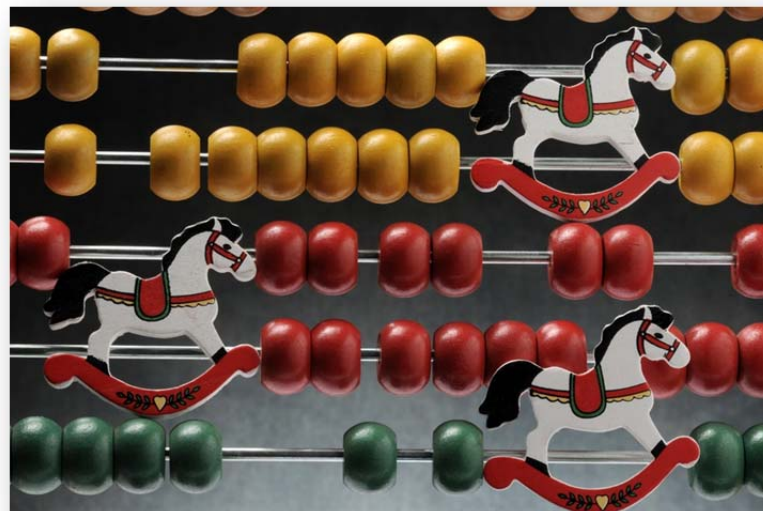


Führungstrainings mit Pferden

„Warum Manager von Pferden etwas lernen können“



Renningen, August 2017



horsthaller consulting ©2017

Die Materialien dürfen ausschließlich persönlich genutzt werden. Die Vervielfältigung in jeglicher Form und die Weitergabe ist untersagt.



INHALTVERZEICHNIS

1	VORBEMERKUNGEN	4
2	DIE SCHLÜSELERKENNTNISSE AUS DER FÜHRUNGSARBEIT MIT PFERDEN	6
3	DIE BESONDERHEITEN DES PFERDES	8
3.1	Der Pferdekörper	8
3.2	Das Wesen der Pferde	8
3.3	Das Pferdegehirn	9
4	DER MENSCH	11
4.1	Aufbau und Funktionsweise des menschlichen Gehirns	11
4.2	Konsequenzen für unser Verhalten	12
5	FÜHRUNGSKRÄFTE LERNEN VON PFERDEN	13
5.1	Worum es beim Führen geht	13
5.2	Was Pferde dabei leisten	14
5.2.1	Pferde kommunizieren auf nonverbaler Ebene	14
5.2.2	Pferde leben im „Hier und Jetzt“	15
5.2.3	Pferde spiegeln das Verhalten des Menschen	16
5.2.4	Pferde suchen Führung oder sie ergreifen die Führung	17
6	RESÜMÉE	18
6.1	Teilnehmerstimmen	18



1 VORBEMERKUNGEN¹

Die Wirksamkeit von Führungskräfteentwicklung hängt in starkem Maße vom persönlichen Erleben von Führungssituationen ab. Dabei geht es immer um die Frage, ob ein Individuum gewillt ist, sich aus eigenem Antrieb dem Führenden zu folgen. Dies erlebbar zu machen, ist schon immer der Anspruch von Führungstrainings. Überwiegend wurde bislang versucht, durch möglichst realitätsnahe Planspielsituationen ein Führungserlebnis zu erreichen. Ein gewisses Maß an Erfahrung konnte dabei natürlich erreicht werden. Die Grenzen wurden allerdings durch die erzeugte Laborsituation und die damit einhergehende Reduktion der Komplexität eng gezogen. Es fehlen bei dieser Art der erlebnisorientierten Trainings die Spontaneität der Reaktionen bedingt durch die Verwandtschaft der Kommunikation zwischen den Akteuren – Sprachgebrauch, mimische und gestische Einschränkungen – und die Dominanz der Arbeit auf der kognitiven (bewussten) Ebene. Das Unbewusste in der Führung kann dabei nur schwer transparent gemacht werden und wird damit den Teilnehmern nicht verfügbar.

