

# Führung im Wandel

Sachbuchautor und Rollstuhlsportler Boris Grundl gilt als einer der besten Managementtrainer Europas. Im Dezember 1990 verletzte er sich bei einem Klippensprung schwer und zog sich eine spezielle Form der Querschnittlähmung zu. Im August 1992 nahm der nun auf einen Rollstuhl angewiesene Boris Grundl das Studium der Sportwissenschaft wieder auf und studierte begleitend Psychologie. Von 1996 bis 2000 errang er zahlreiche Erfolge als Rollstuhlsportler und nahm 2000 an den Paralympics in Sydney teil.

1992 bis 2001 war er im Management und Vertrieb tätig, bis er 2001 eine Akademie für Führungskräfte gründete. Neben seiner Tätigkeit als Managementberater und Führungstrainer hält Grundl Vorträge zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverantwortung und Mitarbeiterführung. Seinen Unfall und die folgende Behinderung verarbeitete Boris Grundl 2008 in seinem Buch *Steh auf! Bekenntnisse eines Optimisten*.

**nagelneues:** Sie scheinen Ihre Berufung im Leben gefunden zu haben. Was ist in Ihren Augen die größte Herausforderung für eine Führungskraft?

**Boris Grundl:** Das stimmt, ich habe nicht nur einen Beruf, sondern meine Berufung gefunden. Dafür bin ich sehr dankbar. Die größte Herausforderung für eine Führungskraft ist in meinen Augen, mit den unterschiedlichen Erwartungen umgehen zu können. Jede Führungskraft befindet sich in einer Sandwich-Position mit Druck von oben und unten. Man kann es nicht allen Recht machen und muss eine innere Stärke entwickeln, sich also auf gewisse Weise einen Panzer zulegen, aber sensibel genug sein, um entscheidende Dinge zu erkennen. Das ist eine Kunst: zugleich stark und sensibel genug zu sein.

**nagelneues:** Welche Eigenschaft sollte eine Führungskraft auf jeden Fall besitzen?

**Boris Grundl:** Sie sollte ihre Führungsaufgabe als Dienst an anderen sehen, auch wenn der Geführte es evtl. in dem Moment nicht so empfindet. „Hilf mir, es selbst zu tun“, steht auf der Stirn eines jeden Mitarbeiters geschrieben. Außerdem gilt es, sich enorm schnell an Veränderungsprozesse anzupassen. Da die Sicht einer

Führungskraft in der Nebelwand des Alltags aufgrund schnelllebiger wirtschaftlicher Zyklen und zahlreicher Spannungsfelder nicht besonders gut ist, ist es klug mehr Leute mit ins Boot namens „Verantwortung“ zu holen. Gemeinsam sieht man klarer und tiefer. Unternehmen brauchen heute viele mitdenkende Sensoren, um die Nebelwand zu durchdringen und diese Fähigkeit dann mit Spitzenresultaten zu beweisen.

**nagelneues:** Mit Ihrem Konzept „Leading Simple“ haben Sie ein System geschaffen, wodurch man Führung lernen kann. Denken Sie, dass jeder Mensch zur Führungskraft werden kann?

**Boris Grundl:** Die Frage muss hier anders lauten: es geht nicht darum, ob, sondern wie weit sich jemand als Führungskraft entwickeln kann. Oder anders: jeder kann singen lernen, doch nicht jeder wird ein Opernstar. Der Entwicklungsprozess besteht aus drei Säulen: Wie führe ich mich selbst? Wie lasse ich mich führen? Wie führe ich andere? Nicht jeder wird lernen können, einen Konzern zu führen, dennoch kann er in seinem Bereich mehr Kompetenz erlangen, wenn er Führung als einen erlernbaren Beruf versteht. Übrigens scheitern die meisten, weil sie sich die Berechtigung



Boris Grundl

zu führen absprechen, sich nicht für perfekt genug halten und sich damit unbewusst die Erlaubnis entziehen.

