrnehmen, wissen, entwickeln und entscheiden alleine reicht nicht aus.
- ◆ Die (alte) Herausforderung lautet: Werte erkennen und leben, als Berater, als Führungskraft und als Unternehmen.
- ◆ „**Organizational Citizenship Architecture**“ wird Führungskräfte und Berater brauchen, die als Architektinnen und Landschaftsplaner, Bürgermeister und Stadträte, Richterinnen und Pastoren / Diakone Räume gestalten, in denen Menschen gerne arbeiten.
- ◆ Arbeitszeit wird von **Organizational Citizens** als Lebenszeit begriffen werden.

# Die **vitale** Organisation

Zukünftig wird es unseres Erachtens darum gehen  
Unternehmen als Orte zu gestalten in denen Mitarbeiter,  
als **Organizational Citizens** mit allen Rechten und Pflichten  
mündiger Bürger ausgestattet,  
Verantwortung für ihren Beitrag zur Wertschöpfung des  
Unternehmens übernehmen können.

# Die Stadt als Metapher

- ◆ Wenn wir **Mitarbeiter als Citizens** beschreiben wollen erscheint uns die Stadt eine stimmige Metapher zu sein.
- ◆ Mit dieser Metapher wird der Versuch unternommen, den **Möglichkeitssinn** mit dem **Wirklichkeitssinn** zu verbinden.

# Wirklichkeitssinn und Möglichkeitssinn

*Wenn man gut durch geöffnete Türen kommen will, muss man die Tatsache achten, dass sie einen festen Rahmen haben: Dieser Grundsatz, nachdem der alte Professor immer gelebt hatte, ist einfach eine Forderung des Wirklichkeitssinns. Wenn es aber einen Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, dass er seine Daseinsberechtigung hat, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann.*

*Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies und das geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte, oder müsste geschehen; und wenn man ihm erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als Fähigkeit definieren, alles, was ebenso sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.....*

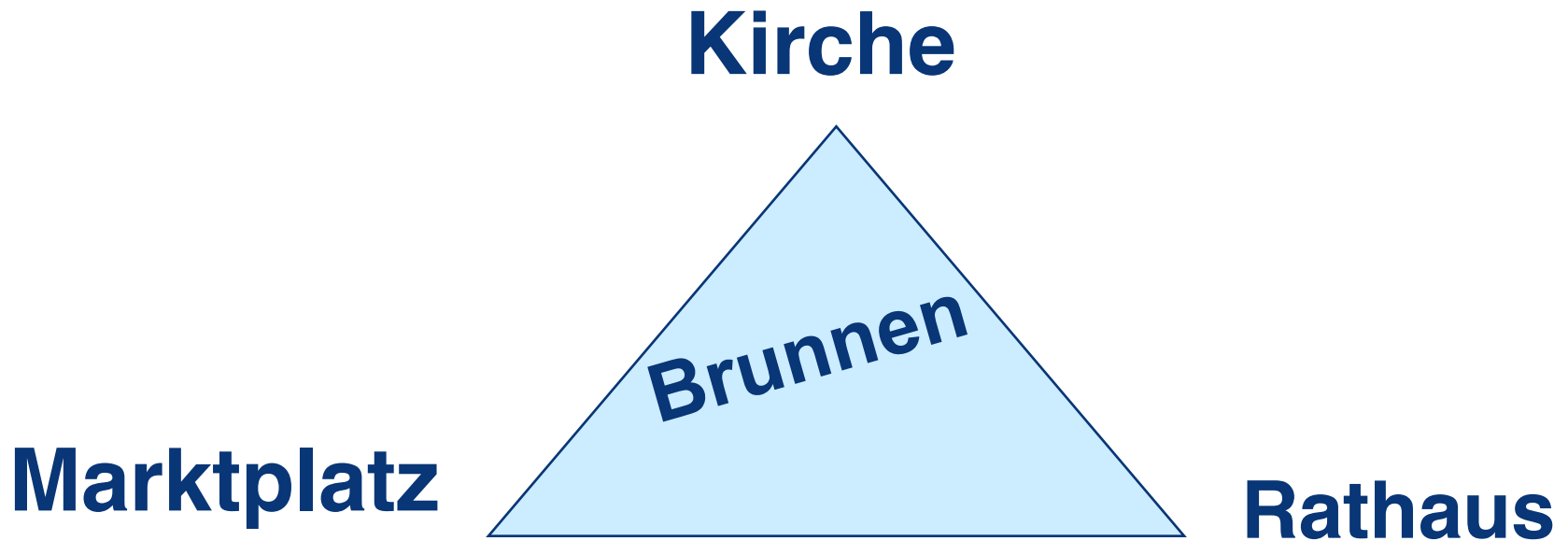
*Ein mögliches Erlebnis oder eine mögliche Wahrheit sind nicht gleich wirklichem Erlebnis und wirklicher Wahrheit weniger dem Werte des Wirklichseins, sondern sie haben, wenigstens nach Ansicht ihrer Anhänger, etwas sehr Göttliches in sich, ein Feuer, einen Flug, einen Bauwillen und bewussten Utopismus, der Wirklichkeit nicht scheut, wohl aber als Aufgabe und Erfindung behandelt.*