Um dieses Unbewusste erlebbar zu machen, bedarf es nicht der Extremsituationen bzw. der Stresssituationen der Teilnehmer, wie sie häufig in speziellen Outdoortrainings unter besonderen Bedingungen erzeugt werden. Es bedarf der Kommunikationspartner, die aus sich selbst gänzlich anders kommunizieren, aber dennoch anschlussfähig sind. Am besten finden wir diese, in dem wir uns nicht-menschliche Lebewesen aus dem Kreis der Säugetiere zu Nutze machen, die wir schon seit Jahrhunderten in unserem häuslichen Umfeld kennen: Hund, Katze, Schwein, Pferd, Schaf, Esel, um nur ein paar zu nennen.

Aufgrund unterschiedlicher Nähe zum Menschen und der unterschiedlichen Lebensweise hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass sich Pferde dafür besser eignen als Hunde, Katzen und die anderen genannten Tiere.

¹ In diesem Dokument wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung vornehmlich die männliche Form verwendet.



Die vorliegenden Ausführungen sind dafür gedacht, die Sinnhaftigkeit dieses Vorhabens zu beschreiben und die Methodik zu vermitteln.



2 DIE SCHLÜSELERKENNTNISSE AUS DER FÜHRUNG SARBEIT MIT PFERDEN



Wir haben heute erkannt, dass die Menschen, mit denen wir arbeiten, bei aller Ähnlichkeit höchst verschieden sind. Sie denken verschieden, kommunizieren verschieden und handeln verschieden.

Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen, müssen erfahren haben, dass sie sich auf ihre Mitarbeiter – die zu Führenden – einstellen müssen, um anschlussfähig zu sein. Dabei können sie von den Pferdeflüsterern lernen, die mit Lebewesen zusammenarbeiten, die gänzlich verschieden kommunizieren, denken und handeln.

- Pferdeflüsterer drehen den Kommunikationsspieß um!
- Sie verlangen nicht, dass sich das Pferd auf sie einstellt.
- Sie nutzen ihre intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten und bemühen sich immer wieder auf's Neue darum, sich auf die kommunikativen Möglichkeiten ihrer Pferde einzustellen und sie dort abzuholen, wo sie sind.

Das Pferd als Co-Trainer in der Führungskräfteentwicklung ist aus verschiedenen Perspektiven außerordentlich hilfreich, in dem es den persönlichen Erfahrungsraum deutlich erweitert.



Mit Gestik und Mimik wirken

Pferde können uns helfen, die Klarheit und die Dosierung in unserem gestischen und mimischen Verhalten signifikant zu verbessern.

Wer Vertrauen haben will, muss Vertrauen säen

Pferde können uns helfen, unseren Sinn für vertrauensunterstützendes Verhalten zu schärfen.

Wer sich selbst erkennen / wahrnehmen will, braucht authentisches Feedback

Pferde helfen uns durch unverstellte, spontane Rückmeldung unsere eigenen Wirkung zu erkennen und fungieren deshalb als Klärungshelfer. Sie unterstützen uns in einem wichtigen Schritt der Selbstwahrnehmung.

Wer Führung beansprucht, muss dies zeigen

Pferde helfen uns zu erkennen, ob wir im Moment wirklich führen. Sie zeigen uns deutlich, wenn wir uns widersprüchlich oder unentschlossen zeigen.



3 DIE BESONDERHEITEN DES PFERDES

3.1 Der Pferdekörper

Seit Jahrtausenden faszinieren Kraft, Größe, Ausdauer und Schnelligkeit der Pferde den Menschen. Deshalb arbeitete der Mensch daran, das Pferd zu domestizieren und für seine Zwecke einzusetzen: in der Landwirtschaft als Zugtier, als Kampfgefährte in den Kriegen der letzten Jahrhunderte.... Aufgrund seiner Größe und seiner Kräfte waren die Menschen immer darauf bedacht, durch unterschiedlichste Techniken und Methoden dafür zu sorgen, dass Pferde sich unterordnen. Dies geschah nicht selten unter Gewaltanwendung, mehr oder minder erfolgreich. Dies gilt im Übrigen weltweit, bei allen Völkern die Pferde einsetzen.

In Ausnahmen gelang es Menschen, die besondere Fähigkeiten besaßen, den Pferdeflüsterern und –flüsterinnen, Pferde ohne Gewalt dazu zu bewegen, das zu tun, was sie sich von ihnen wünschten. Dadurch waren sie deutlich im Vorteil. Warum gelingt dies?

