

Andreas Krebs

## „Kann Schöpfung aus der Erschöpfung gelingen?“

Workshop im Rahmen des Kongresses  
**Wertschöpfung und Erschöpfung in Organisationen**  
– **das Zusammenspiel von Individuum und Gruppe**  
des **ISI – Institut für Soziale Interaktion**  
vom 05. - 06. Juni 2015 in Hamburg

## Phänomen „Erschöpfung“ ?

**„Die mit dem (...) Stichwort »Burnout«**  
weithin thematisierte (...) Steigerung von depressiven  
Symptomatiken und Erschöpfungszuständen bei Berufstätigen  
hat vermutlich viele Ursachen. Fast alle könne jedoch in  
das weitere Feld der (...) als »Entgrenzung« und »Subjektivierung«  
von Arbeit beschriebenen Veränderungen eingeordnet werden.  
Entscheidendes Moment (...) ist dabei jedoch die mit dem  
Strukturwandel zunehmenden Widersprüchlichkeiten,  
Konflikte und Ambivalenzen, deren Bewältigung immer  
stärker den Beschäftigten zufällt und mit denen sie (...) meist  
allein gelassen werden.“

(G. G. Voß: „Subjektivierte Professionalität“,  
in: R. Haubl u.a. (Hg.), Belastungsstörung mit System, 2013, S. 181f)

## Phänomen „Erschöpfung“ ?

### **„Überquellende E-Mail-Eingänge und**

ununterbrochen klingelnde Mobiltelefone sind ein untrügliches Zeichen dafür: Die Art, wie wir arbeiten, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend geändert. Arbeit wird immer komplexer, immer dynamischer, und die Technik, die uns das Leben eigentlich leichter machen sollte, beschleunigt diesen Trend zusätzlich. Dabei werden Ressourcen und Zeit immer knapper. Die Stressbelastung steigt. Vor allem aber verschwimmen die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem immer mehr, und die Definition davon, was Arbeit ist, wird zunehmend schwieriger.“

(S. Eryigit, in: Trainingaktuell Nr. 8/2014, S. 18)

## Phänomen „Erschöpfung“ ?

**„Digitalisierung, Internationalisierung, Hybridisierung der Organisationsgrenzen und eine zunehmende Individualisierung der Arbeit stellen Menschen und Organisationen seit geraumer Zeit vor neue Flexibilitäts- und Stabilsierungsanforderungen. Dementsprechend zunehmende Entgrenzungsprozesse, steigender Effizienzdruck, Beschleunigung des Veränderungstempos und eine damit einhergehende Subjektivierung der Arbeit – mit diesen Stichwörtern ließen sich die Veränderungsprozesse auch aus Sicht der Supervisor/innen in der ersten Studie »Arbeit und Leben in Organisationen 2008« beschreiben.“**

(U. Beumer: „Hetzen, hetzen, hetzen“, in: R. Haubl u.a. (Hg.), Belastungsstörung mit System, 2013, S. 19)

# „Erschöpfung“ als Ausdruck einer Krise unserer Zeit

„Ich denke, es gibt gute Gründe für die Annahme, dass das moderne Zeitalter zu Ende geht. Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, es sieht so aus, als ob etwas auf dem Weg hinaus ist und als ob etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist, also etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich selbst erschöpft – während sich etwas anderes, noch Unbestimmtes, langsam beginnt aus den Trümmern zu erheben.“

*Vaclav Havel (1994)*

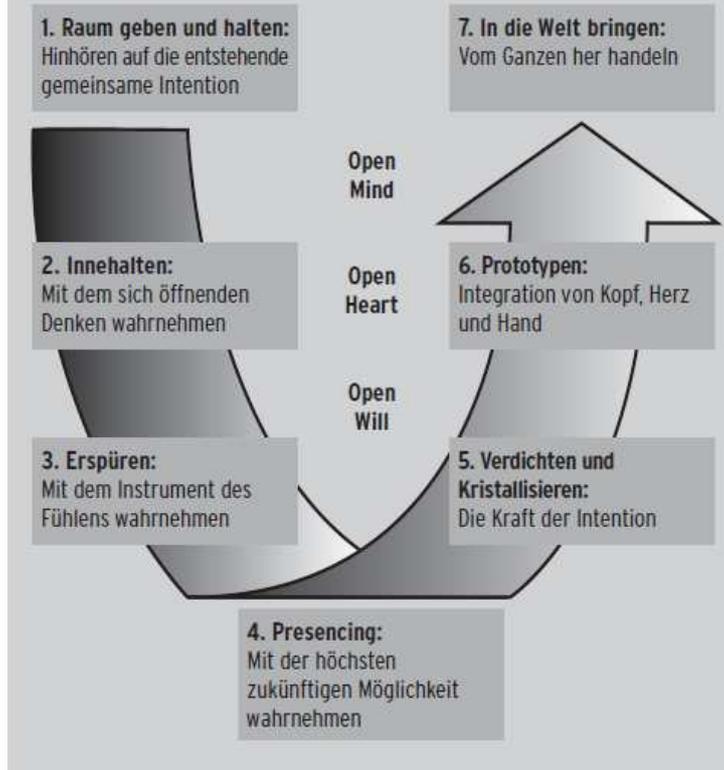
(zitiert nach C. O. Scharmer 2009, S. 22)