aus Robert Musil; Der Mann ohne Eigenschaften

# Die ideale Stadt



# Die „ideale Stadt“



# „Gleichgewichtsstörungen“

Kirche

Fundamentalismus

Zweckrationalismus



Marktplatz

Radikaler Kapitalismus

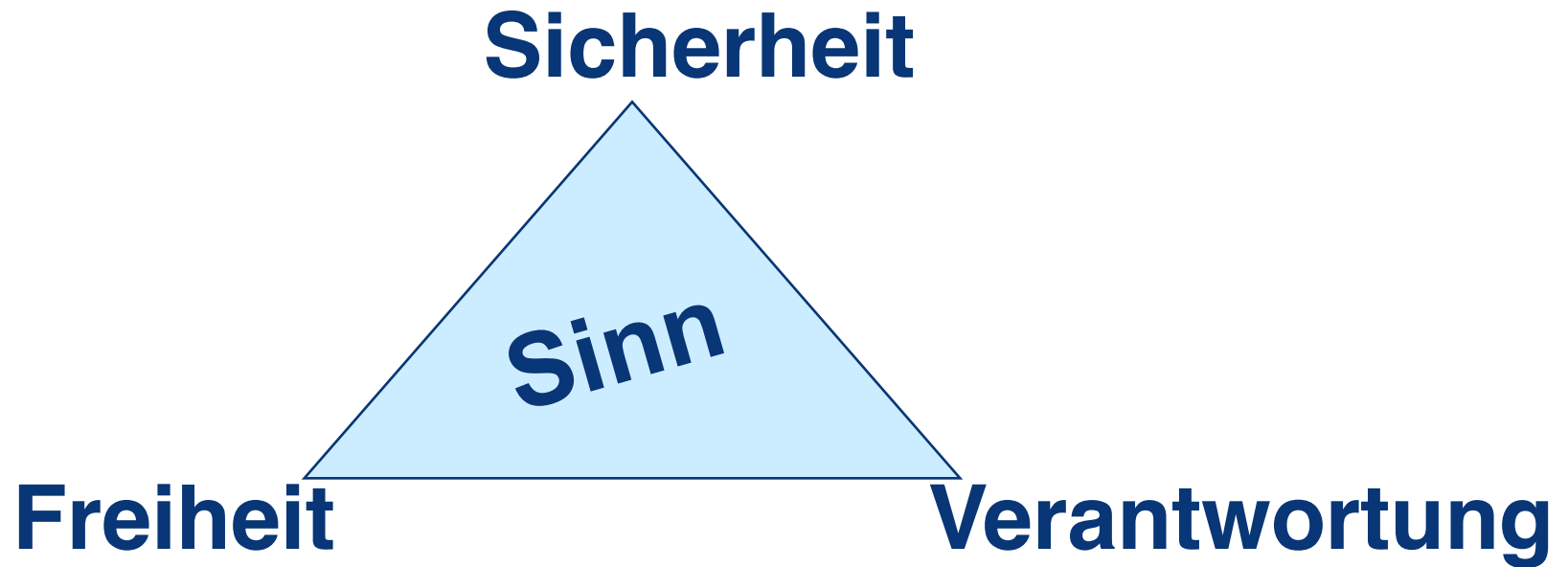
Rathaus

Diktatur der  
Hierarchie

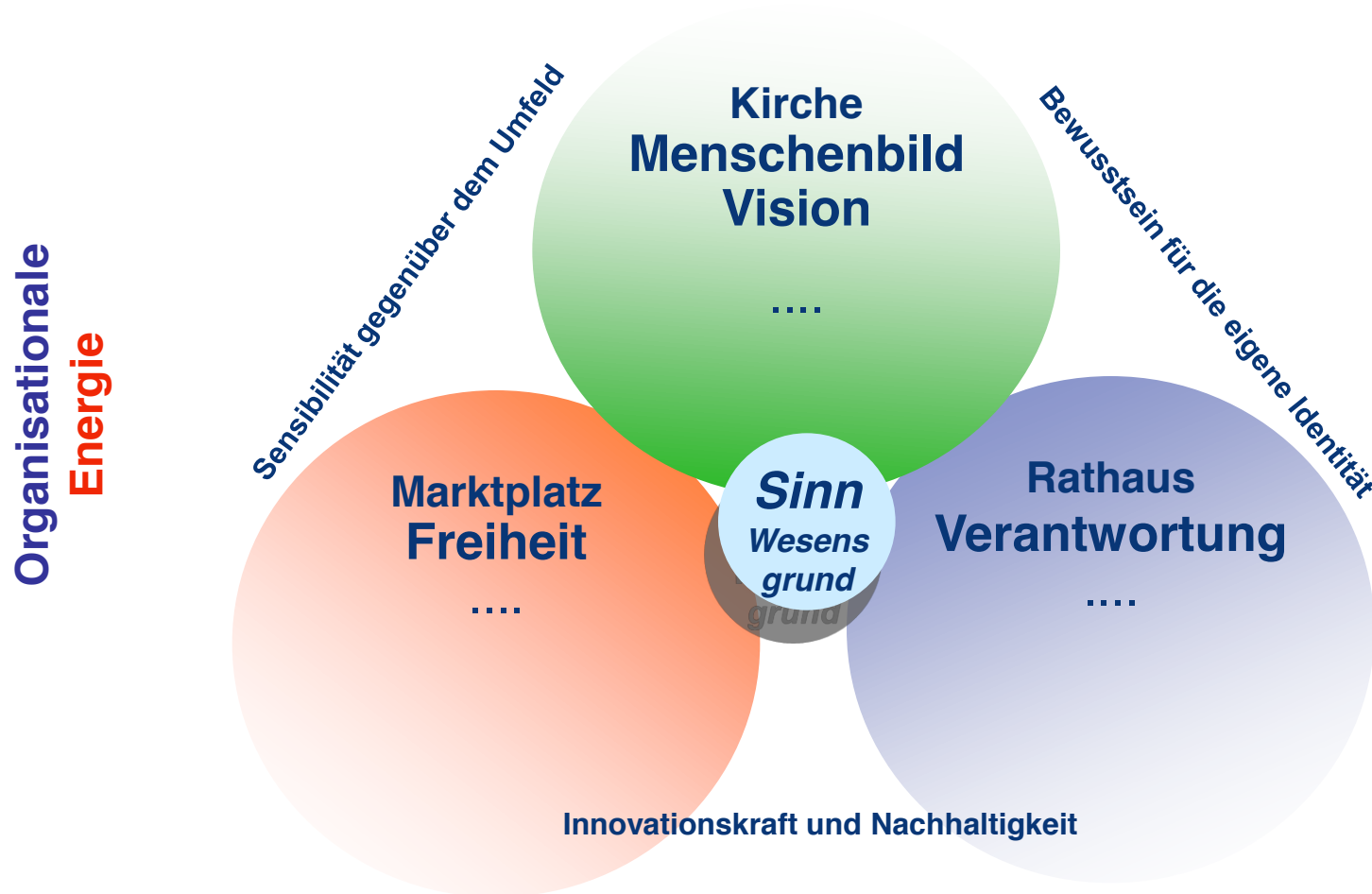
# Glaubenssätze?

- ◆ Veränderung kann nur von oben eingesteuert werden, sonst ist sie nicht durchgängig wirksam?
- ◆ Es braucht klare Projektpläne, Maßnahmenlisten und Fehleranalysen. Mitarbeiter müssen entwickelt werden?
- ◆ Menschen wollen sich nicht verändern? Sie sind zudem schwer von Begriff?
- ◆ Lernen ist immer mühsam und es gibt einen inneren Schweinehund?
- ◆ Es muss in Organisationen am stärksten um Effizienz- und Renditensteigerung gehen, da sie ansonsten ihre Daseinsberechtigung verlieren?
- ◆ Je weiter oben in der Hierarchie sich Menschen befinden, umso mehr wissen sie?
- ◆ Menschen müssen geführt werden, ansonsten herrscht das Chaos?
- ◆ Ein Unternehmen, in dem Mitarbeiter komfortabel arbeiten können und entspannt wirken arbeitet unter seinen Möglichkeiten? Ist also dem Untergang geweiht?
- ◆ Menschen sind von Natur aus Leistungsverweigerer und Kräfteschoner?
- ◆ Die Erde ist eine Scheibe? .....

