

## Zusammenfassung Workshop

### **Die Fähigkeit zur personalen Konfrontation als Führungskompetenz**

Die Teilnehmer des Workshops kamen aus ganz unterschiedlichen Bereichen, aus der Wirtschaft, Pädagogik, dem öffentlichen Dienst, der Politik, aus der Unternehmensberatung und dem Coaching.

Am Anfang haben wir als Einleitung die Situation in der Arbeitswelt besprochen:

Führung ist eine Funktion der Managementarbeit. Man kann Führung definieren als „Ziele mit und durch andere erreichen“. In unserer modernen Leistungsgesellschaft sind viele Mitarbeiter und besonders Führungskräfte so im funktionalen Modus gefangen, dass die Person wie in einem Nebel abtaucht, nicht sichtbar ist, bzw. sich versteckt, um nicht erkannt, nicht angesprochen zu werden, keine Verantwortung übernehmen zu müssen. So verleugnet sich der Mensch in den Situationen, bleibt passiv statt zu gestalten.

Dies kann negative Auswirkung haben, z.B. auf die Produktivität, die Kreativität, die Einsatzbereitschaft und Zusammenarbeit. Das Erleben verflacht, die psychischen Erkrankungen nehmen zu.

Wie kann es, vor dem Hintergrund des zunehmenden Leistungs- und Erfolgsdrucks gelingen, motiviert und leistungsfähig zu bleiben, ein Arbeitsleben lang?

Existenz bedeutet, ein in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben, auch in der Arbeitswelt. Es bedeutet mit innerer Zustimmung entschieden handeln, unter Berücksichtigung des Faktisch gegebenen, wie z.B. den Zielen, Regeln und Werten der Firma. Die Arbeitswelt ist auch Lebensraum, in dem Menschen einen großen Teil ihrer Lebenszeit verbringen. Darum ist es nicht beliebig, wie sie in dieser „Welt“ unterwegs sind.

Im Sinne der EA ist die personale Konfrontation eine Haltung mit der ich anderen gegenüber trete und, die Absicht ist immer positiv! Personale Konfrontation meint, die Person anzufragen, sie herauszufordern, sich zu zeigen. Der Mitarbeiter soll als Person sichtbar und erlebbar werden. Er soll sagen, worum es ihm jetzt eigentlich geht.

Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter konfrontieren: z.B. mit ihrem eigenen Erleben, mit ihrem Verhalten, mit ihren Werten, ebenso mit der Wirklichkeit, dem faktisch gegebenen.

Die personale Konfrontation soll den Mitarbeiter zur Stellungnahme herausfordern. Er soll sich einzubringen und Verantwortung übernehmen. Statt im Nebel abzutauchen, soll er als Person für sich und andere sichtbar und erlebbar werden.

Fragen, die gestellt und zum Teil diskutiert wurden, waren:

- Mitarbeiter stehen in abhängigen Arbeitsverhältnissen. Kann man von ihnen verlangen bzw. können sie es wagen, personale Stellungnahmen abzugeben? Können sie sagen, was sie in dieser Situation eigentlich denken, was ihnen wichtig ist, ohne negative Konsequenzen zu fürchten?
- Ist die personale Konfrontation als Führungsinstrument überhaupt geeignet, besonders bei Führungskräften mit narzisstischer Prägung? In der Praxis erleben einige der Teilnehmer Führungskräfte eher als beratungsresistent.

- Was mache ich mit Führungskräften, die diesen Weg nicht mitgehen?
- Wie etabliert man das Gedankengut der Existenzanalyse in der Industrie oder im öffentlichen Dienst? Geht das überhaupt?
- Es gibt auch Firmen, die sehr autoritär geführt werden und wo die Person wenig bis keine Rolle spielt, sondern nur funktionieren muss. Solche Firmen können wirtschaftlich sehr erfolgreich sein.

Die Fragen konnten nicht alle ausführlich diskutiert und beantwortet werden. Als Fazit kann man festhalten:

Es geht immer um die dynamische Bewegung in der Polarität zwischen Person sein und den Zielen der Firma, z. B. kontinuierliche Wertsteigerung und Sicherung der Arbeitsplätze, damit man nicht in die „Kuschelecke“ abdriftet.

Personale Konfrontation kann unangenehm sein und erfordert manchmal auch Mut, weil sie die Person zur Stellungnahme herausfordert, statt Befindlichkeiten zu bedienen.

Um das Gedankengut der EA, auch nur teilweise, in einer Firma, in einem Bereich zu etablieren, ist die Verpflichtung und das gute Beispiel der oberen Leitung zwingend notwendig. Taten sind wichtiger als Worte und schön abgefasste Leitlinien.

Da Führungskräfte auch Mitarbeiter sind und Vorgesetzte haben gilt das anfangs ausgeführte ganz besonders für sie. Führungskräfte haben besondere Wirkung. Darum muss es Konsequenzen haben, wenn einzelne Führungskräfte diesen Weg nicht mitgehen wollen oder nicht können. Entweder müssen sie im Unternehmen anders eingesetzt werden, oder die Firma muss sich von diesen Führungskräften letztlich trennen.

Es geht um nicht weniger als um einen Wandel der Unternehmenskultur Das benötigt Zeit, Geduld, Beharrlichkeit und den Willen zur Veränderung. Statt so weiter wie bisher ist neues Denken notwendig, wenn der Mensch als Person in der Arbeitswelt existieren soll. Dies scheint dringend geboten, vor der Situation heute und den Herausforderungen morgen.

C. Artz  
Ellerau 6.10.2012