- Pferdeflüsterer drehen den Kommunikationsspieß um!
- Sie verlangen nicht, dass sich das Pferd auf sie einstellt.
- Sie nutzen ihre intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten und bemühen sich immer wieder aufs Neue darum, sich auf die kommunikativen Möglichkeiten ihrer Pferde einzustellen und sie dort abzuholen, wo sie sind.

Das sind die typischen Anforderungen, die heute auch an Führungskräfte gestellt werden.

3.2 Das Wesen der Pferde

Pferde sind mit Blick auf ihre Existenz immer in der Opferrolle. Sie wurden in ihrer Steppenheimat von Raubtieren gejagt. Deshalb haben sie sich als Fluchttiere entwickelt mit komplexen Fluchtmechanismen und –programmen, die ihnen bis heute genetisch erhalten geblieben sind. Flucht ist das Überlebensprogramm des Pferdes, das immer anspringt, wenn etwas Ungewohntes eintritt. Gleichzeitig haben sie



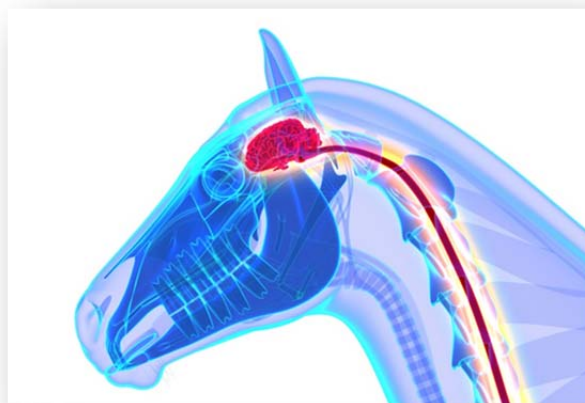
die Gabe feinsten Beobachtung entwickelt. Seismographen für jede Form von Anspannung im Gegenüber. Dies versetzt sie in die Lage, Gefahren rechtzeitig zu erkennen und schützt sie vor Energieverbrauch für unnötige Flucht. Das ist vor allem dann wichtig, wenn sie nahrungsarme Zeiten durchstehen müssen.

Pferde sind zum Überleben auf die Herde angewiesen. Sie sind Herdentiere. Herden sind nicht chaotisch, sie kennen die Hierarchie mit eindeutigen Rollen und Positionen, die von den Herdenmitgliedern immer wieder neu festgelegt werden. Dabei kommt es immer darauf an, wie in der Positionierung untereinander feinsinnig entschieden wurde, wer wen führt und wer wem folgt. In der Pferdeherde geht dies von der Leitstute über den Leithengst zu allen anderen Mitgliedern der Herde bis zum/zur Rangniedrigsten. Auf Dauer festgeschrieben ist dabei nichts. Da Pferde nur sehr eingeschränkt über stimmliche Mittel verfügen, kommt in ihrer Kommunikation der Gestik und Mimik herausragende Bedeutung zu. Das ist ihr Mittel, Position in der Herde festzulegen, immer nach dem Leitgedanken, wer den anderen bewegen kann, ist ranghöher.²

3.3 Das

Im Unterschied
Gehirn ist das
tion zum Kör-
lich kleiner.

Das Cerebellum
im Gehirn für
steuerung und –
antwortlich ist,



Pferdegehirn

zum menschlichen
Pferdehirn in Rela-
pergewicht deut-

(Kleinhirn), das
die Bewegungs-
koordination ver-
ist beim Pferd von

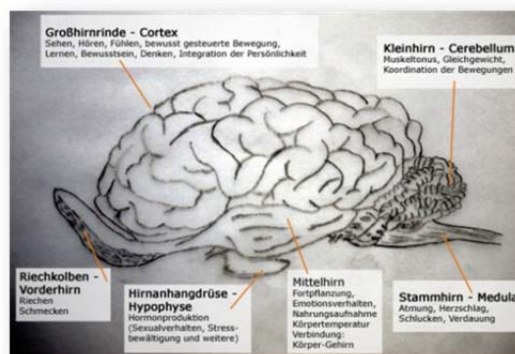
² Siehe hierzu auch B. Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager, 2. Auflage ISBN 978 3 5275 0876 1



Geburt an deutlich besser entwickelt als beim Menschen, weshalb Fohlen unmittelbar nach der Geburt sofort stehen und gehen können. Das bedeutet auch, dass sie deshalb sofort in der Lage sind, mit der Herde fliehen zu können.

