

# Interview mit Günter F. Gross

Die Polizei sieht sich derzeit umfassenden Reformen ausgesetzt. Die veränderten beruflichen Rahmenbedingungen, wie z. B. steigende Bürgererwartung an die Professionalität der Polizei, steigende Komplexität der Aufgabenfelder, veränderte Aufgabenschwerpunkte und die fortschreitenden Prozesse der Staatsmodernisierung stellen die Polizeien des Bundes und der Länder vor große Herausforderungen. Sie werden nicht nur ihre strategische Ausrichtung überprüfen, sondern darüber hinaus auch ihre personalentwicklerischen Strukturen und ihr personalentwicklerisches Handeln grundlegend überdenken bzw. an die Veränderungen anpassen müssen.

Vor diesem Hintergrund hat sich im Fachbereich I "Führung, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften" an der Polizei-Führungsakademie Polizeidirektor Hans Baldauf als Dozent entschieden, im Rahmen von Seminararbeiten die Veränderungen in der Personalstruktur der Polizei einzelner Bundesländer auf der Grundlage sozio-demographischer und sozio-kultureller Entwicklungen der Bevölkerung in Deutschland zu analysieren. Zudem wurde Studierenden an der Polizei-Führungsakademie Raum gegeben, sich mit den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen, die über kurz oder lang Einfluss auf die polizeiliche Führungslehre nehmen dürften, kritisch auseinander zu setzen.

Diesen Themenbereich diskutierte Polizeidirektor Hans Baldauf am 04. Februar 2004 mit dem Bestseller-Autor **Günter F. Gross** konkret an der Fragenstellung, ob "Führen" erlernbar sei.

**Günter F. Gross** hat mehrere Bestseller geschrieben. Beispielsweise erreichte sein Buch „Beruflich Profi, privat Amateur?“ 18 Auflagen und wurde in neun Sprachen übersetzt. Mehr als 700 Vertriebschefs und Verkaufsleiter wählten **Günter F. Gross** auf dem jährlich stattfindenden Verkaufsleiter-Kongress vier Jahre hintereinander auf Platz 1 – als den Redner, der sie durch seine Persönlichkeit, sein Auftreten und seine Rhetorik am meisten beeindruckt hätte. An Konferenzen und Vorträgen von **Günter F. Gross** haben bisher über 350.000 Unternehmer, Führungskräfte und Verkaufsprofis in Europa, USA und Indien teilgenommen. Außerdem mehr als 1000 Professoren – vorwiegend aus dem medizinischen Bereich – darunter Persönlichkeiten von Weltruf.

An der Polizei-Führungsakademie in Münster hat **Günter F. Gross** Studierende in einer Reihe von Vorträgen, aber auch Teilnehmer an Fortbildungsseminaren und im Management-Kolleg inspiriert, die eigene Rolle im Privatleben wie auch im dienstlichen Umfeld zu reflektieren und zu hinterfragen.

## „Ist Führen erlernbar?“<sup>1</sup>

### Hans Baldauf:

Herr Gross, welche Eigenschaften sind nach Ihrer Ansicht notwendig, um Menschen führen zu können?

### Günter F. Gross:

Es sind Eigenschaften **und** Überzeugungen erforderlich. Die Eigenschaften können erst wirksam werden, wenn Ihnen die Überzeugungen das gestatten. Lassen Sie uns mit den Eigenschaften beginnen.

Zu ihnen zähle ich:

- Klugheit, und damit die Fähigkeit, die Wirklichkeit zu erfassen und die richtige Basis für Entscheidungen und das Handeln zu haben.
- Wahrnehmungsfähigkeit und Sehvermögen.
- Urteilsvermögen, um die Lage zu bewerten.
- Kreativität, um Lösungen zu finden.
- Intelligenz, um folgerichtig denken zu können.
- Mut, Entschlossenheit, Stabilität, Gelassenheit, innere Ruhe, Unaufgeregtheit.
- Kraft und Energie. Enthusiasmus und Elan.
- Positives Denken, und dadurch begründet den Glauben an die Existenz von Lösungsmöglichkeiten.
- Realisierungswille und Realisierungskraft.
- Ein besonderes Empfinden für Qualität, also die Geeignetheit der Lösungen für den angestrebten Zweck.
- Bildungsfreude und Lernwille.

