

Ausgerechnet Analytics

Mit Daten zu Taten

Kritisches Denken und Neugier fördern

Datenvisualisierung aus Sicht einer ihrer Pioniere

Analytics als Wandelmotor

Die Neugestaltung interner Dienste bei der Swiss Re

Goldgräberstimmung im Personalmanagement?

Datafizierungs-Technologien verändern die Personalsteuerung

3
—
19

Vom Coaching zur Coaching-Kultur

Der VUKA-Herausforderung begegnen

Strategie-Aktivierung

Wie abstrakte Konzepte wirksam werden

Sonnen und schwarze Löcher in der Organisation

Relationale Energie messen und nutzen

Nico Rose

Eine Organisation ist (auch) ein unendlicher Strom von kurzen oder längeren Interaktionen zwischen Menschen – Kollegen, Mitarbeitenden und Kunden des Unternehmens sowie sonstigen Stakeholdern. Jede einzelne dieser Begegnungen kann den energetischen Zustand der Organisation verändern. Der folgende Beitrag veranschaulicht wie man den Abfluss von relationaler Energie aus der Organisation verhindert und wie man andererseits Mitarbeitenden gezielt die Gelegenheit zum Aufbau von energetisierenden Beziehungen gibt.

Die IT-Projektmanagerin Tina S. sitzt in der U-Bahn zur Arbeit, ihr ist etwas mulmig zumute. Das liegt nicht am Vorabend, als das Jubiläum einer Kollegin gefeiert wurde, sondern daran, dass sie um zehn Uhr einen Termin mit Volker H. haben wird. H. ist Abteilungsleiter und bekannt dafür, Kollegen, Mitarbeiter und auch Agenturen bisweilen rüde anzugehen, wenn die Dinge nicht nach seinen Vorstellungen laufen. Mehrfach ist Tina S. aufgewacht, schon nachts kreisten ihre Gedanken um den Termin. Aus früheren Begegnungen weiß sie: H. ist kein Tyrann. Er liebt Fakten, das menschenlede Element der Arbeit ist ihm fremd. Smalltalk ist überbewertet, «nicht geschimpft ist Lob genug» – so managed H. seinen Laden. Tina kann das nachvollziehen, aber trotzdem verspürt sie weniger Lust auf ihre Arbeit als üblich. Statt über den Termin mit einem ihrer Top-Kunden nachzudenken, legt sie sich Rechtfertigungen zurecht, um unbeschadet aus dem Vormittag hervorzugehen.

Anders gelagert ist die Sache bei Marketingleiterin Claudia W. Auch sie hinterlässt oft eine Schneise emotionaler Verwüstung. Allerdings versteht sie genau, was sie tut – nur ist es ihr schlichtweg egal. Zum Leidwesen vieler hat W. früh verinnerlicht, dass man mit «Arschigkeit» vermeintlich mehr Erfolg hat. «Ich bin nicht dorthin gekommen, wo ich bin, um liebgehabt zu werden», sagt sie oft zu sich. Ihr Vorgesetzter ist ein «Fan» ob der Zahlen, die sie abliefert, seit sie die Abteilung übernahm. Fragen zum Krankenstand und der Fluktuation (Rose & Steger 2017) in ihrem Umfeld werden bislang kaum zur Kenntnis genommen.

Was ist relationale Energie?

Treten wir einen Moment zurück und fragen uns, was das überhaupt ist: ein Unternehmen? Je nachdem, wen man fragt, wird man unterschiedliche Antworten erhalten. Eine CFO wird vermutlich über Finanzströme sprechen, der Logistikchef über Warenflüsse und die Marketingleitung über das Image des Unternehmens in den Köpfen der Kunden. In diesem Beitrag möchte ich eine Alternative vorschlagen. Eine Organisation ist (auch) ein unendlicher Strom von Mikro-Momenten, von kurzen oder längeren Interaktionen zwischen Menschen, zuvorderst Begegnungen zwischen Kollegen, aber auch zwischen Mitarbeitenden und Kunden des Unternehmens sowie sonstigen Stakeholdern. Jede einzelne dieser Begegnungen ist eine Gelegenheit, den energetischen Zustand der Organisation zu verändern.

