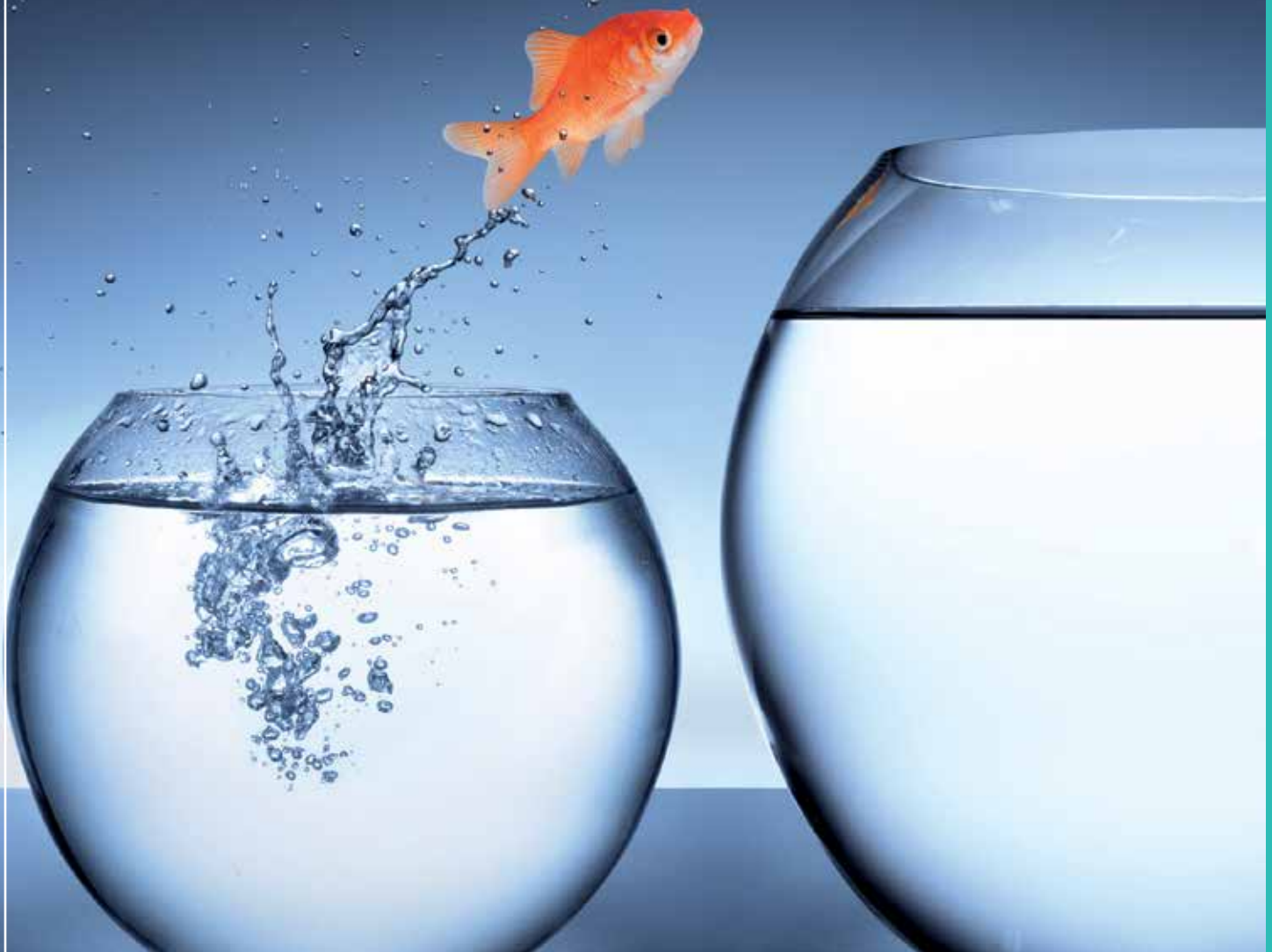


INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Veränderung entsteht im Tun

Das TRAMA der Zukunftsfähigkeit

Zukunft Human Resources Management –

HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“

Glücklichsein ist kein Glücksfall –

Von der Kunst sein Glück zu „machen“

Neue Wege gehen ...



Dr. Maria Ertl

Liebe Leserinnen und Leser!

„Der eine wartet bis die Zeit sich wandelt, der andere packt sie an und handelt.“ Schon Dante Alighieri weist hier darauf hin, dass aktives Gestalten uns zu Architekten unserer Zukunft werden lässt.

Missionen, strategische Ziele, Funktionen und Rollen und nicht zuletzt persönliche Haltungen fordern uns immer wieder heraus, sie zu überdenken, mit Erfahrungen anzureichern, der Zukunft anzupassen. Die enorme Dynamik der

Welt, in der wir leben, lässt uns nicht mehr langfristig in uns vertrauten Strukturen und Rahmenbedingungen verharren, sondern erfordert die Bereitschaft und Flexibilität, immer wieder neue Wege zu gehen.

Wir möchten Ihnen diesmal gerne Gedankenanstöße für folgende Wege anbieten.

Anknüpfend an die Ausführungen über das Wesen und die Wirkung von Transformationsmanagement im letzten inoVator führen Franz Auinger und Georg Sutter Sie nun auf die Transformationsreise von der „Alten Welt“ in die „Neue Welt“. Dabei bieten sie auch Diagnosefragen an, welche Ihnen Orientierung über Ihren eigenen Transformationsbedarf geben.

Auf den Weg zu einem neuen Selbstverständnis sollte sich auch das Human Resources Management machen. Georg Sutter reflektiert die Rolle der Personalisten und motiviert diese,

zukünftig eine vermehrt gestaltende Rolle mit unternehmerischer Haltung einzunehmen.

Nicht zuletzt möchten wir auch in dieser inoVator-Ausgabe einen Blick auf den Menschen mit seinen persönlichen Fähigkeiten und Haltungen werfen. „Glücklichsein“ – auch hier geht es um die ganz bewusste Gestaltung eines persönlichen Weges. Anneliese Aschauer beleuchtet mit Ihnen mögliche Quellen des Glücks und regt damit zur persönlichen Reflexion des eigenen Glücksempfindens an.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Reise durch unsere Themenwelt und hoffe, dass Sie die eine oder andere wertvolle Gedankenanstöße für sich finden.

Dr. Maria Ertl
Geschäftsführerin inoVato GmbH

Inhalt

Veränderung entsteht im Tun	3
Das TRAMA der Zukunftsfähigkeit	
Zukunft Human Resources Management –	8
HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“	
Glücklichsein ist kein Glücksfall –	12
Von der Kunst sein Glück zu „machen“	



Veränderung entsteht im Tun

Das TRAMA der Zukunftsfähigkeit

Im letzten inoVator war ein Schwerpunkt „Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement“ – kurz TRAMA. Dieses Wortspiel – angelehnt am Drama der griechischen Klassik vor über 2000 Jahren – soll die besondere Dynamik der Transformationsarbeit zum Ausdruck bringen. Fälschlicherweise wird im „normalen“ Sprachgebrauch mit Drama nur die Tragödie verbunden. Es ist aber damit genauso auch die Komödie erfasst und somit die Vielfalt des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns.

