

Ist Führung wirklich lernbar

– was Pferde dazu flüstern ...

Vortrag am 10. März für die SKOLAMED, Health on Top, 13.30 – 14.10 Uhr

Verehrte Anwesende,

Ein Vortrag über ein so ernstes Thema und eine so grundsätzliche Frage wie das Lernen von Führung – und dann: „Was Pferde dazu flüstern ...“

– Wie soll das denn zusammen passen?

Deshalb beginne ich mit der Frage: „*Haben Sie etwa schon einmal ein Pferd flüstern gehört?*“ – Solche Vorstellungen gehören doch wohl eher in den Bereich der Märchen und Mythen!

In Märchen und Mythen allerdings sprechen Tiere tatsächlich mit menschlicher Stimme – und es scheint einer tiefen Sehnsucht, einem archetypischen Traum des Menschen zu entsprechen, mit Tieren zu kommunizieren, sich mit ihnen unterhalten zu können; ihre Sprache zu sprechen – und diese wiederum zu verstehen.

In unserer Realität kommt das leider nicht vor. Auch wenn immer wieder Berichte über intelligentes Verhalten von Tieren auftauchen, handelt es sich bisher nie um eine Intelligenz im menschlichen Sinn. Besonders für Pferde gilt, dass sie in diesem Sinn sogar ausgesprochen „dumm“ sind, ihr Wortverständnis lässt sich auf etwa 10 – 20 Worte ausdehnen. Auf der anderen Seite haben sie in ihrer Evolution ein hoch spezialisiertes, biologisch determiniertes Verhaltensrepertoire entwickelt, das ihr

Überleben durch die Flucht sichert. In anderen Zusammenhängen erweisen sich diese Reaktionsschemata aber oft genug als starr und sehr begrenzt.

Zwischen diesem artgebundenen Funktionieren der Pferde – und den Erwartungen, die Menschen an sie stellen, kommt es häufig zu Diskrepanzen. Eine solche Diskrepanz wird auch an dem historischen Beispiel vom „**Klugen Hans**“ **deutlich, das möchte ich hier anführen:**

Vor etwa hundert Jahren sorgte in Berlin ein Pferd für Aufsehen, weil es rechnen konnte. Sein Besitzer hatte ihm beigebracht, das Ergebnis von Rechenaufgaben durch entsprechend häufiges Scharren mit dem Fuß anzuzeigen.

Zunächst glaubte man, das Tier reagiere einfach auf heimliche Zeichen seines Besitzers – und aus aller Welt reisten Wissenschaftler nach Berlin, um „diesen Schwindel zu entlarven“. Aber: Das „Rechnen“ funktionierte auch, wenn der Besitzer nicht dabei war. Außerdem beantwortete das Pferd auch Aufgaben, die auf Englisch oder Russisch gestellt wurden ...

Es gab aber drei Konstellationen, in denen sich das Pferd „Hans“ verrechnete – und das geschah,

1. wenn es den Fragesteller nicht sehen konnte,
2. wenn der Fragesteller das Ergebnis selbst nicht wusste –
- und 3. wenn der Fragesteller sich eine falsche Antwort in Gedanken vorstellte!

Die Lösung ergab sich erst, als eines Tages ein Fragesteller das Scharren des Hengstes mit Bewegungen seines eigenen Körpers begleitete, die Reihe „mitzählte“. Durch verschiedene Versuchsanordnungen konnte man schließlich nachweisen, dass *jeder* Mensch kleinere oder größere Bewegungen ausführt, wenn er eine Zahlenreihe in Gedanken mitzählt. – Der Bewegungsausschlag des Pferdebesitzers, der dieses Pferd trainiert hatte, betrug gerade mal 2/10 mm!

(anschreiben: 0,2 mm)

In dieser Sequenz ließ sich eine Intelligenz-Leistung des Pferdes nicht verifizieren – dafür aber eine – für Menschen fast unvorstellbar feine Wahrnehmungs- und Diskriminationsfähigkeit (kleinste Unterschiede wahrzunehmen), gepaart mit großer Anpassungsfähigkeit – Bezogenheit auf den Menschen.

An dieser Geschichte können wir vier verschiedene Qualitäten herausarbeiten, mit denen Menschen auf das Verhalten des Pferdes reagiert haben.

Diese Qualitäten sind von grundsätzlicher Bedeutung – deshalb werde ich sie hier herausstellen: Immer, in menschlichen Begegnungen werden Sie die eine oder andere Form identifizieren können, sei es in Begegnungen mit anderen Menschen – sei es in Begegnungen mit Herausforderungen.

(Laptop – 2. Chart)

1. Da gibt es zunächst den Pferdebesitzer, der sagt „Mein Pferd kann rechnen!“ – Hier ist der Wunsch der Vater des Gedanken – ein Phänomen wird nicht hinterfragt, sondern mit Vorstellungen aus

dem eigenen Erfahrungshintergrund belegt (der Pferdebesitzer war übrigens ein pensionierter Mathematiklehrer!)

