

COMPETENCE

Positive Business

Die Positive Psychologie beeinflusst die
Geschäftswelt zunehmend – zum Glück

Gelingende Wirtschaft

In der westlichen Welt, in der Religion und Politik als Orientierungssysteme an Bedeutung verloren haben, trägt die Arbeit eine grosse existenzielle Resonanzlast. Die Wirtschaft muss sich entsprechend transformieren.

5 Thesen zur Transformation der Wirtschaft	
1	Die Umgestaltung unseres Ökosystems in eine sinnorientierte, organische und nicht organisierte (Welt-)Gemeinschaft ist alternativlos.
2	Arbeit bildet den Nukleus für diese unabdingbare Transformation: Über die Arbeit fühlen sich Menschen existenziell mit der Gesellschaft verbunden.
3	Der rein ökonomische Tausch Geld gegen Arbeitszeit stellt viele Menschen nicht mehr zufrieden.
4	Wenn die Wirtschaft Taktgeber der Transformation sein will, können Effizienz und Rentabilität nicht das zentrale Wertesystem sein.
5	Die Transformation findet in verschiedenen Räumen mit klaren Brennpunkten statt.

Vier Räume einer Transformation

Grundsätzlich geschieht die Transformation einer Firma in vier Räumen: dem operativen, dem strukturellen, dem kulturellen und dem persönlichen Raum. Diese Räume sind während des ganzen Prozesses im Gleichgewicht, stehen miteinander aber in einer stetig sich verändernden Abhängigkeit. Die Bewegungen finden nie gleichzeitig statt. Sie reagieren je nach Resonanzfähigkeit unterschiedlich auf die Impulse im Unternehmen. Wird die Dissonanz in der Bewegung zu gross, bricht das Gefüge zusammen. Andererseits gibt es ohne Spannung keine Bewegung. Die Bewegungen sind in dieser Logik zwar nicht kontrollierbar,

aber leb- und erlebbar. Orientierung wird entsprechend nicht mehr durch Kontrolle herbeigeführt. Sie basiert vielmehr auf dem Vertrauen in ein integrales Werte- und Wahrnehmungssystem, das einer organischen Logik folgt.

Drei Fokuspunkte einer Transformation

Fokuspunkt 1: Erfahrungsräume schaffen

Neurobiologische Erkenntnisse zeigen, dass sich Handlungsänderungen nicht appellhaft einfordern lassen. Denkmuster, nach denen wir handeln, formen sich durch Erfahrungen. Um eine Veränderung zu erwirken, sind eigene, das Vertrauen in das Unvertraute stärkende neue Erfahrungsräume erforderlich. Denn erst wenn die Erfahrung auch im Tun erkennbar wird, verändert sich sowohl das Denken als auch das Handeln und somit der Mensch in seiner Persönlichkeit und Haltung – und damit die Kultur des Unternehmens. Nur das Erfahrbare kann helfen, Zutrauen zum Fremdartigen zu erlangen und die erforderliche Sicherheit und Souveränität gegenüber dem Neuen zu gewinnen.

Verschiedene Methoden können helfen, Erfahrungsräume bereitzustellen, bestehende Strukturen und Abläufe zu brechen, Fragestellungen neu zu beantworten, ein neues Vokabular einzuführen und alternative Umgangsformen zu finden. Wenn Selbstorganisation jedoch ausschliesslich als Methodenwelle verstanden wird, um in einer sich verändernden Welt leistungsfähiger, schneller und erfolgreicher zu werden, vergibt man die Chance, sich als Mensch zu verändern. Gerade mit kollaborativen Methoden können alte Denkmuster aufgebrochen werden. Die daraus resultierenden Haltungsänderungen bewirken mehr für das Unternehmen als nur die Lösung eines anstehenden Problems.

Damit die gesetzten Impulse im Alltag erkennbar werden, braucht es primär das Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass es für keine neue Aufgabe oder kein neues Projekt eine fixe Herangehensweise gibt. Es braucht die Bereitschaft, alle alten Herangehensweisen, Prozesse, Gruppenzusammensetzungen und Rollenverteilungen hinterfragen zu dürfen (vielleicht sogar zu müssen). Dies zwingt die Teams, sich immer wieder neu zu orientieren. Die so generierte Spannung (positive und negative) wird genutzt, um die neu gelernten Methoden anzuwenden.

Das *WIE* im Alltag ist also entscheidend. Denn Beziehungen zwischen Menschen im Alltag gestalten die Unternehmenskultur, die somit von jedem Einzelnen mitgeformt wird!

