



Organisation in politischen Räumen

- Umgang mit komplexen Problemen – Selbststeuerung als Ergänzung der klassischen Steuerung
- Kollaboration – Bürger zur Teilnahme an Online-Beteiligungsverfahren motivieren
- Selbstorganisation erfordert Vertrauen – Interview mit Martin Spuckti

- Senkung des Krankenstands: Welche Maßnahmen zahlen sich aus?
- Innovationsprozesse: Pain-Point-Driven Innovation Management
- Fallstudie: Weiterentwicklung der Prozesslandkarte

SGO-Mitteilungen

Back to normal

Illusion oder gangbare Alternative zum Selbstoptimierungsimperativ

Von der Kunst, ein normales Leben zu führen, berichtet das Buch von *Eva Bilhuber Galli*, deren Thesen als Grundlage für den Themenabend der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management SGO dienen. Dass normal zu sein besser ist als sein Ruf, jeder Mensch für sich selbst herausfinden muss, was für ihn normal ist, und dass die Selbstoptimierung nicht bloß negativ ist, ergab die angelegte Diskussion.

Was ist denn schon normal? Gilt es stets das Beste aus unserem Leben herauszuholen, die höchste Leistung in Beruf und Sport zu vollbringen, den spannendsten Urlaub zu erleben? Wir tendieren dazu, immer und überall der besten Option nachzujagen und gleichzeitig auch selbst die beste Option für die anderen sein zu wollen.

Diese Lebensweise schlägt jedoch immer mehr Personen aufs Gemüt. Die »Ökonomisierung« aller Lebensbereiche – des Berufs- wie des Privatlebens – erfordert viel Energie und kann zu Erschöpfung, Burn-out oder gar Depressionen führen. Weniger wäre also mehr, meint *Eva Bilhuber Galli*, deren Buch »Bemerkenswert normal« Pate für den Titel des Themenabends stand und dessen Untertitel lautet: Von der Kunst, ein normales Leben zu führen in einer überdrehten Gesellschaft.



Brit de Oliveira-Fehr, SGO, Denise Fessler, InnoPark Schweiz AG



Jean-Paul Thommen, Management Kompetenz AG, Denise Fessler, InnoPark Schweiz AG, Christian M. Ernst, ERNST CHRISTIAN SÄRL, Eva Bilhuber Galli, human facts ag, Markus Sulzberger, SGO, Steven Schneider, Schreiber vs. Schneider, Sybil Schreiber, Schreiber vs. Schneider

Normalität muss jeder für sich selbst festlegen

Normal zu sein, bedeutet für jeden etwas anderes. Dies zeigte die Podiumsdiskussion schnell. Während der Autor und Journalist *Steven Schneider* einen Lebensstil als normal bezeichnet, in dem er sich wohl fühlt, so ist es für *Denise Fessler*, CEO der InnoPark Schweiz AG, das unaufgeregte Leben, in dem man das tut, was einen bewegt, was man gern tut und was den eigenen Fähigkeiten entspricht. *Jean-Paul Thommen*, Professor für Organizational Behavior an der European Business School, und *Christian Ernst*, Begleiter in Neuorientierungsprozessen, bezeichnen das als normal, was jeder Mensch für sich selbst als normal definiert. Dies erfordert allerdings eine Auseinandersetzung mit dem Thema. Die Autorin und Managementberaterin *Eva Bilhuber* beobachtet, dass in der gängigen Lebensgestaltungspraxis als normal gilt, das gesamte Leben nach ökonomischen Prinzipien auszurichten. Bemerkenswert normal ist folglich als Chiffre

für eine Lebensgestaltung gemeint, die sich nicht ausschließlich an der gesellschaftlich üblichen Wettbewerbs- und Optimierungslogik ausrichtet, sondern an einer Lebenshaltung, die ein »dazwischen« respektive ein »sowohl als auch« kennt. Beispielsweise soll nicht nur der Marktwert der Person oder das gesellschaftliche Erfolgsmaß Kriterium sein, aber auch nicht nur der Selbstwert, die Ich-Identität oder der eigene Leistungsmaßstab. Zur Balance



Renato Galli, UBS AG; Heinrich Wegmann



Denise Fessler, InnoPark Schweiz AG, Christoph Stokar, Cornelia Knecht, Schweizerischer Bankenombudsman, Pietro Simmen, b-public AG, Charles Knupp, UBS AG

würde laut Bilhuber eine Mischung beider Extreme führen, z.B. die Kombination von Lebensfreude und Erfolg.

Fraglich ist, so *Markus Sulzberger*, Präsident der SGO, ob sich die beiden Systeme der Selbstoptimierung und der Normalität nebeneinander leben lassen. *Christian Ernst* ist diesbezüglich zuversichtlich. Die technologischen Entwicklungen sowie die neuen Arbeitsmodelle können seines Erachtens dabei helfen, die Selbstoptimierung etwas abzuschwächen. Der Wandel hin zu mehr Normalität beginne jedoch stets bei sich selbst, sofern es innerhalb des eigenen Einflussbereiches liege. *Thommen* meint aber, dass es nicht nur die Aufgabe der Individuen sei, sich zu fragen, was normal sei, sondern auch der Unternehmen und des Staates. Für ihn existieren nicht zwei verschiedene Systeme, da Normalität nicht von außen, sondern von jedem selbst beurteilt werde. »Jeder entscheidet selbst, ob er in seinem System zufrieden ist oder instrumentalisiert und einem Zwangssystem unterworfen ist.« Um dies zu beurteilen, sei aber Selbstreflexion notwendig.

