

diam – training - aktuell

Ausgabe 10-11/2002

Eine Information für Top-Management und Führungskräfte

Themenschwerpunkt: Humanitäre Führungsentwicklung [HLD]

© diam-training
Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx
Management- und Team-Training
Haschgasse 2
A-1110 Wien

Tel.: ++43-(01)-769-67-50-12
Fax.: ++43-(01)-769-67-50-20

Email: am@diam-training.at
Internet: www.diam-training.at

Humanitäre Führungsentwicklung

Ein Physiker als Management-Trainer

Ein Gespräch mit Alfred Mörx

Die letzte Ausgabe von **diam-training-aktuell** hat eine Fülle von Anfragen zum Konzept der Humanitären Führungsentwicklung gebracht. Diese Ausgabe ist deshalb einem Gespräch mit *Alfred Mörx* und seinen Ideen und Gedanken zum Management-Training gewidmet.

Das Gespräch fand im August 2002 in der Umgebung von Wien statt. Es entwickelte sich aus der Begegnung von Alfred Mörx mit seinem Freund Berry und wird auszugsweise im Folgenden wiedergegeben.

Zur Entwicklung

B: Alfred, was bringt einen erfolgreichen Physiker und Unternehmer dazu, neben seiner Tätigkeit als Beratender Ingenieur, als unabhängiger Management-Trainer zu arbeiten?

A: Die Auslöser zu meinem Entschluss liegen zum einen in meiner eigenen Persönlichkeitsentwicklung in den letzten Jahren, zum anderen folge ich meinem Bedürfnis mich als Mensch auf andere Menschen möglichst vorbehaltlos einzu-

lassen und sie auf deren Weg zu begleiten.

B: Ist dies nicht ein eher ungewöhnliche Tätigkeit für einen analytisch denkenden Naturwissenschaftler?

A: Auf dem Weg meiner intensiven Selbsterfahrung und meinen Erfahrungen in der Wirtschaft in den letzten Jahren kann ich mit den Begriffen „gewöhnlich“ bzw. „ungewöhnlich“ immer weniger anfangen.

Ich finde nichts „ungewöhnlich“ daran, wenn ein Techniker und Unternehmer sich zunächst seiner eigenen Persönlichkeitsentwicklung zuwendet und aus diesem Prozess mit neuen Ansätzen und Perspektiven für sein berufliches und privates Leben hervorgeht.

Ja, ich versuche meinen Klienten im Erstgespräch auf die großen Chancen hinzuweisen, die sich aus einer tiefen Selbsterfahrung ergeben können. Übrigens meist der einzige Rat, den ich im Laufe meiner Trainings gebe.

B: Kannst Du das mit dem „Rat“ näher erklären?

3 | diam - training - aktuell 10-11/2002

A: Ich werde es versuchen.

Ich denke, dass es für die Entwicklung der Person keine größere Einschränkung gibt als Ratschläge und wohlgemeinte Hinweise.

Dabei wird zwar immer wieder betont, dass der Ratgebende die besten Absichten hat – meist bedeutet dies jedoch, dass er versucht, dem Ratsuchenden seine eigenen Sicht des Lebens „überzustülpen“.

B: Das war mir jetzt zu schnell! Worin liegt der Nachteil, wenn man jemanden einen wohlgemeinten Rat gibt?

A: Da möchte ich nochmals präzisieren. *Jemanden anderen* bedeutet in dem Zusammenhang einem Menschen oder einer Gruppe die externe Hilfe z.B. bei der Bewältigung einer anstehenden Aufgabe im Management sucht. Also Menschen, die sich freiwillig in eine Beratungssituation begeben wollen.

Beratungsansatz

Nun gibt es verschiedene Ansätze mit einem solchen Auftrag umzugehen.

Ein Ansatz, dem ich mich mittlerweile sehr verbunden fühle, ist der von Carl Rogers in den USA entwickelte Ansatz der *Personzentrierten Beratung*, der heute der humanistischen Psychologie zugeordnet wird.

