

# So machen Sie Mitarbeitende besser

Gute Vorgesetzte sind in der Lage, durch Wertschätzung, Anerkennung und Freiräume das Potenzial der Mitarbeitenden zu entwickeln. Aber: Was einfach tönt, ist längst nicht selbstverständlich.

Interview: Jean-Luc Brühlhart

jeanluc.bruehlhart@espacemedia.ch

**Herr Purps, Sie plädieren für einen Kulturwandel in den Unternehmen. Weshalb braucht es diesen?**

**Sebastian Purps:** Eine Befragung unter weltweit 1500 CEOs belegt: Der Zugriff auf das kreative Potenzial der Mitarbeitenden wird als einzige Chance angesehen, die wirtschaftlichen Herausforderungen zu meistern. Aber nur in wenigen Unternehmen ist die Kultur auf die Potenzialentwicklung ausgerichtet.

**Welche Rahmenbedingungen braucht es für diesen Kulturwandel?**

**Purps:** Es sind ganz normale und leicht verständliche, aber oft nicht gelebte Rahmenbedingungen: Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Zugehörigkeit, Sinnhaftigkeit und Gestaltbarkeit. Wer das erfährt, hat optimalen Zugriff auf Areale des Gehirns, wo Potenziale versteckt sind.

**Christian Vifian:** Dass es möglich ist, gleichzeitig Gestaltbarkeit und Stabilität zu geben, kann ich mit einer persönlichen Lebenserfahrung untermauern. Als Junge durfte ich miterleben, wie mein Grossvater seine Pferde auf die grenzenlose Weide liess. Was ist passiert? Die Tiere blieben zusammen, waren träge und schützten sich gegenseitig. Ein krasser Gegensatz dazu ihr Verhalten auf einer eingezäunten Weide: Dort rannten die Pferde umher, grasten einzeln und zufrieden. Für mich eine wunderbare Metapher, die zeigt, dass Freiheit nur in Grenzen erlebbar ist. Denn Grenzen schaffen Sicherheit. Das ist auch eine meiner Erfahrungen als Führungskraft.

**Und es sind eben Führungskräfte, die diesen Kulturwandel antreiben müssen.**

**Vifian:** Die Idee vom Chef, der alles besser können und wissen muss, ist ja überhaupt das grösste Hindernis in der Entwicklung. ENT-wickeln und ENT-wirren ist für mich ein gutes Bild. Die Mitarbeitenden bringen schon alles mit, nun gilt es, diesen Wollknäuel zu entwirren. Oder Unsichtbares sichtbar machen. Personalentwicklung darf nicht mechanistisch erfolgen, so wie es heute Vorgesetzte oft tun. Vielleicht wurde mit ihnen auch nur so umgegangen. Wir müssen in der Ausbildung von Führungskräften neue Wege gehen, sonst bringen wir diese Kultur nicht in die Firmen rein.

**Purps:** Führungskräfte beweisen persönliche Reife, wenn sie erkennen und anerkennen, dass Mitarbeitende fachlich mehr drauf haben dürfen als sie selbst.

**Vifian:** Heute aber findet man immer jüngere Personen in verantwortungsvollen Positionen. Die griechischen Philosophen der Antike aber drücken erst ab 30 Jahren unterrichten. Ich frage mich: Ist die Generation Y früher reif als wir es waren?

**Purps:** Im Gegenteil. Oftmals hocken sie in den immer anspruchsvolleren Bildungssystemen über ihren Büchern und haben keine Gelegenheit, zwischenmenschliche Reifungsprozesse durchzumachen. Heute wird viel kognitives Wissen vermittelt und wenig Erfahrung z.B. in gemeinsamer Projektarbeit. In der Ausbildung brauchen wir aber neben dem Fachwissen auch Inhalte, die die «Soft Skills» entwickeln.

**Fehler passieren auch bei Beförderungen.**

**Purps:** Klar. Mitarbeitende mit unglaublich viel Fachkompetenz müssen auf einmal Füh-



**Sebastian Purps, Führungskräftetrainer**

rungskompetenzen beweisen. Wenn die persönliche Reife fehlt und der Chef nicht weiss, wie er Mitarbeiter fördert, kann das verheerende Folgen haben. Anonyme Befragungen haben gezeigt, dass viele Mitarbeitende Anerkennung und Wertschätzung dem Geld oder der Verantwortung vorziehen. Nicht umsonst heisst es: People join companys but they leave bosses – Menschen fühlen sich angezogen von einer Firma, aber der Hauptgrund der Kündigung ist der direkte Vorgesetzte.