Mag. Franz Auinger, Dr. Georg-Suso Sutter



Mag. Franz Auinger



Dr. Georg-Suso Sutter

Auch in echten, tiefgehenden Veränderungsprozessen geht es um die ganzheitliche Erfassung des Systems und seiner TeilnehmerInnen. Verstand, Herz und das eigentliche Handeln müssen berührt, erfasst, angeregt und bewegt werden, damit die Übung gelingen kann.

Die Kraft entsteht Dazwischen - wesentlich sind die Spannungsfelder, die einen professionellen Transformationsprozess tragen bzw. die ein Transfor-

mationsprozess offen legt und intensiviert:

>> **Resultateorientierung UND Prozessreflexion** - die Notwendigkeit, Ergebnisse zu erzielen und zugleich ausreichend Raum für Beteiligung, Auseinandersetzung und Reflexion schaffen.

>> **Impulse von außen UND Partizipation der MitarbeiterInnen** – die internen Fähigkeiten und Zugänge mit externen Impulsen anreizen,

stimulieren und damit die Perspektiven erweitern.

- >> **Leitende Projektstrukturen UND Selbststeuerung** – durch Vorgehensmodelle und Prozessarchitektur-Elemente Rahmen und Orientierung geben und damit die internen Steuerungs- und Veränderungskräfte aktivieren.

Wann ist es so weit zu „transformieren“?

Meistens sind es die Führungskräfte selbst, die – wenn sie in sich hinein hören – spüren, dass ein Wandel im Wesentlichen gefordert ist. Jedoch, Sehnsucht nach Stabilität, Überforderungsgefühle, Aufbauen auf dem Bewährten/dem bisherigen Erfolgsweg, sind oft die Motive, die den Blick für die Notwendigkeit des Wandels verschleiern und in den Hintergrund drängen.

Anlässe, in denen sich Unternehmen mit zunehmender Dynamik und Komplexität, mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen konfrontiert sehen, sind meist die Klassiker wie Veränderung in den Märkten, Umsatzeinbrü-

che, Ergebnisprobleme, in völlig neue Bereiche gehen wollen, außergewöhnliche Expansionspläne, Fusionen, Firmenübergaben, Veränderungen in der Eigentümerstruktur uam.

Und nun stellt sich die Frage: Beschafft man sich ein scheinbar schnell wirksames Rezept im Sinne des klassischen Changemanagements, um die Symptome gut behandeln zu können oder geht man dem Ganzen auf den Grund? Es werden letztlich dieselben Themen sein, die mit Ansätzen der OE, des Change Managements oder eben der Transformationsarbeit in Angriff genommen werden können – der entscheidende Unterschied ist die Absicht und daraus abgeleitet die Haltung. Beides determiniert die spezielle Vorgehensweise im Transformationsmanagement.

In der Einordnung der Anlässe der Transformationsarbeit orientieren wir uns entlang der Steuerungshebel der Unternehmensentwicklung: Unternehmenszweck, Kultur, Zukunftsbild, Strategie, Prozesse & Strukturen-Performance:

- >> Prozesse der Zukunftsarbeit (Vision & Mission, Strategien & Leitlinien)

- >> Kulturentwicklung im Veränderungsprozess (neue Anforderungen, Fusionen, Expansionsstrategien, Downsizing, Ertragsoptimierung, Konflikte an Schnittstellen)
- >> Management von Prozessen und Strukturen (Prozesse an den Strategien ausrichten, Organisationsstrukturen optimieren)
- >> Management operativer Performance (innerbetriebliche Input-Output-Prozesse, veränderte Qualitätserfordernisse, MitarbeiterInnen- und Kundenzufriedenheit)

Der Auslöser für einen Transformationsprozess kann also vielseitig sein. Im Weg selbst geht es dann immer um den Übergang von einer vertrauten „Alten Welt“ in eine noch unbekanntere schwer begreifbare „Neue Welt“.

Dieser Aufbruch ins Ungewisse kann spannend, inspirierend und zugleich irritierend und verunsichernd sein. Damit die Chancenpotenziale für eine nachhaltige Zukunft entdeckt und in Angriff genommen werden können, muss der Prozess gut gesteuert werden. Eine gemeinsame Aufgabe von Entscheidern und Begleitern, die eine besondere Haltung und ein gut abgestimmtes Vorgehensmodell erfordert.

Von zentraler Bedeutung ist dabei der „Strukturelle Konflikt“. Nur wenn in diesem systemimmanenten Kräftefeld eine ausreichende, substantielle Auseinandersetzung der OrganisationsteilnehmerInnen geschieht, kommt es zu Veränderungen im Wesentlichen – ein Wandel in den relevanten Haltungen als Basis für neu gedachte und implementierte Vorgehensmodelle und Strategien.

Das ist deutlich etwas anderes als „kosmetische“ Anpassungen und Optimierungen oder scheinbar radikale Veränderungen, die aber nicht getragen werden. Viele „Change-Prozesse“ scheitern letztlich genau an diesen Phänomenen. Die Einstellungen, Hal-

