



Ausstrahlung, Klarheit – Bank-Vorstand Schmitz mit der Stute „Smoke’s First Babe“. Fotos (2): Jens Paritzsch

FÜHREN, NICHT DOMINIEREN!

Wie das Erlebnis eines pferdegestützten Coachings männliche Führungskräfte nachhaltig verändert.

VON **GUDRUN
SCHÖNHOFER-HOFMANN**

„Wer führt, der dominiert“ lautet das verbreitete Urteil vieler meiner Klienten. Daher war es mir ein Anliegen, ein Konzept für ein spezielles Führungskräftetraining zu erarbeiten, das eine neue Überzeugung durch direkten Praxisbezug vermittelt. Die Chefetagen sind vorwiegend männlich besetzt. Und ich möchte meinen Klienten Klarheit und Sicherheit vermitteln, damit sie ihre Mitarbeiter wirklich zu

bewegen lernen. Dominanz und Kontrolle sind da selten effektiv, Mitarbeiter spüren die Unsicherheit der Führungskraft und nehmen sie dann nicht mehr ernst.

Das Training basiert auf praktischen Übungen am Pferd, ergänzend zum theoretischen Input. Sie führen jeden einzelnen Teilnehmer zu einem fühl- und sichtbaren Erfolgserlebnis. Das Credo meiner Tagesseminare lautet: Wer den anderen bewegt, der führt wirklich. Und das Pferd als non-verbalen Übungspartner ist ideal, das zu erkennen.

„Geht das gut?“, fragen die Teilnehmer beim Anblick des tierischen Mitspielers.

Unbestechlichkeit des Pferdes

Vor zwei Jahren begann ich mit der Arbeit am Pferd für Führungskräfte. Mein Ziel war es, eine Führungselite im Kern ihrer Führungskompetenz zu erreichen. Es gelang wirklich, Manager dazu zu bewegen, ihren „Sicherheitsanzug“ abzulegen und sich für die Arbeit mit Pferden zu öffnen. Nach anfänglicher Skepsis und auch Scheu

erkennen die Teilnehmer rasch: Wo der Mensch diesen Tieren begegnet, versagen Ausflüchte, Rollenspiele und Dominanzverhalten. Während des Kurses wird nicht viel verbal kommuniziert, es ist zeitweise sogar sehr still.

Nach der Annäherung beginnt die erste Übung. Die Kursteilnehmer sollen das Pferd mittels Halfter und Strick durch einen Parcours geleiten. Und das Pferd folgt nicht jedem! Die Manager spüren augenblicklich, wie sie in ihrem Führungsverhalten schwächeln. Manchmal muss ich schmunzeln, wenn gestandene Geschäftsführer denken, dass sie ihr Übungspferd mit einem Stück Zucker beeinflussen. Bei Wolfgang, Mitte 50 und selbstständiger Handwerker, rührt sich das Pferd keinen Millimeter. Ich lenke kurz ein und frage, auf welche Weise er seine Mitarbeiter bitten würde, seinen Anweisungen zu folgen.

Pferde erkennen in Bruchteilen von Sekunden, mit wem sie es zu tun haben. Wolfgang denkt um, er richtet sich auf, fokussiert sein Ziel am Ende des Parcours und zieht entschlossen los. Das Pferd spürt seinen Willen und folgt ihm. „Sobald ich für mich selbst den Beschluss fasse, dass ich jetzt gehen möchte, und ihm das klare Signal dazu gebe, läuft es plötzlich“, beschreibt Wolfgang seine Einsicht nach der Übung.

Grenzüberschreitung

Zu Beginn meiner Pferdeseminare mit maximal acht Teilnehmern wird die Funktion von Leitstute, Leithengst und Sparringspartnern erklärt. Dies stellt die elementare Basis dar, um Rangordnung und Führungsverhalten der Tiere zu erkennen und zu verstehen. Zwischen Tieren und Menschen gibt es diesbezüglich kaum einen Unterschied.

Eine besonders intensiv erlebte Übung ist die Abgrenzungsübung. Die Teilnehmer markieren um ihren Stuhl eine Grenze, die das Pferd nicht überschreiten darf. Nun kommt einer meiner treuesten Mitarbeiter zu seiner Aufgabe: Rusty, ein Wallach

mit starker Persönlichkeit und in den Manager-Seminaren stets beliebt. Während die Teilnehmer gewissermaßen ihre Demarkations-Linie überwachen, spürt Rusty genau, bei wem er die Zone ungestraft übertreten kann. Nämlich bei jenen Teilnehmern, die sich im realen Arbeitsleben in ihrer Position bedroht fühlen und förmlich die Säge am Stuhlbein spüren. Sie sind von dem Verhalten des Pferdes nicht überrascht und oftmals fallen Kommentare wie „Ich mal wieder!“ oder „Mit mir kann man es ja machen!“. Es ist ein prägendes Erlebnis. Hier zei-

gilt für die menschliche Gemeinschaft wie für eine Herde: Sie sind gesichert, wenn die Führungsebene Aufgaben und Verantwortung stabil, sicher und verlässlich übernimmt. Teams brauchen Vertrauen. Dort, wo Kontrolle und Dominanz als Führungsmittel herrschen, wächst kein Vertrauen.