Welche Form von Energie ist hier gemeint? Wir alle kennen das Gefühl, wenn wir vor Hunger kaum klar denken können. Führen wir uns dann Energie in Form von Kohlenhydraten zu, hat sich das Problem innerhalb einer halben Stunde im wahren Sinne des Wortes gegessen. Gleichermäßen kennt jeder von uns den Zustand totaler Ermüdung, der sich durch eine Nacht ungestörten Schlafs in Wohlgefallen auflösen lässt. Relationale Energie ist eine weitere Form von Energie, die jeder von uns kennt. Sie ist ätherischer als die Energie, welche in einer Currywurst steckt, aber trotzdem immer spürbar. Sie bezeichnet jene Form von motivationaler Kraft, welche durch zwischenmenschlichen Kontakt generiert wird, aber, wie in den Beispielen zu Anfang, auch gedämpft oder vernichtet werden kann (Baker 2019).

Versetzen Sie sich bitte in folgende Situation: Sie haben den ganzen Nachmittag über einem Problem gebrütet, durch dessen Lösung Sie einem wichtigen Kunden weiterhelfen möchten. Leider hat Sie bis 18:00 Uhr keine Muse geküsst. Hungrig und etwas angefressen bereiten Sie sich auf den Heimweg vor. «Morgen ist auch noch Tag», sagen Sie zu sich. Gerade, als Sie den Laptop runterfahren, öffnet eine Kollegin mit strahlendem Gesicht die Bürotür und sagt: «Ich hab's! Ich weiß, wie wir deinem Kunden helfen können.» «Erzähl mir mehr!», hören Sie sich sagen – Hunger sowie Trübsal sind wie weggeblasen. Sie verbringen noch eine halbe Stunde mit angeregter Konversation, mailen dem Kunden, dass Sie sich morgen mit guten Nachrichten melden werden und gehen schließlich beschwingt in den Feierabend.

Wie Sie sehen, wurde hier Energie quasi aus dem Nichts erzeugt, aus einer Begegnung zwischen Menschen. Gleichzeitig wird deutlich, dass ein Teil dieser Energie den konkreten Moment und die Interaktion überdauern wird. Beide Gesprächspartner werden etwas davon mit nachhause zu ihren Familien nehmen, die Kollegen der Protagonisten wie auch der Kunde werden am nächsten Tag ebenso in den Genuss kommen. In der Psychologie wird dieses Phänomen «emotionale Ansteckung» genannt (Barsade 2002): die Übertragung auf Personen, welche gar nicht an der ursprünglichen Interaktion beteiligt waren.

Der Level an relationaler Energie einer Organisation wird durch menschliche Interaktion geprägt, aber auch durch die vorherrschende Organisationskultur beeinflusst. Bisweilen fragen mich Studierende, wie sie in Vorbereitung auf eine Bewerbung die Kultur eines Unternehmens besser einschätzen können. Ich rate dann oft dazu, sich nach Möglichkeit eine halbe Stunde in den Eingangsbereich der betreffenden Organisation zu setzen. Was gibt es zu sehen, was gibt es zu hören? Wie bewegen sich die Menschen, die ein und aus gehen? Welche Emotionen prägen ihren Gesichtsausdruck? Wie verhalten sie sich zueinander? Solche Beobachtungen können wertvolle Hinweise auf den energetischen Zustand einer Unternehmung geben.

Relationale Energie messen

Das Phänomen der Übertragung von Energie zeigt sich meist in alltäglichen Momenten: ein Gruß auf dem Flur, der Schwatz am Kopierer, ein Morning Meeting. Spannend wird es am folgenden Punkt: Es lässt sich nachweisen, dass manche Menschen recht stabil positive Energie ins organisationale Netzwerk einspeisen, während andere Protagonisten selbigen beständig den Saft abdrehen. Nehmen Sie sich eine Minute Zeit und gehen Sie im Geiste diverse Menschen durch, mit denen Sie regelmäßig zusammenarbeiten. Stellen Sie sich zu jeder Person folgende Frage: Nach einer Interaktion mit Person x fühle ich mich meist:

- im Grunde *unverändert*;
- ein Stück weit *erschöpft*;
- ein Stück weit *energetisiert*.

Mit der Beantwortung haben Sie intuitiv erfasst, wie es um die Generierung von relationaler Energie zwischen Ihnen und den Kollegen bestellt ist. Wichtig: Bisweilen ist es so, dass sich zwei Personen nicht riechen können. Das ist nicht wünschenswert, aber menschlich – und auch nicht des Pudels Kern.