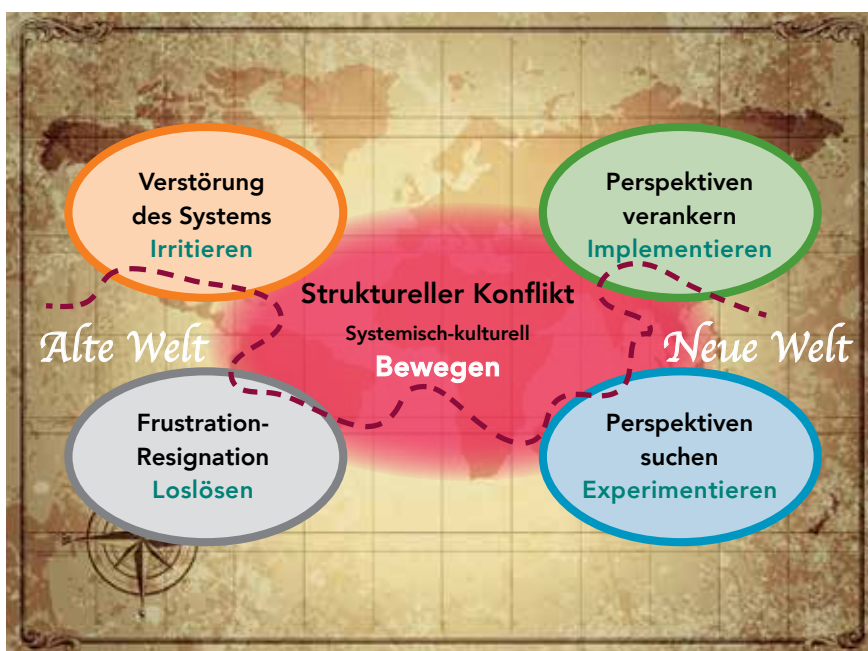


Abbildung: Transformation – eine Reise von der „Alten Welt“ in die „Neue Welt“

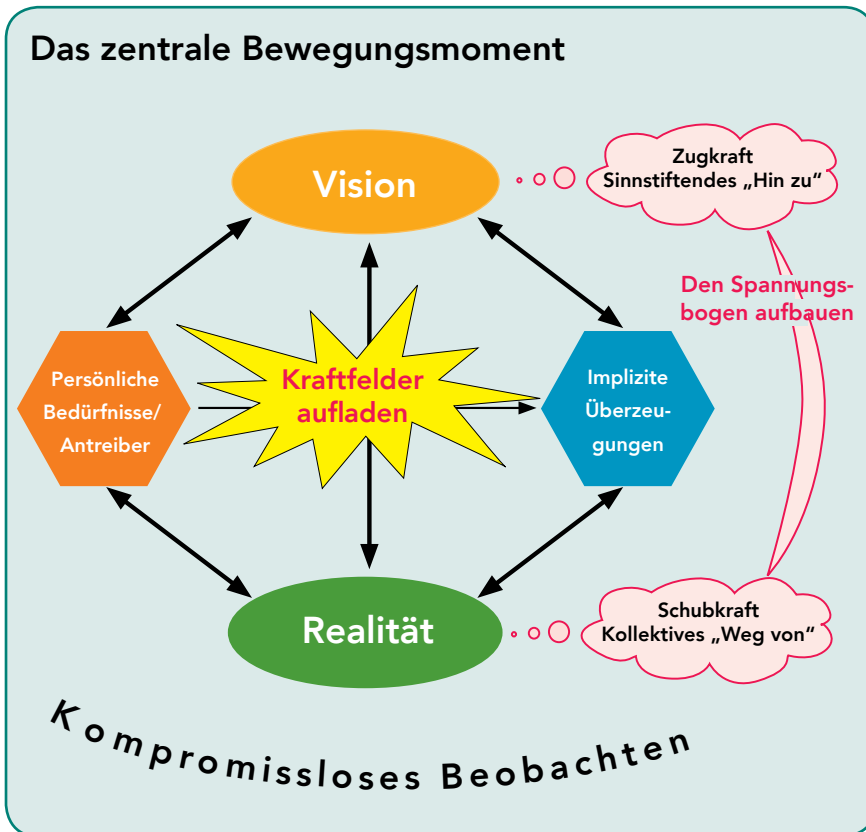


Abbildung: Der Strukturelle Konflikt

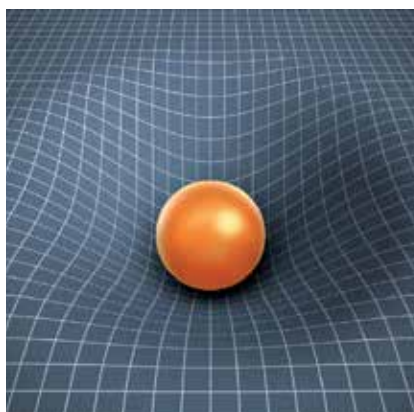
tungen in den Köpfen und Herzen verändern sich nicht wirklich, die altbewährten Muster und Routinen maschieren sich und kehren dann sukzessive wieder zurück. Das System und seine Menschen bleiben letztlich in der „Alten Welt“ verhaftet.

Wie wirkt TRAMA? Was ist grundsätzlich zu beachten?

- >> Jeder Prozessablauf, jeder Modellansatz des Veränderungsmanagements ist richtig, vorausgesetzt, er fordert und fördert mehrdimensionales Denken und Handeln, eine transformationale Haltung.
- >> Es gibt Schwellen / Übergänge, die wesentliche Kreuzungspunkte sind. Die Kunst ist, diese zu erkennen, Entscheidungen zu treffen

und die Auswirkungen reflexiv und im Kollektiv zu beobachten.

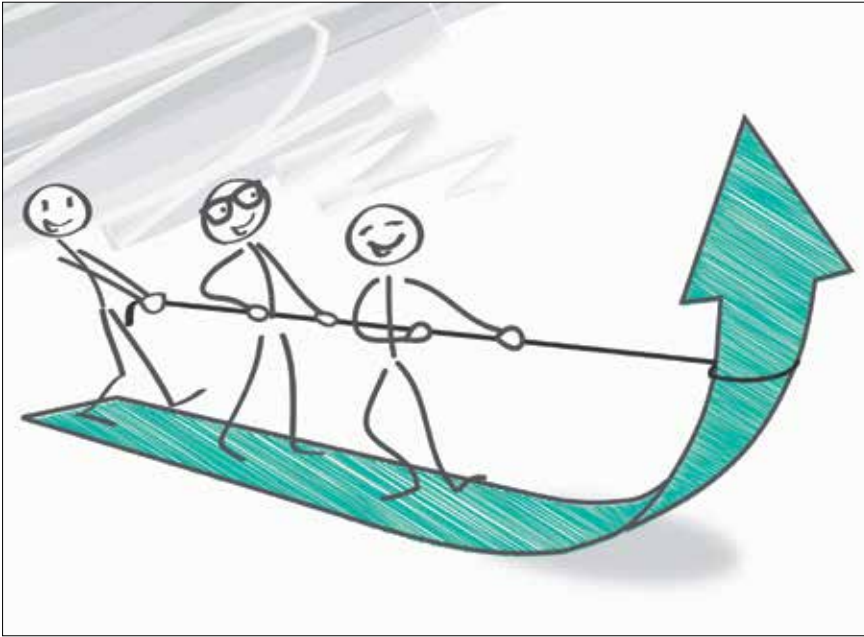
- >> Transformationale Entwicklung kann aus verschiedenen Ecken der Machtpromotion initiiert, angeregt, begleitet werden. D.h., dass alle Steuerungs- und Entscheidungsebenen ihre Möglichkeiten haben, am Wandel aktiv und steuernd mitzugestalten. Auch dann, wenn der Prozess nicht idealtypisch aufgebaut ist und abläuft.



- >> Transformationale Elemente können auch in „üblichen“ Changeprozessen von Bedeutung sein. Sie unterstützen die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen.

Was ist eine transformationale Haltung?

- >> **Mehrdimensional denken und handeln** – Das ganze System und seine Auswirkungen erfassen.
- >> **Innovative Zugänge** – Die Veränderung muss im Wesentlichen geschehen. Damit bedarf es eines Wandels der Werte und Haltungen, der Ziele und Modelle. Menschen und Organisationen müssen sich (teilweise) neu erfinden.
- >> **Führung ändert** – Die Führung des Wandels bedingt einen Wandel in der Führung. „Let’s go“ anstelle von „Go“: „Wir verändern uns!“ anstelle von „Verändert euch!“.
- Alle Entscheidungsebenen sind gefordert, auch die persönlichen Wandlungsbedürfnisse im Fokus zu haben. Das Top-Management ist dabei der Schrittmacher in diesem Prozess oder die Blockade.
- >> **Eigenkräfte stärken** – Die Selbststeuerungsenergien der Menschen und des Systems fördern, Barrieren beseitigen und durch Rahmenvereinbarungen ausreichend Struktur und Sicherheit geben.
- >> **Die Visionen entstehen im Gehen** – Es ist wichtig, Hypothesen für die Zukunft zu entwerfen, daran zu arbeiten, Kostproben geben, die Ziele begreifbar zu machen und das Zukunftsbild laufend weiter zu entwickeln. Ein dynamisches Leitbild ist vor allem in den frühen Phasen der Transformation



offen und gibt zugleich ausreichend Orientierung, Stabilität und Sicherheit.