# Organisationen im Spannungsfeld



# Faktoren der Vitalität



# Austausch im Workshop

- ◆ *Was schätzen Sie persönlich an der Organisation in der/mit der Sie arbeiten? Wo nehmen Sie **vitale** Aspekte wahr? Welche?*
- ◆ *Was zeichnet die **vitale Organisation** Ihrer Erfahrung nach aus?*

# Faktoren der Vitalität



# Was ist organisationale **Energie**?

- ◆ Die Stärke organisationaler Energie zeigt an, in welchem Ausmaß Unternehmen ihr Potenzial zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert haben. (Heike Bruch)

Intensität hoch	<p><b>Korrosive Energie oder Korrosionszone:</b></p> <p>hohes Maß an Aktivität, Wachheit, emotionaler Involviertheit, diese Energie ist negativ auf das Unternehmen ausgerichtet, Zorn, Ärger, Angst, Konflikte zeigen sich</p>	<p><b>Produktive Energie oder Produktive Zone:</b></p> <p>hohes Maß an Engagement und Einsatz für das Unternehmen, positive Emotionen, Mitarbeiter kommunizieren, Freude, Stolz zeigt sich</p>
Intensität niedrig	<p><b>Resignative Trägheit oder Resignationszone:</b></p> <p>niedriges Aktivitätenniveau, Enttäuschung, Frustration, Gleichgültigkeit, wenige Engagement und Anstrengung der Mitarbeitenden zeigt sich</p>	<p><b>Angenehme Trägheit oder Komfortzone:</b></p> <p>geringe Handlungsintensität, niedrige Wachsamkeit, Zufriedenheit mit dem Status quo, Ruhe</p>
	Qualität niedrig	Qualität hoch

# Was ist organisationale **Energie**?

- ◆ ... die Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen.
- ◆ Organisationale Energie zeigt sich in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse eines Unternehmens.
- ◆ Sie beschreibt als kollektives Phänomen den Energiezustand von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten. Daher ist organisationale Energie mit der Energie einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter verwandt, nicht jedoch identisch.
- ◆ Die Organisationale Energie kann nicht mit der Summe der Energie der Mitarbeiter gleichgesetzt werden kann.
- ◆ Die Organisationale Energie beschreibt die Dynamik und berücksichtigt die Synergien zwischen den Menschen.