Noch bedeutender für die Verhaltensweisen des Pferdes ist allerdings, dass der Frontallappen des Pferdegehirns (präfrontaler Cortex, im vorderen Teil des Gehirns) im Vergleich zum Menschen deutlich kleiner ist³. Der Mensch ist damit in der Lage, sein Verhalten gezielt zu steuern und ggfs. Gefühle und Emotionen, die eigentlich intuitiv und spontan ein Verhalten in Gang setzen, zu übersteuern. Das Pferd kann dies so nicht. Es reagiert deshalb spontan auf äußere Einflüsse, flieht bei unklaren Situationen, die gefährlich sein könnten und bleibt, sofern die Situation vertrauenswürdig erscheint. Das Pferd bewertet Situationen nicht mit Überlegung. Es schützt sein Überleben durch spontanes Handeln.

Die Brücke zwischen Gehirnhälfte (Corpus Pferd nur schwach Wirkung dass es ein gereres Wahrnehmungs- verschiedenen sensorien besitzt.



linker und rechter Callosum) ist beim ausgeprägt⁴, mit der deutlich unabhängigeren Vermögen in rischen Bereichen

Das heißt, Pferde nehmen mehr wahr und sind dabei schneller.

Das Pferdehirn ist anders als das Menschenhirn! Es macht deshalb keinen Sinn, zu versuchen, Pferden menschliches Denken und Verhalten aufzwingen zu wollen. Pferde reagieren so, weil sie so gebaut sind.

³ * Dr. med. vet. Stéphane Montavon „Ihr Springpferd trainieren ...“Präsentation am Kadertag Nachwuchs, Bern Januar 2016, Folie 7 (<http://www.digne-coeur.ch/>)

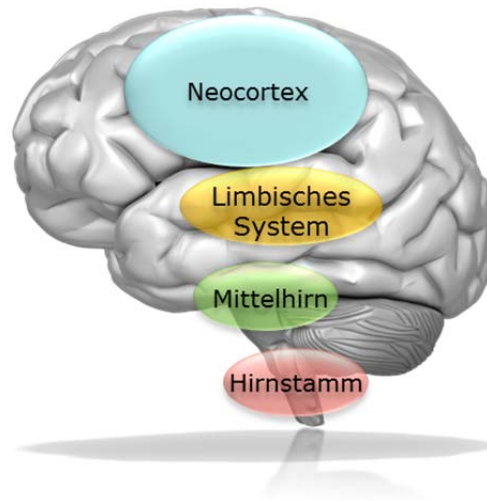
⁴ Marlitt Wendt: Die Intelligenz der Pferde: Ein kluger Kopf unter jedem Schopf 978 3 8404 1038 3



4 DER MENSCH

4.1 Aufbau und Funktionsweise des menschlichen Gehirns

Wie die Gehirne anderer Lebewesen / Säugetiere ist auch das menschliche Gehirn in seinen Funktionen den basalen über-
nehmen bis zu den Rationalität. Aller-
entwicklungsge-
genommen und
Jahrhunderte an
tionales, bewusstes
ins Zentrum ge-
in unserem westli-
Maß an Rationalität



hierarchisch angelegt, von lebensrelevanten Funktionskomplexen Funktionen der
dings hat unser Neocortex schichtlich an Volumen zu-
kulturhistorisch über die Bedeutung gewonnen. Ra-
Handeln wurde zunehmend rückt. Dem Mensch wurde
chen Kulturkreis ein hohes zugeschrieben. Erst heute,

durch die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, wissen wir, dass die emotionale und gefühlsmäßige Steuerung des Denkens und Handelns über lange Zeitstrecken eindeutig unterschätzt wurde. Dort reagieren wir aufgrund von starken und genauso auch von schwachen oder mehrdeutigen Signalen spontan und intuitiv.

Nichtsdestoweniger haben wir auf unserem Weg einerseits gelernt, bewussten Überlegungen und Reaktionen größere Aufmerksamkeit zu schenken und uns auf Bestimmtes zu konzentrieren (wir bauen uns unsere Sicht auf die Welt⁵) und haben andererseits - der eine mehr, die andere weniger - verlernt, die Zeichen und Signale unserer Umwelt aufmerksam wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Im Extremfall ignorieren wir sie.