Carl Rogers ging bei der Beratung davon aus, dass jeder Mensch, jede Person alle Fähigkeiten zur Bewältigung seiner Aufgaben in sich trägt. Ich denke, dass dies auch auf Menschen in Führungsfunktionen und im Top-Management zutrifft; daher u.a. mein unerschütterlicher Glau-

be, dass Führungskräfte keine „Expertenratschläge“, auch keine wohlgemeinten, benötigen.

B: Was läuft denn dann bei der Beratung ab? Worin besteht dann Deine Aufgabe als Begleiter? Was ist Deine „Methode“?

A: Du schneidest jetzt einen weitreichenden Fragenkomplex an, der mich selbst, während meiner Weiterbildung, u.a. in personenzentrierter Beratung nach Carl Rogers, und bis heute bei der Weiterentwicklung von [HLD] intensiv beschäftigt.

Das was ich heute davon verstehe, oder wie ich die Abläufe heute verstehe, habe ich mein Konzept *der Humanitären Führungsentwicklung* eingebracht. Den Ablauf besser zu verstehen wird mich sicher ein Leben lang begleiten, schon aus wissenschaftlichem Interesse.

Genau betrachtet, habe ich meinen Beratungsansatz, der von C.R. Rogers und meinen intensiven Studien der Schriften von Erich Fromm, C.G. Jung und meinen eigenen unmittelbaren Erfahrungen im Management stark beeinflusst ist, einfach aufgeschrieben.

Aufgeschrieben und dorthin weiterentwickelt wo er heute steht, und wie ich meinen Klienten in der Beratung als Person begegne. Als Richtung, zur Weiterentwicklung durch mich und andere. Keinesfalls als Schule, als Lehre und auch nicht mit dem Anspruch auf andere Begegnungen als jene zwischen meinen Klienten und mir a priori übertragbar zu sein.

Was in der konkreten Beratungssituation „läuft“ ist in meinem Verständnis eine Begegnung von „Mensch zu Mensch“ in die ich mich als Subjekt, nicht als analytischer Beobachter, voll einbringe. Carl

Rogers hat es in einer seiner Schriften so formuliert: *„Ich habe ein Verfahren mit vielen konstruktiven Möglichkeiten gefunden, wie ich mit Menschen arbeiten kann“*. Eine bessere Formulierung habe ich für mein Tun bis heute nicht gefunden.

Eine „Methode“ die Begegnung ist

Wesentlich für den Beratungserfolg ist sicher die Akzeptanz der Meinung des anderen, und zwar die *vorbehaltlose Akzeptanz*. Auch dadurch entsteht ein Klima in dem der Klient oder die Gruppe sich voll entfalten kann.

Ich bin mir natürlich bewusst, dass diese Antwort Dich nicht restlos als Erklärung befriedigen wird. Es zeigt jedoch wie weit wir heute in unserer industrialisierten Welt an „Methoden“, „Konzepten“, „Analysen von Experten“ und vor allem an Erfolgsprognosen mit wenig Restrisiko interessiert sind. Wie wenig wir jedoch in das Vertrauen, was zwischen Menschen einfach „ist“ wenn sie einander begegnen.

Ja, auch in unserem Gespräch jetzt wird mir ganz deutlich klar, dass es das *Klima der Begegnung* zwischen Menschen ist, das in der Lage ist, Potentiale, ungenutzte, freizusetzen und für neue Aufgaben zu Verfügung zu stellen. Oder einfach völlig neue Ideen zu entwickeln.

B: Du hast Dich offensichtlich sehr intensiv mit psychologischen Fragen beschäftigt, eigentlich bemerkenswert....

Ich glaube es sind eher alle Themen, die mit dem „Mensch-Sein“ zu tun haben, die mich immer interessiert haben.