Fokuspunkt 2: kritische Masse schaffen

Alle Mitarbeitenden müssen offen sein für Veränderungen. Es braucht aber zusätzlich die Mutigen, die offensiv und lustvoll Neues ausprobieren wollen. Diese Schlüsselpersonen definieren sich zu Beginn der Transformation durch die hierarchische Position. Es sind aber auch Personen, welche die Fähigkeit haben, Menschen für etwas zu begeistern und als Multiplikatoren zu wirken. Das Wichtigste sind eine hohe Übereinstimmung in den Haltungen und Überzeugungen der Schlüsselpersonen sowie der unbedingte Wunsch, das eigene Denkmuster zu hinterfragen und einen persönlichen Entwicklungsprozess zu gehen. Diese Mischung schafft die kritische Masse, welche die Transformation in Gang bringt.

Die persönliche Haltungsänderung ist kein technischer Vorgang wie der Wechsel eines Betriebssystems. Sie wird nicht über Nacht aufpoppen und schon gar nicht per Command and Control im Unternehmen eingeführt. Es ist ein persönlicher und kontinuierlicher Reifeprozess, der alle Lebensbereiche tangiert und so zu einem Teil der persönlichen Lebensgeschichte wird. Es geht also nicht nur darum, zu diskutieren und zu reflektieren, sondern um reale Erfahrung, reales Erleben: die Wirkung auf die Persönlichkeit und das Loslassen alter Überzeugungen, damit das Neue entstehen kann. Dazu braucht es Resonanzräume.

In der Physik wird mit dem Begriff der Resonanz ein schwingendes System bezeichnet, in dem sich die beiden Seiten, Subjekt und Objekt, wechselseitig anregen. Im gesellschaftlichen Kontext ist Resonanz bzw. Resonanzlast nach dem Soziologen Hartmut Rosa stets eine zweiseitige Beziehung. Ob sich Resonanz einstellt und die zwei Seiten sich aufeinander einschwingen, hängt von beidseitigen Austauschprozessen ab, die nicht kontrollierbar sind.

Erfahrungen im Resonanzraum sind real und physisch. Die Forschung zeigt, dass zur Kreierung dieser neuen Erfahrungswelten ergebnisoffene Experimente zielführend sind. Experimente stellen das mächtigste, in den Naturwissenschaften längst bewiesene Fortschrittsprinzip dar. Sie erzeugen die für die Transformation so dringend benötigten neuen Beobachtungswelten.



«Nur das Erfahrbare fördert das Zutrauen zum Unvertrauten.»

Fokus 3: Raum für Impulse geben

Wenn wir davon ausgehen, dass sich Menschen stetig weiterentwickeln bzw. lernen wollen, gilt das auch für einen Gruppenkörper und mit gleicher Logik auch für ein Unternehmen. Weiterentwickeln in diesem Sinne hat nichts mit der klassischen Karriereleiter zu tun, sondern mit der Entwicklung des Reifegrades. Wenn wir versuchen, diesen gewünschten Entwicklungsschritten Raum zu geben, gehen stetige Impulse durch das Unternehmen. Je nach Resonanzfähigkeit können sie aufgenommen und sichtbar gemacht werden.

Es ist ein kontinuierlicher und endloser Tanz, mit den Impulsen wachsam umzugehen und zu antizipieren, welcher der vier bereits erwähnten Räume (Struktur, operativ, Kultur, Persönlichkeit) zu welchem Prozess bereit ist und welche Prozesse dies wiederum in den anderen Räumen und den dahinterstehenden Menschen auslösen könnte. Je nach Resonanzfähigkeit werden so Räume geöffnet, um die Prozesse gemeinsam zu starten und sichtbar zu machen und die Entwicklung von Mensch und Unternehmen voranzutreiben.

Führen in der Transformation

Führungs- bzw. Schlüsselpersonen, welche die Fähigkeit haben, Menschen für etwas zu begeistern, spielen bei der Transformation eine zentrale Rolle.

Führung ist heute ein ideologisch aufgeladenes Narrativ:

- Führung ist, was formal legitimierte Führungskräfte tun. Es gibt Leader mit Weisungsmacht und Gestaltungsanspruch und Follower, die ausführen.
- Führungsaufgaben sind statisch und personen-zentriert zu- und aufteilbar. Die Führungsfunktionen lassen sich modellhaft institutionalisieren und mittels Techniken und Tools operationalisieren.
- Der Status von Führungspersonen ist mit gesellschaftlichem Prestige verbunden.

Die Leadership-Forschung zeigt, dass dies ein Auslaufmodell ist und der Trend zu Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kollaboration geht. Verantwortlich dafür ist das Umfeld, in dem Führung stattfindet. Den Kern der neuen Führungsphilosophie bildet die Mobilisierung der dezentralen Intelligenz. Es muss ge-

INPUT

lingen, die im Menschen und im menschlichen Zusammenleben angelegten Potenziale stärker zu entfalten und geteilte Expertise und geteiltes Wissen zu nutzen. Erforderlich sind:

Die andere Haltung: fahrlässiges Zutrauen und loslassen. Notwendig ist der individuelle Einstellungswechsel weg von «Ich, mit meiner eigenen Intelligenz, muss als heroische(r) Einzelentscheider(in) überzeugen» hin zu «Das Wirkmächtigste, was ich tun kann, ist, die im Kollektiv vorhandene Urteilskraft zu mehren und zu bergen». Wenn ich von einem positiven Menschenbild ausgehe und auf die Urteilskraft und Mündigkeit der Mitarbeitenden vertraue, traue ich ihnen etwas zu und bin bereit, konsequent loszulassen.