Diagnose-Fragen zum Transformationsbedarf

>> Verinnerlichen & Anker setzen
– Ereignisse und Koppelungen schaffen Erlebnisse der Verände-

1. Spüren/Erleben Sie, dass in Ihrem Unternehmen eine wachsende Veränderungsnotwendigkeit besteht?

sentieren, was das Unternehmen wirklich ist und was es wirklich antreibt?

5. Ist es ganz klar, wer die Organisation führt? Dient die Art und Weise der Führung dem Zweck der Organisation? Ist die Art der Führung inspirierend genug, neue Wege zu gehen und Veränderungen in Gang zu setzen? Gilt bei Ihnen das Motto, dass sich die MitarbeiterInnen ändern müssen, die Chefs aber außen vor bleiben?

6. Erleben Sie im Führungsteam eine Vielzahl von durchaus berechtigten, teilweise widersprüchlichen Zugängen und Interessen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen? Blockieren/Neutralisieren sich diese Zugänge, wenn es um die langfristige Zukunftsgestaltung geht?

7. Beobachten Sie, dass es zwar ein gutes Übereinkommen gibt, dass sich etwas verändern muss, in der Praxis treten Sie aber mehr oder weniger am Stand? Entwickeln Sie immer wieder Lösungen, die zwar am Papier gut aussehen, in der Realität aber rasch an Wirksamkeit verlieren?

>>> Denn nur mit „Change“ im Wesentlichen, mit wirklicher Transformation, können die Potenziale des Unternehmens für die „Neue Welt“ substantiell und nachhaltig gehoben werden. <<<

rung und machen die Auswirkungen begreifbar. In diesem Experimentieren, Tun, Reflektieren und laufenden Implementieren erfährt der Wandel seine Verwurzelung in der neuen Realität.

>> Auseinandersetzen – Kernelement dabei ist der strukturelle Konflikt. Es gilt, ihn zu suchen, zu erkennen, zu initiieren. Dabei ist kompromissloses Beobachten und das Nutzen der kontroversiellen Energie ein wesentliches Element der Veränderung.

2. Fehlt Ihnen/Ihrem Führungsteam eine klare Vorstellung von der Entwicklung in die Zukunft – eine deutliche, gut kommunizierbare und glaubwürdige Vision?

3. Ist Sinn und Zweck Ihrer Organisation klar? Wurde er klar kommuniziert und von allen auch verstanden? Dient er den Zielen des Unternehmens? Fokussiert er den „Kunden“ oder steht der Selbstzweck im Vordergrund?

4. Ist das Unternehmen vom eigentlichen Weg abgekommen und auf Nebengleise geraten, die gar nicht reprä-

8. Erleben Sie im Veränderungsprozess langwierige Diskussionen, die nur mühsam zu einer Entscheidung führen? Haben diese Entscheidungen dann wenig Esprit, scheinen mehr ein Kompromiss als wirklich ein innovativer Ansatz zu sein?

9. Gibt es viele „kleine“ Konflikte oder Reibereien, deren „wahrer“ Grund nicht offensichtlich ist? Kompensieren zahlreiche Regeln und Systeme einen Vertrauensverlust? Wenn einige der Fragen vertraut vorkommen, dann wäre es spannend, den Dingen wirklich tiefer auf den Grund zu gehen.



Zukunft Human Resources Management – HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“

„Personalisten müssten ins Zentrum der Unternehmensführung vorrücken. Tun sie aber nicht. Und daran sind sie zu einem nicht geringen Teil selbst schuld. Weil es ihnen an Kompetenz und Selbstbewusstsein mangelt. Weil etliche sich in larmoyanter Nabelschau aufreiben, statt klare Gestaltungsideen zu entwickeln und Macht zu beanspruchen.“ (Managermagazin 12/2011)

Dr. Georg-Suso Sutter



Dr. Georg-Suso Sutter

I. Human Resources Management vor dem Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit?!

Der Blick in die Berichterstattung der Medien über die Wirksamkeit von HR ist ernüchternd. Es wird nicht gerade sehr freundlich über die Zunft der Per-

sonalisten berichtet. Und man kann in der Tat den Eindruck gewinnen, HR als Profession stehe vor dem Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit: „Ihr Persona-

Symbolkraft, dass Personalisten immer weniger auf oberster Managementebene vertreten sind. Ernst zu nehmende Signale sind auch, dass immer mehr

>> Es wird nicht gerade sehr freundlich über die Zunft der Personalisten berichtet. <<

list bringt es nicht“. „Die Personalisten können es nicht“, „Denn wir wissen nicht, was sie tun - Wasserköpfe und ein Heer von Abwicklern“, „HR kocht zu sehr in der eigenen Suppe“, „Stiefkind HR sucht Anerkennung“, usw.

Aus der Perspektive eines (ehemaligen) HR-Managers ist das alles andere als aufbauend. Und in der Tat hat es schon

Themen von der Personalfunktion wegverlagert werden, dass sich Personalisten kaum mit strategischen Themen beschäftigen bzw. auch nicht wirklich in wichtigen Entscheidungen eingebunden sind. Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes, kommt zu dem Schluss, dass sich Personalisten

zu sehr in die Rolle des Dienstleisters haben drängen lassen. Der Personalist bediene das, was das Unternehmen will, nicht aber das, was es tatsächlich braucht. Ein Tatbestand ist dabei besonders kritisch, nämlich die große Diskrepanz zwischen dem positiven Eigenbild der Personalisten und dem doch sehr kritischen Fremdbild ihrer Kunden (vgl. Kienbaumstudie HR4HR).

Dies ist umso irritierender, wenn man die aktuellen Nöte und Fragen der Geschäftsführer und Führungskräfte hört, wie z.B. „fehlende qualifizierte Mitarbeiter, schiefe Altersstruktur“, „Mitarbeiter halten... nur wie?, „Überlastete Mitarbeiter - richtige Leistungskultur?“, „Zunehmende Dynamik/Komplexität... welche Strukturen, Prozesse helfen mir?“

Auch die Personalisten selbst wissen natürlich schon lange, dass ...

- ... es schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu rekrutieren, zu binden. Aber haben sie schon begriffen, um was es den Mitarbeitern geht?
- ... Menschen auf die Missachtung dessen, was ihnen wichtig ist, sehr sensibel reagieren. Aber wissen sie wirklich, was die Mitarbeiter veranlasst, sich zu engagieren?
- ... in den kommenden Jahren (Selbst-) Verantwortung der Schlüssel für Entwicklung ist. Aber sind sie wirklich sicher, dass die Führungskräfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter erfolgreich sein können?
- ... die rasanten Veränderungen auf den Märkten ganz andere Strukturen und Prozesse erfordern. Aber haben sie wirklich Ideen, wie sie darauf Antworten finden?

So ganz neu ist diese Diskussion also nicht. Und wenn man sich mit HR-Kollegen ernsthaft auseinandersetzt, dann stößt man durchaus auf viele, die sich sehr selbstkritisch mit der eigenen Rolle und Wirkung beschäftigen.

