

Was zeichnet eine Führungspersönlichkeit aus?

Ein Interview mit Dr. Peter Gruber



Peter Gruber, ein erfahrener Berater, Psychotherapeut und Theologe, einer der langjährigsten Partner und Mitdenker des Management Center Vorarlberg, ist schon seit 40 Jahren in der Erwachsenenbildung mit Schwerpunkt Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung tätig. Gemeinsam mit Bruno Strolz leitet er seit rund 20 Jahren den Seminarzyklus „Menschen führen“. Monika Erne führte mit Peter Gruber während der Seminartage in Bezau das folgende Interview.

Was verstehen Sie nach all den Jahren Ihrer Beratungstätigkeit unter Führung?

Lassen Sie es mich mit C.O. Scharmer ausdrücken: „Führung ist die Fähigkeit, das Ganze besser hören zu können als jemand Anderer“. Eine Führungspersönlichkeit sollte gut zuhören können und sich bewußt sein, dass man immer verschiedene Rollen einnimmt. Führen ist immer Einfluss nehmen auf Menschen, daher ist die Art und Weise wie man jemanden begegnet, ganz wesentlich.

Ich möchte an Hand von einzelnen „Bildern“ beschreiben, was in meinem Verständnis eine gute Führungspersönlichkeit auszeichnet:

1. Die Führungskraft – beherzte(r) ErmöglicherIn

Mir geht es um die Menschen in den Unternehmen, wie sie sich mit all ihren Kräften einbringen. Wie können Sie als Führungskraft so agieren, dass sich die anderen Menschen rund um sie gut entfalten können.

Das bewusste Wahrnehmen von Menschen und Situationen ist wesentlich um aktive Verantwortung zulassen zu können. Die ErmöglicherInnen sind am Menschen orientiert, dass etwas möglich und nicht erzwungen wird. Ermöglichen meint nicht überfordern. Dabei gilt es die persönlichen Möglichkeiten (im Sinne von Fähigkeiten) zu erkennen und jene Möglichkeiten, die das Unternehmen anbieten kann, gegenüber zu stellen. Passen diese Möglichkeiten zusammen, dann ist es optimal – was dem Einzelnen gut tut, tut dem Betrieb gut. Und dieses Zusammenpassen gilt es zu erkunden. Wenn eine Führungskraft auch noch mutig ist, emotional und herzlich sein kann, dann ist er ein beherzter Ermöglicher bzw. sie eine beherzte Ermöglicherin.

2. BewegerIn und MotivatorIn

Was bewegt mich? Wenn ich weiß, was mich bewegt, dann weiß ich auch was mir am Herzen liegt. Wir werden von sogenannten Grundmotivationen bewegt, die auf Werterfahrungen ausgerichtet sind. Angelehnt an die Forschungserkenntnisse von Alfried Längle kennen wir die folgenden vier existentiellen Motivationen:

Erstens: Das Dasein-Können - das Selbstverständnis gründet in der bewussten und gefühlten Erfahrung Boden, Halt, gebende Strukturen unter den Füßen zu haben.

Zweitens: Das Mögen-Wert sein, das Spüren, dass es gut und wertvoll ist, dass es mich gibt. Darauf baut jegliche Werterfahrung auf.

Drittens: Das So-Sein-Dürfen – die Einzigartigkeit als Person erfahren.

Viertens: Das Wollen – Sinn erfahren. Wozu ist mein Leben gut? Welche Spuren möchte ich hinterlassen? Ist mein Leben erfüllt?

Erst wenn ich mir über meine eigenen Beweggründe im Klaren bin, kann ich andere dahin führen, von innen heraus „etwas in Bewegung zu bringen“ - voller Energie und Tatendrang sein, Ideen haben, positiv gestimmt sein, neugierig sein, offen und interessiert.

Dieses Erkunden der eigenen Beweggründe, eben dieser Grundmotivationen ist eine der wichtigsten Aufgaben des Führens – sie spielt eine große Rolle für das Gelingen einer motivierten Zusammenarbeit. Das muss nicht nur oder unbedingt hierarchisch gesehen werden. Motivieren können auch ArbeitskollegInnen, die aufgrund ihrer Erfahrung oder durch ihr Vorbild Einfluss nehmen, indem sie erstrebenswerte Haltungen und Verhaltensweisen zeigen, die auf Werte ausgerichtet sind.

3. Selbstbewusstsein – Reflexion und Absicht

Führungspersönlichkeiten sollen einen guten Zugang zu sich selbst finden, in dem sie sich selbst erfahren und kennenlernen. Sie brauchen dies um herauszufinden, was in ihnen drinnen steckt. Dazu hilft es, wenn immer wieder der Führungsbedarf im eigenen Einflussbereich reflektiert wird, um zu wissen, was noch besser zu machen ist.