Da haben wir die **unreflektierte Projektion**.

(also: Der Beobachter projiziert seine Vorstellungen, Vermutungen, Werte ungebrochen auf das Gegenüber – wie ein Dia auf eine Wand. Die Wand hat nichts mit der Urlaubserinnerung zu tun ...)

2. Nochmals der Pferdebesitzer: „Das Pferd kann doch **nicht** rechnen!“ – Die Prämisse hat sich als falsch erwiesen, wird aber im Grundsatz nicht hinterfragt, sondern – nochmals nach menschlichen Maßstäben – bewertet: Das Pferd zeigt dann eine „Fehl-Leistung“, erweist sich als „mangelhaft“, als „Versager“. die **bewertende Projektion**.

Was hier als theoretische Spielerei erscheinen könnte, wurde damals zur tragischen Realität: der Besitzer verlor nämlich jedes Interesse an dem Tier. Das vegetierte auf einem Berliner Hinterhof, bis es schließlich von einem anderen Wissenschaftler übernommen wurde.

3. Dann haben wir in dieser Sequenz die Wissenschaftler: in immer wieder neuen Anläufen wird das Phänomen untersucht, es geht um Zahlen, Daten und Fakten. Da wird beobachtet, gemessen, beschrieben und dokumentiert, die Auseinandersetzung befindet sich „auf neutralem Boden“. die **reine Beobachtung**.

Unter Beziehungsaspekten schafft die reine Beobachtung genauso wenig Berührungspunkte, also Kontakt, wie die verschiedenen Projektionen.

4. Und dann haben wir noch eine Qualität, die in dieser Geschichte noch nicht vorkommt: Das ist die **reflektierte Beobachtung oder reflektierte Beschreibung**.

Das ist die Auseinandersetzung, in der wir die reine Beobachtung der äußeren Phänomene mit den eigenen inneren Bedingungen abgleichen. Das ist der Prozess, in dem sich der Beobachter als Teil und Wirkfaktor des beobachteten Systems begreift.

Diese Form der Auseinandersetzung ist übrigens die einzige, angemessene Anforderung für ein Führungstraining mit Pferden. Die gilt es herauszuarbeiten! Es gilt, die Ebenen des „normalen Funktionierens“ mit automatischen Bewertungen und reflexhaften Entwürfen zu hinterfragen, das eigene Verhalten in ein anderes Verhältnis zu rücken – und daran eigene Reaktionen zu überprüfen und zu justieren – um schließlich in neu gewonnener Offenheit eingefahrene Verhaltensmuster zu flexibilisieren.

Und das ist auch die Ebene von Führung, die in einem Training mit Pferden bearbeitet werden kann – die Ebene der Persönlichkeit, des Selbstmanagements, der persönlichen Kompetenz und der Führungskompetenz.

Denn: Pferde „flüstern“ nicht. Sie wissen auch nichts vom Management-Geschäft, sind keine Sparringspartner, halten uns keinen Spiegel vor. Sie fordern weder Klarheit noch geben sie „ehrliches Feedback“ – das sind alles menschliche Zuschreibungen und gehören in die erste und zweite Gruppe der *Projektionen*!

Diese Ebene der Projektionen muss unter allen Umständen aufgelöst werden, die einfache Analogie zwischen Pferd und Mitarbeiter muss unbedingt unterbunden werden – selbst wenn sie sich gelegentlich aufdrängen sollte!

Um es ganz klar zu benennen: die einzige Gemeinsamkeit eines Pferdes und eines Mitarbeiters besteht darin, dass ich – wenn ich vor ihnen stehe – nicht weiß, was im Kopf des anderen vorgeht! – manchmal scheint es vordergründig einfacher, das Gegenüber auf das eigene Weltverständnis zu „formatieren“, ihm das eigene Wertesystem überzustülpen. Dahinter aber spielt ein Machtkampf. Der direkte Vergleich zwischen Pferd und Mitarbeiter entwertet die menschliche Begegnung – und macht den Umgang mit Tieren gefährlich – was im Übrigen auch jeder Hundebesitzer weiß.

Wenn es also nicht die Pferde sind, die uns Input geben, die uns etwas über Führung beibringen, dann müssen wir schlussfolgern, dass ein Führungstraining mit Pferden nur so gut sein kann, wie das Konzept, das ihm zugrunde liegt – und wir müssen uns schleunigst nach dem Konzept umsehen, dass diesen Anspruch erfüllen kann. Nach einem Konzept, das Orientierung in Prozessen ermöglicht – und damit die Ebene der Führungskompetenz stärkt.

Ein solches Konzept finden wir in der klassischen Reitlehre – und tatsächlich gehörte das „Reiten“ in allen bekannten Kulturen zur Ausbildung der Führungskräfte – des Adels und des Klerus.

