

Kommunikation, Motivation und Führung – Was wir von Pferden lernen können!

von Dr. Elisabeth Proksch

Pferde leben wie wir Menschen in einem sozialen Gebilde – ihrer Herde. In der Herde existieren hierarchische Strukturen und Ebenen ähnlich der Hierarchie innerhalb einer formellen Gruppe von Menschen vergleichbar mit einem Unternehmen oder einem auf Zeit berufenen Projektteam. Im Rahmen ihrer Herdenstruktur, bilden Pferde Zweierbeziehungen oder Kleingruppen basierend auf Sympathie und Freundschaft. Auch dieser Aspekt ist uns aus organisationspsychologischer Sicht nicht fremd, denn auch in Unternehmen und Organisationen kommt es zur informellen Gruppenbildung.

In jeder Gruppe existieren nach einem gruppendynamischen Modell von R. Schindler Alphas, Betas, Omegas und Gammas. Dieses Modell ist gleichsam umzulegen auf eine Pferdeherde.

Alphas und Omegas sind Individuen mit Führungsanspruch, allerdings ist nur der Alpha in der Führungsrolle (Leithengst und Leitstute). Omegas sind Gruppenmitglieder, die auf jene Situation und Gelegenheit warten, in der sie Führungsanspruch erheben und diesen durchzusetzen versuchen (Junghengste, wenn sie glauben, den Leithengst besiegen zu können). Betas stehen dem Alpha beratend zur Seite (Alphastuten haben oftmals zwei bis drei Altstuten, die sie unterstützen), während die Gammas die Mitläufer (Rest der Herde) einer Gruppe sind.

Dies bedeutet, dass Pferde ähnliche, wenn nicht die gleichen Verhaltensmuster bezüglich Rangordnung und Führungsanspruch wie wir Menschen aufweisen.

Kommunikation

Pferde kommunizieren hauptsächlich nonverbal. Das bedeutet, dass sie sich durch Körpersprache und

Blickführung verständigen. Pferde haben stimmliche Laute und Signale, die bestimmte Botschaften vermitteln (Wiehern zur Begrüßung, ängstliches Schnauben bei Gefahr, zufriedenes entspanntes Schnauben). Eine Sprache gibt es nicht. Dadurch und durch ihre Eigenschaft als Fluchttier – der Urinstinkt vor tödlicher Gefahr zu fliehen - reagieren sie sehr sensibel und aufmerksam auf ihr Umfeld und auf die Körpersprache ihres Gegenübers. Sie reagieren deutlich auf Inkongruenz zwischen verbaler und nonverbaler Körpersprache, auf ausgeübten Druck und Energie einer vermittelten Botschaft.

Wir Menschen sind, die nonverbale Körpersprache betreffend, durch unsere Sprache desensibilisiert. Wir haben verlernt bewusst auf nonverbale Zeichen und Signale, die wir einerseits selbst senden und die wir andererseits auch empfangen zu achten bzw. messen diesen zu wenig Bedeutung bei. Das es sie auch unter uns Menschen gibt, steht außer Frage. Oftmals haben wir das Gefühl „Ich glaube, der hat mir nicht die ganze Wahrheit gesagt!“ und sie hatten im Rückblick betrachtet recht. Aber warum hatten sie dieses Gefühl?



„Aufmerksamkeit“
die Basis für Vertrauen und Akzeptanz

Pferde reagieren von Moment zu Moment, verstellen sich nicht und möchten uns nicht gefallen, sie spiegeln genau das, was wir Ihnen senden und geben uns ein direktes und offenes Feedback. Die ungeschminkte Wahrheit unseres Ichs!

In der Arbeit und im Umgang mit den Pferden lernen wir verstärkt auf Körpersprache, Druck und Energie zu achten, diese wahrzunehmen und bewusst einzusetzen bzw. nicht einzusetzen. Wir lernen einerseits unseren Raum in einer (Arbeits-) Beziehung zu behaupten und gegen Grenzverletzungen zu verteidigen und andererseits dem Arbeitspartner soviel Raum und Zeit zu geben um mitkommen können.

Die unterschiedlichen Charaktere und Eigenschaften der Pferde (wie auch der Menschen) ermöglichen es uns, unsere Flexibilität in der Kommunikation als auch unseres Führungsverhaltens auf die Probe zu stellen und aus jeder Situation zu lernen.

Das Leitstutenprinzip als mögliches Führungsmodell

Das Führungsorgan einer Herde ist der Leithengst und die Leitstute. Der Leithengst beschützt die Herde vor äußeren Gefahren und Angreifern (Raubtiere, Hengste) und ist für das Bestehen (Fortpflanzung) der Herde verantwortlich.

Die Leitstute sorgt für das Wohl und den Frieden innerhalb der Herde. Sie legt Verhaltensregeln und Normen fest und greift ein, wenn Herdenmitglieder gegen diese verstoßen. Sie hat die Macht Sanktionen zu setzen. Wenn ein Junghengst seine Altersgenossen ständig schikaniert und böse bedrängt, dann greift sie ein und verstößt den

Unruhestifter bis er bereit ist, sich in der Herde wieder nach ihren Spielregeln einzuordnen. Auf der anderen Seite dient die Leitstute ihrer Herde, indem sie sich um das Wohl ihrer Herde kümmern muss. Sie ist es, die die Herde zu saftigen Graswiesen und Wasserstellen führt und sich um sichere Schlaf- und Raststellen kümmert. Die Leitstute entscheidet, ob kranke oder schwache Herdenmitglieder zurückgelassen werden, oder auf sie gewartet wird. Für all ihr Tun und Handeln für sich und ihre Herde trägt sie die Verantwortung.

