



7. BusinessCOUCHing, 15. März 2017

„Entwicklung von unten und von oben – vorhandene Potentiale, gute Geister im Unternehmen entdecken und fördern“

Impulsgebende:

Andrea Kurz, Head of Human Resources, Weleda Group, Arlesheim (Schweiz).

Dr. Christina Frey-Wippermann, Diplompyschologin, Systemische Therapeutin und Beraterin (HSI), Vertretung der Professur Sozialpsychologie an der Evangelischen Hochschule Freiburg

Gastgeber: [Tanja Santner](#), [Pierre Laule](#), [Denkraum GmbH](#)

Ort: „Denkraum“ in der Ferdinand-Weiß-Straße 9 - 11, Freiburg

Eingangsstatements:

Andrea Kurz: „*Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.*“

Dr. Christina Frey-Wippermann: „*Potentialentfaltungen basieren auf Erfolgserlebnissen - also Lernerfahrungen vernetzt mit positiven Gefühlen.*“

Beata Frenzel: „*Potential ist Reichtum. Reichtum ist eine Selbstverpflichtung zu teilen.*“

Fragen & Antworten:

Es war ein kurzer Weg vom großen Thema der BusinessCOUCHing-Salons zur Kernfrage des Abends. „In vielen Unternehmen findet ein Kulturwandel statt“, stellte Beata Frenzel zum Eingang fest. Zusammenarbeit werde neu gedacht. Und die Kennzahlen dieser Unternehmen zeigten, dass es sich dabei keinesfalls um einen teuren Luxus handelt. Und sobald Kooperation statt Konkurrenz zum Leitbild gehört, rücken die Potentiale jedes einzelnen ins Blickfeld.

Der homo oeconomicus, also der rational kalkulierende und auf seinen Vorteil bedachte Mensch, galt Volkswirten und Managern lange Zeit als ideales Modell für ihre Berechnungen und Entscheidungen.



Beata Frenzel, Andrea Kurz, Dr. Christina Frey-Wippermann (links nach rechts)

Für ihn ist alles nur eine Sache des Preises – auch was den Einsatz seiner Arbeitskraft und die Leistung anderer angeht. Dr. Rudolf Steiner, Begründer der Anthroposophie, hatte mit Sicherheit ein differenzierteres Menschenbild. Wie spiegelt sich das in einem Unternehmen wie Weleda, das im anthroposophischen Weltbild wurzelt? Mit dieser Eingangsfrage an Andrea Kurz stieß Beata Frenzel gleich zum Selbstverständnis des 1921 gegründeten Arzneimittel- und Naturkosmetikherstellers vor. „Wir sind kein anthroposophisches Unternehmen, sondern von der Anthroposophie inspiriert“, stellte die Personalchefin klar.

” ***Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.***

Das bedeute, davon auszugehen, dass jeder Mitarbeiter einen Beitrag leisten, Verantwortung übernehmen und sich auch entwickeln wolle. Persönlich habe sie angezogen, dass Weleda den Begriff Nachhaltigkeit in seiner ganzen Dimension ernst nehme. „Das ist schon im Gründungsimpuls von Weleda enthalten.“

” **Wenn ein Team meint, keine Führungskraft zu brauchen, probieren wir das aus.**



Führungskulturen statt Heldentum

„Der Fisch stinkt vom Kopf her“, provozierte Beata Frenzel und lenkte so das Gespräch auf die Rolle der Führungskräfte. Auch hier zeigte Kurz eine pragmatische – und bescheidene – Sicht. „Ich habe früher eine Heroisierung von Führung erlebt“, spielte sie auf Ihre Zeit im Personalwesen von BMW an. „Keiner kann das leisten.“ Weleda wolle aber die Führung auch nicht abschaffen. Es seien in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Führungskulturen notwendig. Komplexität lasse sich nicht von wenigen Führungskräften bewältigen. „Deshalb findet bei uns sehr viel Führung statt“. Was weder Basisdemokratie bedeute, noch Experimente ausschließe: „Wenn ein Team meint, keine Führungskraft zu brauchen, probieren wir das aus.“