## Theorie U: Verändern von Aufmerksamkeitsstrukturen

„Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art, wie Wirklichkeit entsteht.“

(C. O. Scharmer & K. Käufer 2008, S. 7)

Abbildung 3  
Theorie U: Sieben Kernfähigkeiten der Führung

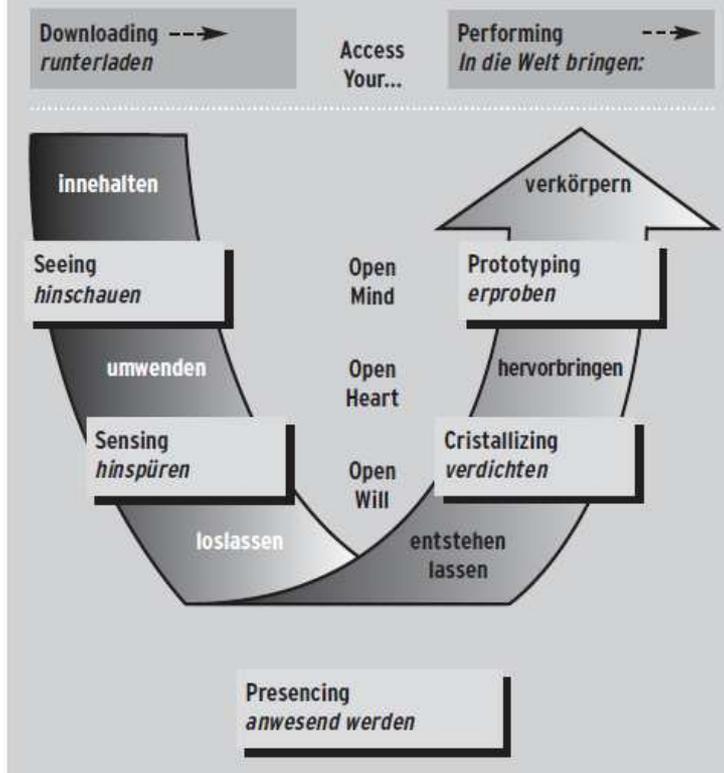


(aus: Scharmer & Käufer 2008, S. 10)

„Kann Schöpfung aus der Erschöpfung gelingen?“ | ISI-Kongress 05.-06.06.2015 | Dr. Andreas Krebs

7

Abbildung 4  
Theorie U: der U-Prozess



(aus: Scharmer & Käufer 2008, S. 11)

„Kann Schöpfung aus der Erschöpfung gelingen?“ | ISI-Kongress 05.-06.06.2015 | Dr. Andreas Krebs