Dies gilt auch für philosophische Themen, wie die alte Sokratische Frage: „Was ist XY?“

Ebenso großes Interesse habe ich an allen Fragen des Lehrens und des Lernens, insbesondere bei Erwachsenen in der Wirtschaft und in Not-For-Profit Unternehmen.

Hier ist es vor allem die Frage, welche notwendigen, und (wenn möglich) welche hinreichenden Bedingungen für das Lernen beim Erwachsenen vorhanden sein müssen, um den Lernprozess, und vor allem die Bereitschaft dazu, während des gesamten physischen Lebens aufrecht zu erhalten.

Auch hier fühle ich mich Carl Rogers sehr nahe, der schreibt: *„Ich bin zu der Überzeugung gelangt, dass das einzige das Verhalten signifikant beeinflussende Lernen das Lernen durch Selbst-Entdecken und Selbst-Aneignen ist.“*

Wesentlich ist demnach, den Entdeckungs-Prozeß durch Begleitung und Schaffung förderlicher Umgebungsbedingungen, zu ermöglichen und nicht das (bei sich selbst) Ent-Deckte zu lehren.

Schon die Idee von Sokrates, dass der Mensch, dort der Philosoph, in der Begegnung mit anderen, gleichsam der „Geburtshelfer“ von Einsichten sei, hat mich – übertragen auf die Beratungssituation – begeistert.

Carl Rogers´ Begriff des *Facilitators*, des „Erleichterers“ sagt für mich fast das Gleiche, und das mehr als 2000 Jahre später!

Auch der Mensch in einer Führungsfunktion sollte auch viele Eigenschaften eines Begleiters mitbringen, das habe ich während meiner langjährigen Industriepaxis immer wieder festgestellt.

B: Heißt das, jeder Chef ist Begleiter seiner Mitarbeiter?

A: In gewisser Weise stimmt das tatsächlich, jedoch darf diese Beziehung nicht mit der Beziehung des Mitarbeiters oder des Teams zu einem externen Berater verwechselt werden.

Chefs, unmittelbare oder mittelbare hierarchisch Vorgesetzte haben aus ihrer Funktion und Verantwortung heraus – ich will sie *primäre Absichten* nennen.

Damit meine ich, dass die *primäre Absicht* eines Geschäftsführers und auch seine vom Eigentümer oder Gesellschafter übertragene Aufgabe, die positive wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens ist.

Ich bin davon überzeugt, dass dies eine völlig andere, in ihrer Art sicher auch einmalige, Begegnung zwischen Menschen ist. Anders als jene zwischen einer Führungskraft und einem externen (in diesem Sinn *absichtslos*) Berater. *Absichtslos* heißt in diesem Sinn: „Frei von primären Interessen“.

B: Moment mal, das klingt für mich sehr theoretisch. Ich kann mir einen „absichtslosen“ Berater nicht wirklich vorstellen?

A: Du hast schon recht. Auch der Berater ist (unvollkommener) Mensch und als solcher begegnet er dem Klienten. *Absichtslos* heißt für mich, dem Klienten (dem Team) *die eigenen Interessen so transparent zu machen, dass der andere*

oder die anderen sich eine Meinung bilden können. Absichtslos heißt nicht keine Absichten zu haben.

Der externe Berater oder Begleiter ist primär auf die Person bezogen und nicht primär auf das Unternehmen, im obigen Sinn. Dies obwohl nach meinen Erfahrungen in der überwiegenden Zahl der Fälle aus den Kreativprozessen in den Menschen positive Ergebnisse für das Unternehmen folgen.

Das Institut für [HLD]

B: Du arbeitest heute als unabhängiger Trainer. Hast Du die Absicht auch diesen Teil Deiner Tätigkeit weiter auszubauen? Träumst Du von einem großen Institut?

