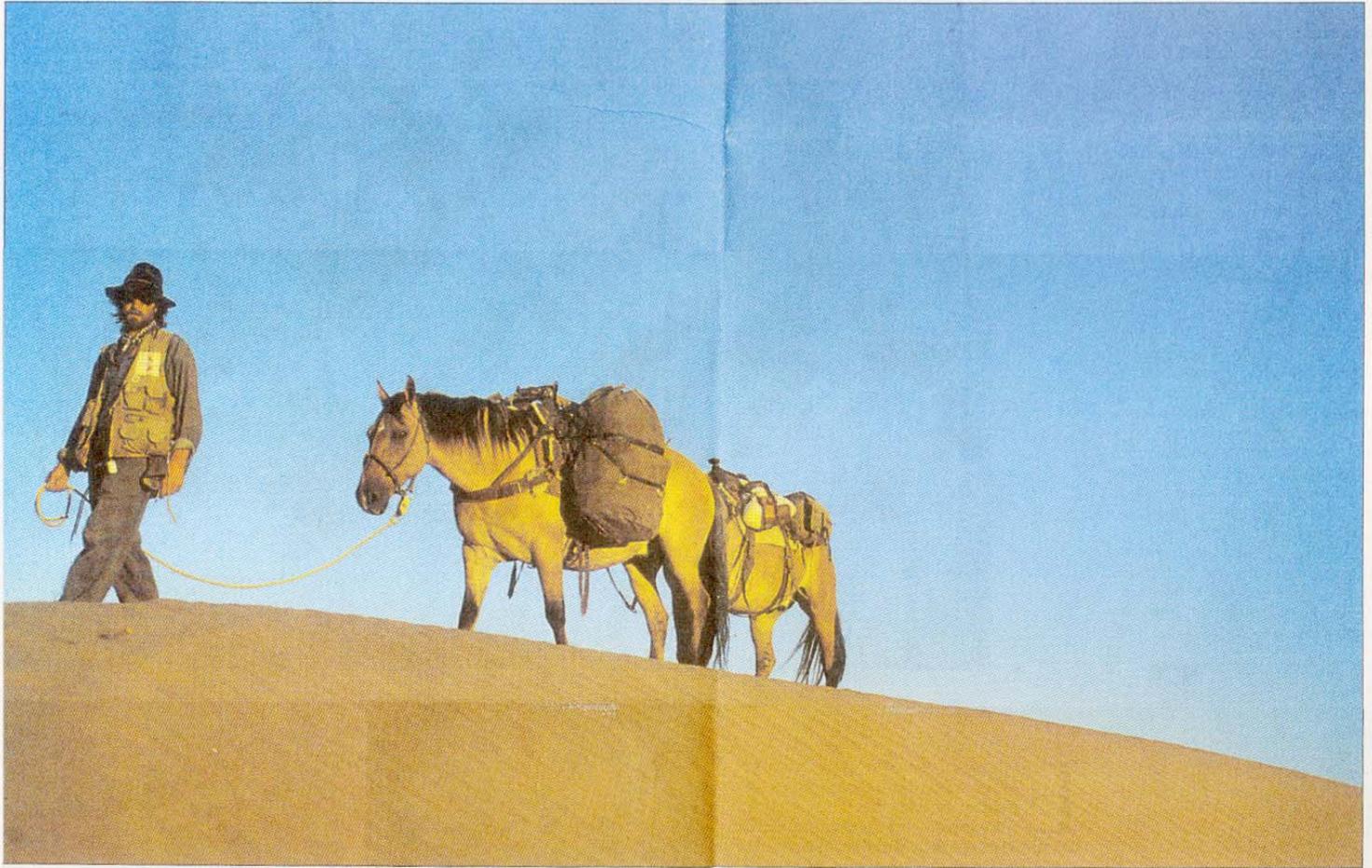


# Mit Charme, Charisma und Charakter

Animateur statt Dompteur: Gute Führungskräfte müssen in stürmischen Zeiten neue Sicherheit schaffen



Es waren einmal zwei reiche Landbesitzer, die kauften sich jeder bei einer Auktion vier junge, rasige Vollblut-Pferde. Die galt es jetzt zu führen. Der eine spannte sie vor eine flotte Sportkutsche, klopfte ihnen liebevoll den Hals, flüsterte ihnen schwärmerisch etwas von einer saftigen Wiese ins Ohr, und ab ging die Post!

Mit leichtem Zügel gab er seine Steuerimpulse, deutlich, aber ganz sanft. Bei jeder ruckartigen Bewegung hätten die Pferde die Kutsche aus der Kurve geworfen. Er verstand es, zu führen, weil er mit klaren Kommandos die Richtung bestimmte und weil er sehr achtsam mit seinen wertvollen Pferden umging. So kam er schnell ans Ziel, auch wenn der Weg sehr kurvig und holprig war – wie das in turbulenten Zeiten halt so ist! Auch für die Dorfbewohner war dieses kraftvolle Gespann eine Augenweide, wenn es mit wehenden Mähnen durch die Landschaft brauste. Es schien, als hätten alle ihre Freude, sogar die Pferde.

