

POSITIV FÜHREN

Alexander Hunziker im Gespräch mit Pascal Sieber



Inhalt

1 Alexander Hunziker im Gespräch mit Pascal Sieber _	2
2 CNO Netzwerk _____	6

1 Alexander Hunziker im Gespräch mit Pascal Sieber

In den letzten Jahren sind mir immer mehr Artikel und Tagungen begegnet, die sich mit angeblich neuen Ansätzen in der Führung auseinandersetzen. Die Begriffe «agil» und «soziokratisch» fallen immer häufiger. Unternehmen stellen um auf holokratische Prinzipien. In Geschäftsplänen für digitale Geschäftsideen lese ich, dass bei der Umsetzung unbedingt ein anderer Führungsstil praktiziert werden müsse, als im Stammgeschäft. Im Prinzip kann ich viele der angeblich neuen Prinzipien aus meiner Einstellung gegenüber gutem Management und aufgrund meines Menschenbildes unterstützen. Trotzdem muss ich mit meiner immer noch lebendigen, wissenschaftlichen Ader fragen, was denn das Rationale hinter diesen angeblich neuen Prinzipien ist und wie diese mit der Digitalisierung und der digitalen Transformation zusammenhängen. In den meisten Vorträgen, Artikeln und Business Plänen wird dieser Zusammenhang nicht hergestellt. Es wird einfach angenommen, es sei sowieso klar, dass agiles Management und soziokratische Regelungen den Entscheidungskompetenzen der linearen Planung und der Kompetenzregelung qua Geschäftsleitungsbeschluss überlegen seien.

2

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben wir Prof. Dr. Alexander Hunziker zum CNO Panel No. 19 eingeladen. Er stellt uns seinen Ansatz der positiven Führung vor und lässt uns die Effekte positiver Führung erleben.

Alexander Hunziker, Dr. oec. publ., ist Professor für Wirtschaft an der Berner Fachhochschule. In den Themenfeldern „Positive Leadership“, „Achtsamkeit“ und „Resilienz“ trainiert er Führungskräfte und forscht anwendungsorientiert. Er leitet den Studiengang EMBA Public Management und unterrichtet Forschungsmethodik in der Managementweiterbildung. Seit mehreren Jahren befasst er sich mit positiver Psychologie und Meditation aus wissenschaftlicher wie auch aus praktischer Perspektive. Er ist NLP-Master-Practitioner und ausgebildeter MBSR-Achtsamkeitslehrer.

Pascal Sieber: Wie kam es dazu, dass Du Dich mit Führungsfragen auseinandersetzt?

Alexander Hunziker: Vor dem Studium habe ich in der Schweiz, in Deutschland, Südafrika und in Japan gearbeitet. Die riesigen Unterschiede der Führungskultur haben mich neugierig gemacht. Dann habe ich Volkswirtschaft mit Psychologie im Nebenfach studiert und so zwei grundverschiedene Denkansätze kennengelernt, die es auch in der Führung braucht: Systeme gestalten und mit Menschen umgehen. Im Studium ist mir dann klar geworden, dass es kein Medikament gibt, das mehr Menschenleben gerettet hat als die Erfindung des Spitals. Die mensch-

liche Fähigkeit, Organisationen zu bilden, ist extrem mächtig. Und der Angelpunkt dafür ist die Führung. Das macht Führung für mich zum faszinierendsten Forschungsgebiet, das ich mir vorstellen kann.

Pascal Sieber: Wie erlebst Du die Führungskompetenz in Schweizer Unternehmen - und auch an Fachhochschulen und Universitäten?

Alexander Hunziker: Ich erlebe die ganze Bandbreite von den Selbstverliebten, über die Pflichtbewussten, die Neugierigen, die Technokraten, die Spontanen und die sozial Kompetenten bis zu Egoisten, die sich kooperativ geben. Ein paar wenige Dinge scheinen fast alle gemeinsam zu haben: Viele sind gestresst. Und viele würden lieber anders arbeiten als sie es tun. Das ist paradox. Wer soll sagen, wie Führung zu funktionieren hat, wenn nicht die Führung selbst?

Pascal Sieber: Positive Psychologie ist die Grundlage für Deine Führungslehre. Beschreibst Du uns, was die wichtigsten Erkenntnisse sind, die diese Basis bilden?

Alexander Hunziker: Eine der zentralen Erkenntnisse ist, dass das Gegenteil von Krankheit nicht Gesundheit ist. Gesundheit ist bloss die Abwesenheit von Krankheit. Es gibt aber Menschen, die besondere positive Eigenschaften haben wie Charakterstärken. Diese sind das eigentliche Gegenteil von Krankheit. Es wird auch «Aufblühen» genannt. Heute wissen wir, dass in allen gesunden Menschen positive Kräfte aktiviert werden können, sodass sie über sich selbst hinauswachsen und aufblühen.

Pascal Sieber: Wie zeigt sich dieses Aufblühen?

Alexander Hunziker: Es zeigt sich bei Jugendlichen in besseren Schulleistungen, bei Erwachsenen in höherer Arbeitsleistung und Jobzufriedenheit. Für Unternehmen folgen geringerer Personal-Turnover, im Dienstleistungssektor höhere Kundenzufriedenheit und stärkere Kundenbindung. Allgemein steigert sich die Lebenszufriedenheit. Salopp gesagt: Aufblühende Menschen sind glücklicher und leistungsfähiger.

Pascal Sieber: Nun bin ich natürlich gespannt auf Deine Erfahrungen mit Führungskräften. Gibt es Situationen, die Du mit uns teilen kannst, die zeigen was Deine Forschung bei Führungskräften und Mitarbeitenden bewirkt?