Interessant, gerade auch für Organisationsberater, wird es dort, wo man eine Reihe von Menschen innerhalb eines Netzwerkes befragt, wer ihnen regelmäßig Energie raubt bzw. spendet – und im Ergebnis mehr oder weniger alle Befragten unmittelbar mit dem Finger auf die gleichen Personen zeigen. Diese Form der intuitiven Messung kann wertvolle Hinweise auf den energetischen Zustand verschiedener Abteilungen in einer Organisation geben. Beispielsweise können alle Personen innerhalb eines Unternehmens anonym die oben genannte Frage in Bezug auf zehn ausgewählte Kollegen beantworten. Wenn zumindest die Abteilung der eingeschätzten Personen bekannt ist, bietet dies die Möglichkeit zur Erstellung einer «Heat Map» der Organisation, sprich: einer Übersicht, auf welcher sich ablesen lässt, wo innerhalb des Netzwerkes tendenziell Energie gespendet oder vertilgt wird. Dies wiederum ermöglicht die Planung von zielgerichteten Interventionen zur Steigerung des Energieflusses (siehe unten). Ein Beispiel für eine solche Karte finden Sie bei Cross et al. 2003 auf S. 53.

Noch spannender wird es, wenn solche Daten über die vielen tausend Beziehungen in einem organisationalen Netzwerk erhoben und visualisiert werden, was dank entsprechender Software heute problemlos möglich ist. In der Forschung wurden in den vergangenen Jahren Fragebögen entwickelt und validiert, um den Level an relationaler Energie aus Sicht anderer Personen zu messen. Dabei kommen Aussagen wie die folgenden zum Einsatz (Owens et al. 2016):

- Ich fühle mich *lebendig*, wenn ich mit Person x interagiere.
- Ich würde die Person x aufsuchen, wenn ich *Aufmunterung* benötige.
- Nach einem Austausch mit Person x habe ich *mehr Durchhaltevermögen* zur Erledigung meiner Aufgaben.

Evaluieren alle Mitglieder der Organisation jeweils etwa zehn Kollegen mittels eines solchen Fragebogens, so ergibt sich eine detaillierte Karte des energischen Zustands der betreffenden Entität, bis hin zur Möglichkeit, die im Titel des Beitrags erwähnten Sonnen und schwarzen Löcher in der Belegschaft zu identifizieren. In Deutschland wäre ein solches Vorgehen mitbestimmungspflichtig und würde wohl kritisch betrachtet werden. Andererseits denke ich, dass auch Betriebsräte ein veritables Interesse daran haben (sollten), jene Menschen zu identifizieren, die der Organisation ihre Energie entziehen.

Der springende Punkt: Studien zeigen, dass der Level an relationaler Energie insbesondere von Führungskräften eng mit der *zukünftigen Leistung der Mitarbeitenden verknüpft ist, vermittelt über das Engagement*, welches diese später in ihre Auf-

gaben einbringen. Es bietet sich an dieser Stelle die Analogie eines Akkus. Führungskräfte können den Akku ihrer Mitarbeitenden aufladen bzw. dafür Sorge tragen, dass die zugehörigen Menschen *sich gegenseitig energetisieren*. Genauso liegt es in ihrer Macht, die Akkus der Menschen um sie herum zu entleeren. Je höher die Führungskraft in der Hierarchie steht, desto größer ist der Bereich des organisationalen Netzwerks, welches ge- bzw. entladen werden kann. Bradley Owens und Kollegen bezeichnen Führungskräfte dahingehend in dem o. g. Forschungsbeitrag als «Energie-Broker» innerhalb ihrer Organisation.

Relationale Energie beeinflussen

Auf Basis dieser Überlegungen ergeben sich im Kern zwei Fragen: Wie verhindert man den Abfluss von relationaler Energie aus der Organisation – und wie gibt man Mitarbeitenden gezielt die Gelegenheit zum Aufbau energetisierender Beziehungen?

- **Recruiting: Buffer**, ein amerikanisches Software-Unternehmen, setzt an, *bevor* jemand an Bord kommt. Dafür werden die Social Media-Kanäle von Bewerbern durchleuchtet. Man will verstehen, ob Kandidaten «Complainer» sind. Wer sich z. B. auf Twitter regelmäßig über Gott und die Welt aufregt, wird aussortiert. Man bemüht sich proaktiv, Nörgel-Energie aus dem Netzwerk herauszuhalten. *Netflix* ist für die «No brilliant jerks»-Regel bekannt. Das Unternehmen versteht, wie die Performance leidet, wenn Menschen im System verbleiben, die Höchstleistung erbringen, gleichzeitig aber regelmäßig den Kollegen ihren Tag vermiesen. In vielen *Beratungshäusern* steht am Ende des Recruiting-Prozesses die «Flughafenfrage». Wenn sich alle einig sind, dass ein Bewerber fachlich passt, stellt jeder nochmal folgende Überlegung an: Wenn ich mit dem Menschen eine Nacht am Flughafen feststeckte: Hätte ich dann eine gute Zeit? Bewerber, die diese Hürde nicht nehmen, werden nicht eingestellt.
- **Selbstmanagement**: Das Motto von *Facebook* lautet: «It starts with you!» In Workshops lernen die Mitarbeitenden, ihren Energie-Level zu erfassen, Blockaden und Energieräuber zu identifizieren, um gezielt gegenzusteuern. Man weiß um den Netzwerkeffekt und ermutigt jeden Mitarbeitenden, zum Überträger positiver Energie zu werden. Dafür arbeitet das Unternehmen mit «The Energy Project» zusammen, einem Trainingsunternehmen, welches von der internationalen Branchengröße Tony Schwartz mitbegründet wurde.
- **Büroumgebung**: Die Innovationsberatung *Partake* hat erkannt, dass die Büroumgebung die Entstehung von relationaler Energie fördern kann. Man unterstützt die Entstehung von relationaler Energie durch selbstentwickeltes Mobiliar, welches regelmäßig so viel Anklang findet, dass es an Kunden verkauft wird: Mobile Sitzwürfel können immer wieder neu kombiniert werden. Mittels beschreibbarer Metallplat-