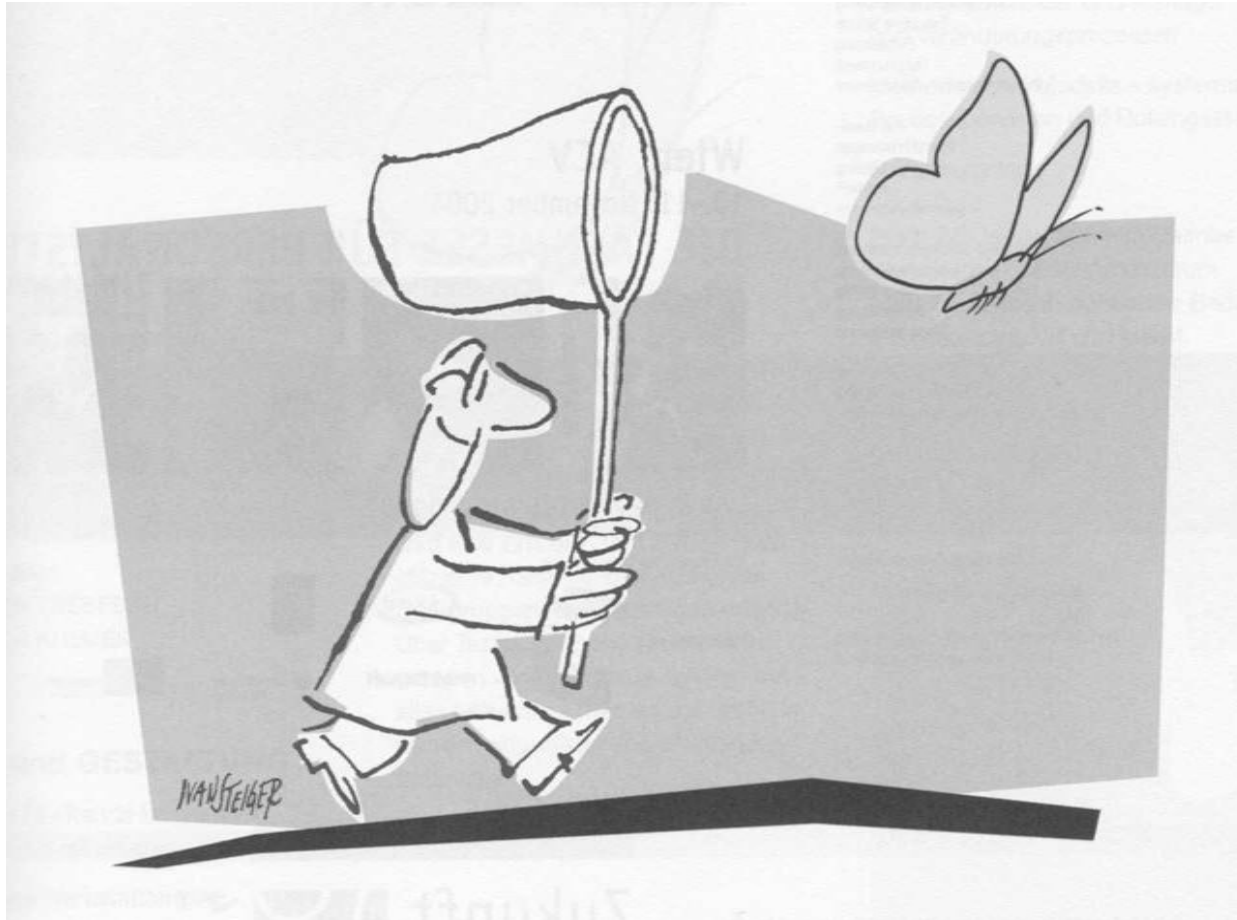
(vgl. Heike Bruch u.a., Die organisationale Energie steigern, 2006)

# Vitale Organisationen

- ◆ **Vitale** Unternehmungen nutzen bewusst das Wechselspiel um die Spannung im Unternehmen zu schützen. Wenn Spannung zu Verspannung wird ist Burn Out kein individuelles Phänomen mehr – Siehe Korrosionszone

Intensität hoch		<b>Produktive Zone:</b> Instabile Prozesse überwiegen hohes Maß an Engagement und Einsatz für das Unternehmen, <b>Eustress</b> positive Emotionen, Mitarbeiter kommunizieren, Freude, Stolz zeigt sich
Intensität niedrig	zeigt sich	<b>Regenerationszone:</b> Stabile Prozesse überwiegen eher hohe <b>Reflexionsintensität</b> Zufriedenheit mit dem Erreichten, Mitarbeiter kommunizieren, Nutzen von stimmigen Routinen Erholung und neue Energie
Qualität niedrig		Qualität hoch

# Annäherungen...



# Empirische Modelle

**Organisational Citizenship Behaviour**

**Prosocial Organisational Behaviour**

**Organisational Spontaneity**

**Contextual Performance**

- **Untersuchen freiwillig erbrachtes Verhalten, das zum Erfolg der Organisation beiträgt.**

**Metapher „Citizenship“ in Organisationen**

**1964 Artikel von Daniel Katz**

# Organisational Citizenship Behaviour

*Das Konstrukt versucht genau den Teil der Organisation zu fassen, mit dem die Teilnehmer durch ihr Handeln zu Effizienz, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens beitragen – also zu seiner **Vitalität** – und der gleichzeitig nicht formal geregelt ist.*

*Wir bewegen uns hier auf dem Gebiet der **informellen Organisation**, die durch die Hawthorne Gruppe an Aufmerksamkeit gewann.*

*„Much collaboration exists at an informal level, and it sometimes facilitates the functioning of the formal organisation!“*

