



Ein Führungsseminar mit Boris Grundl Herr der Emotionen



Für ihn selbst ist es nicht weniger als eine „phänomenale Geschichte“. Wie man sich durch einen schweren Schicksalsschlag nicht unterkriegen lässt, seinen Weg geht, egal, was andere denken – kurz: Erfolg hat. Die phänomenale Geschichte beginnt mit einem grausamen Unfall: Als Mittzwanziger bricht sich Boris Grundl, damals Tennis-As und eigentlich von Hause aus ein Glückskind, die Wirbelsäule. Das ist 20 Jahre her. Heute sitzt Grundl im Rollstuhl und ist einer der erfolgreichsten „coaches“ für Führungskräfte in Deutschland. Denn er hat das, wonach viele seiner Seminarbesucher suchen: Charisma, Überzeugungskraft und Ausstrahlung. Er ist ein begnadeter Redner.

„Beim Optimisten sind von drei Gedanken zwei positiv, beim Pessimisten sind von drei zwei negativ“, sagt Boris Grundl. Es ist ein typischer Grundl-Satz. Denn seine Thesen beinhalten meist einen Vergleich. Sie spielen mit Gegensätzen, mit Schwarz und Weiß, mit Gut und Böse. Am Ende macht alles Sinn, und die Lösung ist meist, dass man sich weder für schwarz noch für weiß entscheiden sollte, sondern einen Grauton suchen muss. Doch bei dem Coach ist es dann nie so einfach, wie es auf den ersten Blick scheint. Zum Glück, denn mit Allgemeinplätzen haben die meisten Seminarbesucher schon genug Erfahrungen gemacht. Sie suchen bei dem erfolgreichen Autor, der schon mehrere Bücher zum Thema Führen, Motivation und Erfolg geschrieben hat, den letzten Kick, den Schlüssel, den Durchblick, den gewissen Funken.

Harte Worte?

Dorint-Hotel, Potsdam: Grundl gestikuliert. Grundl spielt mit Bildern und Assoziationen, jongliert mit Begriffen und Klischees

– bei einem Grundl-Seminar gibt es keine Plaudereien in der letzten Reihe; alle hängen an seinen Lippen. So auch beim zweitägigen Seminar *Leading Simple*, das Grundl für den Freien Verband Deutscher Zahnärzte (FVDZ), abgestimmt auf die Bedürfnisse von Zahnmedizinern, nun in Potsdam anbot. Aus Düsseldorf oder aus Thüringen waren die Zahnärztinnen und Zahnärzte angereist – die, die einen der begrenzten Plätze erhascht hatten, brauchten nicht lange, um sich auf die neue Denkweise einzulassen: „Es war das Puzzle-Stück, das mir gefehlt hat“, sagte ein Ratsuchender aus Meerbusch.

Denn einhellig war die Meinung, dass vieles von dem, was man im Praxisalltag braucht, an den Universitäten nicht gelehrt wird: Der Sprengstoff liegt, wie so oft im Leben, im Zwischenmenschlichen und nicht auf der fachlichen Ebene. Davon konnten auch die Seminarteilnehmer ein Lied singen: „Ich versuche alles, um meine Mitarbeiter glücklich zu machen – aber ich habe oft das Gefühl, dass es dann immer noch nicht genug ist!“, so ein überforderter Mitmacher. „Sie sind nicht dafür da, Ihre Mit-

arbeiter glücklich zu machen!“, so die bestimmte Antwort von Boris Grundl. Harte Worte? Nein, im Berufsleben geht es nicht um „gemocht werden“, denn hinter dem Anspruch, die Mitarbeiter glücklich machen zu wollen, verberge sich, so Grundl, oft der Wunsch des Chefs, gemocht zu werden. Jeder möchte beliebt sein. Anerkennung bekommen. Bestimmtheit kostet im Gegensatz zu Nachsicht mehr Kraft. Mut zu Entscheidungen und Mut, diese vor Mitarbeitern klar zu vertreten, dazu fordert Grundl seine Seminaristen auf.