Auf diese Weise entwickeln die Führenden ein gesundes Selbstbewusstsein, das die Grundlage dafür ist, dass sie sich dann auch für andere einsetzen und gut auf diese schauen können. Man kann in diesem Zusammenhang auch von impliziten Absichten sprechen: Verspürt jemand Lust am Führen? Wird darin bewusst eine Tätigkeit gesehen, die gebraucht wird? Wie können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewonnen, wie ihre Fähigkeiten weiter entwickelt werden? Ist das Führen für mich (nur) ein Karriereschritt oder ist es ein echtes Anliegen von mir? Wenn das Führen mit einem persönlichen Anliegen verbunden ist, dann werden die Mitarbeitenden nicht nur über die Aufgabenerfüllung gesehen.

4. Werte und deren Bedeutung für gute Gespräche

Wenn etwas geschieht, das mir am Herzen liegt, dann bewegt mich dies – bis hin, dass es mich zornig macht. Die Freude und der Zorn sind Hinweise auf den Wert, der dahinterliegt. Werte sind etwas, was von der Zeit und von der Situation abhängt. Sie sind nicht für immer beständig, können wechseln. Aus guten Gesprächen kann herausgearbeitet werden, was momentan für den Mitarbeitenden einen Wert hat – denn darauf hin ist er bewegbar. Für gute Gespräche gibt es weit öfters die Gelegenheit als die meisten Führungspersönlichkeiten meinen. Eine gemeinsame Autofahrt oder ein kleiner Spaziergang im Firmengelände sind bestens dafür geeignet: wenn ich selbst bewegt bin, kann ich auch besser etwas in einem Menschen bewegen.

Die Reflexion im Dialog öffnet Perspektiven und führt zu persönlichen Stellungnahmen. Im Unternehmenskontext sind Gespräche, besonders Mitarbeitergespräche, von großer Bedeutung. Idealerweise sollten regelmäßig - mindestens einstündige Gespräche - stattfinden. Nur so erfährt die Führungskraft, wie es um die Bewegtheit eines Menschen steht, was ihm am Herzen liegt und was ihn – in einem tieferen Sinn – lebendig sein lässt. Mit dieser Erfahrung ist die Führungskraft in der Lage zu entscheiden, womit sie selbst zur Erhaltung der Lebendigkeit beitra-

gen kann. In solchen Gesprächen erleben Menschen die Wertschätzung ihrer Vorgesetzten, weil sie ihnen Zeit schenken, Interesse an ihrer Person zeigen und nicht zuletzt sich selbst mitteilen. So ein Gespräch ist motivierend, es gibt Möglichkeiten etwas zu verändern.

5. Verwalterisches und unternehmerisches Führen

Das verwalterische Führen ist eine Art des Gestaltens und Pflegens eines lebendigen Organismus, wie es ein Unternehmen ist. Die verwalterische Führungskraft sorgt für Stabilität, internes Gleichgewicht, Vertrauen und bietet eine Infrastruktur, die unternehmerisches Handeln ermöglicht. Wenn jedoch aufgrund eines übertriebenen Sicherheitsbedürfnisses oder aus Gründen der Machtabsicherung immer an Bestehendem festgehalten wird, veraltet das System und ist nicht Basis für Entwicklung.

Das unternehmerische Führen heißt, dass man sich mit der Gestaltung der Zukunft aktiv auseinandersetzen hat. Dieses Führen erfüllt Bedingungen, unter denen Intuition möglich ist (z.B. Kreativität, Instinkt, Ahnung, Spiritualität, Denken in Bildern, Leerwerden-können). Der unternehmerische Führer verspürt den Antrieb, die Lust, die Bewegtheit etwas Neues zu schaffen, zu entwickeln, zu realisieren. In seiner Aktivität überschreitet er Grenzen, stellt Gewohntes in Frage und löst oft Unsicherheit, Angst und Chaos im System aus um es für die zünftige Gestaltung wieder zielgerecht einsetzen zu können.

Herr Gruber, herzlichen Dank für das Gespräch.
Monika Erne

Seminare 2017 mit Peter Gruber und Bruno Strolz

- **Menschen führen - Ein anderes Führungseminar:** 04. - 07.04.2017 und 14. - 17.11.2017
- **Gelassenheit und Lebendigkeit:** 23. - 24.11.2017
- **Das ganze Leben:** 29.11. - 01.12.2017

Im Seminar „Menschen führen“ formulieren die Teilnehmenden ihre persönlichen Anliegen für die Seminartage. Sie bearbeiten diese Anliegen und finden mögliche Lösungsansätze, die an ihre persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten gebunden sind. Theoretische Impulse wechseln mit dem Arbeiten an Fallbeispielen, Gesprächen im Kleingruppen und Dialogen im Plenum.