Gleich wichtig wie die Eigenschaften sind die Überzeugungen, die ein Mensch besitzen muss, um als Führungspersonlichkeit erfolgreich handeln zu können.

Hier sind einige dieser Überzeugungen.

Führungspersonlichkeiten würden sie vielleicht so formulieren:

- Menschen sind fähig zu wachsen, über sich hinaus zu wachsen, und sie haben Freude daran. Mit jeder vollbrachten Leistung gewinnen sie Motivation und Antrieb für weitere Leistungen.
- Menschen sind zu begeistern und zu erfreuen.
- Sie sind lernfähig und fähig, den Sinn und die Notwendigkeit bestimmter Verhaltensweisen und Maßnahmen zu begreifen.
- Sie lassen sich stärken und stabilisieren.

---

<sup>1</sup> Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie. Zielgerichtete Personalentwicklung bei den Polizeien des Bundes und der Länder -Herausforderung für Polizeiführung und Politik. Ausgabe 3/2004. S. 83 f. Sächsisches Druck- und Verlagshaus. Dresden.

- Es ist möglich, sie von Unruhe, Besorgtheit und Befürchtungen zu befreien.
- Ihr Vertrauen lässt sich gewinnen und mit ihm auch die Zuneigung gegenüber der Führungspersönlichkeit, die richtige Entscheidungen trifft, die Mitarbeiter respektiert, sich menschlich verhält, sie ermutigt, stärkt und sichert.

Diese Überzeugungen von Führungskräften beziehen sich auf die anvertrauten Mitarbeiter. Eine andere Art von Überzeugungen ist für die Grundhaltung der Führungskräfte selbst von Bedeutung.

Das sind diese Überzeugungen:

- Die Aufgabe des Lebens ist die Lösung von Problemen. Probleme sind allgegenwärtig. Ein Leben ohne Probleme wird es niemals geben.
- Der Glaube, dass diese Probleme von anderen für einen zu lösen sind, ist ein kindlicher Glaube. Der erwachsene Mensch weiß, dass kein anderer den Großteil der Probleme für ihn lösen wird, sondern er selbst dafür zuständig ist.
- Die Verhältnisse sind die Verhältnisse. Man muss trotz der Verhältnisse tun, was nötig ist. Man kann sich nicht leisten, zu warten und inaktiv zu bleiben, bis sich die Verhältnisse geändert haben. Die Tatsache, dass manches unmöglich ist, darf nicht dazu führen, dass man darauf verzichtet, das Mögliche zu tun. (Clausewitz: „Wer über dem Unmöglichen das Mögliche versäumt, ist ein Tor!“)
- Die Mittel, die man erhält, sind fast immer geringer als die Mittel, die man benötigt. Von der Unterstützung, die man braucht, erhält man nur einen Teil.
- Pragmatismus bringt mehr als Perfektionismus. Als Beispiel mag der „Forderungsperfektionist“ dienen, dessen Proklamation sich so anhört: „Sorgen Sie bitte erst einmal dafür, dass die Bedingungen so sind, wie ich sie gerne hätte, dann bin ich auch bereit, mit der Leistungserfüllung zu beginnen“.

### **Hans Baldauf:**

*Sie haben sehr stark auf den Überzeugungswillen als Eigenschaft abgestellt. Welche Verbindungslinie sehen Sie hier zu einem charismatischen Führer? Braucht eine Führungskraft Charisma?*

### **Günter F. Gross:**

Ja, es ist sehr hilfreich. Viele große Führungspersönlichkeiten haben Charisma. Andere, die es weniger haben, wirken vielfach durch Charaktereigenschaften wie Solidität, Verlässlichkeit, Anstand, Loyalität und fachliche Professionalität.

Menschen mögen Führungspersönlichkeiten mit Charisma. Sie bringen das Sonntägliche in den Alltag hinein. Sie sind voller Ausstrahlungs- und Antriebskraft. In einer Gemeinschaft von „100-Watt-Typen“ sind sie der „Halogen-Typ“, der Fackelträger und manchmal sogar die Wunderkerze.

