

Warum Menschen nicht wie Maschinen handeln und Pferde uns helfen können, uns besser zu verstehen.

Die „Principles of Scientific Management<sup>1</sup>“ des Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) aus den Anfängen unserer Industrialisierung feiern in den Köpfen vieler (Top-) Führungskräfte auch heute immer noch fröhliche Urstände.

Trotz der vielen Trainings und Coachings, durch die jedes Jahr Heerscharen von Führungskräften aller Ebenen geschleust werden, erlebt man ein déjà vu. Die meisten Führungskräfte unterschreiben während der jeweiligen Maßnahmen, dass das Verständnis Taylors mit seinem Maschinenbild vom Menschen in der Tat seinen Platz im Museum der Führung gefunden haben sollte. Sobald Sie aber zurück im wirklichen Leben mit ihren Mitarbeitern sind, handeln viele so, als ob Sie von den Prinzipien menschlichen Handelns und der Motivation noch nie etwas gehört hätten, vor allem dann, wenn der Druck auf sie zunimmt, weil Leistung oder die Ergebnisse sich nicht wie gewünscht einstellen. Taylor gehört schon allein deshalb ein Ehrenplatz im Museum für Management und Führung, weil seine Theorie wahrlich resistent gegen alle möglichen Anfechtungen ist.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich in diesem Phänomen bereits ein Prinzip menschlichen Handelns. In Drucksituationen (bei Belastungen gibt es 3 Optionen – Fliehen, Totstellen, Angreifen -) geht es den Meisten darum, möglichst schnell dieser Situation zu entkommen, ihr zu entfliehen.

Wie macht man das? Man gibt als Führungskraft z.B. Druck auf das System (Bereich, Abteilung oder Team) und setzt auf das mechanische Modell, dass dieser Druck durch den einfachen Hebel das gewünschte Ergebnis hervorbringen wird. Was ist bei dieser Führungskraft in diesem Moment passiert? Ihr limbisches Gehirn hat eine Situation als bedrohlich klassifiziert und den entsprechenden emotionalen Trigger zur Flucht betätigt. Dieses Verhalten ist urmenschlich! Bevor wir die rationalen Fähigkeiten un-

---

<sup>1</sup> „Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie die Teile einer Maschine“ „Der Kopf befiehlt, die Muskeln setzen um“.

seres zerebralen Cortex zum Einsatz bringen können, produzieren wir emotional innerhalb von 300 Millisekunden die Verhaltensweisen, die wir schon in der Steinzeit als hilfreich gelernt (gespeichert) haben und die uns deshalb spontan zur Verfügung stehen. Dies geschieht unreflektiert, auch wenn das Verhalten nicht zur aktuellen Situation passt.

Wir handeln also in erster Linie emotional und nicht so rational, wie wir es gerne hätten. Das gilt auch im beruflichen Leben, übrigens ausnahmslos für alle. So sind wir eben.

Das ist die schlechte Nachricht. Die gute ist, dass wir emotionale Reaktionen mit Hilfe unserer rationalen Fähigkeiten übersteuern können, wenn wir nur wollen.

Bevor wir das überspringen und zur Tagesordnung zurückkehren, sollten wir uns die Zeit nehmen und uns ein paar wenige Prinzipien anschauen.

1. Wir prüfen jede Situation und entscheiden uns, ob wir ihr uns zu- oder von ihr abwenden, weil sie mutmaßlich für uns gut ist oder weil sie uns schadet.
2. Wir treffen diese Entscheidungen ganzheitlich, d.h. auch mit den entsprechenden körperlichen Empfindungen verbunden. Wir können sie sehr lebendig spüren.
3. Diese Entscheidungen sind extrem handlungsleitend. Sie versetzen uns, bevor wir handeln, in emotionale Zustände, die wir anderen mehr oder minder deutlich signalisieren.
4. Andere können das nacherleben, da sich Lebewesen emotional an andere anknüpfen können. Sie können dieselben Gefühle entwickeln, ohne selbst betroffen zu sein. Damit werden wir ursächlich dafür, dass andere reagieren.