8

# Die axiologische Dimension im Psychodrama

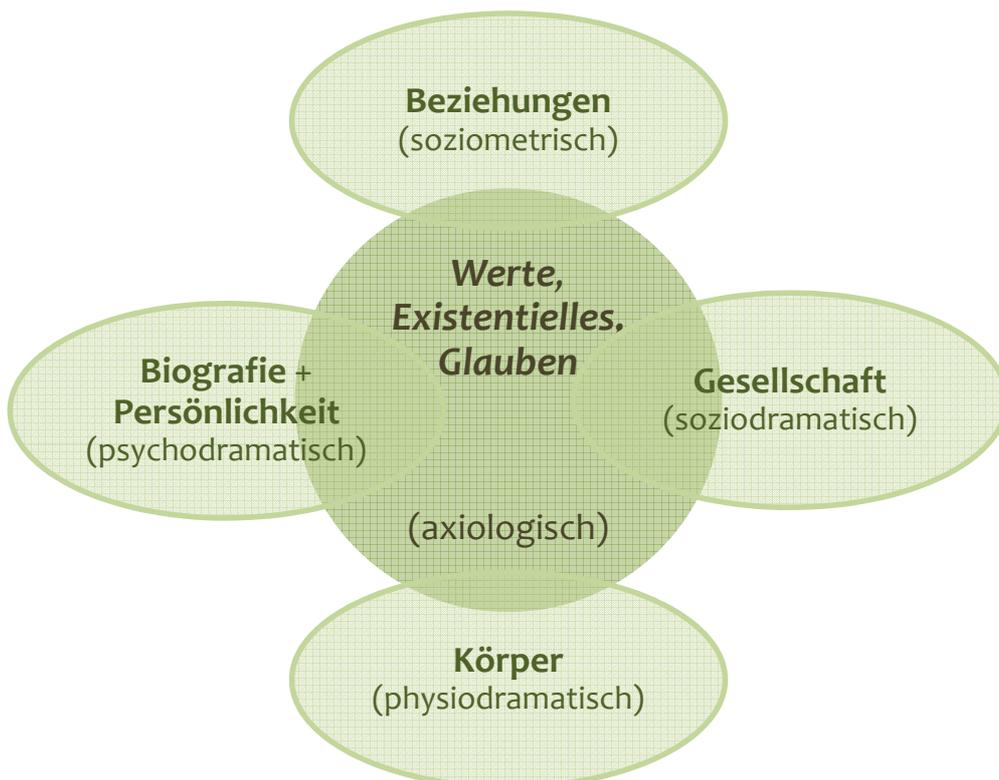
„Das Axiodrama (...) dramatisiert die ethischen Strebungen der privaten und kollektiven Psyche, z. B. Gerechtigkeit, Wahrheit, Schönheit, Gnade, Mitleid, Vollkommenheit, Ewigkeit und Frieden.“

(J. L. Moreno 1959,  
zitiert nach C. Hutter & H. Schwehm 2009, S. 396)

„Existenz, Tod, Sinn, ethische Entscheidungen, Motive, Überzeugungen, die zu unserem »Weltdeutungssystem« gehören, können in Szene gesetzt werden.“

(K. Hochreiter 2014, S. 111)

## Dimensionen einer Szene



„Wenn auf Erden alle das Schöne als schön erkennen,  
so ist dadurch schon das Häßliche gesetzt.  
Wenn auf Erden alle das Gute als gut erkennen,  
so ist dadurch schon das Nichtgute gesetzt.

Denn Sein und Nichtsein erzeugen einander.  
Schwer und Leicht vollenden einander.  
Lang und Kurz gestalten einander.  
Hoch und Tief verkehren einander.  
Stimme und Ton sich vermählen einander.  
Vorher und Nachher folgen einander.“

(Laotse: Tao te king, 2,  
übertragen von Richard Wilhelm)

„Der Weise lebt still inmitten der Welt,  
sein Herz ist ein offener Raum.“

(Laotse: Tao te king, 49,  
übertragen von Zensho W. Kopp)



## Literatur & Quellen

- Beumer, Ullrich (2013): „**Hetzen, hetzen, hetzen**“. Permanente Veränderungen. In: R. Haubl et al. (Hg.), S. 19–34.
- Eryigit, Sabri (2014): **Die Dinge geregelt kriegen**. Neues Selbstmanagement-Training. In: *Training aktuell. Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs* 25 (8/2014), S. 18–20.
- Haubl, R., Voß, G.G., Alsdorf, N. & Handrich, C. (Hg.), **Belastungsstörung mit System**. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hochreiter, Karoline (2014): **Spirituelle Erfahrungsqualität**. In: *ZPS - Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 13 (1), S. 109–115.
- Hutter, Christoph & Schwehm, Helmut (Hg.). (2009). **J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen**. Wiesbaden: Springer VS.
- Laotse & Wilhelm, Richard (1957): **Tao te king**. Düsseldorf: Diederichs.
- Laotse & Kopp, Zensho W. (2005): **Tao te king**. Darmstadt: Schirner.
- Laozi & Mitchell, Stephen (1999): **Tao te ching**. London: Frances Lincoln.
- Scharmer, Carl Otto & Käufer, Katrin (2008): **Führung vor der leeren Leinwand**. Presencing als soziale Technik. In: *OrganisationsEntwicklung* (2/2008), S. 4–11.
- Scharmer, Carl Otto (2009): **Theorie U**. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Scharmer, Carl Otto & Käufer, Katrin (2014): **Von der Zukunft her führen**. Theorie U in der Praxis. Heidelberg: Carl-Auer.
- Voß, G. Günter (2013): **Subjektivierete Professionalität**. In: In: R. Haubl et al. (Hg.), S. 168–185.