Sie bieten ihren Mitarbeitern das Gewöhnliche auf eine außergewöhnliche Weise. Sie transportieren den einzelnen auf eine höhere Ebene der Belebtheit und Begeisterung. Menschen möchten an etwas Besonderem beteiligt sein. Sie möchten die Alltäglichkeit verlassen.

Das bietet ihnen die charismatische Führungspersönlichkeit. Sie fordert die Menschen und gibt ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, Selbstbewusstsein zu entwickeln und stolz auf sich zu sein, weil sie daran teilnehmen, Werke zu schaffen.

Menschen möchten etwas Besonderes sein und einer außergewöhnlichen Gemeinschaft angehören. Die charismatische Persönlichkeit hilft ihnen dabei. Sie belebt, befähigt und ermutigt, begeistert, beflügelt und bewegt. Sie gewinnt Menschen mit der Stärke der Überzeugungen und begeisternden Zielen.

Die Persönlichkeit mit Charisma hat die Vision einer besonderen Klasse von Qualität. Sie verfügt über Kraft, Dynamik und besitzt einen außergewöhnlichen Stil. Sie überschreitet die Grenzen des Üblichen, der Normalität, der Kleinlichkeit und der Routine. Sie befreit andere von Kleinmut, Besorgtheit und Furcht. Damit bringt sie die Mitarbeiter auf eine völlig andere Ebene des Könnens und der Selbstachtung.

**Hans Baldauf:**

*Eine Grundvoraussetzung für eine charismatische Führung wäre demnach Mut und Entschlossenheit.*

**Günter F. Gross:**

Ja, es ist Mut und Entschlossenheit, es ist Gelassenheit, aber auch Übermut und es ist die Freude am erfolgreichen Wirken. Es ist eine erkennbare Freude daran, etwas auf eine besondere Weise und mit einer bestimmten Gemütslage zustande zu bringen.

Neben dem nackt Administrativen und der reinen Nüchternheit ist ein hoher Grad von Belebtheit da. Führungspersönlichkeiten dieser Art können Menschen vitalisieren, weil sie selber so voller Leben sind. Charisma liefert die Energie, andere in Bewegung zu setzen.

**Hans Baldauf:**

*Welche Aufgabe hat nach Ihrer Auffassung „die“ Führung?*

**Günter F. Gross:**

Führung besteht darin, Menschen zu gewinnen, zu bewegen und in Bewegung zu halten hin auf ein Ziel. Das entscheidende Wesen der Führung besteht darin, nicht selbst als Ausführender zu wirken, sondern zu realisieren über den Einsatz anderer. In einem Orchester wirkt die Führungspersönlichkeit als Dirigent und nicht als „erste“ Geige.

Die Aufgabe der Führung besteht darin, Chancen zu ergreifen, das Entstehen von Problemen zu verhindern und Probleme zu lösen – immer durch den gezielten, professionellen Einsatz von Mitarbeitern.

Wir werden sicher noch auf die einzelnen Führungsaufgaben und Führungstechniken kommen, die eine Führungskraft beherrschen muss. Sie allein reichen nicht aus. Kein Mensch wird erfolgreich führen können, wenn er nicht gleichzeitig auch strategisch denken kann. Strategie ist die Zuordnung der Kräfte. Sie ist damit auch die Ökonomie der Kräfte. Jede Führungskraft muss in der Lage sein, Mittel und Kräfte richtig zuzuordnen und einzusetzen.

Was nutzt die größte Befähigung zur Motivierung und Begeisterung von Menschen, wenn die Fähigkeit fehlt, eine Lage richtig zu erfassen, die Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, Lösungen zu entwickeln, Ziele zu setzen und sie in Aufträge an die Mitarbeiter zu verwandeln.

Und in diesem Zusammenhang noch einmal ein Hinweis auf die von Ihnen erwähnte Bedeutung von „Mut und Entschlossenheit“. Was nutzt es, zu wissen, was geschehen sollte, wenn der Mut und die Entschlossenheit fehlen, das auch kraftvoll zu tun oder tun zu lassen.

