

# Menschen stark machen

Ein Beitrag von Boris Grundl, CEO Grundl Leadership Akademie

**Die Führungskraft ist eine Orientierungshilfe – ihre „Nähe“ ein Geschenk, ihre „Distanz“ eine Nachdenkhilfe. So entwickeln Führungskräfte Menschen wirklich.**

Kennen Sie die ewig jugendlichen Lehrer in Jeans und Parker, die nie erwachsen geworden sind? Und diese erziehen dann natürlich ihre Schüler zu den gleichen Softies, die sie selbst sind. Wir erinnern uns an sie auch aus unserer eigenen Schulzeit. Pferde konnte man mit ihnen stehen – nur gelernt hat man nichts. Denn sie formten keine Charaktere, weil ihnen das „beliebt sein“ wichtiger war. Doch es gab auch die anderen. In Stoffhose mit Hemd oder im strengen Kostüm. Das waren die Unbequemen, die Anspruchsvollen, die uns das Leben schwer gemacht haben. Die Grenzen setzten und uns Hindernisse in den Weg legten, die wir überwinden mussten. Irgendwie haben wir sie zugleich gehasst und geliebt. Bei ihnen funktionierten keine Drückeberger-Strategien. Sie ließen sich nicht bequatschen oder zulabern, wenn die Hausaufgaben nicht gemacht waren.

Das Versäumte nachzuarbeiten war selbstverständlich. Dafür gab es kein Dankeschön. Was es gab, waren eine Standpauke und ein Kompensationsjob für unseren mangelnden Respekt. Wem gegenüber? Dem Lehrer? Nein, uns selbst gegenüber. Seinen Job nicht erledigen? Mogeln bei Klausuren? Für diese „harten Hunde“ war klar: Wir haben uns selbst betrogen. Deswegen gab es eine Nachdenkhilfe durch „Distanz“. Die Weicheier hingegen lamentierten: „Ihr habt doch alle Freiheiten bei mir. Wie konntest Du mich so hintergehen?“

## Unbequem oder harmoniesüchtig?

Sie sehen den Unterschied: Den Unbequemen ging es um uns, um unsere Entwicklung. Denen, die „Everybody's Dar-




ling“ sein wollten, ging es vor allem um sich selbst. „Beliebt sein“, im Mittelpunkt stehen, angehimmelt werden und sich dabei gebraucht fühlen waren ihre Ziele. Bei den Respektspersonen haben wir fürs Leben gelernt, bei den anderen das Leben vertrödelt.

Hatten Sie ein Lieblingsfach? Eines, in das sie sich hineinknieten, Freizeit investierten, eines, bei dem es für Sie keinen Dienst nach Vorschrift gab? Dann war es Ihnen vielleicht auch einmal vergönnt, Ihren Lehrer zu verblüffen, ja vielleicht sogar ihn fachlich zu übertrumpfen. Wie war seine Reaktion? Die Schmolli-Abwehr einer beleidigten Leberwurst oder die Freude an Ihrem Durchbruch und die Lust, mit Ihnen auf Augenhöhe die intellektuellen Klänge zu kreuzen? Überraschend: Nicht der „Softie“ war es, der sich mit Ihnen für Sie und an Ihnen freute. Es war der andere, der Ihren Erfolg wertschätzte. Der „Harte“, derjenige, dem Ihre Entwicklung 1.000 Mal mehr bedeutete als jede Beliebtheit.

## Menschenentwickler

Im Unternehmen haben Sie keine Chance, die beiden Typen an der Kleidung zu erkennen. Anzüge machen uniform. Aber nur optisch. Manchmal deutet es die Körperhaltung schon an. Aber kaum,

dass eine Führungskraft den Mund aufmacht, wissen sie sicher, welchen Typus sie vor sich haben: den „Gebraucht-werden-Woller“ oder den „Verantwortungs-Einforderer“? Führungskräfte, die etwas bewegen wollen, bewegen in erster Linie Menschen. Natürlich sind sie sich ihrer Bedeutung bewusst. Aber sie stellen Ihre Selbstbestätigung für das höhere Ziel zurück. Ihnen geht es nicht darum, von anderen beweihräuchert und dafür gemocht zu werden, dass Ihnen ein Nein schwerer über die Lippen kommt als sozialromantische Träumereien. Sie arbeiten immer daran, selbst besser zu werden und andere größer zu machen, damit sie – und andere – die Besten werden, die sie sein können. Sie wollen starke Menschen um sich herum, keine Duckmäuser und Durchschnittstypen, die sie selbst größer scheinen lassen, als sie sind. Ihre „Nähe“ ist ein Geschenk, Ihre „Distanz“ eine Orientierungshilfe. Zum Wohl des Ganzen. Ich nenne sie Menschenentwickler. 

- **Stellen Sie die Weiterentwicklung anderer in den Mittelpunkt Ihres Handelns.**
- **Andere entwickeln bedeutet nicht, diese so zu behandeln, wie diese es gerne hätten. Es bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich weiterentwickeln.**
- **Seien Sie auch einmal unbequem. Menschenentwickler sind während des Wachstumsprozesses nicht beliebt. Das kommt erst später. Nach der Erkenntnis.**
- **Anerkennung bekommen Sie erst im zweiten Schritt, selten sofort. Aber darum darf es Ihnen auch primär nicht gehen.**