*Roethlisberger and Dickson 1964*

# Vitale Aspekte des OCB

- ◆ Altruismus (Hilfsbereitschaft)
- ◆ Conscientiousness / Generalized Compliance (Gewissenhaftigkeit)
- ◆ Civic Virtue (Eigeninitiative)
- ◆ Sportsmanship (Unkompliziertheit)

lat. Vitalis Leben enthaltend  
Lebensfähigkeit, Lebenskraft, Leistungsfähigkeit

# Bedeutsame **Umfeldfaktoren** für OCB

## Was läßt OCB in einer Organisation entstehen?

- ◆ Bedeutsamkeit einer Sinn und Orientierung gebenden Vision - *Kirche*
- ◆ Bedeutsamkeit von unterstützenden Strukturen und Prozessen - *Rathaus*
- ◆ Bedeutsamkeit von Informationsaustausch und Einflussnahme auf Entscheidungen - *Marktplatz*

# Vitalität braucht Kohärenz

Kohärenz = Zusammenhang / **Stimmigkeit**

*Energieverlust*  
*Resignation*

*Energiegewinn*  
*Vitalität*

## Verstehbarkeit

Belastungen werden  
als kognitiv sinnhaft  
wahrgenommen /  
bzw. konstruiert.

## Handhabbarkeit

Man ist überzeugt, dass man  
über Fähigkeiten verfügt, um  
mit den herausfordernden  
Situationen umgehen zu  
können.

## Bedeutsamkeit

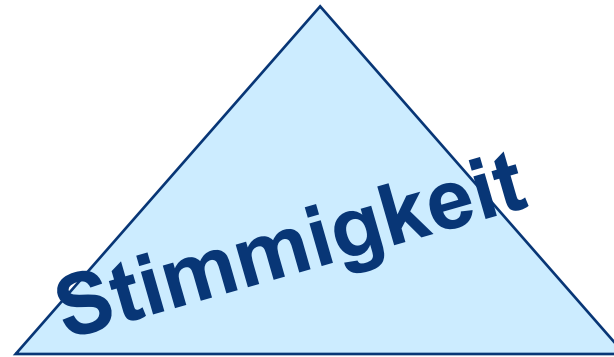
Die anstehenden  
Herausforderungen werden  
als so wichtig und wertvoll  
betrachtet, dass es lohnt  
sich zu engagieren!

Salutogenese (Aaron Antonovsky)

© Barbara Albrecht & Dorothe Liebig, 26.02.2010

# Die **vitale** Organisation

**Bedeutsamkeit**



**Verstehbarkeit**

**Handhabbarkeit**

# Bsp: **Sinn** - Werte und Haltungen

Menschen in vitalen Unternehmen führen Gespräche!

Sie stellen Fragen nach dem Sinn und entwickeln *wertvolle* Bilder für ihre Unternehmung.

- ◆ Was ist „vor“ den Werten?
  - Das Menschenbild als Schlüssel für die Unternehmenskultur
  - „Bin ich der Hüter meines Bruders?“
  - Gibt es geteilte, säkulare Werte?
- ◆ „Äußere Werte“ und „innere Werte“
  - Schein, Sein und Handeln
- ◆ Haltungen
  - Werte, Erfahrungen und Wissen
  - Intuition und Technik

Es wird zukünftig darum gehen  
Arbeitsbeziehungen zu vitalisieren!



# Die Führungskraft als Architekt

## Die Stadt bauen:

- ◆ Bild der Zukunft formen; Vision
- ◆ Wertstruktur definieren, Grundriss zeichnen

## Die Mitarbeiter befähigen:

- ◆ Selbstorganisation fördern
- ◆ Übungsräume

## Kraftvoll führen

## Eine „Es-geht-Haltung“ entwickeln:

- ◆ Freiräume einrichten
- ◆ Vertrauen in Menschen und Prozesse
- ◆ Fehlerfreundliche Haltung
- ◆ Instabilitätstoleranz
- ◆ Erfolge sichtbar machen

## Den Weg modellieren:

- ◆ gemeinsame Landkarten entwickeln
- ◆ schrittweises Vorgehen / Pilotprojekte
- ◆ Feed-back-Schleifen

## Vitalität stärken – Klima regulieren

- ◆ ein Gefühl der Stimmigkeit entwickeln
- ◆ „Türen“ öffnen, Vernetzung ermöglichen
- ◆ Unterschiedlichkeit und Vielfalt nutzen
- ◆ Interaktion zwischen u. auf allen Ebenen ermögl.
- ◆ positive Bestätigung, Klima der Ermutigung

© Barbara Albrecht & Dorothee Liebig, 26.02.2010

# Bsp. für Architekturelemente

Es ist alles da, was es braucht.....