A: Das Institut für Humanitäre Führungsentwicklung ist derzeit erst eine Idee. Ich gebe gerne zu, dass diese Idee schon einen gewissen Reifegrad besitzt.

Eines kann ich aber jetzt schon sagen, mit der Idee des Instituts verfolge ich die Richtung, den offenen Meinungsaustausch zwischen allen, die sich mit dem humanitären Aspekt der Unternehmensführung auseinandersetzen wollen zu fördern. Dazu gehört auch, die grundlegenden Arbeiten in diesem Feld voranzutreiben. Ich habe keinen „Expansionsplan“ im herkömmlich ökonomischen Sinn, wenn Du das meinst.

Als Trainer arbeite ich fast durchwegs alleine. Dies kommt aus einem tiefen Verantwortungsgefühl für meine Klienten. Verantwortungsgefühl verstehe ich ähnlich wie Erich Fromm 1981 sinngemäß schrieb: „*Verantwortungsgefühl hängt eng an humanistischem Gewissen. Humanistisches Gewissen ist die Bereit-*

schaft auf die Stimme des eigenen Mensch-Seins zu hören, unabhängig von den Befehlen, die uns von anderen gegeben werden".

Das Fehlen einer eigenen großen Organisation schafft darüber hinaus die Chance mich voll auf die Begegnung mit meinen Klienten zu konzentrieren und auch an meiner eigenen Entwicklung, zum Vorteil meiner Klienten zu arbeiten.

Ich denke, das es derzeit zu wenige Menschen gibt, die es als primäre Aufgabe sehen, die Begegnung von Person zu Person in Organisationen und Wirtschaftsunternehmen zu begleiten, und sich über die daraus entstehenden Ergebnisse staunend zu freuen.

Der Aufbau einer eigenen Beratungsorganisation würde meinem persönlichen Entwicklungsprozess als Mensch und dem meiner Klienten eher im Wege stehen, als förderlich zu sein.

In meiner Erfahrung ist Begleitung von Menschen und Teams, eher ein stiller Prozess, dem der Lärm einer großen (Beratungs-) Organisation eher zum Nachteil wäre.

Literatur:

Rogers, Carl R.; Förderung der Persönlichkeitsentfaltung – einige Hypothesen in: Rogers, Entwicklung der Persönlichkeit, Klett-Cotta, 1998

Rogers, Carl R.; Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie; Fischer Taschenbuch Verlag, 13. Auflage, Frankfurt am Main, Mai 1999

Fromm Erich; Die Revolution der Hoffnung; Klett-Kotta im Ullstein Taschenbuch, 1981

Zehnpfennig Barbara; Platon zur Einführung; Junius Verlag, 1. Auflage Hamburg, 1997

Alfred Mörx, Jahrgang 1958, ist professioneller Berater des Top-Managements und Team-Trainer.

Er arbeitet seit 1986 mit Menschen aus der Wirtschaft und begleitet sie bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele und dem Erhalt ihrer inneren Balance.

Seine Kunden sind Spitzenkräfte von Wirtschaftsunternehmen, Not-For-Profit-Einrichtungen, Manager sowie Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben.

In seiner mehr als 25-jährigen beruflichen Tätigkeit war er - mit voller Umsatz und Ergebnisverantwortung - in Handelsunternehmen, Körperschaften öffentlichen Rechts, in spezialisierten high-tech-Betrieben und auch viele Jahre in der ersten Managementebene als Vorstand eines multinationalen Unternehmens der Elektroindustrie tätig.

Schwerpunkte seiner Tätigkeit:

- Professioneller Berater und Begleiter von Zielprozessen
- Beratung von technisch orientierten Teams
- Management-Training von Führungskräften und -teams
- Begründung und Weiterentwicklung der Humanitären Führungsentwicklung [HLD]

7 | diam - training - aktuell 10-11/2002

Sie erreichen Alfred Mörx unter +43-(0)1-769-67-50-12 oder über elektronische Post am@diam-training.at