Normal ins wirtschaftliche Abseits

Die Frage nach der Wahlfreiheit, die Selbstoptimierungen zu verweigern, ohne auf

dem wirtschaftlichen Abstellgleis zu landen, wird unterschiedlich bewertet. Die Journalistin und Autorin *Sybil Schreiber* ist überzeugt, dass Alternativen, die nicht nach einer steten Steigerung verlangen, in der Lebensgestaltung möglich sind. Dazu müsse man sich aber die Frage stellen, welche materiellen Güter zur eigenen Zufriedenheit notwendig sind. *Fessler* hingegen wirft ein, dass die Erfahrung aus der Begleitung von Personen, die aus dem Arbeitsprozess geworfen wurden, zeige, dass aus finanziellen Gründen nicht jeder die Wahlfreiheit habe, sein Lebenssystem selbst zu gestalten. Außerdem sei es gerade für diese Menschen erstrebenswert, Leistung zu erbringen. Diejenigen hingegen, die aus dem Selbstoptimierungssystem aussteigen wollen, müssten auch bereit sein, allfällige Konsequenzen zu tragen.

Selbstoptimierung, respektive der Wille stets hohe Leistungen erbringen zu wollen, sei nicht zu verteufeln, gibt *Schneider* zu bedenken. Dieses Verhalten sei absolut legitim, wenn ein Mensch sich dabei wohlfühle, meint er. Dieses Votum lassen alle Diskussionsteilnehmenden gelten. Leistung zu erbringen sei menschlich und zu tiefst befriedigend, wie auch *Schreiber* anfügt. Der Blick in das gesellschaftliche Umfeld der Podiumsteilnehmenden zeigt,

dass die Bereitschaft zu Leistung und Selbstoptimierung unterschiedlich ist. Während die Manager sich zumeist wie im Hamsterrad fühlen und gern etwas kürzer treten würden, seien die angehenden Manager, sprich die Studierenden an Wirtschaftshochschulen, sehr angepasst und willig, ihre eigenen Leistungen stets zu übertreffen, berichtet *Thommen*. »Dies gilt nicht für alle Vertreter der Generation Y«, schwächt *Ernst* ab. Die Frage nach dem Sinn der Tätigkeit sei bei den Jungen viel präsenter als in den vorangehenden Generationen.

Leistungswille ist positiv und erwünscht

Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen, betont *Bilhuber*, dass Leistung und Erfolgsorientierung als solches durchaus positiv zu bewerten seien. Notwendig sei aber, in der Erfolgsorientierung auch die Grenzen zu sehen. Immer besser als die anderen sein zu müssen, die anderen übertrumpfen zu wollen, sei auch in zwischenmenschlichen Belangen nur für den Sieger angenehm. Sich stattdessen auf Augenhöhe zu begegnen und auch andere Werte als Erfolg zuzulassen, schaffe im zwischenmenschlichen Bereich Verbundenheit und Vertrauen, meint *Bilhuber*. Paradoxerweise stelle sich der finanzielle Erfolg oft gleichwohl ein.

Ob es eine Frage des Alters ist, die Balance zwischen den eigenen Vorstellungen des Normalen und den Selbstoptimierungsnormen der Gesellschaft zu finden, stellt *Sulzberger* in den Raum. Eventuell nehme mit

Peter Bertschinger, Sminds AG, Esther Brändli, Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG





Jean-Paul Thommen, Management Kompetenz AG, Anne Buechi, Versus Verlag AG, Renato Galli, UBS AG



Jacqueline Totzke Christoffel, EntwicklungsART GmbH, Bernhard Scherrer, Bernhard, Schweizerische Bundesbahnen SBB AG, Kerstin Klausner, Migros-Genossenschafts-Bund

zunehmendem Alter auch der Mut zu, sich seinen eigenen Werten entsprechend zu verhalten, vermutet *Thommen*. Um aber zu entscheiden, was für einen selbst normal sei, benötige man die Fähigkeit zur Reflexion, eine Fähigkeit, die an den Universitäten verstärkt gelehrt werden sollte, so die Meinung von *Thommen*.

Doch die Entschleunigung des Selbstoptimierungssystems an den einzelnen Individuen festzumachen, wäre wohl zu kurz gegriffen. Möglichkeiten für eine Veränderung hin zu einem Gesellschaftssystem, das

auch das bemerkenswert Normale zulässt, sieht *Bilhuber* durchaus. Auf wirtschaftlicher Ebene plädiert sie dafür, die nachgewiesenermaßen bessere Performanz von Unternehmen mit Langzeitorientierung anzuerkennen. Außerdem begrüßt sie die zunehmende Nachfrage nach besonnenen, nicht zu ehrgeizigen und auf sich selbst fixierten Managern. Auf der nationalökonomischen Ebene könnten Wachstumsindikatoren ergänzt werden, wie dies etwa in Bhutan mit dem Bruttonationalglück der Fall ist. Ein erster Schritt zu mehr bemerkenswer-

ter Normalität ist mit dem Themenabend getan, indem sich die Teilnehmenden überhaupt mit der Frage nach dem Normalen auseinandergesetzt haben. Die Diskussion zeigt jedoch, dass die konkrete Umsetzung im Alltag so individuell ist, wie die Normalität für jeden anders ist. Hier ist die Selbstverantwortung des Einzelnen gefragt, um eine gesunde Balance zwischen Selbstoptimierung und entspanntem Lebensgenuss zu finden.



SGO & zfo: Organisation mit Leidenschaft

Die Zeitschrift Führung + Organisation und der Schäffer-Poeschel Verlag gratulieren der **SGO** zum **50-jährigen Jubiläum!**