ten werden mehrere Würfel zu einem liegenden Whiteboard. Man sitzt eng zusammen, schaut auf das gleiche Ziel. Es hat etwas von einem Spieleabend – der Effekt ist erwünscht.

- **Software**: Auch *XING* überlässt das Entstehen von relationaler Energie nicht dem Zufall. Neben branchenüblichen Kickertischen nutzt man die eigene Digitalkompetenz, um Kolleginnen und Kollegen zu vernetzen, die im Arbeitsalltag nicht miteinander in Berührung kommen: Eine App vermittelt Lunchdates mit XINGlern aus entfernten Teilen des Unternehmens. Auch die IT-Verbundgruppe *SYNTAXON* aus Ostwestfalen nutzt Software zur Erhöhung der relationalen Energie. Mittels der «Liquid Feedback»-Suite, welche auch von der Piraten-Partei zur politischen Willensbildung genutzt wird, kann jeder Mitarbeitende jederzeit Verbesserungsvorschläge einbringen, die dann offen im Netzwerk diskutiert und zur Abstimmung gebracht werden – gewissermaßen betriebliches Vorschlagswesen «on Speed». Über ein internes Social Network wird der Austausch zusätzlich gefördert. Die Mitarbeitenden werden angehalten, positive Leistungen von Kolleginnen und Kollegen öffentlich zu wertschätzen.

Die genannten Unternehmen verstehen, dass die Generierung von positiver Energie aktiv gefördert werden muss. Interaktion in Unternehmen verläuft meist nach dem Prinzip «eine Hand wäscht die andere». Darin liegt eine Gefahr: Der finnische Kommunikationsforscher Esa Saarinen spricht in diesem Zusammenhang von «Systems of Holding Back in Return and in Advance» (vgl. Hämäläinen & Saarinen 2008). Gemäß Saarinen haben soziale Systeme eine natürliche Tendenz, mit der Zeit in Negativspiralen abzudriften, weil Menschen aufgrund von verzerrter Wahrnehmung stärker darauf achten, was sie von anderen *nicht* bekommen, als das, was sie selbst nicht zu geben bereit sind. Dies treibt Menschen dazu, «sich rauszuhalten», darauf zu warten, dass andere den ersten Schritt machen. Derart etabliert sich in Organisationen über die Zeit eine Kultur des «sich zurück Haltens», welche es in der Folge umso schwieriger für Individuen macht, sich proaktiv einzubringen. Auf dieses Prinzip weist auch Adam Grant von der Wharton Business School in seinem Bestseller «Give and Take» (2013) hin. Letztlich profitieren Organisationen, wenn alle freimütig geben und Energie in eine Unternehmung einspeisen, ohne unmittelbar eine Gegenleistung zu erwarten.

Weitere Werkzeuge, um den Energiefluss anzuregen

Zunächst hilft es, bei sich zu beginnen. Was würden Ihre Kollegen und Mitarbeitenden über *Sie* sagen? Sind Sie eine wärmende Sonne oder ein schwarzes Loch? Gleich, wie die Antwort ausfällt: Sie könnten im stressreichen Management-Alltag davon profitieren, auf Ihrem Smartphone ein «Positives Portfolio» einzurichten. Ich habe dieses Vorgehen von James Pawelski von der University of Pennsylvania gelernt. Es geht darum, ein vir-

tuelles Album anzulegen, in welchem besonders positive Erinnerungen abgelegt sind. In meinem Portfolio sind Fotos meiner Hochzeit, von den Geburten meiner Kinder, Videos unserer Katzen – oder Ausschnitte vom Wacken Open Air. Die Erinnerungen sollten so positiv aufgeladen sein, dass bei der Betrachtung *automatisch* ein Teil der ursprünglichen Emotionen «hochgefahren» wird. Haben Sie dieses Portfolio angelegt, können Sie es im Alltag ausschnittsweise immer wieder kurz betrachten, z. B. zwischen zwei Meetings. Dies ist gesünder als der Griff zur Zigarette oder dem Schokoriegel – außerdem werden Sie einen Teil Ihres Wohlbefindens auf Ihre Mitmenschen übertragen.