**nagelneues:** Politische Ereignisse wie der arabische Frühling machen deutlich, welche Macht das Internet und Social Media der breiten Masse verleihen können. Manche Unternehmen machen sich mit Konzepten wie Crowd Sourcing diese gesellschaftliche Entwicklung zu Nutze. Werden wir in Zukunft eine Demokratisierung von Führung erleben?

**Boris Grundl:** Eine Demokratisierung von Führung ist richtig und wichtig. Dazu bedarf es der Einsicht, andere größer machen zu wollen. Auskunft über den Demokratisierungsgrad einer Gesellschaft gibt die Summe der Selbstverantwortung, die jeder einzelne übernimmt. Es ist vergleichbar mit der Erziehung von Kindern: man kann sie abhängig und schwach oder unabhängig und stark machen.

Der arabische Frühling zeigt aber auch, dass der Wunsch nach Freiheit und Selbstbestimmung auf einem Blatt steht, aber der Umgang mit dieser Freiheit auf einem ganz anderen Blatt. Freiheit ist die Gnade und die Pflicht, permanent zu entscheiden.

Also im Grunde nichts anderes, als mehr Selbstverantwortung zu übernehmen.

**nagelneues:** Gibt es aus Ihrer Sicht im Zeitalter der Globalisierung länderspezifische Eigenarten der Führung oder verschwinden hier die Grenzen?

**Boris Grundl:** Natürlich gibt es noch immer Unterschiede zwischen den Ländern. In nördlichen Regionen wie z. B. Schweden ist der Führungsstil kooperativer, während wir in Deutschland noch hierarchischer denken. Je weiter man Richtung Süden geht, desto stärker ausgeprägt scheint das Hierarchiedenken. Ein klassisches Beispiel ist auch China, wo das Versagen einer Führungskraft häufig mit einem „Gesichtsverlust“ einhergeht und nicht selten im Selbstmord endet. Aber auch China wird sich ändern. Dem wirtschaftlichen Wachstum wird ein geistiges Wachstum der Bevölkerung folgen. Die ersten Anzeichen sind schon sichtbar. Letztendlich sind wir Menschen alle denselben Bewusstseinszyklen unterworfen.



Das aktuelle Buch von Boris Grundl.

**nagelneues:** In Ihrem neuen Buch sprechen Sie das Aus für den „Macher“ als Chef-Typ an. Inspiratoren seien nun an der Reihe. Ist die neue Führungskraft ein „Dienstleister“?

**Boris Grundl:** Vorteil des Machers ist seine Stärke, Dinge an sich zu

ziehen und anzuschieben. Nachteil des Macher-Typs ist, dass nur einer der „Macher“ ist, zu viele Menschen unter den Schirm schlüpfen und nicht selbst Verantwortung übernehmen. Daher ist eine Weiterentwicklung zu einem Menschenentwickler notwendig, der Macht und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt. Die gute Nachricht ist: eine Transformation ist möglich, der Macher kann sich weiterentwickeln. Wer für sein Unternehmen oder seine Position rechtzeitig die Zeichen der Zeit erkennt und seine Führungsinstrumente neu adaptiert, hat gute Chancen, auch zukünftig als Führungskraft erfolgreich zu bleiben. Wie ich bei meinen Seminaren in der Nagel-Group erfahren habe, waren auch bei Ihrem leider so früh verstorbenen Inhaber Kurt Nagel klare Anzeichen einer solchen Transformation zu erkennen.

**nagelneues:** Die Zeit der Macher ist/war sicherlich auch eine sehr männlich geprägte Zeit. Haben Frauen beim modernen Chef-Profil mehr Chancen, in Führungsposition zu kommen?

**Boris Grundl:** Auf jeden Fall. Der weibliche Pol und damit auch Frauen werden an Einfluss gewinnen. Allerdings geht es weniger um die Differenzierung Mann-Frau, sondern mehr um die Kombination von männlichen und weiblichen Eigenschaften. Die Führungskraft sollte unabhängig vom Geschlecht sowohl mit dem Auge des Jägers als auch mit dem weiblichen Ohr die Dinge aufnehmen und verstehen.

