

Pferdestärken in der Führung

... was Unternehmen für eine moderne und wirksame Führung von Pferden lernen können.

Die Situation:

Eine große Anzahl von mittelständischen Unternehmen agiert häufig noch nach Management- und Leadershipkonzepten aus dem vergangenen Jahrhundert. Stabilität gilt als normal, Veränderung ist eher die Ausnahme, wenn es nicht mehr zu verhindern ist.

Viele Führungskräfte merken bereits, dass für eine effektive, moderne Führung das jeweilige Expertenwissen und die methodischen und fachlichen Managementfähigkeiten alleine nicht mehr ausreichen. Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz, also die Fähigkeit tragfähige und nachhaltige Beziehungen zu den Mitarbeitern auf- und auszubauen, sind gefordert.

Kommunikation auf Augenhöhe aus einer positiven Grundhaltung heraus bedeutet auch Respekt dem Anderen gegenüber zu zeigen und respektiert zu werden. Eine Führungskraft muss Sicherheit und Kompetenz ausstrahlen, damit die Mitarbeiter freiwillig folgen. Viele Menschen, nicht nur die viel zitierte Generation Y, erwarten von ihrem Unternehmen und letztlich von ihren Führungskräften die Freiräume zu bekommen, um auf einer individuellen Basis ein „positives Arbeitserlebnis“ zu bekommen.

Lebensrelevante Werte und Sinnvermittlung werden als Basis einer engagierten Tätigkeit erwartet. Der Teamgeist soll aufgebaut und gepflegt werden. Für viele Führungskräfte bedeutet das ein Umdenken weg von den hard skills hin zu den soft skills.

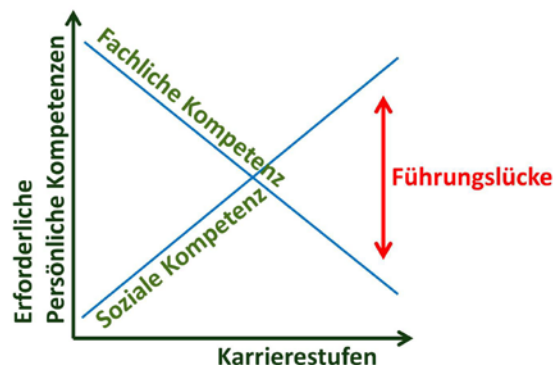


Das Problem:

Wir wissen aus vielen Untersuchungen, dass weit mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter, die in Ihrem Berufsleben gekündigt haben oder innerlich gekündigt haben, dies aufgrund der Unzufriedenheit im zwischenmenschlichen Bereich mit der direkten Führungskraft getan haben, also wegen fehlender oder nicht ausreichend vorhandener sozialer Kompetenz. Eine aktuelle Gallup-Studie aus 2014 zeigte als Ergebnis, dass nur 16% der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen haben und freiwillig Höchstleistungen erbringen. Der Rest macht Dienst nach Vorschrift (67%), 17% haben schon innerlich gekündigt. In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Mitarbeiterbindung ans Unternehmen immer wichtiger, insbesondere für den Mittelstand, dem oft die Arbeitgeberattraktivität einer bekannten, großen Unternehmensmarke fehlt. Die finanziellen Möglichkeiten zur Mitarbeiterrekrutierung im In- und Ausland sind häufig begrenzt. Einen einmal gewonnenen, gut ausgebildeten Mitarbeiter zu verlieren wird in Zukunft immer weitreichendere Probleme verursachen.

Leider findet sich bis dato weder in den Berufsausbildungscurricula noch in den Studiengängen oder MBA-Ausbildungen ein strukturierter Sektor der sich mit der emotionalen Intelligenz und der sozialen Kompetenz als Basis moderner Führung adäquat auseinandersetzt. Zudem beruhte die Personalentwicklungspolitik vergangener Jahre vielfach auf der Idee fachlich besonders kompetente Mitarbeiter zu belohnen, indem man sie zur Führungskraft beförderte. Dabei sorgte man aber in unzureichendem Maße für eine entsprechende Förderung im Bereich der sozialen Kompetenz.

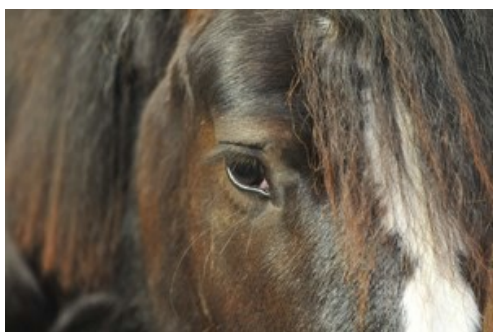
Die Diskrepanz zwischen erforderlichen und vorhandenen persönlichen Kompetenzen wurde oft nicht beachtet. Im schlimmsten Fall hat das Unternehmen eine guten Mitarbeiter weniger und eine schlechte Führungskraft mehr, mit oft fatalen Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Ergebnisse. Nach und nach entstand dabei eine „Führungslücke“ in vielen Unternehmen.



Die Lösung:

Es ist Zeit für ein Umdenken in der Managementpraxis und in der Personalpolitik. Nicht mehr nur Prozesse, Produkte oder Service stehen im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns und unternehmerischen Erfolgs, sondern der einzelne Mensch. Die Ansicht, den Mitarbeiter als Ressource und reinen Leistungserbringer zu behandeln -wohlfühlen kann er sich zu Hause- hat längst keine Berechtigung mehr. Eine wichtige Aufgabe von Führung ist es, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem Zufriedenheit herrscht und eine Wohlfühlatmosphäre Sicherheit vermittelt, das Engagement befördert und Leistungsbereitschaft selbstverständlich macht.