**Vifian:** Vor allem in der öffentlichen Verwaltung hat man in Bezug auf Beförderungen noch Entwicklungspotenzial. Aufgrund eines meist streng reglementierten Beförderungssystems besteht nur die Möglichkeit über eine hierarchische Beförderung – und damit über den Lohn-Anreiz – einer Person Anerkennung entgegen zu bringen. Sie wird von einem Sachgebiet, das sie sehr gut beherrscht, wegbefördert und übernimmt unter Umständen einen Bereich, den sie nie gelernt hat. Starre Systeme, wo abgesehen von der Beförderung keine Anerkennung möglich ist, sind fatal.

**Purps:** Man wird befördert bis zum höchsten Grad der Inkompetenz.

**In Bezug auf die Führung erwähnen Sie, Herr Purps, oft den Rosenthal-Effekt.**

**Purps:** Wenn eine Führungsperson denkt, dass in seinen Mitarbeitenden richtig viel drinsteckt, dann bringen sie das Potenzial auch zur Entfaltung. Ein grosser Autohersteller hat ein Experiment gemacht und dabei den Chef des High-Performance-Teams mit dem Chef des Low-Performance-Teams ausgetauscht. Die Folge? Das leistungsschwächere Team wurde befähigt und aus dem leistungsstarken Team haben Leute gekündigt. Der Einfluss der Führungskraft auf die Performance ist also sehr gross.

**Eine Führungsperson muss Menschen gern haben. Wie ist das mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar?**

**Vifian:** Gern haben bedeutet für mich nicht eine «Laisser-faire-Kultur». Gern haben heisst unter anderem Grenzen setzen, aushandeln, gradlinig, authentisch und fassbar sein. Und eben auch anerkennen, dass Mitarbeitende auf ihrem Fachgebiet mehr wissen. Wer geschätzt wird, leistet auch wirtschaftlich gesehen mehr. Mein «Gernhaben» äussert sich dann in der Personalentwicklung. Das bedingt, dass ich sehr viel wissen muss über meine engsten Mitarbeitenden. Was macht für sie Sinn, was macht ihre intrinsische Motivation aus? Diese Kultur kann ich nicht befehlen. Ich lebe sie im direkten Umfeld vor



**Christian Vifian, Direktor WKS Bern**

und schaue, dass sie weiter gelebt wird. Dieser Prozess ist nie abgeschlossen.

**Purps:** Auch bei schwierigen Mitarbeitenden müsste es mir gelingen, einen Aspekt zu finden, den ich mag. Sie spüren dadurch Verbundenheit zum Chef – ein wichtiges neurobiologisches Grundbedürfnis ist dann schon mal erfüllt. Wenn man mich mag und ich in Ordnung bin, dann bringe ich auch bessere Leistungen. Gern haben und wirtschaftliche Leistung passt sehr wohl zusammen – auch wenn es dem Chef nicht immer leicht fällt.

**Wo und wie muss der Wandel Ihrer Meinung nach ansetzen?**

**Purps:** Die Führungsperson braucht eigene und klare Vorstellungen über den gewünschten Kulturwandel. Nur dann gelingt authentisch. Positive Erfahrungen und Erlebnisse für alle Beteiligten stehen bei der Entwicklung an erster Stelle, denn so werden neue neuronale Netzwerke gebildet, durch die Mitarbeiter ungeahnte Potenziale entfalten können.

**Vifian:** Ohne Kulturwandel auf Stufe Manager sind wir nicht in der Lage, neue Führungsstrukturen aufzubauen. Ich stelle mir zellartiges Arbeiten mit einer hohen Autonomie und viel Verantwortung vor. So geben die Mitarbeitenden in bestimmten Grenzen das Beste und haben Spass dabei. Dies anzustossen liegt in meiner Verantwortung als Direktor.

**Purps:** Die Kommunikationsmuster von Führungspersonen sollten Begrenzungen aber auch ganz viel Freiheit beinhalten. Nur das rein Direktive funktioniert genau so wenig wie das ganz Freie. Es braucht ein Wechselspiel. Diese Kunst kann eine Führungskraft lernen.

## 19. HR- und Wirtschaftsforum

Das Thema des 19. Berner HR- und Wirtschaftsforums lautet «Potenzialentfaltung – Unsichtbares sichtbares machen». Das Impulsreferat hält Führungskräftetrainer Sebastian Purps (vgl. Interview). Er begann 2008 erfolgreich, die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit dem Wissen des Management-Trainings zu kombinieren. Gemeinsam mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther gründete er die Non-Profit-Initiative «Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen» ([www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org)).

**Dienstag, 21. Januar 2014, Kursaal Bern**  
Türöffnung um 16.15 Uhr  
Beginn um 16.45 Uhr

Trägerin des Forums ist die WKS KV Bildung  
[www.bernerhrforum.ch](http://www.bernerhrforum.ch)