**Hans Baldauf:**

*Hierzu kommt allerdings noch ein weiterer Aspekt hinzu, nämlich nicht nur, ob Menschen fähig sind zu führen, sondern ob sie dazu auch gewillt sind.*

**Günter F. Gross:**

Manche sind sicher nicht gewillt, Menschen zu führen. Es ist ihnen zu viel. Sie möchten sich ihrer eigenen Arbeit widmen und nicht noch für die Arbeit anderer die Verantwortung übernehmen. Sie möchten als Einzelgänger das tun, was sie können und die Leistungen, die man von ihnen verlangt, selbst erbringen. Sie interessiert das Fachliche und darauf möchten sie sich konzentrieren, ohne abgelenkt zu werden.

Sie wollen auf das Fachliche „direkt“ einwirken und nicht „indirekt“ durch den Einsatz anderer. Diese reinen Spezialisten und dem Sachlichen zugewandten Persönlichkeiten sind häufig hochintelligent. Sie wollen aber in Ruhe gelassen werden, um ordentlich arbeiten zu können. Damit sind sie weit entfernt von dem Wunsch und dem Willen, auch noch für andere zuständig zu sein.

Es gibt eine zweite Art von „Führungsunwilligen“. Das sind die Menschen, die mit dem, was sie jetzt tun, gut beurteilt werden und befürchten, dass sich das ändern wird, wenn sie eine Führungsaufgabe übernehmen. Dann würde man vielleicht bei ihnen Defizite feststellen und es wäre mit der jetzigen Ruhe, Etabliertheit und Sicherheit vorbei.

**Hans Baldauf:**

*Neben dem Willen und dem Wollen, Menschen führen zu können, stellt sich die Frage, ob Menschen grundsätzlich in der Lage sind, das Führen von Menschen zu erlernen?*

**Günter F. Gross:**

Der Wille und das Wollen reichen sicher nicht. Es gibt Persönlichkeiten, die geradezu prädestiniert erscheinen, die kraftvolle Führung von Menschen zu

übernehmen. Erst spät erkennt man bei manchen von ihnen, dass sie für das Führen keineswegs so geeignet sind, wie man sich das vorstellte.

Sie sind kraftvoll, ergreifen ständig das Wort, geben laufend Urteile ab, stehen im Vordergrund und spielen eine beherrschende Rolle. Und mit dieser Kennzeichnung haben wir bereits einen Indikator: Manche von ihnen sind nicht führungsfähig sondern herrschsüchtig.

Ihre Fähigkeit besteht darin, Befehlsempfänger zu produzieren. Sie verbreiten Angst und Furcht, sind aber unfähig, Menschen zu entwickeln. Die einzige Führungsposition, für die sie wirklich geeignet sind, ist die Führung einer Galeere.

Es sind Egomane, Loyalität besitzen sie auch, aber nur sich selbst gegenüber. Einige von ihnen sind menschenverachtend und gegenüber dem Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit anderer rein negativ eingestellt. Sie werden es niemals schaffen, Mitarbeiter zu stärken, zu begeistern und mit Freude zu Leistungen zu bringen. Ihnen fehlt der Respekt vor Menschen, und die Würde anderer ist ihnen egal.

Völlig andere Menschen sind die, die es schaffen, gut zu führen, ohne es wirklich gelernt zu haben. Woher kommt das? Über welche Ausstattung verfügen sie? Das lässt sich einfach beantworten: Sie mögen Menschen. Sie sind fasziniert von deren Unterschiedlichkeit und dem Besonderen und Unverwechselbaren, das der einzelne Mensch zu bieten hat.

Sie besitzen ein besonderes Empfinden für das, was der einzelne Mensch ist, was für ihn zählt, was ihn bewegt und womit er zu bewegen ist. Kurz gesagt: Sie erkennen den anderen und wissen, was er benötigt, um das tun zu können, was der verlangt und verlangen muss, der diesen Mitarbeiter einzusetzen hat.