Die dazu benötigte soziale Kompetenz, die soft skills, sind lange nicht mehr nur ein „nice to have“ für moderne Führungskräfte, sondern ein unbedingtes Erfordernis, mindestens gleichberechtigt neben fachlicher und methodischer Kompetenz.



Pferde als Spiegel der eigenen Wirkung als Führungspersönlichkeit

Der Mensch in seinem gesellschaftlichem Umfeld und das Pferd als Flucht- und Herdentier sind geschichtlich betrachtet sehr eng miteinander verbunden.

Welche Analogien gibt es dabei zu moderner "Menschenführung"? Was können wir von den Verhaltensweisen und den Führungsstrukturen in der Pferdeherde auf die Führungsstile und Managementmethoden in Unternehmen übertragen?

Pferde sind Fluchttiere und sind auf eine absolut verlässliche und kompetente Führung angewiesen, um in der Wildnis zu überleben.	Mitarbeiterbindung durch Sicherheit und kompetente Führung. Unzufriedenheit erzeugt Leistungsminderung und möglicherweise Kündigung.
Die Leitstute führt die Herde, weil alle Herdenmitglieder (incl. des Leithengstes) ihr aufgrund ihrer Erfahrung und Kompetenz das Vertrauen geben (natürliche Autorität), nicht aufgrund physischer Überlegenheit.	Die Führungskraft wirkt als anerkannte und überzeugende Persönlichkeit, der Mitarbeiter freiwillig folgen, nicht aufgrund hierarchischer Strukturen.
Pferde kennen keine Rollenspiele, für sie ist die aktuelle Situation immer die Realität.	Präsenz und Konzentration auf den Augenblick und jederzeit lösungsorientiertes Verhalten.
Das Überleben der Herde ist wichtiger als die Position im Herdenverbund.	Weniger taktieren, stattdessen Fokus auf das gemeinsame Problem oder das gemeinsame Ziel.
Pferde akzeptieren Ehrlichkeit, Klarheit und Stärke. Sie folgen demjenigen, der weiß wohin und was er will - und der von der Richtigkeit seines Weges überzeugt ist.	Selbst bewusstes Handeln und Kongruenz bei der Kommunikation über die unterschiedlichen Kanäle (Sprache, Körpersprache, Inhalt) wirkt überzeugend.
Berechenbarkeit, Präsenz und Balance zwischen Respekt und Vertrauen, Distanz und Nähe bilden die Grundlage für das Sozialsystem Pferdeherde	Diese Eigenschaften sind auch die Grundlagen von moderner, effektiver und effizienter Führung.
Achtsamkeit und Kongruenz im Verhalten sind in der Pferdeherde selbstverständlich.	Achtsamkeit und Sensibilität dem Mitarbeiter gegenüber bedeutet Wertschätzung. Übereinstimmung von Reden und Handeln legt die Basis für Authentizität.

Soziale Kompetenz kann man lernen. Pferdegestütztes Training wirkt als intensiver Impulsgeber zur nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklung. Ursache und Wirkung des intuitiven Führungsverhaltens, die Empathie und die soziale Intelligenz werden persönlich erlebbar.

Aus meiner Erfahrung gibt es drei Säulen als Fundament für eine moderne Führung:

1. Berechenbarkeit

Klare Werte, klare Regeln, klare Ziele, klare Kommunikation, klares Auftreten. Eine moderne Führungskraft muss berechenbar sein für die Mitarbeiter und für die Kollegen. Jeder Mitarbeiter sollte wissen was er/sie von seiner/ihrer Führungskraft erwarten kann und was nicht. Das erfordert insbesondere Konsequenz im eigenen Handeln und legt damit den Grundstein für Respekt und Vertrauen.

2. Präsenz

In jedem Augenblick 100% konzentriert auf das Thema das gerade bearbeitet wird oder auf den Mitarbeiter mit dem interagiert wird. Achtsam zu sein bezogen auf die Mitarbeiter und sich selbst. Selbst bewusst agieren mit der Erkenntnis, dass ich als Führungskraft Ursache und Wirkung zugleich bin. Beachtung und Achtsamkeit zeugt von Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe von Respekt.

3. Balance

Die Fähigkeit und das Gefühl für ein ausgewogenes und vor allem der jeweiligen Situation angepasstes Verhalten zu haben. Die richtige Balance zwischen: Kontrolle und Zutrauen, Distanz und Nähe, Sicherheit und Wagnis, Routine und Vision und zwischen Respekt und Vertrauen.

Ein entsprechendes Verhalten ist wegweisend für die Entwicklung vom „Vor-Gesetzten“, hin zu einer Führungspersönlichkeit, der -analog der Leitstute in der Pferdeherde- alle Mitarbeiter freiwillig folgen.

Damit einher geht klarerweise die Bereitschaft für ein finanzielles Engagement in die Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich der soft skills. Folgende Gespräche sollten in Zukunft der Vergangenheit angehören:

Finanzdirektor zum Personaldirektor: „Was, wenn wir jetzt viel Geld in die Weiterbildung der Mitarbeiter stecken und die verlassen uns dann?“ Personaldirektor zum Finanzdirektor: „Was, wenn wir nichts in die Weiterbildung investieren und die bleiben?“



Dr. Ulrich Striebl, geschäftsführender Gesellschafter der
Portapatet® GbR- Akademie für Persönlichkeitsbildung &
Führungskräfteentwicklung.
Langjähriger Managementtrainer, Verhandlungsexperte, Buchautor
www.portapatet.de