Die andere Methodik: experimentell annähern und die Organisation entscheiden lassen. Im Zentrum stehen das ergebnisoffene Erkunden, das Probieren, das adaptive Lernen und das kontinuierliche Annähern, nicht mehr das rationale Verstehen. Mit Experimenten führen wir absichtlich die Unsicherheit ins Unternehmen ein und verstehen die Organisation als Labor. Das Experiment ersetzt die klassische prospektive Strategie.

Das andere Rollenverständnis: am System arbeiten und Sog erzeugen. Die Führungsaufgabe nimmt der CEO folgerichtig indirekt wahr, indem er sich primär als Ermöglicher mit dem organisationalen Rahmen beschäftigt. In jeder Organisation liegt vieles im Verborgenen, das erst sichtbar wird, wenn die Bedin-

gungen stimmen. In diesem Bewusstsein entfernt er oder sie alles, was dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende organisiert, verwaltet und bevormundet fühlen. Der CEO nimmt bewusst Druck aus dem System und schafft den Rahmen, damit sich die Organisation zu einem sozialen Netzwerk entwickeln kann und sich Resonanzräume bilden können.

Der Outdoor-Spezialist Transa befindet sich seit Längerem mitten in der oben beschriebenen Transformation und erlebt Reorganisation täglich. Wie sich für neue Bewegungsabläufe neue Synapsen im Hirn bilden müssen, lernte Transa, sich über neue Gefässe zu verknüpfen. Das Arbeiten z. B. im Synchronisationskreis (Multiplikator von Handlungsfragen), in einer Fokusgruppe (Priorisierung von Unternehmensprojekten) oder einem Themenboard (Verbindung des Kernprozesses mit der Kommunikation) ermöglicht den Mitarbeitenden in hierarchieübergreifenden Rollen zu wirken und aus dem situativen Wissen in eine Leadfunktion zu gehen. Die klassische Geschäftsleitung hat sich dadurch aufgelöst. Rund um das Thema Host & Learn haben sich bei Transa Menschen vereint, die sich gegenseitig die wahrgenommenen Impulse spiegeln, um so ein Maximum an Resonanz zur Verfügung zu haben. Auf dieser nie endenden Reise experimentiert Transa mutig und versucht, dem Raum zu geben, was entstehen will.



Dani Humbel,
CEO Transa



Hans A. Wüthrich,
Prof. Dr. oec., Managementforscher,
UniBw München



Martin Eisenhut,
Facilitator, Transa



Juerg Hostettler,
Leiter Kommunikation, ZHAW School
of Management and Law

Die Autorenschaft hat sich aus der Netzwerkgruppe MOG (Mensch, Organisation, Gesellschaft) gebildet. Diese beschäftigt sich mit Fragen der Transformation der Wirtschaft und möglichen neuen individuellen und institutionellen Gestaltungsfeldern. Die Gruppe besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, der Wissenschaft (u. a. auch der ZHAW) und der Beratung.

**Many assume my business success has brought me happiness.
But the way I see it, I am successful because I am happy.**

Richard Branson

Curing the negatives does not produce the positives.

Martin E. P. Seligman

Passion begins with intrinsically enjoying what you do.

Angela Duckworth

**If you're not happy today, then you won't be happy tomorrow unless
you take things into your own hands and take action.**

Sonja Lyubomirsky

**We must, therefore, pursue the things that make for happiness,
seeing that when happiness is present, we have everything;
but when it is absent, we do everything to possess it.**

Epicurus

IMPRESSUM



Juerg Hostettler

ist Projektleiter «Competence» und Leiter Kommunikation der SML.
Zuvor war er Leiter Kommunikation & Public Affairs einer NGO,
Head of Corporate Communications bei der Glas Trösch Gruppe und
Chief Public Information Officer der Swisscoy (Schweizer Armee)
im Kosovo.

HERAUSGEBER
ZHAW School of Management and Law

REDAKTIONELLE MITARBEIT
Frederic Härvelid

GESTALTUNG UND DRUCK
Mattenbach AG, Winterthur

AUFLAGE
Print 13 050
Elektronischer Versand 6000

KONTAKT
ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8401 Winterthur
info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern
nur mit schriftlicher Einwilligung
der Redaktion sowie Quellenhinweis:
«Competence». Das Magazin der
ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren
geäusserten Meinungen können
von denjenigen des Herausgebers
abweichen.