

**AUSBILDUNG VON FÜHRUNGSLEUTEN**

**Veröffentlichung vom 19. Mai 2005**



**Von der Kunst jemanden ins Ungewisse zu führen – Führungsseminare mit Pferden. Von Josef Hauri**

Eine Pferdeherde in der Wildnis wird von der fähigsten Stute geführt. Es ist immer das Tier, das am meisten Vertrauen und Respekt bei den andern genießt und das Überleben der Gemeinschaft am besten garantiert. Dieser Anspruch sollte auch für Führungskräfte gelten, sei es als CEO einer Firma oder als Leiter oder Leiterin eines Teams.

Die Analogie von der Kunst der Personalführung und der Führung einer Pferdeherde ist nicht zufällig. Als erfahrener Coach und Führungstrainer habe ich verschiedenste Ansätze in Trainings gesehen, jedoch kaum einer hat mich so überzeugt wie die direkte Arbeit von Führungskräften mit

Pferden. Ehemalige Teilnehmende berichten, dass selten ein Training nur annähernd so viel ausgelöst und in der effektiven Führungspraxis so viel verändert hat wie das Training zur Leitperson von Pferden. Kein anderes Training konnte derart unmittelbar und unverblümt aufzeigen, ob der Führungsansatz der Führungsperson auch wirklich funktioniert: Pferde folgen einem oder auch nicht, sind aufmerksam oder wenden sich ab. Nur wer klar in seinen Absichten ist, Vertrauen aufbauen kann und gleichzeitig den Respekt des Pferdes genießt, wer fordern kann und dabei gleichzeitig die Beziehung aufrecht erhält, erreicht schon nach wenigen Stunden Leistungen vom Pferd geschenkt, die beinahe zirkusreif sind.

Bestimmte Themen kehren in Coachings und Führungstrainings immer wieder. Es sind genau diese Themen, die mit den Pferdetrainings sehr gut bearbeitet werden können:

- Eigen- und Fremdbilder stimmen nicht überein
- Manager setzen sich entweder zu autoritär oder gar nicht durch
- Führungskräfte haben Mühe, mit andern Leuten in eine tragfähige Beziehung zu treten
- Kommunikation ist weder angemessen noch kongruent

Dieser Artikel beschreibt diese Kernthemen kurz und zeigt dann auf, wie das Verhalten von Führungskräften durch die Arbeit mit Pferden verändert werden kann.

**Eigen- und Fremdbilder stimmen nicht überein**

Das Eigen- und Fremdbild stimmt wohl bei niemandem genau überein. Dafür gibt es einige sachliche Erklärungen: 1. Menschen kreieren aufgrund ihrer Geschichte und Psychologie ihre eigene Wirklichkeit. Beim Vergleich von Eigen- und Fremdbild werden daher "Äpfel mit Birnen" verglichen.

2. Die Beurteilung des Fremdbilds basiert auf effektiv erlebten Verhalten, während die Einschätzung des Eigenbilds auf dem beabsichtigten Verhalten beruht.

3. Abweichungen werden meistens "objektiviert" dargestellt, indem z. B. bei 360°-Feedbacks von verschiedenen Leuten ein Fremdbild eingeholt wird (360°-Feedbacks = Rückmeldungen nicht nur von Vorgesetzten, sondern von "rundherum", also auch von Mitarbeitenden der gleichen Hierarchiestufe). Auch wenn diese Methode ein hervorragendes Instrument ist, kommen unweigerlich statistische und interpretative Abweichungen (z. B. bezüglich Skalenverständnis) ins Spiel. Wenn die Fremd- und Eigenbilder in dialogischen Prozessen verglichen werden, führen ungenaue qualitative Beschreibungen zu Unschärfe.

4. Fremdbilder sind auch kontextuell geprägt: Ein abweichendes Selbstbild kann in einer andern Organisation durchaus mit dem Fremdbild übereinstimmen.

In vielen Fällen klaffen die Bilder jedoch derart auseinander, dass obige Erklärungen nicht mehr greifen und die Abweichungen etwas mit der Persönlichkeit zu tun haben. Eine Analyse von umfangreichen Daten aus 360°-Feedbacks bei mehreren Organisationen ergibt interessante Korrelationen: 1. Je genauer die Bilder übereinstimmen, desto höher liegt die Performance dieser Person; je ungenauer, desto tiefer ist die Gesamtperformance, insbesondere wenn es sich bei der Fehleinschätzung um eine Überschätzung der eigenen Leistung handelt.

2. Je höher in der Hierarchie die Person ist, desto eher finden Überschätzungen des Selbstbildes statt.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu: Je genauer wir uns einschätzen, desto höher ist unser Leistungspotential, und je besser wir mit Feedback umgehen, desto genauer wird unser Selbstbild.

