



Führungskompetenz durch Assoziationen entwickeln

Besonders wertvoll ist diese Art der Persönlichkeitsentwicklung in Bezug auf Führungskompetenzen. Im Hinblick auf Arbeitsabläufe oder -situationen zeigen Assoziationsprozesse anhand von Kunstwerken einfach und direkt auf, was Führungskräfte beschäftigt. Mit wenig Aufwand können diese Problemstellungen erkennen, lösen und sich in aktuellen Herausforderungen weiterentwickeln.

Ein Beispiel: Ein 56-jähriger Mitarbeiter eines Konzerns in der IT-Branche wird nach einer Umorganisation mit einer neuen Aufgabe betraut. Er übernimmt in zweiter Managementebene die Führung über 350 Mitarbeitende und damit einen Bereich, der aus verschiedenen Abteilungen zusammengesetzt und als Einheit neu aufgebaut werden soll. Der Bereichsleiter arbeitet seit 17 Jahren im Konzern und hat hervorragende fachliche Fähigkeiten sowie viel Führungserfahrung. Trotz allem ist er bei dieser beruflichen Veränderung nicht ganz zufrieden, kann sich jedoch nicht erklären, woran dies liegen könnte. Seine Erwartungen an das Beratungsgespräch sind dementsprechend offen und undifferenziert. Für ihn ist es wichtig, darüber Klarheit zu erlangen, was für seine neue Aufgabe wichtig ist und wie er sie optimal erfüllen kann. Eine Schlüsselerkenntnis liegt für den Bereichsleiter im Symbolon-Reflexionsprofil Intensiv im Bereich «Selbstporträts von Rembrandt». Er wählt aus vier Selbstporträts das Kunstwerk rechts als unsympathisch.

Im Gespräch antwortet er auf die Frage des Beraters, was ihm an diesem Selbstporträt unsympathisch sei: «Der Mann ist alt und nutzlos. Er hat keine Perspektive und keine Aufgabe. Alt, nutzlos und ohne Aufgabe zu sein ist das Letzte, was ich will, denn es lähmt mich. Ich brauche Perspektiven. Es ärgert mich auch, wenn mein Umfeld keine Perspektiven hat.» Dem Bereichsleiter wird durch seine eigenen Assoziationen klar, dass sich bei ihm ohne eine herausfordernde und erfüllende Aufgabe Gefühle wie Sinnlosigkeit, Leere und Unzufriedenheit einstellen. Auch mit seiner momentanen beruflichen Situation kann er diese Empfindungen unmittelbar in Zusammenhang bringen. Diese tauchen nämlich immer dann auf, wenn Mitarbeitende nicht so agieren, wie er es sich vorstellt, seiner Meinung nach zu wenig Eigeninitiative zeigen und träge handeln.

Auf die Frage, was der Mann auf dem Bild an stärkenden Qualitäten in sich hat, sind seine Assoziationen zu Beginn folgende: «Er wirkt krank und es fällt mir schwer, ihm überhaupt etwas Positives abzugewinnen.» Beim weiteren Reflektieren anhand des Bildes stellt er jedoch fest: «Der Mann wirkt ruhig und entspannt. Er hat nichts mehr zu verlieren. Er hat sein Leben gelebt. Irgendwie lächelt er auch.» Im weiteren Verlauf des Gesprächs wird ihm bewusst, dass er selbst genau diese Qualitäten nicht lebt und er sich aufgrund seiner Erfahrung und seines Alters mehr zurücknehmen, seinen inneren Druck abbauen und verstärkt aus einer inneren Ruhe heraus handeln könnte.

Dieses Selbstporträt Rembrandts steht mit seinen Grundprinzipien und seiner symbolischen Bedeutung unter anderem für das Mentoring-Prinzip und dafür, eigenes Wissen an andere weiterzugeben. Ein «alter», erfahrener und gereifter Mensch muss dem Umfeld sein Können und seine Fähigkeiten nicht mehr beweisen, denn das hat er im Laufe seines Lebens