Die Personalisten such(t)en (und fanden) eine neue Legitimation,

- ... die über die Personaladministration und arbeits- bzw. kollektiv-rechtliche Notwendigkeiten hinausgeht und die sich auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes stützt.
- ... die in der Entwicklung der Mitarbeiter ihren neuen Fokus hat bzw. die das Entwickeln von Teams oder ganzen Organisationseinheiten beansprucht.
- ... die im weiteren den Anspruch erhebt, einen Mehrwert fürs Unternehmen im Sinne von Human Capital zu schaffen.
- ... die schließlich in der Idee mündete, sich als strategischer Partner der Unternehmensleitung zu etablieren.

Und dennoch sahen und sehen sie sich mit ihrer Personalarbeit immer wieder der Kritik ausgesetzt, als reine Administrationsfunktion nur Kostenfaktor ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung des Unternehmens zu sein. Selbst dort, wo Personalentwicklungsaktivitäten das Profil einer HR-Funktion bestimmten, stehen ihre Vertreter unter massivem Rechtfertigungsdruck.

Ja, es gibt auch ein intensives Bemühen um die richtigen, strategisch relevanten Themen und die richtigen Strukturen und Rollen, um das Erfüllen der gewünschten Dienstleistungen. Aber genau dieses Bemühen ist Teil des Problems:

HR als Funktion läuft Gefahr,

- >> sich umso mehr ständig legitimieren zu müssen, je mehr, je intensiver sie sich in ihren Instrumenten und deren Optimierung verliert.
- >> dass ihre Themen durch die Verbindung mit administrativen Aufgaben in der Wahrnehmung vieler Führungskräfte ein eher behinderndes als ein hilfreicher Faktor sind.

- >> durch die bloße Funktionalität in die Sackgasse zu geraten, d.h. den Menschen nur als Ressource zu behandeln, die es funktional und effizient zu managen gilt.
- >> durch die Ökonomisierung der HR-Arbeit eine Scheinobjektivität zu pflegen, die an der Kernkompetenz der Personalisten und letztlich auch am Bedarf des Unternehmens vorbeigeht.

Auch die Qualität der Umsetzung des Modells von Dave Ulrich hat die Kritik an der Ausrichtung der HR-Profession eher verstärkt. Ulrich setzte die richtigen Themen und Schwerpunkte für eine moderne Personalabteilung – keine Frage. Aber das Modell definiert nicht zwangsläufig eine bestimmte Organisations-Struktur. Und vor allem: Entscheidend ist, dass die Einführungen dieser Modelle am Reifegrad der HR-Mitarbeiter, an deren Haltung, aber auch in gleichem Maß an der Einstellung der Führungskräfte scheitert. Es ist nicht die entscheidende Frage ob Businesspartner oder Personalbetreuer – das Ergebnis kann in beiden Fällen der „Edelassistent“ sein.

II. Zur Notwendigkeit und Chance HR neu zu denken.



„Die Personalisten haben eine wunderbare Zukunftsaussicht, allerdings nur, wenn sie diese nutzen, wenn sie sich transformieren!“

Als ich vor einiger Zeit einen mittelständischen Unternehmer fragte, wie er es

denn mit der Personalarbeit halte, sagte er mir fast wortwörtlich folgendes:

„Was ich im Unternehmen brauche sind Menschen, die mich dabei unterstützen, das Unternehmen weiterzuentwickeln, die mir helfen, Antworten zu finden auf die Herausforderungen, die sich mir vom Markt her stellen. Ich brauche Ideen, wie ich das Unternehmen entsprechend den Herausforderungen am besten organisiere, wie ich die richtigen Menschen und die vom Kunden her gebotenen Prozesse so zusammenbringen kann, dass das Unternehmen schnell ist. Deshalb habe ich keinen Personalist sondern einen Innovationsmanager gesucht, der alles, was mit der Unternehmensentwicklung zu tun hat, zusammenführt. So gesehen gehe ich davon aus, dass Personalfragen, die für mich in erster Linie Personalentwicklungsfragen sind, bei diesem angesiedelt sind. Alle Routineprozesse werden bei Dienstleistern eingekauft.“

Interessant ist die in diesem Statement deutlich werdende Denkhaltung, nämlich die Überzeugung, dass das Unternehmen nur dann eine Chance hat, wenn es all das, was es intern macht, konsequent aus der Perspektive der Unternehmensentwicklung denkt. Es stellt sich z.B. die Frage, wie unter der Perspektive Industrie 4.0 gemanagt werden kann und/oder wie die Prozesse der Übergänge bzw. die ständigen Lern- und Anpassungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können. Dies gilt umso mehr, wenn man sich die Folgen für die Mitarbeiter, aber auch für die Art der Führung vergegenwärtigt.

Was bedeutet es, ...

- >> wenn kognitive Computersysteme ganze Funktionsbereiche radikal verändern und in der Lage sind, eigenständig Probleme zu lösen, die bisher von Sachbearbeitern bearbeitet wurden?
- >> wenn sich agile Methoden immer mehr verbreiten und Verantwortliche feststellen, dass agiles Arbeiten in vielerlei Hinsicht nicht mit den

bestehenden Aufbau- und Ablauforganisationen kompatibel ist?

- >> wenn nur die Mitarbeiter selbst bzw. ganze Teams definieren können, welche Kompetenzen benötigt werden?

Die Frage ist also, wie gelingen solche Transformationen und sind die Personalisten nicht gerade dazu prädestiniert, diese Übergänge aktiv zu gestalten?

Eine Antwort ist offensichtlich: Das alles ist nicht mehr mit Personalarbeit zu bewältigen, die in Dimensionen von Dienstleistung oder mehr oder weniger Business Partner denkt. Es geht vielmehr darum, wie HR die anstehenden Transformationen als Antwort auf die Nöte eines CEO so gestalten kann, dass Zukunftsfähigkeit entsteht.

machen. Dabei ist kultureller Wandel kein Selbstzweck sondern überlebensnotwendig – und gleichzeitig der „Schirm“, der all unseren (HR-)Initiativen Sinn gibt.“

HR verstanden als ...

- >> anspruchsvolle Profession, die eine strategische Seite hat, Kreativität, hohe Konfliktfähigkeit mit erheblichen Kommunikations- und Kooperationskompetenzen erfordert.
- >> zentraler Ort, von dem aus die Wertschöpfungseinheiten bzw. die stark von Eigeninteressen geleiteten Netzwerkzentren in eine gute Koordination gebracht werden, damit entkoppelte Unternehmenseinheiten nicht einer eigenen Mission folgen.

>> Die HR-Funktion braucht eine klare Strategie in eigener Sache. <<

Und eines ist klar: „Die HR-Funktion braucht eine klare Strategie in eigener Sache.“ Das, was dazu als Erstes nötig ist, ist der Mut zur Zäsur.

III. Auf dem Weg zu einem anderen Selbstverständnis

Damit sind wir bei der Frage nach dem notwendigen und sinnvollen Selbstverständnis der Personalisten, das in seinem Kern im Geschäft verankert sein sollte, damit die Unternehmensmission wirksam mitgestaltet werden kann.

