

Sattelfeste Manager

Was wir vom Reiten für die Personalführung lernen können / Von Martin-Niels Däfler

Wie oft hören wir: "Das Leben ist kein Ponyhof." Das stimmt nur zum Teil. In vielerlei Hinsicht ist ein Ponyhof/Reitstall eine hervorragend geeignete Schule für das (Berufs-)Leben, insbesondere für die Personalführung. Zwischen der Kunst des Reitens und der Fähigkeit, Menschen zu führen, existieren etliche Parallelen. Wer mit dem Reiten beginnt, erfährt von seinem Lehrer zuerst, dass man ein Pferd nie zu etwas zwingen kann. Allein das körperliche Ungleichgewicht macht es einem unmöglich, einen 500 Kilogramm schweren Pferdekörper mit Kraft zu etwas zu bewegen. Nicht anders ist es im menschlichen Miteinander - wir können Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Partner auf zivilisierte Weise nicht zu einer bestimmten Handlung zwingen. Freilich: Kraft hierarchischer Verhältnisse oder aufgrund vertraglicher Vereinbarungen haben wir Druckmittel zur Verfügung. Doch wer langfristig konstruktiv und effektiv zusammenarbeiten möchte, benötigt das Verständnis und die Kooperationsbereitschaft des Gegenübers.

Ein kooperativ-offener Führungs- und Kommunikationsstil bildet heute die Grundlage für Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit. Ohne eine auf Empathie basierende Führungskultur lässt sich zudem der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter nicht gewinnen. Obwohl diese Zusammenhänge inzwischen Allgemeingut sind, tut sich die Mehrheit der Manager noch immer schwer, im betrieblichen Alltag zuzuhören, andere Sichtweisen zu akzeptieren, nach Kompromissen zu suchen und auf die Mitarbeiter einzugehen. Die Hay Group hat ermittelt, dass nur 37 Prozent aller deutschen Vorgesetzten für ein leistungsförderndes Arbeitsklima sorgen. Noch immer herrscht ein direkter Führungsstil vor.

Erforderlich hingegen wäre ein Führungsverhalten, das sowohl durch klare Vorgaben als auch durch die Beachtung individueller und situativer Faktoren gekennzeichnet ist. Anders ausgedrückt: "Gute" Manager geben die Richtung vor, berücksichtigen dabei aber die Persönlichkeit und Tagesverfassung ihrer Mitarbeiter. Sattelfest zu sein heißt für einen Reiter, jederzeit auf sein Pferd einwirken zu können, es dazu zu bringen, das zu tun, was der Reiter möchte, und zwar unter Berücksichtigung dessen, wozu das Pferd in der Lage ist. Ähnlich ist die Konstellation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Es ist stets ein Spagat zu machen zwischen der Ausübung der Führungsfunktion und der Fähigkeit, die Eigenschaften der

Betroffenen zu berücksichtigen. Um seine Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen empathisch und zugleich bestimmt führen zu können, sind einige wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

Erstens: Der Reiter muss kompetent sein und Autorität ausstrahlen, um von seinem Pferd als Leittier akzeptiert zu werden. Nur dasjenige Pferd (respektive Reiter) wird als Herdenchef akzeptiert, dem die Führungsaufgabe zugetraut wird. Nicht anders im Management: Auch wenn das "Peter-Prinzip" eine gegenteilige Aussage macht, gilt, dass die Vorgesetzten am meisten akzeptiert werden, die fachlich und menschlich kompetent sind.

Zweitens: Der Reiter muss die Sprache des Pferdes beherrschen, um miteinander kommunizieren zu können. Dies gilt sowohl für die Signale, die das Pferd sendet (wie angelegte Ohren), als auch für die, die der Reiter dem Pferd gibt. Im übertragenen Sinn heißt das, dass Manager sich in ihrer Wortwahl und der Verwendung von Beispielen nach dem ausrichten, was ihre Mitarbeiter verstehen können. Anglizismen, Fachbegriffe, verschachtelte Sätze oder abstrakte Beispiele sollten sowohl in der mündlichen wie in der schriftlichen Kommunikation tabu sein.

Drittens: Der Reiter muss klare Ansagen machen, er muss unmissverständlich kommunizieren. Ganz ähnlich im betrieblichen Alltag: Erhalten Mitarbeiter gegenteilige Anweisungen, ändert sich die Strategie zu oft oder sind sich die Vorgesetzten nicht einig, darf es nicht verwundern, wenn die Gefolgschaft verweigert wird.

Viertens: Der Reiter muss erkennen, welchen "Charakter" sein Pferd besitzt, um individuell auf es eingehen zu können. Wie bei Menschen gibt es auch unter Pferden unterschiedliche Typen - antriebsarme, phlegmatische Pferde müssen verstärkt zum Arbeiten ermuntert werden, während andere von sich aus fleißig sind. Die Botschaft ist klar: Es gibt nicht den Führungsstil, der für jeden Mitarbeiter passt. Wer als Vorgesetzter akzeptiert werden will, ist gut beraten, sich auf jeden einzelnen Mitarbeiter einzulassen - ohne sich anzubiedern.

Fünftens: Der Reiter muss riskante Situationen frühzeitig identifizieren, potentielle Gefahren im Vorhinein erahnen und mögliche Konflikte im Anfangsstadium lösen. Pferde sind Fluchttiere und reagieren sensibel auf kleinste Veränderungen in ihrer Umwelt. Jede Neuerung stellt für sie eine mögliche Bedrohung dar. Erfahrene Reiter verhalten sich daher in solchen Konstellationen umsichtig und behutsam. Manager sollten dies ebenfalls tun und vor allem in Veränderungsphasen Rücksicht auf die Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter nehmen, denn diese sind ähnlich wie Pferde insbesondere dann verunsichert, wenn Gewohntes in Frage gestellt wird.

Sechstens: Der Reiter muss aufpassen, dass er sein Pferd nicht überfordert. Nach

anstrengenden Phasen oder schwierigen Aufgaben sollte ein Pferd zudem gelobt werden ("die Zügel locker lassen"). Auch hier sind die Parallelen unübersehbar: Man kann Mitarbeiter nicht über zu lange Zeiträume an der oberen Leistungsgrenze arbeiten lassen. Anspannungs- müssen Entspannungsphasen folgen, sonst ist der Burn-out programmiert.

Siebtens: Der Reiter muss seine Grenzen erkennen, und er muss einsehen, dass nicht jedes Pferd mit jedem Reiter harmoniert. Für das Management heißt das: Talent, Wissen und Erfahrung werden umso wichtiger, je anspruchsvoller die (Führungs-)Aufgaben werden. Und: Trotz aller objektiven Regeln und Empfehlungen muss klar sein, dass es immer auch subjektiv-zwischenmenschliche Faktoren gibt, die darüber entscheiden, ob Führung gelingt oder scheitert.

Abschließend ist klarzustellen, dass es beim Vergleich zwischen Pferden/dem Reiten und der Personalführung nicht darum geht, bestimmte Verhaltensweisen eins zu eins zu übertragen oder gar Mitarbeiter mit Pferden gleichzusetzen. Vielmehr geht es darum, Denkanstöße zu gewinnen und daraus Hinweise abzuleiten. Der wichtigste lautet, dass Führung nicht auf Kraft und Dominanz, sondern auf Empathie und Kompetenz basiert.

Martin-Niels Däfler ist Professor für Marketing und Kommunikation an der FOM Hochschule in Frankfurt/Main.