⁵ Dies wird als Fähigkeit zur Wirklichkeitskonstruktion bezeichnet.



4.2 Konsequenzen für unser Verhalten

Mit der entwicklungsgeschichtlich erworbenen Fähigkeit, die Welt nach unseren Vorstellung zu bauen, haben wir gelernt, zu kategorisieren und unsere Umwelt in Schubladen zu packen. Damit ordnen wir unsere Umwelt in passend und unpassend oder richtig und falsch etc..⁶Als folgerichtig nächsten Schritt erwarten wir nun tendenziell eher, dass sich Welt unseren Vorstellung anpasst.⁷

Dies ist dann unproblematisch, wenn unsere menschliche Welt wie im 19. Jahrhundert hierarchisch funktioniert, nicht aber, wenn sie sich wie heute zunehmend netzwerkartig organisiert. Nicht auf den oder die anderen angemessen und verantwortungsvoll reagieren zu können wird zum Konflikttreiber.

Was bedeutet diese Problematik nun für unser Zusammenleben und unser Zusammenarbeit.

- Wir müssen lernen, unsere Aufmerksamkeit und unsere Wahrnehmungsfähigkeit breiter einzusetzen.
- Wir müssen lernen, anschlussfähiger zu werden, d.h. von der „Ich-Orientierung“ zur „Du/Ihr-Orientierung“ zu kommen.
- Wir müssen lernen, Führen und die Bereitschaft zum Folgen, ohne den Einsatz von Macht zu erreichen.
- Wir müssen lernen, in unseren Reaktionen schneller zu werden.
- Wir müssen lernen, Klarheit ohne Übertreibung zu praktizieren.

8

Wie können uns nun Pferde dabei helfen, diese Lernfelder zu bearbeiten?

⁶ Denken und Handeln in Schubladen betreiben wir in der Absicht zu vereinfachen und uns die Welt leichter zu machen, allerdings auf Kosten unserer Wahrnehmungsfähigkeit für Unterschiede und Individualität. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, dass es in unserer natürlichen Umwelt höchstens Ähnliches gibt: keine zwei sind gleich. Dies gilt für alles, auch für unsere Gehirne und damit für unser Denken und Handeln. (vgl. hierzu die Ausführungen von G. Hüther: „Etwas mehr Hirn bitte“, ISBN 978 3 525 40464 5)

⁷ Dies ist in vielen Lebensbereichen erkennbar, z.B in der Unternehmensführung, im politischen Umgang etc.

⁸ Die 5 Lernfelder zur Stärkung der Führungsfähigkeit.



5 FÜHRUNGSKRÄFTE LERNEN VON PFERDEN

5.1 Worum es beim Führen geht



In Netzstrukturen folgen die Akteure einander nur, wenn diejenigen, die führen wollen, Wirkung erzeugen können. Dies geschieht auf unterschiedlichen Ebenen⁹.

- Geistige Gefolgschaft: Die Geführten verstehen und wissen, was die Führungskräfte von ihnen möchten.
- Seelische Gefolgschaft: Die Geführten sehen einen Sinn und Zweck in dem, was die Führungskraft möchte.
- Emotionale Gefolgschaft: Die Geführten sagen innerlich „Ja“ zu dem, was die Führungskräfte von ihnen möchten und erfreuen sich daran, zu folgen.
- Körperliche Gefolgschaft: Die Geführten tun, was die Führungskräfte von ihnen möchten, sie setzen sich in Bewegung.