Wie wäre es mit folgender gemeinsamer Haltung – gemeinsam von HR und der Unternehmensleitung:

„Wir haben gemeinsam unsere Mission, Werte/Leitlinien, Vision und Unternehmensstrategie definiert – nun gilt es, die Kultur erlebbar zu

- >> zentrale Instanz mit Überblick über die Kompetenz-Ressource.
- >> mutige Instanz, die das operative Geschäft im Unternehmen mit überlebensnotwendigen heilsamen Irritationen voranbringt.

Insofern steht den Personalisten selbst eine intensive Transformation bevor – als Teil eines übergeordneten Anliegens der Unternehmensentwicklung. Sie können ihre Stärke in diesem Feld noch so richtig ausbauen. **Dazu braucht es allerdings Selbstreflexions- und Kulturkompetenz, dazu ein Schuss Empathie und dies alles im Rahmen einer gesunden Fähigkeit zur Selbstführung.**

Eine weitere entscheidende Voraussetzung dafür: ein intensiver Diskurs mit dem operativen Management raus aus der eigenen Organisations-

einheit, d.h. das Mandat nehmen bzw. es sich erarbeiten, sich entgegen der Tendenz der Entkoppelung ins operative Geschäft einmischen.

Im gleichen Atemzug gilt es, sich dem Dilemma zwischen Menschenorientierung und betriebswirtschaftlicher Ausrichtung im Sinne der erwähnten Kul-

unternehmerischen Anspruch, reife Persönlichkeiten, die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren, wenn unternehmensinterne Entwicklungen in die falsche Richtung laufen.

Personalisten sollten also nicht nur oder nicht so viel über den eigenen

machen. Es geht also um viel, wenn wir über die Zukunft von HR sprechen.

Mit diesen Fragen wird klar: An der Haltungsfrage entscheidet es sich, ob ich als Abwickler oder Gestalter arbeiten werde. Eine Klärung der Haltungsfrage eröffnet uns aber vor allem den Blick auf die Notwendig-

>> HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“ <<

turkompetenz zu stellen. Spätestens jetzt fällt der Blick auf die **Kernidentität von HR**: Zwischen den Stühlen zu sein, die unterschiedlichen Interessen managen – **„Das Dazwischen ist unsere Heimat!“**

Die entscheidende Frage: Wie viel Mut habe ich? Wie stark bin ich? Wie groß ist meine Bereitschaft, ins Risiko zu gehen? Wo sind die Grenzen zwischen Mut, Klein-Mut und Über-Mut? Dazu braucht es innerhalb der HR-Community Professionals mit einem

strategischen Anspruch nachdenken und über die Rolle als Businesspartner reden. In dem Maße, in dem sich HR als verantwortliche Instanz für die Veränderung und Weiterentwicklung der Menschen, der Organisationen, der

keit, nicht mehr länger so zu tun, als ob der Sinn unseres Tuns im Managen von menschlichen Ressourcen liegen könnte.

Es ist selbstredend, dass diese angesprochenen Impulse im jeweiligen

>> „Culture eats strategy for breakfast.“ <<

Kultur eines Unternehmens behauptet, kann sie ihre Glaubwürdigkeit sichtbar

unternehmensspezifischen Kontext zu konkretisieren sind, dass es insbesondere im Hinblick auf Rollen, Prozesse und Strukturen noch einiger Gedankenschleifen braucht.

Es ist aber auch offensichtlich: Wenn Personalisten ihre Stärke der Selbstführung, der Empathie, der Reflexions- und Kulturkompetenz entwickeln, haben sie wichtige Zukunftsaufgaben zu bewältigen, sind sie unschlagbar. HR wird aufgrund seiner Querschnittfunktion und seiner Fokussierung auf den Menschen - gerade bzgl. der Kulturentwicklung - eine Schlüsselrolle übernehmen. Denn, wie hat Peter Drucker es so trefflich formuliert:

„Culture eats strategy for breakfast.“

Im gesamten Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei geschlechtsspezifischen Begriffen die maskuline Form verwendet. Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.

Wie können Personalisten hier einen Schritt weiterkommen?

Als Leitfaden für die Erarbeitung der Positionierung, als HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“, könnten z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

- >> Wofür stehe ich als Person, wofür stehe ich als HR-Verantwortlicher? Was ist mein persönliches Leistungsversprechen?
- >> Was ist mir persönlich wichtig? An was orientiere ich mich, wenn es z.B. mal eng wird? Auf was kann sich mein Umfeld verlassen?
- >> Was ist mein Zukunftsbild von der HR-Arbeit und welche Wege gehe ich, um dorthin zu kommen? Welche realistischen Ziele setze ich mir?
- >> Wen brauche ich dazu? Wer unterstützt mich? Über welche Netzwerke erziele ich spürbar Wirkungen?
- >> Was muss ich mir dafür aneignen? Welche Prozesse und Strukturen helfen mir, meine Mission im Interesse der Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen? Welche konkreten Interventionen sollen gesetzt werden?



Glücklichsein ist kein Glücksfall – Von der Kunst sein Glück zu „machen“

Gerade in Veränderungsprozessen persönlich und auch in Organisationen werden emotionale Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Bindung und Kontrollierbarkeit (Kernstock-Redl & Sachsse, 2008) bedroht, das persönliche Glückserleben kann irritiert werden. Fragt man Menschen, was sie sich vom Leben wünschen, dann stehen Gesundheit, Zufriedenheit und Glück an erster Stelle. Dabei stellt sich sofort die Frage, wie kann es uns gelingen, im Leben Glücklichkeit zu erleben, zu halten und eventuell sogar noch zu erhöhen?

Mag. Anneliese Aschauer



Mag. Anneliese Aschauer

Glücklich sein ist für jeden etwas Anderes – vermutlich ist mein Glücklichkeit nicht vergleichbar mit dem was Sie als Glück empfinden. Fertige Antworten über das „Glücklichkeit“ und Rezepte mit Glückstipps zu geben, wäre nicht nur unzureichend sondern kontraproduktiv. Glücklichkeit ist etwas zutiefst Persönliches – sowohl in den Wegen es zu erreichen als auch hinsichtlich der Quellen Ihres Glücks. „Jeder ist seines EIGENEN Glückes Schmied“ trifft es im Kern: Nur Sie können Ihren ganz persönlichen Weg zu Ihrem persön-

lichen Glücklichkeit am Hintergrund Ihres Lebens finden.

Nicht „Glück haben“ im Sinne des Zufallsglücks (z.B. im Lotto gewinnen) sondern „Glücklichkeit“ als das subjektive Gefühl des Wohlbefindens, der Zufriedenheit und dem Erleben von Sinn in dieser Welt, stehen im Zentrum dieses Artikels.

Die Glücksforschung beschäftigt sich vor allem mit den persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, um Glückserleben zu erreichen. Dem Einfluss des

Kontextes und der familiären und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird in der Glücksliteratur nur wenig Bedeutung eingeräumt.



lenken und an einen inneren Quell von Lebenssinn, an unseren „heilen Kern“ (Viktor Frankl) anzuknüpfen?

Gerade im Coaching und in der Begleitung von Menschen erscheint es mir aber von wesentlicher Bedeutung, an jenen „Hebeln“ anzudocken, den Menschen SELBST beeinflussen können: Unwillkürliche Muster und innere Haltungen bewusst machen, Achtsamkeit mit sich selbst entwickeln, lernen, den Fokus der Aufmerksamkeit zu lenken und bewusste Entscheidungen zu treffen.