**nagelneues:** Ihr neues Buch hat den Untertitel „Warum wir neue Vorbilder brauchen“. Welche Vorbilder hatten Sie zu Beginn Ihrer Karriere als Trainer? Welche haben Sie heute?

**Boris Grundl:** Anfangs habe ich intensiv nach Vorbildern gesucht. Je nach Thema gab es ein anderes Vorbild. Ich habe das Passende für mich

übernommen und den Rest verworfen. Eine Art Rosinenpicken. Heute sind meine Vorbilder nicht mehr personengebunden. Meine gesamte Umwelt ist für mich eine Quelle der Inspiration, ob Menschen oder Dinge, die mir jeden Tag begegnen.

**nagelneues:** Durch Ihre Lebensgeschichte sind Sie ja selber für viele Menschen Vorbild. In einem MDR-Interview sagten Sie „Wenn der Unfall der Preis war, diese Berufung [= Menschen zu entwickeln] zu erleben, dann zahle ich den gern“. Denken Sie, dass Menschen erst in Krisensituationen ihr volles Potential entwickeln können?

**Boris Grundl:** Ich denke nicht, dass Menschen nur in Krisensituationen eine herausragende Entwicklung vollziehen können. Aber häufig ist das ein Auslöser. Entscheidend ist die permanente Suche nach der Antwort auf die Frage „Für was bin ich gemeint worden?“. Viele Menschen tragen die Antwort in sich, suchen sie aber nicht konsequent.

**nagelneues:** Sie sind einer der besten Führungstrainer Europas. Wie kann man sich dann noch selber weiterentwickeln?

**Boris Grundl:** Wenn ich, wie Sokrates es sagte, „weiß, dass ich nichts weiß“, bleibe ich tieferen Einsichten gegenüber wach und auf der Suche. Diese ständige Bereitschaft, dazu zu lernen, ist wichtig. Ein starkes Selbstvertrauen gepaart mit einem starken Zweifel. Hört sich komisch an, ist jedoch ein Erfolgsgeheimnis. Manchmal kommen hilfreiche Lektionen völlig unerwartet. Zum Beispiel von einem Kind, dass eine Wahrheit ausspricht, die ich bis jetzt nicht sehen wollte.