### **Hans Baldauf:**

*Wenn das Führen von Menschen erlernbar ist, wie erklären Sie es sich dann, dass sich bei Einsätzen der Polizei zeigt, dass es offenbar Unterschiede im Führungsverhalten gibt?*

### **Günter F. Gross:**

Die Erklärung liegt in der Unterschiedlichkeit der Charaktere. Menschen mit gleicher Führungsausbildung und dem Besitz der gleichen Führungsgrundsätze, Führungstechniken und Führungswerkzeuge werden sich in gefährlichen und belastenden Situationen unterschiedlich verhalten.

Vielleicht werden sie alle aufgrund ihres Führungskönnens mit der Lage fertig werden, aber doch mit unterschiedlicher Schnelligkeit und unterschiedlichem Kraftaufwand. Den Grund hat Generaloberst Ludwig Beck so meisterhaft benannt: „Auf dem Schlachtfelde wiegen Gaben des Charakters schwerer als Gaben des Verstandes!“

Es gibt ungewöhnlich stabile, furchtlose und gelassene Persönlichkeiten. Sie sind standfest und nicht zu erschüttern. Sie bleiben in jeder Lage unaufgeregt. Neben diesen Menschen gibt es andere mit einem hohen Maß an Phantasie, analytischem Vermögen und einer Wahrnehmungsfähigkeit,

mit der sie mehr, anderes und anders sehen, als Führungskräfte in vergleichbarer Position.

Es gibt Menschen, die viele Antennen haben und andere, die nur eine besitzen. Manche haben einen breiten Blickwinkel, andere einen schmalen. Manche sehen nur eine Lösung, andere wiederum eine Vielzahl, und zögern deshalb vielleicht mehr. Einige haben bestimmte Situationen bereits häufig erlebt, andere nur sehr selten.

Ein Unterschied aber spielt eine entscheidende Rolle. Fast alle, die bei einem Einsatz eine Führungsaufgabe zu übernehmen haben, sind in der Lage, diese Aufgabe zu bewältigen. Sie unterscheiden sich jedoch voneinander hinsichtlich ihrer „Zivilcourage“. Es gibt Führungskräfte, die sich bei Einsätzen in der Wahl des Vorgehens nur von einer Frage leiten lassen, nämlich: „Welches Vorgehen ist angemessen? Welches löst die Probleme, die von der Lage aufgeworfen werden, am besten?“

Es gibt andere Persönlichkeiten, bei denen taucht jedoch sofort die Frage auf: „Wie wird das eine oder andere Vorgehen auf meine Vorgesetzten wirken? Wie werden diese darauf reagieren?“ Zum Schluss ist dann für diese Persönlichkeiten weniger die Frage entscheidend: „Was ist das richtige Vorgehen in Bezug auf die Lage?“ sondern: „Was ist das richtige Vorgehen in Bezug auf die Reaktion der Menschen, von deren Urteil ich abhängig bin?“

### **Hans Baldauf:**

*Es gibt die Aussage, dass es dem „durchschnittlichen Menschen“ unter extremer psychischer und physischer Belastung unmöglich ist, erlernte Fähigkeiten anzuwenden, wie stehen Sie dazu?*

### **Günter F. Gross:**

Es wird ja vom durchschnittlichen Menschen gesprochen und es scheint das Schicksal des durchschnittlichen Menschen zu sein, dass er sehr selten in die Obhut eines überdurchschnittlichen Menschen gerät. Der durchschnittliche Mensch, der das Glück hat, einer besonderen Führungskraft anvertraut zu werden, verliert sehr schnell das Attribut der „Durchschnittlichkeit“.

Dank dieser Art von Führung widerfährt ihm etwas Befreiendes. Alle Beschränkungen, die es ihm in seiner bisherigen Lage nicht erlaubten, ein bestimmtes Leistungsvermögen zu erreichen, werden auf einmal von ihm genommen.

Es gibt Menschen, die bereits die kleinste Belastung als höchsten Stress erleben. Sie sind niemals befreit worden. Sie hatten gar nicht die Chance, Selbstbewusstsein zu entwickeln und gelassen zu werden. Sie verfallen schnell in Panik, reagieren ängstlich und sind schnell verwirrt.