So wie im Reiten – und in der Reitausbildung – bestimmte Dimensionen veranschaulicht, bebildert – und erlebt werden können, spiegeln sich diese Dimensionen auch in der Anleitung zur Ausbildung eines Reitpferdes – und gelten hier als Richtlinien für Ausbildungsziele, die das

Pferd erziehen sollen, seinen Reiter zu tragen – und dabei **gesund** zu bleiben. (hier besteht Anschluss an unseren Kongress!!!)

Dieses Konzept stelle ich Ihnen jetzt vor. Wir finden darin bestimmte Kriterien, die als Regelkreis verstanden, ein Koordinatensystem zur Überprüfung funktionierender Prozesse zur Verfügung stellen – und eben auch Koordinaten im Führungsprozess darstellen.

Das sind (**Chart 3**) die Items: Standpunkt/Haltung – Offenheit – Austausch – Mut/Motivation – Balance/Handlungsfähigkeit – Authentizität/Verantwortung. Ich werde diese einzelnen Items näher erläutern und dabei in die Regelkreise einfügen (**FC!**)

- **Standpunkt – Haltung – Positionierung – Handlungsbasis, „secure base“**

HR-Leiter: verschiedene Vorstände, kommissarische Vorgesetzte, Entscheidungen, die gar nicht in sein Ressort fallen, die von ihm gar nicht übernommen werden dürften – er fordert ein Coaching, weil im der Boden unter den Füßen brennt, völlig überarbeitet, gesundheitlich auf der Kippe, Schlafstörungen, die Familie kippt

Diese Art des Standpunktes ist dann auch der Ausgangspunkt für **Flexibilität** – ohne „Wetterwendigkeit“, „sein Mäntelchen nach dem Wind hängen“...

- **Offenheit**

Hier kommt das Thema „Projektionen“, wie wir es eben an der Geschichte vom „Klugen Hans“ ausgeführt haben, zum Tragen. Offenheit nicht als „nach allen Seiten offen – nicht ganz dicht“ – sondern in Verbindung mit Standfestigkeit

Bsp. Der GF mit seiner Mitarbeiterin – Konfliktmoderation: „nicht integer“

- **Austausch**

Geben – Nehmen, Zuhören – reden, Kommunikation

Aber auch: Umgang mit Lob – mit Dank

(vs. Abwiegen „Da nich für ...“

Regelkreis 1 – Persönliche Kompetenz

Aber das reicht natürlich noch nicht, um damit Führung zu realisieren, da gibt es noch einen zweiten Regelkreis mit den Koordinaten:

- **Mut – Motivation, Entwicklung**

Dare to be different – anders sein

Sich entwickeln – andere entwickeln (Konkurrenz)

Diese Dimension erfährt aus der Pferdeausbildung eine sehr anschauliche und praktische Modifikation. Dort ist es der **Schwung** – das kraftvolle Vorwärtstreten – und nicht das hektische, eilige Vorwärtsstrampeln, das wir auf Auktionen inzwischen fast regelhaft zu sehen bekommen.

- **Balance, Handlungsfähigkeit, Delegieren – Konzentrieren, „Du musst – ich will“ – Entscheiden**

Den Spannungsbogen zwischen Extremen herzustellen, eine Distanz herzustellen, die das Abwägen erlaubt.

Ganz wichtig im Konfliktmanagement – nicht das „Rote Tuch vor den Bauch halten“

- **Präsenz – Authentizität – Verantwortung**

Die volle Tragkraft entfalten – Protagonist werden

Bsp. Meine Gruppenleitung

Das ist der zweite Regelkreis – die Ebene der Führungskompetenz,
beide greifen eng ineinander (Pfeile)

Falls Sie sich wundern, wenn es in diesem System nicht um „Vertrauen“ oder „Durchsetzungsfähigkeit“ geht: – das sind selbst Qualitäten, die ihrerseits in diesem Regelkreis-System beschreib- und messbar werden.

Ein Training muss dann so aufgebaut sein, dass diese Matrix jederzeit als Reflexionsmatrix abgerufen werden kann, Übungen aus der professionellen Pferde-Ausbildung übersetzt so dass vom Boden aus erlebbar

Und das könnte z. B. so aussehen

1. Block: Wahrnehmen, Beobachten, Kontakt aufnehmen
2. Reflexion
3. 2. Block: einfache Übungen mit Pferden, Menschen geben sich gegenseitig Unterstützung – und erleben, dass die eigene Ebene gut funktioniert – und wie darüber das vergessen wird, was dann kommt...
4. Reflexion
5. 3. Block – Longe, individuelle Übungen
6. Reflexion

7. 4. Block – komplexe Übungen, allein mit seinem Pferd durch einen kleinen Parcours

Und damit das nicht reine Theorie bleibt, damit Sie sich das auch einmal anschauen können, habe ich Ihnen hier einen kleinen Film mitgebracht, der einmal durch diese 4 Übungsbereiche führt.

Es handelt sich dabei um Aufnahmen aus verschiedenen Trainings – also keine Studioaufnahmen!

Film ab.

Vielen Dank.