

ihren Teil zum Gelingen eines Vorhabens beitragen möchten. Ernüchternd ist die Erkenntnis, dass wir mit unseren derzeitigen Gehirnstrukturen nicht wissen, wie man das macht. Wir kennen nur spontane Potenzialentfaltungssituationen: z.B., wenn sich eine komplexe Problemstellung in der Interaktion mit anderen Menschen, von denen man sich angenommen und ernstgenommen fühlt, wie von selbst löst. In solchen Situationen fragen wir uns dann immer hinterher mit großem Erstaunen: Wie war das möglich? Aber: Das bewusste Initiieren und Steuern solcher Situationen ist uns von unserer grundlegenden ressourcenausnutzenden Haltung nicht möglich. Wir können das schlichtweg (noch) nicht.

Was heißt das für die Organisationsentwicklung? Wie kann eine Potenzialentfaltungshaltung sukzessive erlernt werden? Die Fachhochschule Nordwestschweiz hat damit begonnen, neuere Erkenntnisse der neurobiologischen Forschung in einer Managementausbildung für den Nonprofit-Bereich umzusetzen. Resultat: Der Potenzialentfaltungsansatz der neueren Hirnforschung inspiriert und begeistert die Teilnehmenden. Er macht sie sensibler im Umgang mit Veränderungssituationen. Erste Praxisergebnisse hierzu zeigen, dass Absolventen und Absolventinnen damit begonnen haben, ihren Mitarbeitenden das Paradigma «von der Ressourcen(aus-)nutzung zur Potenzialentfaltung» am Anfang eines Entwicklungsprozesses zu

erklären. Das Erklären dieses Ansatzes führt offensichtlich dazu, dass Mitarbeitende sich generell angstfreier und konstruktiver in Veränderungsprozessen verhalten. Fazit: Die neueren Ergebnisse der Hirnforschung – die seit ca. 2007 wirklich bahnbrechend sind – sollten im Rahmen von Aus- und Weiterbildung in der Organisationsentwicklung stärker berücksichtigt werden.

Prof. Stefan M. Adam MA, MSc,
stefan.adam@fhnw.ch

Weitere Informationen:

- **Hüther, G. (2009).** Den Übergang meistern – von der Ressourcenausnutzung zur Potenzialentwicklung. Audio CD, Auditorium Netzwerk.

Das Experiment

Von der Kunst des Lobens

Prof. Carol Dweck von der Stanford University untersuchte verschiedene Arten des Lobens und die Konsequenzen auf Emotionen und Performance der Gelobten (vgl. Dweck & Mueller 1998). Hintergrund war die Annahme, dass die mentale Einstellung einer Person verantwortlich für deren persönliche Weiterentwicklung ist. Die Testpersonen wurden willkürlich in zwei Gruppen mit derselben Aufgabe geteilt. Unterschiedlich war nur die Begründung des Lobes nach Erledigung der Aufgabe. Während die Personen der ersten Gruppe für ihre Intelligenz gelobt wurden, wurde die zweite Gruppe für ihre Anstrengung gelobt.

Bei einem zweiten, freiwillig zu wählenden Test, wählten 50 Prozent der Personen, die für ihre Intelligenz gelobt wurden, den einfachen Test. 90 Prozent der Personen, die für die Anstrengung gelobt wurden, wählten den schweren Test.

Was war passiert?

Die Teilnehmer der ersten Gruppe fürchteten, dass ihre Intelligenz durch eventuell schlechtere Resultate anders bewertet werden würde. Sie wählten lieber den einfachen Test und somit den sicheren Erfolg. Es bauten sich zudem Leistungsdruck und Versagensangst auf. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe dagegen, gelobt für ihre Anstrengungen und Mühen, waren angespornt durch das Lob und freuten sich auf neue Herausforderungen. Die Art des Lobens hatte einen enormen Unterschied gemacht (vgl. hierzu auch Bronson 2007).

Was lässt sich daraus für ein Unternehmen ableiten?

Ein gut gemeintes Lob kann enorme negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg haben. Mitarbeiter wie Führungskräfte sollten für ihren Einsatz gelobt werden und nicht – wie üblich – ausschließlich für das erzielte Ergebnis. Ein angstfreies Arbeitsumfeld, in dem Fehler zwar angesprochen, aber nicht bestraft werden, ist die Grundlage für kreatives und freudiges Arbeiten. Dadurch können noch nicht entdeckte Potenziale der Mitarbeiter gefördert und weiterentwickelt werden. Die gemeinsame Freude von Vorgesetzten und Mitarbeitern über die richtige Art des Lobens gibt zusätzliche Kraft und Motivation für den gemeinsamen Arbeitsalltag und für den Geschäftserfolg. Neue oder schwierige Projekte sind dann keine zu fürchtende Barriere mehr, sondern neue und spannende Herausforderungen.

Dr. Oliver Haas, Geschäftsführer der Dreamteam Academy GmbH in München.
Berater und Coach für die Anwendung der Positiven Psychologie auf den Unternehmenskontext. E-Mail: haas@corporate-happiness.de

Literatur

- **Bronson, P. (2007).** How not to talk to your kids, in: New York Magazine, 11.2.2007.
- **Dweck, C. S. & Mueller, C. M. (1998).** Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance, in: Journal of Personality and Social Psychology 1998, Vol. 75 (1), S. 33–52.
- **Haas, O. (2010).** Corporate Happiness als Führungssystem – Glückliche Menschen leisten gerne mehr, Erich Schmidt Verlag, S. 179–180.