Wenn unser Glückserleben zu einem großen Teil von gelernten Denk- und Verhaltensweisen abhängt, dann haben wir Spielraum, um unser Glück durch unser tägliches Handeln und Denken entweder zu vergrößern oder zu verkleinern.

Eine der Gefahren der Glücksliteratur ist aus meiner Sicht auch das einseitige und absolute Blicken auf Lösungen, Chancen und Ressourcen – auch in Momenten, wo dies nicht angesagt ist bzw. sogar kontraproduktiv sein kann.

Aus meiner Erfahrung kann es keinesfalls darum gehen, IMMER NUR glücklich zu sein und IMMER NUR positiv zu denken. Die Realität des Lebens konfrontiert Menschen mit schwierigen Rahmenbedingungen, Krisen, Verlusten und traumatischen Erlebnissen. Manchmal gibt es keine Lösungen, keine Veränderungschancen im Außen, manches Mal muss man das Schwere annehmen und lernen, mit unbeantworteten Fragen zu leben und das Gegebene zu akzeptieren.

Die Chance in der Beschäftigung mit dem Glücklichen kann aber die Frage sein, wie Menschen schwierige Erfahrungen meistern können, diese sinnvoll in ihr Leben integrieren und Glücklichen und Freude – neben negativem Stress, Trauer und Leid – erleben können.

Wie kann es uns also gelingen, den Blick „trotzdem“ auf das Positive zu

Kann man Glück lernen?

Zwillingsforschungen zufolge sind ca. 50% des Glückserlebens (Lyubomirsky, 2008) durch einen genetischen „Fixpunkt“ bestimmt, der als eine Art „Nullpunkt“ definiert ist, zu dem wir nach großen Enttäuschungen, Krisen oder auch nach Erfolgen, Flow-Erlebnissen aber auch Triumphen immer wieder zurückkehren. Demnach hat jeder sein persönliches „Grundglücks-Niveau“.

Nur 10% unseres Glückserlebens werden laut Glücksforschung (u.a. Seligman, 2012, Lyubomirsky, 2008) den äußeren Umständen zugeschrieben (Materielles, Aussehen, Wohnen...). 40% unserer Fähigkeit, Glück zu erleben, zu bewahren und zu vermehren, werden unseren Denk- und Verhaltensweisen zugeschrieben. Dabei darf sicher nicht vergessen werden, dass unsere Denk- und Verhaltensweisen, unsere inneren Haltungen im biographischen Kontext geprägt und dieser unsere Möglichkeit, Glück zu erleben, maßgeblich beeinflussen wird.

Was lässt uns glücklich sein – die Quellen unseres Glücks

Folgende Glücksquellen wurden in vielfältigen Studien bestätigt:

- >> Innere Haltungen:
 - Dankbarkeit für die großen und kleinen Dinge im Leben
 - Positives Denken und Vermeidung von Grübeleien und sozialen Vergleichen
 - Optimismus und positives Herangehen an Lebensereignisse
 - Im Hier und Jetzt leben
 - >> Tragfähige bzw. liebevolle Beziehungen
 - >> Engagement und befriedigende Arbeit (Flow-Erlebnisse)
 - >> Emotionsmanagement
 - >> Konstruktives Umgehen mit Stress und Belastungen und besondere Bewältigungsstrategien in Krisen
 - >> Ziele, die Sogkraft haben, verfolgen und Lebensträume verwirklichen
 - >> Körperliche und seelische Gesundheit
- (u.a. Lyubomirsky, 2008, Layard, 2011)

Der Wert tragfähiger und liebevoller Beziehungen für unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden lässt sich dabei gar nicht hoch genug einschätzen. Eine unterstützende und liebevolle Partnerschaft hat im Hinblick auf das Thema „Glück“ für viele Menschen eine besondere Bedeutung. Die Strategien, um Beziehungen zu intensivieren und langfristig zu beleben, gelten für Partnerschaften ebenso wie für Freundschaften und tragfähige Arbeitsbeziehungen.

Essentielle Strategien, um soziale Beziehungen zu gründen und zu intensivieren:

- >> Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- >> Bewunderung, Wertschätzung, Anerkennung und Zuneigung zum Ausdruck bringen und sich mitteilen, was man am anderen ganz besonders schätzt
- >> Sich miteinander im Gespräch austauschen, einander wirklich zuhören und aufmerksam sein
- >> Sich in schwierigen Zeiten begleiten und in guten Zeiten für den anderen freuen
- >> Sich Zeit nehmen füreinander
- >> Loyal zueinander stehen
- >> Konflikte und Missverständnisse rasch ansprechen, aber dabei immer die Versöhnung im Auge haben
- >> Dem anderen sagen und zeigen, dass man ihn mag

Glücklichsein bedeutet Glücksmomente wahrzunehmen

100%ige Zufriedenheit, 100%iges Glück gibt es nicht – dies würde die Menschlichkeit und die Höhen und Tiefen des Lebens zutiefst leugnen. Wie können wir aber dem Glücklichsein im Leben viel mehr Bedeutung geben?



Die 3:1 Formel

Vielleicht möchten Sie ja für die nächste Zeit ein Experiment starten und die 3:1 Formel der bekannten Glücksforscherin Fredrickson (2011) einfach mal ausprobieren:

Stellen Sie jeder bedrückenden negativen emotionalen Erfahrung

ganz bewusst drei positive Erlebnisse gegenüber. Einem schwierigen Telefonat mit einem Kunden (das Sie in Gefahr bringt, an sich selbst zu zweifeln) stellen Sie ganz bewusst drei positive aktuelle Erfahrungen wie z.B. das wertschätzende Gespräch mit einer/einem MitarbeiterIn, das humorvolle Frühstück mit Ihrem Partner und die Freude darüber, dass es ihn

Dankbarkeits-Ritual

Es gibt viele Dinge in unserem Leben, für die wir dankbar sein können. Beachten Sie dabei sowohl die „großen“ aber vor allem auch die „kleinen“ Dinge. Denken Sie an die Ereignisse der vergangenen Woche und notieren Sie fünf Dinge, für die Sie dankbar sind. Beachten Sie dabei Aspekte aus allen wichtigen Lebensbereichen (Beziehungen, Gesundheit, berufliche Erlebnisse, Hobbies, Erfolge, plötzlich auftretende Ereignisse wie eine Lieblingsnummer im Radio, eine besondere Begegnung, ein Lächeln, ein wunderbares Licht am Morgen....):

Diese Woche/heute bin ich dankbar für:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Führen Sie diese Übung am besten 1x pro Woche durch (z.B. am Sonntag abend). Sie können dies aber auch in Ihren Alltag integrieren und damit den Tag abschließen.

gibt und die gelungene Präsentation vor dem Vorstand gegenüber.

Glücksereignisse, sondern vor allem die Kontinuität der vielen kleinen leuchtenden Momente.

Mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken und die Erfahrungen der Gegenwart chancenorientiert zu betrachten („Alles hat einen Sinn“), zeichnet Menschen mit einer optimistischen Grundhaltung aus.

