

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 dienten. 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 Sàrl, 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 Unternehmungen 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 zutiefst 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, spricht 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 Klauser, 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!**

50 JAHRE SGO!



LESEN SIE NACHFOLGEND DIE JUBILÄUMSWÜNSCHE UNSERER GESCHÄFTS- UND FORSCHUNGSPARTNER, MITGLIEDER UND ABSOLVENTEN.



BEAT CINCERA,
CHEF LOKPERSONAL,
PERSONENVERKEHR, SBB AG

Ich durfte im Jahr 2008 bei der SGO-Training die Weiterbildung zum Business Analyst SGO absolvieren. Die Teilnehmenden mit ihren unterschiedlichen Berufserfahrungen, die herausfordernden Referenten und die tollen Projektarbeiten sind mir in sehr guter Erinnerung. Das besondere Klima für den Wissenstransfer ist das Verdienst der SGO.

Auch heute noch unterstützen mich die erarbeiteten Unterlagen und Lehrmittel in meinem beruflichen Alltag. Ich wünsche der SGO als Trägervereinigung eine packende Zukunft und ihrer Schule motivierte Studierende, herausfordernde Lehrpersonen und innovative Projekte.



JACQUELINE TOTZKE
CHRISTOFFEL,
MBA-MC, GESCHÄFTSFÜHRE-
RIN UND INHABERIN, ENT-
WICKLUNGSART GMBH

Die SGO ist für mich als langjähriges Mitglied Synonym für:

- fokussiert und gleichzeitig vielfältig;
- professionell und ebenso kollegial;
- wirtschaftsbezogen und parallel dazu wissenschaftsorientiert;
- «alt» bewährt und immer «jung» an und mit den Trends.

Ich wünsche der SGO, dass sie diese Vielfalt am Puls der Zeit auch in den nächsten 50 Jahren erhalten und pflegen wird und dass weiterhin der Spass an der Arbeit, mit den Mitgliedern, Unternehmen und Referierenden die Basis allen Tuns bleibt.



PROF. DR. ROBERT ZAUGG,
DOZENT, UNIVERSITÄT
FREIBURG/SCHWEIZ UND
UNTERNEHMER

Eine grosse Stärke der SGO ist ihre Fähigkeit, fundiertes Wissen mit praxisorientiertem Denken und Handeln zu verknüpfen. Als lebendige Community greift sie regelmässig relevante Themenstellungen aus Theorie und Praxis auf, führt sie einem intensiven Dialog zwischen interessierten Personen zu, entwickelt das relevante Wissen anwendungsorientiert weiter und trägt so zu einer höheren Wirksamkeit von Unternehmen und öffentlichen Institutionen bei. Mögen Vitalität und Beweglichkeit weiterhin zentrale Merkmale der SGO sein.



**OLIVER HAURI,
GESCHÄFTSLEITUNG,
INNOVATION, BRAND UND
PRODUKTE
LISTA OFFICE GROUP AG**

Liebe SGO
Herzliche Gratulation zu 50 Jahre Vernetzung, Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch aus der Praxis. Lista Office LO wünscht der SGO für die nächsten 50 Jahre Leidenschaft und Herzblut, den Fortschritt der Schweizer Wirtschaft sowie den Wandel der Arbeitswelt zu prägen. Speziell im Zeitalter von «Digitalisierung» und «Gig Economy» braucht es das Engagement der SGO, welche Menschen auch «analog» miteinander verbindet.



**ANNA KREMER,
ASSOCIATE PARTNER,
BUSINESS LINE LEAD
FINANCE & CONTROLLING,
Q_PERIOR AG**

Mit Fünfzig kommen Menschen auf die Idee, eine Biographie zu schreiben. Die SGO Biographie ist ein Sammelwerk aus sinnvollem Projektmanagement, nachhaltiger Führung, Erfahrungen über Konfliktpotentiale und Chancen in Veränderungsprozessen, sowie dem Teufel, der im Organisationsdetail sein Unwesen treibt. Das Buch wäre vermutlich ein Bestseller! Ich wünsche der SGO viele neue, innovative, kreative, herausfordernde und wichtige Projekte, um aus dem Bestseller ein Gesamtwerk zu schaffen.



**OLIVER BÄRTSCHI,
CFO / LEITER FINANZEN UND
ADMINISTRATION, HAMILTON
AG, DOZENT SGO
BUSINESS SCHOOL A. D.**

«Ich unterrichte jetzt Business Analyse bei der SGO», eröffnete ich vor einigen Jahren stolz meinem besten Freund. «SG ... was?», fragte dieser zurück. Das war für mich typisch für die SGO: Zurückhaltend im Auftritt, aber immer sehr relevant und zukunftsgerichtet in der Themenwahl. Ich wünsche der SGO und all ihren Akteuren für die Zukunft alles Gute und viel Mut, Esprit, Ausdauer und Erfolg auf den verschlungenen Pfaden des stetigen Wandels.



**ANDRÉ RINDLISBACHER,
HEAD BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT, VISECA CARD
SERVICES SA**

Ich gratuliere der SGO ganz herzlich zum 50 Jahre Jubiläum und wünsche ihr, dass sie weiterhin die Zeichen der Zeit erkennt und die Stärke hat, die richtigen Fragen zu stellen und sich selbst immer wieder neu zu erfinden. Ich wünsche ihr die notwendige Energie, viel Herzblut und Leidenschaft, die Themen rund um die Organisationsgestaltung aktiv zu prägen und damit für uns als Kunden - wie in den vergangenen 50 Jahren - einen echten Mehrwert zu schaffen.



**DR. THOMAS SCHMUCKLI,
VERWALTUNGSRATS-
PRÄSIDENT, BOSSARD
HOLDING AG**

Bossard gratuliert der SGO herzlich zu den ersten 50 Jahren Organisations-, Ausbildungs-, Veränderungs- und Prozesskompetenz, und wünscht dieser Organisation weiterhin die Gnade, Altbewährtes zu erkennen, den Mut, dies zu schulen, die Offenheit, Innovationen zu sehen, und den Pioniergeist, diese in die Welt zu tragen.



**BEAT BISCHOF,
SENIOR MANAGEMENT
CONSULTANT,
ZÜHLKE ENGINEERING AG**

Die Partnerschaft mit der SGO ermöglicht Zühlke den Zugriff auf qualitativ hochstehende Netzwerke und erlaubt z.B. bei aktuellen und wichtigen Themen einen frühen Austausch mit kompetenten Fachleuten, Knowhow-Trägern und Insidern.