Bild: S. Magnani

Stephan Purps untersuchte in seinem Impulsreferat zum Thema «Potenzialentfaltung in der Führung», ob es ein Muster des Gelingens gibt.

19. Berner HR- und Wirtschaftsforum

Führen mit Liebe oder durch «Drachentöten»?

Der Mix aus Wissenschaft und Praxis macht es möglich, notwendige Veränderungen in Unternehmen anzustossen: Die moderne Hirnforschung zeigt auf, wo noch ungenutzte Potenziale schlummern und wie Führungskräfte diese bei ihren Mitarbeitern wecken können.

Auch dieses Jahr war die grosse Beliebtheit des traditionellen Berner HR- und Wirtschaftsforums ungebrochen: Mehr als 1100 Gäste fanden sich im Kursaal Bern ein, wo sich alljährlich die Wirtschafts- und HR-Szene trifft. Das Leitthema «Potenzialentfaltung in der Führung» mit Referat und anschliessender Diskussion fand grosse Resonanz.

«Gibt es ein Muster des Gelingens?», war die rhetorische Frage von Stephan Purps, der das Impulsreferat zum Thema «Potenzialentfaltung in der Führung» gab.

«Und wie kommt es, dass einige Unternehmen beziehungsweise Mitarbeiter immer Erfolg haben und einige nicht?» Diese Feststellung gab Purps vor zehn Jahren den Anstoss, sich mit den Erfolgsfaktoren der Potenzialentfaltung von Mitarbeitern auseinander zu setzen. Mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther ergab sich eine fruchtbare Zusammenarbeit, um genau diesen Fragen nachzugehen. «Wir haben diese Muster des Gelingens mit den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verwoben, mit dem Wissen der Managementlehre angereichert und mit vielen Jahren eigener Führungserfahrung als Referenz abgeglichen», erklärt Purps. Mit dieser Methode kann der Druck reduziert und zugleich können ungenutzte Potenziale in Unternehmen noch besser entfaltet werden. Es braucht eine neue Beziehungskultur, damit Mitar-

beiter wieder mit ihrem eigenen Potenzial in Kontakt kommen. Im Rahmen der Initiative «Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen» wird dieses Wissen in der betrieblichen Praxis erprobt: Porträts von Unternehmen belegen, dass ihre Arbeit mit der Methode eine höhere wirtschaftliche Stabilität erzielt hat und die Belegschaft dabei zufriedener und motivierter ist als zuvor.

Weniger Zeit verbringen im Feuerwehrschlauch

Die zentrale Frage lautet, wie kommen Mitarbeitende aus dem ängstlichen und stressigen Feuerwehrschlauch-Gefühl heraus? Denn dieser Zustand aktiviert nicht den Teil unseres Gehirns, der uns zu höheren geistigen Fähigkeiten befähigen würde, wie das kreative Finden von Lösungen, vorausschauende Planung oder die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Purps erklärt, dass es drei Erfolgsfaktoren sind, welche die Mitarbeitenden in den Giesskannen-Zustand bringen können: «Verbundenheit», «Gestaltungsfreiheit» und starke «innere Bilder». Es handelt sich dabei um die neurobiologischen Grundbedürfnisse eines jeden Menschen, die einen Einfluss auf den Betriebszustand des Gehirns haben.

In der Fachsprache wird der Gehirnteil, der für diese höheren geistigen Fähigkeiten zuständig ist, präfontaler Kordex genannt. Dieser Teil befindet sich hinter der Stirn. Wird der Zustand in diesem Bereich gepflegt, können sich daraus wiederum neue Hirnverknüpfungen entwickeln. Werden die Mitarbeitenden jedoch wieder von grossem Druck getrieben, können Verbindungen von früheren Zeiten hervorgerufen werden oder gar ins Stammhirn abwandern. Das Stammhirn löst Angriff, Scheu, Flucht oder Erstarren aus. Ein zu langes Verbleiben im Stammhirn erschwert die Verknüpfung von neuen Nervenzellen und verhindert somit die Entfaltung des Potenzials.

Die polarisierende und zeitweilig etwas provokative Diskussion, welche dem Publikum ein paar Mal ein Schmunzeln entlockte, brachte vor allem die unterschiedlichen Präferenzen für Führungslehren aufs Tapet. Björn Berg, Ex-Banker und Startup-Gründer des Softdrinkherstellers Mojo, befürwortete zwar den Wert der Verbundenheit, meinte aber dennoch ketzerisch, dass in Firmen, die knallharte Entscheide fällen müssen, die Methode von Purps wohl nicht durchführbar sei und eher als realitätsfremd gelten würde.

Purps entgegnete, dass es ein Mix aus einem direktiven und kooperativen Führungsstil sei und es Mut brauche, die Taktik des Gestaltungsfreiraumes zu fahren, welche im Endeffekt die besseren Resultate erzielte.

Martin Keller, Vorsitzender der fenaco Genossenschaft, brachte die beiden Führungslehren des «Drachentötens» einerseits und der «Führung mit Liebe» anderseits ins Spiel und meinte, dass es in gewissen Momenten geeigneter sei, die Strategie des Drachentötens zu verwenden. Sie wirke sich zum Beispiel bei Existenzängsten positiv auf Innovation und Motivation aus – ganz im Sinne von «Not macht erfinderisch». Allerdings sei er nicht ein Verfechter dieser «Angstmacherei-Führungskultur», sondern sehe schon vielmehr die positive Zuwendung zum Mitarbeitenden als produktiv und nahhaltig an. Sie würden schliesslich bei der fenaco die Lehre «ABS» umsetzen – unter diesem Motto sollen sich die Mitarbeitenden als «anerkannt», «beliebt» und «sicher» fühlen. In den internen Kaderschulungen von fenaco werde auch darauf geachtet, dass mit dem ABS-System geführt und nicht im Sinne der Drachentöter agiert werde.

«Begeisterung ist wie Dünger für unser Hirn»

Gegen Ende der Diskussion glätteten sich die Wogen und die Gesprächspartner fanden unisono, dass die purpelsche Methode durchaus praktikable Ansätze aufweise. «Begeisterung ist wie Dünger für unser Hirn», meinte Berg und wies darauf hin, dass die Erfolgsfaktoren «Verbundenheit» und «Gestaltungsfreiheiten» dies begünstigen. Vor allem in den Berufen wie Verkauf und Marketing müsse diese Begeisterung unbedingt vorhanden sein. Auch für börsenkotierte Unternehmen, in welchen die Bilanz als Gradmesser aller Dinge gesehen wird, begünstigen die geschilderten Ansätze eine nachhaltige Geschäftsführung, so Berg. Keller, der fenaco-Genossenschaftsvorsitzende, sagte, er werde den Ansatz der «inneren Bilder» mit nach Hause nehmen und versuchen, diesen Ansatz in seinem Führungsalltag einzubauen.

Sinikka Jenni

«Das Label ist ein Zeichen unserer Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden.»

Tobias Gerfin
CEO Kuhn Rikon AG

Gesundheitsförderung Schweiz hat ein Qualitätssiegel für die Beurteilung von Arbeitsbedingungen erarbeitet: Friendly Work Space®.

Wir gratulieren zum Re-Assessement.

Weitere ausgezeichnete Firmen unter: www.friendlyworkspace.ch

Gesundheitsförderung Schweiz