Die hedonistische Anpassung beschreibt das Phänomen der Anpassung an gute Ereignisse und Zustände im Leben. Nach der anfänglichen Euphorie und Freude über das neue Haus, den Aufstieg in der Firma, das Traumauto, sinkt unser Glücksniveau rasch wieder auf unseren „Normal“-Zustand. Anpassung und Gewöhnung sind also der größte Feind des Glücks. Dankbarkeit kann verhindern, dass die guten Dinge des Lebens langsam wieder zur Selbstverständlichkeit werden und bewahrt uns davor, uns an gute Lebensumstände zu gewöhnen und die Wertschätzung dafür zu verlieren.

Nicht das Ausblenden von Problemen und negativen Erfahrungen ist dabei das Ziel. Vielmehr geht es um ein bewusstes Aussteigen aus der Problem- und Selbstzweifel-Trance und dem Öffnen der Wahrnehmung auch für positive Erlebnisse.

Die Fülle an Anforderungen, Belastungen, Terminen und Schwierigkeiten verstellt uns häufig den Blick für das Gute und Bestärkende, das Nährende und Kraftvolle in unserem Leben. **Erlauben Sie sich hin und wieder ganz bewusst nur das Positive zu sehen und das Negative eine Zeit lang zur Seite zu legen.**

- >> Was ist in meinem Leben momentan richtig gut?
- >> Warum darf ich mich glücklich schätzen?
- >> Was ist eigentlich nicht selbstverständlich und trotzdem beschenkt mich das Leben damit?
- >> Was möchte ich auf keinen Fall vermissen?
- >> Welcher Lebensraum steht jetzt eigentlich an – wo muss ich mutig einen neuen Schritt gehen?

Menschen mit einem hohen Glücksniveau erkennen nicht nur die großen

Dankbarkeit und bewusstes Wahrnehmen von „Glücksmomenten“ als unmittelbare Quellen des Glückserlebens und deren positive Auswirkungen auf die geistige und körperliche Gesundheit haben sich in vielen Studien bestätigt. Seligman (2012) stellte dabei fest, dass die Depressionsraten von VersuchsteilnehmerInnen, die für einige Wochen ein „Dankbarkeitsritual“ durchführten, signifikant nach unten gingen.

Dankbarkeit bedeutet dabei, Erlebnisse, Menschen, Begegnungen ganz bewusst wahrzunehmen, als bedeutend und bereichernd anzuerkennen und nicht als Selbstverständlichkeit anzusehen.

Optimismus

Rasch treten beim Schlagwort Optimismus kritische Gedanken an „Think Positive“, „Don't worry – be happy“ und „Rosarote Brille“ auf. Doch spätestens seit der Resilienz-Forschung (u.a. Fröhlich-Gildhoff et al, 2009, Short et al, 2010) wissen wir, dass eine zuversichtliche und realistisch optimistische Haltung dem Leben gegenüber einer der wesentlichsten Faktoren für Widerstandsfähigkeit ist.

STOPP zu negativen Gedanken und grübeln

Optimistische Menschen zeichnen sich vor allem auch dadurch aus, dass sie negative Gedanken (die bei jedem unwillkürlich auftauchen können) als solche identifizieren können und durch eine chancenreichere Sicht ersetzen können. Bekannte Strategien aus der kognitiven Verhaltenstherapie sind das berühmte innere „Stopp“-Schild bei negativen Gedanken und die bewusste Entscheidung, gedanklich auch einen anderen Weg einschlagen zu können.

Hilfreiche Fragen in Veränderungs- und Krisensituationen: (VORSICHT: in Akutsituationen geht es zunächst um das Herstellen von erlebter Sicherheit und Kontrolle – Fragen nach Chancen und Lösungen sind erst später möglich)

- >> Was könnte diese Erfahrung oder Situation außerdem noch bedeuten?
- >> Könnte sich daraus auch etwas Gutes ergeben?
- >> Welche Tür öffnet sich dadurch?
- >> Ergeben sich daraus vielleicht neue Wege und neue Perspektiven?
- >> Wenn ich daraus etwas lernen kann, was könnte dies sein? Welche Lernchance ist hier für mich drin?
- >> Welche Ressourcen und Stärken kann ich dadurch entwickeln?
- >> Welche „Aufforderung“ steckt genau für mich in dieser Lebenskrise?

„Glückssache“ Arbeit?

Arbeit als eine wesentliche Säule der Identität, der Selbstwirksamkeit und



„Erlauben Sie sich hin und wieder ganz bewusst nur das Positive zu sehen und das Negative eine Zeit lang zur Seite zu legen.“

Sinnstiftung kann viele Glücksmomente liefern, wie z.B. die gute Zusammenarbeit mit KollegInnen, Wertschätzung zu erhalten und zu geben, Menschen zu fördern und gefördert zu werden, Erleben, wie ein Veränderungsprozess langsam beginnt zu greifen...

Meine arbeitsbezogenen Glücksquellen

- >> Was ist das ganz Besondere an meiner Tätigkeit, das mich zufrieden und glücklich macht?
- >> In welchen Arbeitssituationen stellt sich bei mir Zufriedenheit und erlebter Erfolg / Flow ein?
- >> Was gelingt mir richtig gut? Wann fühle ich mich kompetent und wirksam?
- >> Welche Ziele verfolge ich für mich und meine Abteilung? Woran erkenne ich tagtäglich an kleinen Er-

fahrungen, dass sich etwas richtig gut entwickelt?

- >> Welche Menschen im betrieblichen Kontext bestärken und glauben an mich?
- >> Was würde mir fehlen, wenn ich diese Aufgabe nicht mehr hätte?
- >> Worauf werde ich noch in 20 Jahren stolz zurück blicken?

Literaturquellen:

Engelmann, B.: *Positive Psychologie. Achtsamkeit, Glück, Mut. Reihe Therapie Tools*, Basel: Beltz Verlag, 2012.

Fredrickson, B.L.: *Die Macht der guten Gefühle*, Frankfurt: Campus Verlag, 2011.

Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönnau-Böse: *Resilienz*, München: UTB Verlag, 2009.

Kernstock-Redl, H. & Sachsse U.: *Wohin es Menschen zieht. Der Alpha-Quadrant, Fachzeitschrift Psychologie in Österreich. BÖP(Hrsg.), Heft 2, 2008.*

Layard, P.R.G. & Layard, R.: *Happiness: Lessons from a new science*, London: Penguin Verlag, 2011.

Lyubomirsky, S.: *Glücklich sein. Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben*, Frankfurt / New York: Campus Verlag, 2008.

Seligman, M.E.P.: *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben*, Köln: Bastei Lübbe, 2012.

Short, D. & Weinspach, C.: *Hoffnung und Resilienz. Therapeutische Strategien von Milton H. Erickson*, Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2010.

Späth, T.: *Shaolin. Das Geheimnis der inneren Stärke*, München: Gräfe und Unzer, 2011.



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INO VATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung und Innovation Zusammen wirken Führen und Gestalten Kommunikation und Kulturentwicklung Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>

Die Kraft entsteht Dazwischen

inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden
+43 (0) 7229.87029

www.inovato.at
office@inovato.at