Harte Schale, weicher Kern

Natürlich schulen die Gäste in der Arbeit mit dem Pferd Ausstrahlung, Wirkung und Klarheit über ihre Absicht. Das Pferd hält ihnen einen Spiegel vor.

Pferde erkennen in Bruchteilen von Sekunden, mit wem sie es zu tun haben.

gen sich unterschiedliche Glaubenssätze, die Menschen im Arbeitsalltag leiten. Und nur wenigen gelingt es, ihre Selbstzweifel direkt zu bekämpfen und die Lage in den Griff zu bekommen. Das Pferd spürt die Unsicherheit, die negativen Überzeugungen, und setzt dem klare Signale entgegen: Es überschreitet die Grenze. Letztlich

Ist es kooperationsbereit und gelingt es dem Teilnehmer, das Pferd zu führen, ist dies ein klares Indiz dafür, dass Grundhaltung und Führungsqualität stimmen. Pferde arbeiten wertefrei und begegnen den Menschen ohne Vorurteile, sie befinden sich vollständig im Hier und Jetzt. Das überträgt sich auf die Führungskräfte. Und es ▶



Begegnung mit „Rusty“, dem Wallach.

Die Arbeit mit Pferden gestattet es Menschen, die Komfortzone zu verlassen.

berührt sie auch. Raiffeisen-Vorstand Karl-Josef Schmitz aus Sankt Augustin ist zum Beispiel beeindruckt von der Warmherzigkeit der Tiere. Das habe ihm die nötige Sicherheit gegeben.

Die Manager erfahren über sich, welche Position für sie komfortabel ist und ihrem ureigenen Führungsprofil entspricht. Viele Teilnehmer berichten, dass sie fürchten, ihre Mitarbeiter mit klaren Anweisungen vor den Kopf zu stoßen. Im Seminar lernen sie, dass es für eine Führungskraft wichtig ist, Sicherheit auszustrahlen. Teams fügen sich gern, wenn sie Klarheit und Sicherheit spüren. Das Thema Abgrenzung wird im Kurs konsequent großgeschrieben. Im Alltag bremst so manchen Manager die Angst vor Zurückweisung oder Nichtachtung aus. Hier im Seminar müssen sie sich Rustys erwehren: Der freche Wallach nutzt jede Gelegenheit, um an ihrer Kleidung zu knabbern und sie nach Essbarem abzutasten. Die Teilnehmer lernen, dass ein Klaps auf die Nase das Tier zur Räson bringt. Sie erkennen, dass unterschiedliche Individuen aus der Herde unterschiedliche Signale brauchen. Und dass hier Souveränität statt Herrschaft verlangt wird.

Die Teilnehmer sind von den unterschiedlichen Charakteren der Pferde beeindruckt. Sie sagen mir sehr oft, dass sie genau diese Erfahrung und ihr Wissen um unterschiedliche Dosierungen sowie die eigene Klarheit in ihren Arbeitsalltag übertragen können.

Die Arbeit mit Pferden gestattet es Menschen, die Komfortzone zu verlassen und unbequeme, auch schmerzhaft Erfahrungen zu machen. Dort beginnt dann Wachstum und neues Denken. Tiere bringen das wertvolle

Talent ein, harte Kerne zu knacken und Menschen zu berühren. Und für mich ist es immer wieder berührend zu erleben, wie viel Bauchgefühl sich während der Übungen bei den Herren einstellt. Viele Manager haben dieses sensible Gefühl verlernt oder lange nicht mehr darauf vertraut.

Am Ende eines Seminartages folgt das Pferd dem Teilnehmer ohne Seil, ohne Hilfsmittel. Und zwar deshalb, weil es gerne folgt, weil es erkennt, dass der Mensch eine souveräne Führungskompetenz besitzt. Wir nennen es gewählte Freiwilligkeit. ◀◀



Zur Autorin

Gudrun

Schönhofer-Hofmann

coacht seit 2004 mit systemischen Methoden in eigener Beratungspraxis, nahe Bonn.

www.paulinenhof.eu.