Für Menschen dieser Art ist eine gute Führung ein Geschenk. Mit ihrer Hilfe erhalten sie Ermutigung. Sie verlieren ihre Ängstlichkeit und Besorgtheit, sie werden fröhlich und manche von ihnen sogar übermütig. Sie werden belastbar und damit stressresistent. Sie gewinnen Freude daran, etwas zu vollbringen. Sie fragen sich nicht ständig wie früher, was könnten andere denken und wie könnten sie reagieren?

Schlussfolgerung: Auch sogenannte „durchschnittliche Menschen“ können es lernen, unter extremer psychischer und physischer Belastung erlernte Fähigkeiten anzuwenden und darüber hinaus viel größere Fähigkeiten zu entwickeln.

Eine der zentralen Aufgaben der Führung besteht gerade darin, Menschen „belastbarer“ zu machen. Ich habe diesem Thema in meinem Buch „Beruflich Profi, privat Amateur?“ ein ganzes Kapitel gewidmet: „Belastungen und Sorgen ohne Demoralisierung bewältigen.“

In jeder Armee der Welt gehört das Belastungstraining der Offiziere zu den zentralen Aufgaben. Das Ziel ist es, sie zu befähigen unter höchster physischer Belastung in der Lage zu sein, die Situation zu erfassen, sie richtig zu beurteilen, die angemessenen Entscheidungen zu treffen und kraftvoll zu handeln. Es geht darum, unter großer Belastung nicht unsicher und konfus zu werden, eine Bedrohung richtig einzuschätzen und die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu bewahren.

### **Hans Baldauf:**

*Sie sagen, dass Führen von Menschen erlernt werden kann, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, welche sind diese?*

### **Günter F. Gross:**

Es sind drei Voraussetzungen, die erfüllt werden sollten:

1. Es muss der Wille da sein, Menschen zu führen.
2. Die Erkenntnis ist nötig, dass Führen sowohl ein Handwerk als auch eine Kunst ist, dass es hier also Grundsätze, Techniken und Werkzeuge gibt, die man erlernen muss.
3. Es wird nicht nur „Führungskönnen“ benötigt, sondern „Können an sich“.

Zum „Können an sich“ gehört zum einen der professionelle Umgang mit den persönlichen Ressourcen Zeit, Kraft und Stimmung. Und es gehört zweitens dazu die Entwicklung von Mut, Entschlossenheit und Gelassenheit.

Zu den Voraussetzungen, um Führen lernen zu können, gehört auch eine Vorstellung über die einzelnen Führungsaufgaben, die sich einem stellen:

- Mitarbeiter einführen. Ihnen eine Aufgabenbeschreibung liefern. Verantwortung und Befugnisse benennen.
- Sie entwickeln und trainieren.
- Ziele setzen. Aufträge erteilen. Erledigung kontrollieren und beurteilen.
- Mitarbeiter stabilisieren. Ihnen Befürchtungen und Ängste nehmen.
- Ihr Stehvermögen und ihre Ausdauer stärken.
- Sie begeistern und optimistisch machen.
- Sie zum offensiven Handeln bringen.
- Anerkennung liefern, auszeichnen und bedanken.
- Gespräche und Konferenzen professionell führen.

- Ideen liefern. Arbeitsabläufe verbessern.

**Hans Baldauf:**

*Worin sehen Sie die größten Führungsfehler?*

**Günter F. Gross:**

Man hält es nicht für möglich, wie viele Führungsmängel existieren und wie viele Führungsfehler gemacht werden – immer wieder, man möchte fast sagen – routinemäßig:

- Fehlender Sinn für Dringlichkeit. Verzögerungssucht. Entscheidungsschwäche. Ständige Änderung getroffener Entscheidungen.
- Unklare Aufträge und Befehle. Unverständlichkeit. Verwirrung der Mitarbeiter.
- Mangelhafte geistige und sprachliche Disziplin.
- Keine Begründung von Notwendigkeiten. Immer nur die Lieferung des Ergebnisses eines gedanklichen Prozesses, ohne den Mitarbeitern den gedanklichen Prozess nahezubringen, der dem Ergebnis vorangegangen ist.
- Keine entschlossene Einhaltung dessen, was als Verbesserung eingeführt wurde. Zu geringe Entschlossenheit, ein einmal erreichtes Niveau auch zu sichern.
- Fehlende Techniken bei der Behandlung von Fehlern und damit ihrer zukünftigen Vermeidung.
- Die Sucht, alles vorzuschreiben und damit das selbständige Denken der Mitarbeiter zu lähmen. Immer nur Antworten und Kommentare, selten das Stellen von Gegenfragen.
- Fehlendes Empfinden für Fairness und Gerechtigkeit.
- Kein Lob und keine Anerkennung.
- Fehlender Respekt. Verletzung der Würde anderer.
- Nicht ausreichende Unterstützung der Mitarbeiter.
- Zu „fürsorglich“. Den Mitarbeitern wird zu vieles abgenommen. Sie werden nicht genug gefordert. Der Vorgesetzte nimmt den Mitarbeitern die Arbeit ab und erledigt sie selbst.
- Kein Wettbewerbsgeist. Kein Streben, Bestleistungen zu erbringen. Niemals die Frage: „Why not the Best?“
- Keine Fröhlichkeit, kein Enthusiasmus, Unfähigkeit, sich gemeinsam über Leistungen zu freuen, sie vielleicht sogar zu feiern. Es herrscht die nackte Nüchternheit, und alles ist knochentrocken.

**Hans Baldauf:**

*Was würden Sie der Polizei-Führungsakademie auf dem Weg zur Hochschule ins Stammbuch als Leitsatz schreiben wollen?*

### **Günter F. Gross:**

Führung lässt sich lehren! Führung selbst lässt sich mit Enthusiasmus und Professionalität ausüben.

Wenn Führen sich lehren lässt, dann lässt es sich auch erlernen. Führen ist eine Kunst. Jede Kunst verfügt über Erfolgsformeln. In diesem Zusammenhang: „Monsieur Matisse, was ist für Sie Glück?“ Henri Matisse: „Glück ist der Besitz einer Formel!“

Der Erwerb von Führungsgrundsätzen und Führungstechniken ist für jeden, der Führen möchte, eine absolute Notwendigkeit. Das reine „Führungs“-Studium reicht jedoch nicht aus. Hinzukommen muss die Steigerung des Mutes, der Entschlossenheit, der Belastbarkeit, der Gelassenheit, der Ausdauer und Beharrlichkeit.

Es ist nicht nur Wissen zu erwerben, sondern jeder hat sich auch von dem Wissen zu trennen, das längst nicht mehr stimmt. Für diese Aufgabe gibt es den schönen Begriff „Retraining“.

Um „Führungskönnen“ zu vermitteln, bedarf es neben dem, was zur Führungskunst zählt, der beispielhaften Demonstration dessen, was im Umgang mit Menschen zählt. Jeder, der das Führen erlernen will, achtet nicht nur auf das Rüstzeug, das ihm hierfür geboten wird. Im Mittelpunkt seiner oder ihrer Beobachtung steht die Persönlichkeit, die dieses Wissen vermittelt. Aus ihrem Wesen, ihrem Verhalten und ihren Umgangsformen leitet der „Lernende“ ab, von welcher Klasse und Nützlichkeit auch das sein muss, was ihm fachlich geboten wird.

Später wird er sich dann zuerst an die Persönlichkeiten erinnern, die so vieles geboten haben und danach wird ihm schnell und automatisch das Inhaltliche einfallen, was für die Bewältigung der aktuellen Situation benötigt wird.

Vorbild und Stoff gehören bei der Führungsausbildung zusammen. Dann wird es später auch der einzelnen Führungskraft leicht fallen, Freude daran zu haben, Menschen zu entwickeln, sie zu Ergebnissen zu führen, sich mit ihnen gemeinsam über das Erreichte zu freuen und das bewirkte Positive für die Zukunft zu sichern und zu verstärken.

### **Hans Baldauf:**

Herr Gross, herzlichen Dank für das Interview.