Alexander Hunziker: Im Fachkurs „Positive Leadership“ erlebe ich laufend solche Geschichten. Da ist der Chefbuchhalter, ein «Tröchni». Es liegt nicht in seiner Wesensart, andere zu begeistern oder zu inspirieren. Aber er überwindet sich, geht auf seine Mitarbeitenden zu, fragt sie, was es ist, was sie von Herzen gerne tun und hört lange und sehr aufmerksam zu. Er versucht, ehrlich zu verstehen und bedankt sich. Dieser Chefbuchhalter geht in der Folge morgens lieber zur Arbeit, weil ihm jetzt auf dem Flur mehr freundliche Gesichter begegnen. Und er merkt, dass es an Sitzungen weniger unproduktive Diskussionen gibt. Und dass er bei

unbeliebten Sonderaufgaben plötzlich mit Leichtigkeit Freiwillige findet. Oder da ist der etwas zurückhaltende, aber doch ansatzweise charismatische Abteilungsleiter eines Grosskonzerns. Er findet den Mut, die Abteilungsziele nicht wie jedes Jahr selbst auf die Teams herunterzubrechen, sondern veranstaltet einen Workshop, in dem die Stärken der Teams herausgearbeitet werden und in welchem die Teams selbst bestimmen, welche Teile der Abteilungsziele sie übernehmen. Er geht ein Risiko ein, weil das im Chaos enden könnte und wird belohnt, weil alle mitmachen und jetzt motiviert wie noch nie an ihren Vorgaben arbeiten. Sie schätzen, dass sie einbezogen worden sind und finden, was für einen tollen Chef sie doch haben.

Pascal Sieber: In Deinem Lebenslauf bezeichnest Du Dich auch als ausgebildeten Achtsamkeitslehrer. Was darf ich darunter verstehen?

Alexander Hunziker: Achtsamkeit ist eine Geisteshaltung der neugierig-wohlwollenden Präsenz im gegenwärtigen Moment, ohne zu werten. Es ist eine Geisteshaltung, die zwar alle manchmal einnehmen, aber meistens nur für ein paar Sekunden. Darum ist sie nur Wenigen wirklich geläufig. Wer etwas öfter und etwas länger in dieser Geisteshaltung verweilt, ist gesünder, kreativer, erfolgreicher – und weniger gestresst. Als Achtsamkeitslehrer habe ich gelernt, wie man diese Kompetenz zur häufigeren und längeren Achtsamkeit vermitteln kann. Natürlich habe ich dazu bei mir selbst angefangen.

Pascal Sieber: Du kommst immer wieder auf den Punkt, dass Zusammenarbeit auch Spass machen soll und verbindest das mit der Achtsamkeit. Gibt es nicht genug Spass in unserer Gesellschaft?

Alexander Hunziker: Unterhaltung gibt es schon, aber oft ist sie recht oberflächlich und betrifft nur die Freizeit. Wer geht wirklich gerne zur Arbeit? Wer kann seine persönlichen Stärken dort wirklich ausleben und sie vor den Wagen spannen und für die Zielerreichung einbringen? – Wer das kann, ist glücklicher und leistet mehr. Oft ist die Arbeit aber eine Quelle von Stress. Achtsamkeit kann uns helfen, die nötige Gelassenheit zu entwickeln, um Freude an dem vielen Guten zu finden, das an den meisten Arbeitsplätzen vorhanden ist. – Kurz: Unterhaltung gibt es mehr als genug, wovon es zu wenig gibt in unserer Gesellschaft, ist tiefe Einsicht, ist Weisheit.

Pascal Sieber: Was hat das mit Agilität und Digitalisierung zu tun?

Alexander Hunziker: Die stete, unvorhersehbare Veränderung bewältigt man produktiver, wenn man sich der eigenen Stärken bewusst ist. Und noch besser, wenn man in einem Team arbeitet, das diese Stärken schätzt und dies auch zeigt. Achtsame Menschen sind nicht gelassener, weil sie vielleicht einmal pro Tag für eine Stunde ihr Smartphone ausschalten, um zu meditieren, sondern weil sie in den übrigen 23 Stunden gelassener mit dem umgehen, was ihnen das Leben an

den Kopf wirft. Es fällt ihnen leichter zu akzeptieren, was nicht zu ändern ist und sie konzentrieren ihre Energie anstrengungslos dort, wo etwas auszurichten ist.

Pascal Sieber: Du meinst, sie fällen «weitere» Entscheide?

Alexander Hunziker: Genau. Und es fällt ihnen leicht, sich entsprechend zu verhalten, weil mehr als nur ein intellektuelles Erkennen dahintersteht.

Pascal Sieber: Was wünschst Du Dir von den Führungskräften und den Mitarbeitenden der Schweiz und in Deinem engeren Umfeld am meisten?

Alexander Hunziker: Ich wünsche mir, dass sie unablässig gemeinsam nach Wegen suchen, wie Arbeit mit mehr Freude, Energie und Engagement getan werden kann. Nur so können wir die wichtigste aller Ressourcen gut und nachhaltig nutzen: die Menschen.

Pascal Sieber: Lieber Alexander, ganz herzlichen Dank für dieses Interview. Ich wünsche Dir alles Gute und bin sehr froh, dass wir uns kennen.

2 CNO Netzwerk

The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeitenden effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2019 sind: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern, Institut für Marketing Universität Bern, Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2019 sind: asut, Handel Schweiz, IFJ, Internet Briefing, Swico, Swiss Marketing, WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2019 sind: Der Organisator, IT-Business, Netzwoche.

Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG
+41 31 566 93 00
www.cno-panel.ch