Führungskräfte müssen deshalb, absichtsvoll diese Wirkung erzeugen und sie müssen nachvollziehen können und überzeugt sein davon, dass sie, was auch immer sie tun und wie auch immer sie es tun, die Ursache für Wirkung sind.¹⁰

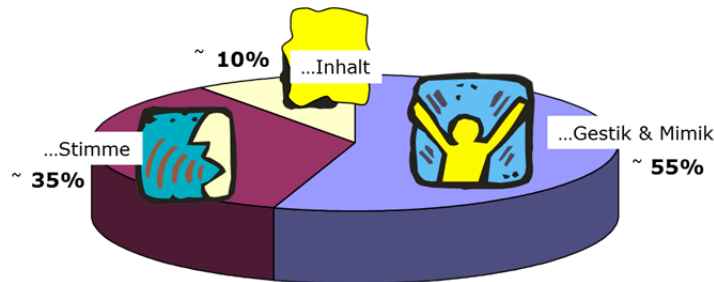
⁹ Abgeleitet aus den 4 dimensions for HUMAN HEALTH AND GROWTH nach Stephen R. Covey: THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

¹⁰ Hier zitiere ich gerne meinen Kollegen und Freund Bernd Osterhammel (a.a.O.) und Paul Watzlawick mit dessen beiden Axiomen „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und „Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung“.



5.2 Was Pferde dabei leisten

5.2.1 Pferde kommunizieren auf nonverbaler Ebene



Pferde können auf die Lautstärke unserer Stimme reagieren, sofern sie sich davon angesprochen fühlen. Sie können aber weder die Betonung in vollständigen Sätzen verstehen noch das, was Menschen sagen. Ihre Stärken liegen im Umgang mit Gestik und Mimik. Wollen wir mit ihnen kommunizieren, müssen wir uns sorgfältig auf ihre Kommunikationskanäle einstellen und anschlussfähig werden. Das bedeutet auch, mit Gestik und Mimik dosieren zu lernen.

Aus der Kommunikationsforschung wissen wir seit den 1970er Jahren, dass auch unter Menschen Gestik & Mimik zentrale Wirkungselemente in der Kommunikation sind. Gestik und Mimik tragen in hohem Maße zum Entstehen des authentischen Eindrucks bei.

Ungeachtet dessen glauben viele auch heute immer noch an die Dominanz der kommunizierten Inhalte.

Pferde können uns also helfen, die Klarheit und die Dosierung in unserem gestischen und mimischen Verhalten signifikant zu verbessern.



5.2.2 Pferde leben im „Hier und Jetzt“



Pferde bemühen sich, das aktuelle Geschehen zu verstehen, um festzustellen,

- was ihr Gegenüber von ihnen will,
- ob die Situation für sie ungefährlich ist,
- ob sie für sie interessant ist, vielleicht auch attraktiv ist,
- ob sie ihr Gegenüber und seine Wünsche „ernstnehmen“ müssen.¹¹

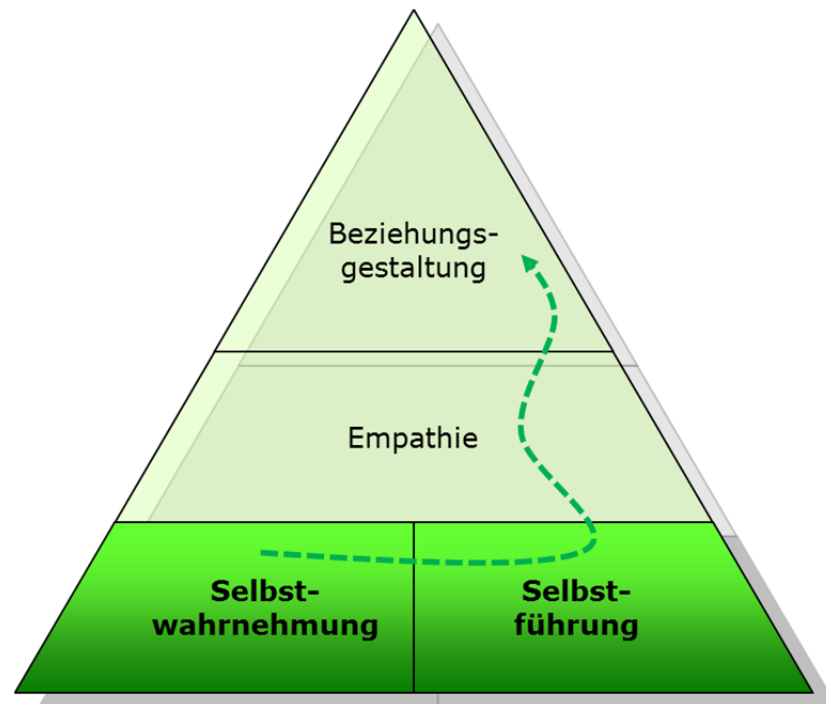
Pferde gehen nicht planvoll vor. Sie kennen nicht das Konstrukt der Hintergedanken. Sind die genannten Bedingungen für sie erfüllt, folgen die Pferde auch und dies vor allem körperlich. Bildhaft gesprochen sagen Sie „Ja“ zu ihrem Gegenüber. Wenn wir dann noch konsistent bleiben und sie nicht überfordern, geben wir unserem Handeln Sinn und sie entwickeln Vertrauen zu uns. Im Ergebnis werden bestimmte Verhaltensweisen damit auch auf Sicht „abrufbar“.