## Kamingespräche

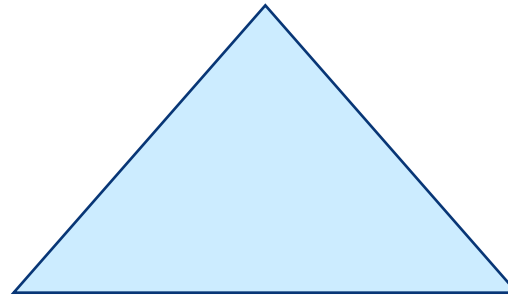
- ◆ Gespräche über aktuelle, bewegende Themen
- ◆ Austausch von Gedanken in einer eher informellen Atmosphäre

## Sounding-board

- ◆ wichtige Strömungen durch Schlüsselpersonen erfassen
- ◆ Rückmeldung von Wahrnehmungen des Systems
- ◆ Perspektivenabgleich
- ◆ Resonanzen transparent machen
- ◆ als Basis f. nächste Impulse in Veränderungsprojekten

## Multiplikatorenforen

- ◆ Verteilung der Verantwortung im System
- ◆ Einbindung/Nutzen interner Ressourcen
- ◆ über Multiplikatoren soziale Prozesse aktivieren



## Netzwerkmoderation

- ◆ Schaffung von Strukturen zur raschen Vernetzung unterschiedlicher Ressourcen
- ◆ hierarchie- und bereichsübergreifende Kooperation fördern
- ◆ Autonomie stärken
- ◆ Selbststeuerung über Kompetenzorientierung fördern

## Dialoggruppen

- ◆ Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen und Widersprüchen
- ◆ Abstimmung zentraler Inhalte
- ◆ wechselseitige Information
- ◆ Aufbau von Vertrauen

## Grossveranstaltungen

- ◆ direkte Kommunikation / Dialogmöglichkeit schaffen
- ◆ Einbindung aller (vieler) Beteiligten
- ◆ Gemeinsamkeit fördern (Aufbau eines WIR-Gefühls)
- ◆ Energetisierung in Veränderungsprozessen

## Coaching

- ◆ pers. Entlastung/ Unterstützung
- ◆ Stabilisierungsfunktion (Person/ Funktion/ Prozess)
- ◆ Aufbau von Ressourcen

© Barbara Albrecht & Dorothee Liebig, 26.02.2010

# Unsere Quellen der Inspiration

- ◆ Wir danken Doris Leoff für das Bekanntmachen mit Herrn Antonovsky, Ursula Sanio für das Entdecken des Brunnens, Prof. Martina Schraudner für den Begriff des „Ideenrohlings“ und Ihre Ausführungen zu Diversity und Innovationskraft, Dr. Ruth Seliger für Ihren inspirierenden Vortrag zu „Positive Leadership“ und Walter Häfele für die hilfreichen Gedanken zur Weiterreise.  
Was Elmar Sing mit einem anderen Blues meinte werden wir erforschen, über das Modell von Otto E. Laske werden wir nachdenken und uns mit Barbara Schur und Dr. Jana Leidenfrost dazu austauschen.
- ◆ Wir danken Stefan Latt, der uns Robert Musils Wirklichkeitsraum und Möglichkeitsraum ins Gedächtnis gerufen und Prof. Stefan Liebig, der uns auf das Konzept des Organizational Citizenship Behaviours hingewiesen hat.  
Mag. Stefan Wallner von der Caritas Wien hat in einem Vortrag eines Führungscampus 2008 sehr beeindruckend die Ideale Stadt und ihre Werte für eine „Akademie der Nächstenliebe“ beschrieben.
- ◆ Mit Mag.Ulrike Pabinger sind wir in einem inspirierenden Austausch.

# Kontakt

- ◆ Wenn Sie Interesse an unserem Forschungsprojekt **Vitale Organisationen** © haben, melden Sie sich bitte bei:

Mag. Barbara Albrecht

[albrecht@organisations-beratung.at](mailto:albrecht@organisations-beratung.at)

Dipl.Psych. Dorothe Liebig

[dorothe.liebig@transfer-consulting.de](mailto:dorothe.liebig@transfer-consulting.de)