Pferde sind ein hervorragender Spiegel des eigenen Verhaltens. Sie decken Abweichungen schonungslos auf, da sie über eine sehr feine und differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit verfügen und keine Rücksicht auf Rang, Aussehen, Vermögen, Herkunft und dergleichen nehmen. Ihre Reaktion als Feedback kommt direkt und unverschleiert. So erfahren Führungskräfte, wie überzeugend oder eben wie wenig glaubwürdig sie wirken, gerade auch dann, wenn sie sich selbst für bestimmt, klar und entschlossen halten.

**Manager setzen sich entweder zu autoritär oder gar nicht durch**

Die Theorie wäre auch hier wieder einfach: Führungskräfte, die es schaffen, bei Forderungen gleichzeitig die Beziehung aufrecht zu erhalten, werden das erreichen, was sie wollen, und dies ausserdem relativ konfliktarm.

Unglücklicherweise treten wir alle leicht in die Falle, dass wir beim Fordern die Beziehung zurücknehmen, insbesondere dann, wenn wir nicht sofort ein Resultat erreichen. Wir setzen uns irgendwie durch, und wenn es durch Androhung von Beziehungsentzug ist. Oder aber wir nehmen unsere Forderung der Beziehungsqualität zuliebe zurück und erreichen nicht, was wir wollen. Es entsteht dann so eine Art "Kuschelstimmung" mit nur mittelmässigen Resultaten.

Die Kunst ist, beides - Beziehung und Forderung - aufrecht zu halten. Falls das gewünschte Ergebnis nach der ersten freundlichen Aufforderung nicht kommt, muss graduell nachgefordert werden. Der "Nachdruck" wird erhöht, dabei sollte aber immer die Beziehung gehalten werden.

Ich unterscheide in Bezug auf effektive Führungsarbeit klar zwischen kooperativem Führungsstil und Basisdemokratie. Vom ersten

halte ich sehr viel, vom zweiten nichts. Die Botschaft soll sein: "ich mag Dich und ich will etwas von Dir". Gerade dies lässt sich mit Pferden sehr gut üben.

Pferde sind bedingungslos, wenn es um Beziehungen geht. Sie leben in Herden und sind auf Beziehungen angewiesen. Die eigene Stellung im "Team" wird spielerisch immer wieder ausgetestet. Pferde eskalieren dabei berechenbar, meist über vier Stufen. Wenn ein Pferd dem andern das Futter streitig machen will, so zeigt das bedrängte Pferd z. B. mit einem Ohrenzucken dem andern an wegzugehen. Falls dies nicht reicht, werden die Zähne gezeigt, oder, falls das noch nicht hilft, wird der Hintern zugewandt mit der Drohung, dass sonst die Hufe fliegen. Und diese werden bei Missachtung der Drohung auch eingesetzt. Dabei wird während all diesen vorhersehbaren vier Eskalationstufen die Beziehung gehalten und schon im nächsten Moment können dieselben Pferde ausgelassen herumtollen - von Verstimmung keine Spur.

### **Führungskräfte haben Mühe, mit andern Leuten in eine tragfähige Beziehung zu treten**

Die Art und Weise der Beziehung beschränkt sich häufig auf eine Art opportunistischen Kontakt. Beziehungen werden reduziert auf das Tauschgeschäft Leistung gegen Geld oder Gefälligkeit gegen Gefälligkeit. Der Mensch hinter der Leistung oder hinter der Gefälligkeit mit seinen Motiven oder Bedürfnissen interessiert nicht. Doch gerade die Fähigkeit, in eine Beziehung zu treten und diese zu halten, wäre eine wichtige Voraussetzung, um fordern zu können und um mit dem Team eine hohe Leistung zu erzielen. Dabei ist die Orientierung an Resultaten wichtig, aber genau so wichtig ist das Interesse an den Menschen, mit denen die Resultate erzielt werden sollen.

Pferde lassen sich auf der kooperativen Ebene nur führen, wenn eine Beziehung etabliert und nicht mehr gefährdet ist. Das Tauschgeschäft Karotte gegen Leistung führt nur zu kurzfristigem Erfolg. Der Fokus geht schnell weg von dem, was man erreichen möchte, hin zu "mehr Futter". Auch das Drohen mit der Peitsche führt insgesamt zu tieferen Ergebnissen, bis hin zur totalen Leistungsverweigerung. Hingegen führen Lob und Beziehungsbestätigung, gepaart mit klar mitgeteilten und durchgesetzten Absichten, zu erstaunlichem Erfolg, selbst bei Personen, die zu ersten Mal vor einem Pferd stehen.