Vom Potential der Kartoffel

Angesprochen auf das Menschenbild, das so verstandene verteilte Führung benötigt, brachte Kurz die Begriffe Aufmerksamkeit und Selbstreflexion ins Spiel. Was traue ich einem Mitarbeiter zu? Was kann er gut? Wo sind meine Grenzen? Wie stehe ich im Dialog mit anderen? „Bei uns wird nicht per se besser geführt, wir ringen nur mehr als andere darum, wie Führung aussehen sollte“, brachte sie es auf den Punkt.

Für den Begriff „Potential“ war Christina Frey-Wippermann die Expertin. Für eine Definition griff die Psychologin und Psychotherapeutin auf das humanistische Menschenbild zurück. „Der Mensch hat Selbstentfaltungsmöglichkeiten“, sagte sie. Das sei wie bei Kartoffeln, die selbst im dunklen Keller keimten, weil es in ihnen eben angelegt ist. Es gehe im Unternehmen darum, Bedingungen

zu schaffen, die dieses Wachstum ermöglichten und erleichterten.

Motiviert dazu müssten aber die Mitarbeiter von sich aus sein.

Jeder entwickelt sich selbst

Angesprochen auf ihr neurowissenschaftlich geprägtes Eingangsstatement, verdeutlichte Frey-Wippermann den Zusammenhang von Wissen, Können und Handeln. „Lernen formt neuronale Netze; das Gelernte abzurufen erfordert aber eine positive Atmosphäre.“ Im optimalen Fall stelle sich dann der Flow ein. Angst dagegen hemme das kreative und assoziative Denken. Beide, so die Forscherin, seien Triebfedern persönlicher Entwicklung. Aber nicht alle Unternehmen und nicht alle im Unternehmen hätten Interesse an solchen Prozessen.

In diesem Punkt waren sich beide Expertinnen einig. „Wir entwickeln niemanden“, sagte Andrea Kurz. Verantwortlich dafür sei jeder für sich. Das könne im Extremfall bedeuten, dass die Entwicklung so wenig zum Unternehmen passe, dass eine Trennung die beste Lösung sei.

Biotope und Inseln

Von diesem Extrem lenkte Beata Frenzel das Gespräch zum idealen Potentialentfaltungsbiotop. Gefragt, was Organisationen tun können, um persönliche Entwicklung zu fördern, zog Frey-Wippermann die Parallele zu ihren Lehrveranstaltungen. Studenten lernten motivierter, wenn sie zu bestimmten Problemen eine individuelle Perspektive einnehmen können. Mehr als um Inhalte gehe es bei diesem Ansatz um die Gestaltung des Entdeckungs- und Lernprozesses. In anderer Form begegnet dieses Vorgehen in den so genannten Juniorfirmen der Weleda-Azubis. Parallel zur Ausbildung in den Abteilungen entwickeln sie während eines Jahres ein marktreifes Produkt.

” **Lernen formt neuronale Netze; das Gelernte abzurufen erfordert aber eine positive Atmosphäre.**



Diese „Potentialentfaltungsin-
sel“ (Kurz) erlaube viel Freiraum,
zwinge allerdings auch zur sinnvollen
Kooperation. Im Unternehmensalltag
seien es die Starts neuer Projekte, die
eine Einladung zur Potentialentfaltung
sein können: Wer will es machen?
Wer traut es sich zu? Aber laufen
solche Offenheit und der
Mehraufwand nicht allen Lean-
Konzepten zuwider? Diesen Einwand
ließ Kurz nicht gelten: „Ich bin der
festen Überzeugung, dass es zur
Wertschöpfung beiträgt; für das
Unternehmen wie für die
Gesellschaft.“

Auch für Christina Frey-Wippermann
passte zum Begriff Potential am
besten der Begriff Entdecken. Vollen
Zugriff auf seine Kräfte habe der
Mensch nicht unter Druck, sondern im
Loslassen. Die Forschung zeige, dass
Mitarbeiter die beste Leistung
bringen, wenn sie weder über- noch
unterfordert sind.