**nagelneues:** Herr Grundl, vielen Dank für dieses Gespräch. ◀

Boris Grundl

## Die 25 goldenen Regeln für ein positives Betriebsklima

1. Ermutigen Sie den anderen, wann immer Sie können. Loben Sie seine Erfolge differenziert. Ihr Lob wird dadurch noch wertvoller.
2. Geben Sie dem anderen die Möglichkeit, sein Gesicht zu wahren. Stellen Sie niemanden vor anderen bloß. Ermutigen Sie Ihr Gegenüber, durch tolerierbare Fehler zu lernen.
3. Sprechen Sie in Abwesenheit eines anderen Menschen nur positiv über ihn oder schweigen Sie. Wer negativ über Abwesende spricht, spricht auch negativ über die Anwesenden – wenn diese dann einmal abwesend sind.
4. Beobachten Sie den anderen aufmerksam. So fällt Ihnen auf, wenn er etwas Gutes macht. Wenn Sie dann loben, begründen Sie das Lob präzise, damit es sich nicht wie Schmeichelei anhört.
5. Appellieren Sie immer an die edle Gesinnung und die edlen Motive des anderen. Glauben Sie mehr an Ihre Mitarbeiter als diese an sich selbst. Ihre Gedanken formen Ihre Mitarbeiter (Pygmalioneffekt).
6. Kritisieren Sie qualitativ hochwertig. Trennen Sie die Sache von der Person. Zeigen Sie dem anderen, dass Sie ihn aufrichtig mögen und ihm helfen wollen. Kritisieren Sie niemals schriftlich.
7. Geben Sie dem anderen die Möglichkeit, sich groß zu fühlen. Seien Sie authentisch. Geben Sie eigene Schwächen zu. Machen Sie sich gegebenenfalls kleiner, lassen Sie sich ruhig von anderen übertrumpfen.
8. Wenn Sie einen Fehler gemacht haben, entschuldigen Sie sich aufrichtig. Wenn Sie eine Rüge zu erwarten haben, kommen Sie dem anderen zuvor und räumen Sie Ihre Fehler selbst ein.
9. Machen Sie Vorschläge, statt Befehle zu geben. So fördern Sie die Zusammenarbeit, ohne Widerstand zu provozieren.
10. Reagieren Sie mit Verständnis auf die Verärgerung von anderen. In der Verärgerung des anderen drückt sich häufig das Bedürfnis nach mehr Aufmerksamkeit aus.
11. Stellen Sie entwickelnde Fragen. Sprechen Sie selbst so wenig wie möglich. Geben Sie dem anderen eine Chance, zu erzählen, und seien Sie ein guter Zuhörer.
12. Lassen Sie den anderen glauben, die Idee stamme von ihm. Einer guten Idee ist es egal, wer sie hat. Doch jeder möchte lieber seine eigenen als fremde Ideen umsetzen.
13. Unterbrechen Sie den anderen nicht. Auch nicht, wenn Sie denken, er sei im Unrecht. Er wird Ihnen nämlich nicht zuhören, solange er noch etwas auf dem Herzen hat.
14. Versuchen Sie die Dinge vom Standpunkt des anderen zu sehen. Die Indianer sagen: »Gehe immer zuerst eine Meile in den Mokassins des anderen.« Fragen Sie sich immer: »Was ist der Grund für sein Handeln?« Bemühen Sie sich intensiv darum, andere zu verstehen. Verstehen heißt freilich nicht unbedingt einverstanden sein.
15. Vermeiden Sie Rechthaberei. Seien Sie klüger, aber sagen Sie es dem anderen nicht. Geben Sie zu, dass Sie sich vielleicht irren. Vermeiden Sie die Killer: recht haben wollen, andere ins Unrecht setzen, gut dastehen wollen. Fragen Sie sich stattdessen immer: Was ist jetzt hilfreich?
16. Schenken Sie immer wieder etwas – auch ohne jeden Anlass. Finden Sie kreative Wege, anderen eine Freude zu machen. Der Einfallsreichtum der Geschenke zeigt, wie viele Gedanken Sie sich um den anderen gemacht haben.
17. Äußert der andere Widerspruch, müssen Sie sich unbedingt beherrschen. Hören Sie aufrichtig zu. Suchen Sie nach Übereinstimmungen. Seien Sie sich selbst gegenüber kritisch. Versprechen Sie Ihrem Gesprächspartner, über seine Aussagen nachzudenken, und danken Sie für die Anregung.
18. Interessieren Sie sich aufrichtig für den anderen. Machen Sie es sich zum Motto, sich für andere zu interessieren, anstatt selbst interessant zu sein. Zeigen Sie, dass Sie sich Gedanken darüber machen, wie Sie ihm helfen können.
19. Lächeln Sie und haben Sie Spaß! Sie können Ihre eigene Einstellung immer wieder neu wählen.
20. Sprechen Sie den anderen immer mit seinem Namen an. Das zeugt von Respekt. Jeder hört seinen Namen gern.
21. Lernen Sie immer wieder, die Dinge vom Standpunkt des anderen aus zu sehen. Fragen Sie sich: Was braucht er wirklich? Wie kann ich ihm das geben, was er braucht?
22. Sorgen Sie dafür, dass der andere nach jedem Gespräch mit Ihnen – auch nach jedem Telefonat – ein besseres Gefühl hat: erstens sich selbst gegenüber, zweitens Ihrem Unternehmen gegenüber und drittens Ihnen gegenüber.
23. Vergeben Sie so schnell wie möglich. Seien Sie nicht nachtragend.
24. Senden Sie dem anderen still Ihre besten Wünsche, wenn Sie gerade an ihn denken. Auch – oder gerade – wenn Sie sich über ihn aufregen.
25. Lesen Sie das Motivationsbuch „Fish!“ Wenden Sie die Fish-Philosophie für Energie, Leidenschaft und Spaß an: spielen, anderen Freude bereiten, präsent sein, die eigene Einstellung wählen.