Pferde können uns also helfen, unseren Sinn für vertrauensunterstützendes Verhalten zu schärfen.

¹¹ Hier geht es um das Thema Rang, das für das Pferd in seinem Herdenverband immer akut ist.



5.2.3 Pferde spiegeln das Verhalten des Menschen



Der Weg zur konstruktiven und erfolgreichen Gestaltung von (Arbeits-)Beziehungen beginnt bei der Wahrnehmung der eigenen Gefühle, der eigenen Denkmuster, Handlungen und letztendlich der eigenen Wirkung. Die eigene Wirkung zu erkennen, ist in starkem Maße Feedback-gebunden. Pferde geben spontan Feedback. Sie sind dabei schnell und authentisch. Sie spiegeln ohne Worte durch ihre Reaktion. Sie folgen, weichen zurück oder ignorieren. In Simulationen von Führungsszenen spielt die Reflexion, die im Prozess des Feedback abläuft und die sich anschließende Formulierung des Feedbacks mit Worten eine bedeutende Rolle. Sie ist wichtig, ungefilterte, spontane Rückmeldung geht dabei aber verloren.

Pferde helfen uns also durch unverstellte, spontane Rückmeldung unsere eigenen Wirkung zu erkennen und fungieren deshalb als Klärungshelfer. Sie unterstützen uns in einem wichtigen Schritt der Selbstwahrnehmung.



5.2.4 Pferde suchen Führung oder sie ergreifen die Führung

Führung zu erleben ist ein überlebenswichtiger Bestandteil des Pferdelebens. Sie schließen sich an und folgen nur, wenn sie vertrauen können. Das erfahren sie, wenn ihr Gegenüber, Artgenosse, in Sicht Sicherheit Ihr Naturell ist wenn sie keine spüren, die der aktuellen selbst zu überall in Flucht.



Mensch oder jeglicher Hinweisstrahlt. es, immer Sicherheit Führung in Situation nehmen. In mündet das

Klarheit über Position im

die eigene Herdenverband

zu haben, sichert ihren Rang. Pferde testen deshalb immer wieder auf's Neue, wo sie stehen, sei es mit ihren Artgenossen oder im Zusammenleben mit Menschen. Gewinnt das Pferd den Eindruck eigener Überlegenheit, nutzt es das, um die Führung zu ergreifen und seinen Handlungsspielraum auszuweiten. In aller Regel leiten Pferde das aus feinen Signalen ab. Übertriebene Aktionen sind für sie eher verstörend und führen zu Verunsicherung.

Pferde helfen uns also zu erkennen, ob wir im Moment wirklich führen. Sie zeigen uns deutlich, wenn wir uns widersprüchlich oder unentschlossen zeigen.



6 RESÜMÉE

Pferde haben uns über Jahrtausende wertvolle Dienste bei unserer ökonomischen und kulturellen Entwicklung geleistet. Heute ist das für uns durch unseren technischen Fortschritt verzichtbar geworden.

Wir haben aber erkannt, dass vieles vom Wesen und Naturell der Pferde uns heute in der Professionalisierung unserer Führungsarbeit erstaunliche Erfahrung beschere kann. Nutzen wir es also.



6.1 Teilnehmerstimmen

„Das Pferd hat mir heute gezeigt, wie es wirkt, wenn ich Druck mache. Von meinen Kollegen bekam ich diese Rückmeldung nicht.“ – Geschäftsführer

„Nach anfänglichen Vorbehalten habe ich heute erfahren, dass ich auch mit jemandem, den ich nur schwer verstehe, so in Kontakt kommen kann, so dass der auf mich reagiert und mitmacht. Danke dafür.“ - Abteilungsleiter