Auch auf systemischer Ebene lässt sich ansetzen: In Michigan an der Ross School of Business wurde dafür ein Werkzeug entwickelt. Der «*Reciprocity Ring*» ist ein strukturiertes Meeting, für das eine Gruppe von Menschen unter folgender Prämisse zusammenkommt: Alle *müssen* reihum einen Wunsch äußern. Es könnte z. B. darum gehen, den schwer beschaffbaren Kontakt zu einem potenziellen Kunden herzustellen. Die weiteren Teilnehmenden sind angehalten, intensiv zu überlegen, wie sie behilflich sein können. Ziel ist es, dass jede Person mit mindestens drei neuen Ansätzen zur Verwirklichung des eigenen Anliegens aus dem Meeting geht. Es geht demnach um die Ressourcenerweiterung des Netzwerkes. Auf der Metaebene stärkt dieser Ansatz darüber hinaus wichtige kulturelle Vorannahmen in der Organisation: Es ist hier OK, um Unterstützung zu bitten; und: Meine Kollegen sind bereit, anderen freimütig zu helfen. An der University of Michigan wurde jüngst ein Unternehmen gegründet, um Organisationen dabei zu unterstützen, softwaregestützte virtuelle Reciprocity Rings zu initiieren; das entsprechende Tool nennt sich Givitas.

Schlussbetrachtung

Der Fokus auf positive Interaktionen bedeutet explizit *nicht*, dass Organisationen unangenehme Gefühle ausblenden sollten. In einem früheren Beitrag (Rose 2017) habe ich erläutert, wie Führungskräfte konstruktiv mit Gefühlen wie Trauer bei Kollegen umgehen können, indem sie diesen Emotionen absichtsvoll einen guten Raum geben. Auf diese Weise können selbst leidvolle Erfahrungen langfristig das Energielevel der Organisation anheben, indem sie Menschen näher aneinander heranführen.

Kommen wir noch einmal zurück zu den eingangs genannten Beispielen. Nimmt man die Ausführungen in diesem Beitrag ernst, so liegt es im Bereich des Möglichen, dass das Unternehmen in Zukunft ohne die Marketingleiterin Claudia W. besser aufgestellt wäre. Die Nebenwirkungen ihres *bewusst* unkooperativen Management-Stils werden auf Dauer mit großer Wahrscheinlichkeit die Vorteile ihrer individuellen Performance überwiegen. Dies erfordert allerdings ein Umdenken auf Seiten ihres Vorgesetzten, der bisher nur auf die kurzfristige Ergebnisentwicklung achtet. Bei Abteilungsleiter Volker H. scheinen hingegen Hopfen und Malz noch nicht verloren. Manche Indi-

viduen vergrätzen andere regelmäßig, ohne es zu bemerken. Hier hilft die Einleitung eines strukturierten Feedbackprozesses, z. B. durch professionelles Coaching. Zusätzlich kann es helfen, wenn das Unternehmen vermeintlich weiche Faktoren wie das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeitenden in die bonusrelevanten Kennzahlen für Führungskräfte aufnimmt.



Dr. Nico Rose

Hochschullehrer für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund

Kontakt:
hello@nicorose.de

Literatur

- **Baker, W. E. (2019).** Emotional energy, relational energy, and organizational energy: Toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, S. 373–395.
- **Barsade, S. G. (2002).** The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), S. 644–675.
- **Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003).** What creates energy in organizations? *Sloan Management Review*, 44(4), S. 51–57.
- **Grant, A. M. (2013).** Give and take: A revolutionary approach to success. Penguin.
- **Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (2008).** Systems intelligence – the way forward? A note on Ackoff's 'why few organizations adopt systems thinking'. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), S. 821–825.
- **Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. (2016).** Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), S. 35–49.
- **Quinn, R. W., Spreitzer, G. M. & Lam, C. F. (2012).** Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), S. 337–396.
- **Rose, N. (2017).** Führung mit Gefühl. *Harvard Business Manager*, 4, S. 66–71.
- **Rose, N., & Steger, M. F. (2017).** Führung, die Sinn macht. *Organisationsentwicklung*, 4, S. 41–45.