### **Kommunikation ist weder angemessen noch kongruent**

Kongruente und angemessene Kommunikation ist regelmässig ein Thema in Coachings und Trainings. Der Auftrag ist dann meistens, "die Sozialkompetenz der Führungskraft zu erhöhen". Diese zeigt sich häufig in der Art und Weise der Kommunikation. Dabei geht es nicht in erster Linie um den inhaltlichen Teil der Kommunikation (den mit Pferden zu trainieren ist nutzlos und die meisten Führungskräfte beherrschen ihn gut), sondern vor allem um die nonverbale Kommunikation, die Stimmmodulation und den Einsatz und die Dosierung von Energie.

Ich gehe davon aus, dass Kommunikation klappt, wenn die drei Ebenen Geist, Emotion und Körper wirksam eingesetzt werden und kongruent auftreten, das heisst, wenn sie dieselbe Botschaft verbreiten. Die drei Ebenen können z. B. in der Praxis bedeuten: einen klaren Plan mit Alternativen haben (geistige Energie), den Plan auch ausführen wollen und allenfalls bei der Forderungseskalation nicht wütend werden (emotionale Energie) sowie sichtbar und resultateorientiert handeln (körperliche Energie). Sind die Botschaften dieser drei Ebenen im Widerspruch, dann ergibt sich keine eindeutige Folgschaft der Leute.

Nonverbale Kommunikation kann man nicht in einem Kurs lehren, höchstens dahin gehend sensibilisieren. Wenn wir aber eine klare Absicht und Haltung haben, wird sich unser Körper so verhalten, dass die andern uns (richtig) verstehen.

Pferde reagieren aussergewöhnlich sensibel auf den Einsatz aller drei Energien. Sie lassen sich im Normalfall nicht austricksen, wenn wir sie etwas machen lassen und eigentlich etwas anderes bezwecken. Pferde lassen sich sogar über einen Gedankenwechsel "steuern". Dies erleben Teilnehmende auf eindrückliche Weise. Für den Transfer in die Praxis heisst das: Auch im Umgang mit Menschen müssen die Gedanken mit dem Handeln kongruent sein, denn die Mitarbeitenden nehmen Unstimmigkeiten wahr. Die emotionale Ebene ist äusserst wirksam. Wenn Leute unruhig, ärgerlich oder ängstlich auf das Pferd zugehen, kann man eine ähnliche Emotion beim Pferd beobachten. Teilnehmer, welche sich hingegen in einen ruhigen, positiven und sicheren Zustand bringen können, werden im Kontakt mit Pferden sehr viel erreichen.

### **Warum mit Pferden?**

Genau wie Menschen lassen sich auch Pferde nur unter gewissen Bedingungen wirklich führen: Die Beziehung muss stimmen, eine Vertrauensbasis muss vorhanden sein, die gemeinsam zu erreichenden Ziele müssen klar und die Kommunikation muss unmissverständlich sein. Dazu ist fachliche Kompetenz eine notwendige Basis und emotional intelligent gehandhabte soziale Kompetenz der unverzichtbare Aufbau.

Denn: *"People don't care how much you know, before they don't know how much you care."* (Menschen interessiert es nicht, wie viel du weisst, solange sie nicht wissen, wie sehr du dich für sie interessierst). Das gilt für Pferde wie für Menschen.

Pferde haben ein natürliches Beziehungs-, Herden- und Rangverhalten. Die eigene Stellung im Team wird spielerisch immer wieder ausgetestet. Diesen Trieb nutzen wir. Unsere Übungen mit ihnen sind für sie ein Spiel; ein Spiel darum, wer heute wen führt. Pferde vergessen schnell und planen nicht, sie leben ganz im Hier und Jetzt. Sie verfügen über eine sehr feine und differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit und zeigen diese unverblümt und unmittelbar.

Es geht also in den Übungen darum, vom Pferd als Leitperson akzeptiert zu werden. Dies gelingt einer Führungskraft, die weiss was sie will, in Beziehung treten kann, diese permanent aufrecht erhält, klar und kongruent kommuniziert, fordert, Feedback annimmt und davon lernt und nicht vergisst, auch mal zu loben.

*Josef Hauri, Managementcoach*

Mehr Informationen zu Führungstrainings mit Pferden:

[www.apc.ch/html/seminare\\_mit\\_pferden.html](http://www.apc.ch/html/seminare_mit_pferden.html) und [hauri.josef@dunamis.ch](mailto:hauri.josef@dunamis.ch)

[19.05.2005]

<http://www.tagesanzeiger.ch/dyn/bildung/betrieblichebildung/500071.html>