„Potentialentdeckungen muss als
Führungskraft oder Unternehmen
zulassen.“ Auch aus dieser
Perspektive betrachtet seien KVP-
Sitzungen wertvoll. „Die Mitarbeiter
wissen doch am besten, was in ihrem
Verantwortungsbereich gut und richtig
ist.“

Führungskräfte sind auch Mitarbeiter

Ein kritischer Punkt der
Potentialentfaltungskultur könnte die
Reaktion der Führungskräfte sein.
Sind kompetentere Mitarbeiter nicht
auch eine Bedrohung? Für Andrea
Kurz lauert hier eine Falle. „Wenn die
Geschäftsleitung keine Entwicklung
will, dann geht nichts.“ Eine Bremse
seien auch Führungskräfte, die
fürchten, Teammitglieder an andere
Unternehmenseinheiten zu verlieren.
Da brauche es eine weitere
Perspektive, die das Geben und
Nehmen innerhalb der Firma erfasse.
Auch Frey-Wippermann empfiehlt
verunsicherten Vorgesetzten, auf die
Habenseite zu blicken: „Teams aus
Personen mit verschiedenen
Kompetenzen sind einfach stärker.“



TISCHGESPRÄCHE:

**Wie fördere ich Potential?
Wie mein eigenes? Wie das meiner
Mitarbeiter und Kollegen?**

- Mit Vertrauen und Wertschätzung
- Mit einer Fehlerkultur
- Mit Anreizen
- Durch die Bereitschaft, mit den
geweckten Geistern auch zu leben
- Durch wertschätzendes Feedback
- Indem Mitarbeitern Möglichkeiten
eröffnet werden, Neues an sich
kennenzulernen
- Durch das Schaffen von Inseln im
Tagesgeschäft
- Indem Hindernisse aus
Erwartungen und Vermutungen
beseitigt werden

DIE ESSENZ:

Was können wir mitnehmen?

Andrea Kurz: „Potentialentfaltung hat
viel mit der Haltung zu anderen zu
tun. Es geht darum, erstmal den
Menschen im Gegenüber zu sehen.
Wir müssen wegkommen von
Verallgemeinerungen, wie „die
Führungskraft“ oder „die Mitarbeiter“.

Christina Frey-Wippermann:

„Es geht darum, einen sicheren
Rahmen zu schaffen, in dem
Menschen so agieren können, wie sie
sind. Dann kann man auch
gemeinsam auf Ideen kommen.“

Dr. Gerd Kalkbrenner, im April 2017
www.kalkbrenner-kommunikation.de

” **Wir müssen weg-
kommen von Verallge-
meinerungen, wie
„die Führungskraft“
oder „die Mitarbeiter“.**

Über BusinessCOUCHing

Raum und Zeit haben, sich ge-
meinsam einem gesellschaftlich
oder wirtschaftlich relevanten
Thema außerhalb des operativen
Tagesgeschäfts widmen, sich
darüber in einer entspannten, ver-
trauensvollen Atmosphäre aus-
tauschen: Das ist oftmals Luxus!
Diesen Raum öffnen Business-
COUCHing-Salons.

Zum BusinessCOUCHing kom-
men Menschen aus führenden
und selbst-ständigen Positionen
in der Wirtschaft, um sich offen
auszutauschen, wie sich „Ethik
und Werte“ in ihrer Praxis umset-
zen lassen.

Wem Ethik in der Wirtschaft wich-
tig und ein Anliegen ist, hat zu-
dem die Möglichkeit sich als Im-
pulsgeberIn, GastgeberIn, Patin
oder Pate an den Business-
COUCHing Veranstaltungen zu
beteiligen.

Nächstes BusinessCOUCHing
voraussichtlich im **Juni 2017**.
Details werden noch bekanntge-
geben.

www.beata-frenzel.de