Maschinen können das nicht, oder noch nicht, wie manche behaupten. Menschen können ihr Verhalten trotz scheinbar eindeutigem Trigger autonom ändern. Reaktionen auf Impulse sind im Einzelfall immer nur als eine Option zu verstehen. Damit sind sie vielleicht wahrscheinlich, in jedem Fall aber nur möglich. Einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Option spielt dabei immer auch die individuelle Motivationslage zum Wahlzeitpunkt.

Um angemessen zu führen, müssen wir einerseits verstehen und uns darauf einlassen, dass diese Kräfte in uns wirken und andererseits akzeptieren, dass andere über andere, nämlich ihre eigenen Lernerfahrungen, Vorstellungen und Handlungsmuster verfügen, die für sie handlungsleitend sind.

Wir müssen auch akzeptieren, dass wir mit unserer vermeintlichen Menschenkenntnis nur das sehen, was wir kennen und für alles andere zunächst einen blinden Fleck haben.

Wir brauchen deshalb den Austausch mit anderen über unsere Lernerfahrungen, Vorstellungen und Handlungsmuster, um anschlussfähig zu bleiben, vor allem im beruflichen Kontext. Nichts desto trotz werden wir von dort zu unserem Verhalten und unserer Wirkung immer nur gefilterte Rückmeldungen bekommen. Rückmeldung, die immer vor deren Erfahrungshintergrund zu sehen sind.

Eine Möglichkeit uns selbst besser zu verstehen, kann in diesem Zusammenhang der Umgang mit Pferden sein. Sie haben über den Umstand hinaus, der Lage sind, auf vor Wagen spannen und wieder an sie irgendwelche selbst nicht mehr tun können, uns unmittelbar wie wir kommunizieren. Das heißt, sie sie wahrnehmen, weil sie als Beutetier erkennen, mit welchem sie es zu tun haben und schnell eine Antwort als Reaktion darauf haben. Pferde sind außerdem



sein. Sie haben über den dass einige Menschen in ihnen zu reiten, andere sie und mit ihnen fahren können. Sie tun das, weil ihr anstiftet, sich zu verstellen. Sie tun das, weil ihr anstiftet, sich zu verstellen. Sie tun das, weil ihr anstiftet, sich zu verstellen. Sie tun das, weil ihr anstiftet, sich zu verstellen.

Herdentiere, also im Umgang mit sozialen Gefügen erfahren. Sie testen mit jedem und jeder ihren eigenen Rang ab und reagieren entsprechend, wenn sich ihre eigene Position gerade verändert. Pferde tun dies natürlich auch mit dem Menschen und zeigen ihm dessen Rang. Pferde haben ein untrügliches Gespür für Präsenz; sie reagieren auf Unaufmerksamkeit oder auch auf übermäßigen Druck, meist indem sie sich entziehen, bis hin zur Flucht.

Was hat das nun mit Leadership oder gar Neuroleadership zu tun? Wird da nicht wieder eine „neue Sau“ durchs Dorf getrieben? Eigentlich zunächst gar nichts, es sei denn, wir begreifen, dass die Begegnung mit dem Pferd ein Vorgang emotionaler Kopplung ist, genauso wie die Begegnung mit anderen Menschen z.B. im Führungsalltag. Wenn wir dann noch erkennen, dass das Pferd anders als Menschen uns unsere Wirkung sehr spontan zurückspiegelt, dann können Pferde auch für Nicht-Reiter zu wirklichen Lehrmeistern in Sachen Führung werden. Sie zeigen uns manchen blinden Fleck. Sie können uns auf unaufdringliche Weise Verhaltensratschläge geben, eben etwas zuflüstern.

Manchmal ist es eventuell allerdings hilfreich, noch einen Übersetzer an der Seite zu haben, der unser Sprachtalent in Bezug auf Pferde und Menschen fördert.