Der zweite Gutsherr hatte eine andere Vorstellung vom Führen. Er nahm jedes Pferd an die Kandare, stellte sich vor die vier Pferde, zog die vier Zügel über seine Schulter und hielt sie mit beiden Händen fest. Dann begann er mit aller Kraft zu führen. Schritt für Schritt kämpfte er sich vorwärts, mit den Pferden hinter sich, die wild an ihren Zügeln zerrten.

Ein seltsames Gespann: vorne der Gutsherr, der schnaufte und schwitzte,

um die Pferde zu bändigen. Dahinter die Vollblüter, die sich wehrten und auf die Hinterbeine stellten. Aber der Gutsherr war sehr stark, zäh und ausdauernd: „Denen werd' ich's schon zeigen, wer hier Herr im Hause ist! Die haben mir zu folgen! Die geben auch noch auf!“ Und er behielt Recht. Nach vielen Tagen Krampf und Kampf war der Wille der Pferde gebrochen. Sie fügten sich in Ihr Schicksal und trotteten mit hängenden Ohren wie alte Esel hinter dem Gutsherrn her. Und der war richtig stolz! Er hatte wieder gewonnen.

## Sechs goldene Regeln

Schließlich war er ja in eine gute Management-Schule gegangen, wo er gelernt hatte, in der Manege zu managen. Diese Schule war 1870 in London gegründet worden, um Zirkus-Direktoren auszubilden. Bei erfolgreichem Abschluss erhielten sie den Titel „Manager“, ein Begriff, der auch außerhalb des Zirkus' viele Freunde fand.

Über die Methoden, wie man die Pferde dazu bringt, noch höher, noch weiter, noch schneller zu springen oder zu laufen, gibt es Hunderte von Büchern. In denen wird exakt beschrieben, wie man dressierte Pferde zu gewünschten Leistungen bringt. Zum Beispiel, wie man die Kandare in den Kiefer legt, so dass sie richtig schmerzt, wenn das Pferd sich aufbäumt oder wie man mit der Peitsche knallt, so dass die Pferde richtig Angst kriegen. Oder auch, wie man das Pferd mit Zucker motiviert: Viele Stücke riechen lassen, dann alle wegnehmen und nach dem Kunststück nur ein, maximal

zwei Stückchen geben. Das macht abhängig, aber nicht satt!

Leider gibt es nur ganz wenige Erkenntnisse, wie man undressierte Pferde führt. In den Überlieferungen vieler Naturvölker finden sich aber einige Hinweise dafür: Das Pferd akzeptiert Führung, wenn sie Autorität ausstrahlt, aber nicht wenn diese autoritär ist. Es achtet Führung, wenn sie klar und eindeutig ist, aber nicht wenn die führende Hand zittert. Das Pferd vergisst nie, wer ihm in bedrohlicher Situation geholfen hat, aber auch nie, wer es verletzt hat. Es hat Lust auf Leistung, aber nicht wenn es dazu gezwungen wird. Außerdem lässt es sich von einem Menschen führen, aber nur, wenn es Zeit hatte, mit ihm vertraut zu werden. Und das Pferd schafft unglaubliche Leistungen – aber nur, wenn es seinem Reiter vertraut. Es geht sogar für ihn, im wahrsten Sinne des Wortes, durchs Feuer. Ohne ihn geriete es dabei in Panik.

## Persönlichkeit ist gefragt

Glücklicherweise kennen und beherzigen die guten Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung diese sechs goldenen Regeln, die von Wertschätzung und Achtung, von Vertrauen und Vertrautheit zeugen – auch beim Führen von Menschen. Führungskräfte, die kraftvoll führen, sind eher Animateur als Dompteur. Sie führen mit attraktiven Zukunftsbildern, mit spannenden Aufgaben und

*Pferde akzeptieren Führung, wenn sie Autorität ausstrahlt, aber nicht, wenn sie autoritär ist. Eine Regel, die gute Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern beherzigen.*

Foto: Wamser/fl online

glaubhaften Werten. Sie wissen, was ihre Arbeit mit Menschen bedeutet, besonders in turbulenten Zeiten: Die Unberechenbarkeit akzeptieren. Sie verzichten gerade deshalb auf die Krücken der Bürokratie, mit denen Sicherheit durch Entmündigung vorgegaukelt wurde. Sie schaffen aber eine neue Sicherheit durch: shared vision, shared mission and shared values. Gemeinsam getragene Ziele und Werte – sie sind ein stabiles Fundament für Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens in turbulenten Zeiten.

Die Methoden-Gurus aus den „Zirkusdirektoren-Schulen“ verlieren hoffentlich bald ihre Jünger, und die Führungskräfte besinnen sich auf ihre eigene Intelligenz. Dann werden sie den Menschen Mut machen, Orientierung geben und sie ent-fesseln. Damit sie ihre gesamten Fähigkeiten ent-falten. Sie brauchen in turbulenten Zeiten den Mut, mutig zu führen und nicht mehr demütig. Und sie brauchen die drei „C“: Charisma, Charme und Charakter. Persönlichkeit ist jetzt gefragt!

Jürgen Fuchs

Jürgen Fuchs ist Mitglied der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG. Er spricht auf dem DGFP-Kongress am 23. Mai im Forum „Wert und Werte in der Unternehmensentwicklung“.