Und er gibt konkrete Hinweise, wie das geht: In Zweierübungen muss jeder einmal die Rolle des Mitarbeiters einnehmen. Für viele ein ungewohntes Gefühl. Aber die einzige Möglichkeit, ein Gespür zu entwickeln, wie die Worte des Chefs wirken: Wie fühlt es sich an, gelobt zu werden? Gut! Wie ist es, zu loben? Gar nicht so einfach! Und auch hier gibt Grundl Tipps: kurz und präzise! Wie ist es, kritisiert zu werden? Versteinerte Minen gibt es in Potsdam bei dieser Übung; „Ich fühle mich total schlecht“, raunt es durch den Raum. Aber auch hier gilt: Konflikte müssen angesprochen werden, die eigene Position muss klar formuliert sein. Nur so hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, eigenes Handeln zu ändern und Lösungen zu entwickeln. Nachdenklich wurden viele bei dieser Übung, aber genau das sei der erste Schritt, eingefahrene Muster zu ändern. Die Binsenweisheit „Das Handeln der anderen kannst Du nicht ändern, nur das eigene“, ist da so profan wie richtig. Grundl geht weiter und sagt: Vor dem Handeln kommt das Denken.

Schwäbischer Raubritter

„Ich habe mir das Beste von allem herausgesucht“, konstatiert Grundl. Und da ist es wieder: Einfach, aber gnadenlos überzeugend, wirken Grundls Argumente, auch dann, wenn er den gebannten Teilnehmern offeriert, dass er aus den einschlägigen sozialpsychologischen Schriften und Managementtheorien die besten Versatzstücke zusammengebracht hat. „Ich bin ein Raub-



Den Erfolg fest im Blick:
Boris Grundl überzeugt seine Seminaristen schnell



Dr. Kerstin Blaschke, stellvertretende FVDZ-Bundesvorsitzende, konnte den bekannten Coach dafür gewinnen, ein Seminar für den Verband anzubieten - und bedankte sich am Ende der erfolgreichen Zusammenkunft im Namen der Teilnehmer bei ihm mit einem Präsent.

ritter“, präzisiert der Schwabe. Keiner nimmt es ihm übel. Aber auch ein Boris Grundl braucht eine Leitfigur, jemanden, der ihn überzeugt hat. Hier nennt Grundl Peter Drucker. Der US-amerikanische Ökonom veröffentlichte seit den 1940er Jahren zu Theorie und Praxis des Managements. Ein früher Vertreter der Managementlehre, ein Pionier auf diesem Gebiet, der dem modernen Kapitalismus mit in die Schuhe verhalf. Noch heute kommen seine richtungweisenden Veröffentlichungen zur Mitarbeiterführung und Entwicklung von Eigeninitiative in den Lehrbüchern der betriebswirtschaftlichen Fakultäten zum Zuge. Drucker schaffte es auch, die Arbeitswelt zu systematisieren, und die Muster, nach denen Menschen handeln und die menschliches Handeln so berechenbar machen, zu benennen. Und Grundl schafft es, diese Muster so simpel herunterzubrechen, dass jeder sofort versteht, was er meint. Etwa wenn Grundl die Menschen in zwei Grundtypen einteilt: Katzen und Hunde.

Katzen sind egozentrisch; Hunde lieben die Gemeinschaft. Katzen herrschen über ihre Besitzer; Hunde akzeptieren ihre Besitzer als Herrchen. Katzen nehmen nur andere Katzen wahr; Hunde schauen zu Katzen auf. Und so weiter. Der „Aha-Effekt“ ist groß, wenn Grundl jeden auffordert, sich als Katze oder Hund zu erkennen. Die Auseinandersetzung mit sich selbst beginnt. Der erste Schritt, eigene Verhaltensmuster zu durchschauen, sich selbst besser wahrzunehmen und zu verstehen. Auch Vater und Mutter und die Beziehungskonstellationen in der eigenen Familie werden kurzerhand durchpsychologisiert. Eine Frau ist fast schon geschockt, als sie erkennt: „In der Praxis bin ich eine absolute Katze; privat, bei meinem Mann, bin ich der Hund. – Viele meiner Freunde verstehen das nicht.“ Grundl beschwichtigt und erklärt: „Sie brauchen Katzen- und Hundeanteile in ihrem Leben.“

Ja, auf einmal macht wieder alles Sinn, und das Leben ist doch ganz einfach, oder?

Eva Britsch