Die Herde folgt der Leitstute, weil sie ihr vertrauen und sie akzeptieren. Vertrauen und Respekt sind ausschlaggebend dafür, ob die Leitstute ihre Führungsposition behält. Dies erreicht sie, indem sie auf die Einhaltung der Regeln und Normen besteht und z.B. schwächere Herdenmitglieder beschützt und auf Verstöße gegen Raum- und Grenzverletzungen konsequent reagiert. Dadurch wird sie für ihre Herde berechenbar; die Sanktionen eines Fehlverhaltens sind klar und es liegt in der Verantwortung der Herdenmitglieder mit diesen Folgen zu rechnen und zu leben (z.B. Herdenausstoß).

Das Erreichen einer Führungsposition wird von vielen Menschen als Karriereziel angestrebt, nicht zuletzt auch deswegen, weil das Innehaben einer Führungsposition in unserer Gesellschaft Prestige und Anerkennung mit sich bringt. Von den drei Faktoren **Verantwortung, Macht und Dienerschaft**, wird der Dienerschaft jedoch die geringste Bedeutung beigemessen. Aber gerade sie ist es, die Vertrauensbasis schafft und die Akzeptanz unter den geführten Personen und letztendlich auch die Leistungsbereitschaft erhöht.

Dienerschaft bedeutet unter anderem, in kritischen Situationen persönlichen Einsatz zu zeigen und unattraktive Tätigkeiten aus Ressourcenmangel oder Zeitdruck zu übernehmen um den Erfolg einer Abteilung oder eines Teams zu sichern.

Dienerschaft heißt auch, Kommunikationsprobleme oder Grenzverletzungen innerhalb eines Teams wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Das Phänomen Mobbing zum Beispiel tritt dann auf, wenn die Führungsperson es zulässt. Dies ist auf eine Führungsschwäche oder auf Unterbeschäftigung der Mitarbeiter zurückzuführen. Meist trifft beides zu.

Vertrauen und **Respekt** der Mitarbeiter bzw. der Kollegen sollten sich die Waage halten. Überwiegt das Vertrauen, herrscht zwar ein sehr freundschaftliches, lockeres Arbeitsverhältnis; die Arbeitserbringung wird aber nicht mehr so ernst genommen. Überwiegt der Respekt oder die Angst vor dem Vorgesetzten oder auch Trainer, herrscht ein angespanntes Arbeitsklima, in dem sich Menschen nicht wohlfühlen, demotiviert sind und ihre Arbeitsleistung blockiert wird. Für Führungspersonen ist es wichtig zu wissen, ob sie gegebenenfalls mit einem Vertrauens- oder Respektsproblem konfrontiert sind. Dementsprechend müssen sie reagieren, in dem sie entweder Vertrauen aufbauen oder sich Respekt verschaffen.

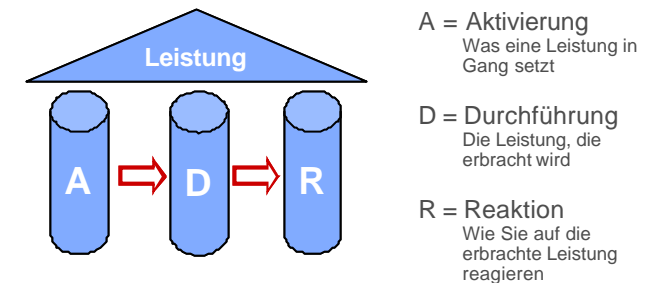
Führung und Motivation

In der Zusammenarbeit zwischen Pferd und Mensch ist es der Mensch, der dem Pferd Leistung abverlangt und die Führungsposition übernimmt (oder übernehmen soll).

Das Führungsmodell, Pferde zur Leistung - oftmals Höchstleistungen wie z.B. im Spitzensport - zu motivieren, ist ein sehr klares und einfaches, aber dennoch sehr erfolgreich:

- ➔ Vertrauen aufbauen,
- ➔ Positive Handlungen oder Denken in die geforderte Richtung sofort honorieren
- ➔ Negative Handlungen ignorieren und versuchen diese in ein Positiverlebnis umzuwandeln bzw. Analyse, warum war das Ergebnis nicht das Gewünschte war

Die Größe der Pferde - nur mit Druck und Zwang kommt man bei einem 400 bis 900 kg schwerem Tier nicht weit -, ihr Urinstinkt vor Gefahr zu fliehen z. B. Flucht vor zuviel Druck und der Opposition Reflex, das ist der Druck-Gegendruck-Mechanismus, der bei Alpha-Tieren und auch bei Alpha-Menschen sehr stark ausgeprägt ist, zwingen uns dazu **situativ zu reagieren** und unsere Führungswerkzeuge flexibel einzusetzen.



Säulen des Leistungsmanagements nach Ken Blanchard, 2002

Hinzu kommt, dass wir es mit Tieren zu tun haben, die nur im Moment der Handlung durch **positive Reaktion** lernen. Nur so wissen sie, wann sie es gut gemacht haben. Zu spätes oder kein Lob lässt die Frage offen, ob die Leistung gut, sehr gut bzw. in die gewünschte Richtung war; selbst wenn auch nur in die richtige Richtung gedacht wurde.

Bei negativen Handlungen oder Fehlleistungen wird nicht viel Energie darauf verwendet, das Pferd zu bestrafen oder auf dem Fehler "herumzureiten", sondern versucht durch Wiederholung oder neue und andere Methoden das gewünschte Ziel zu erreichen.

Durch die unterschiedlichen Charaktere der Pferde und der dadurch verschiedenen auftretenden Situationen, liegt es beim Menschen flexibel zu arbeiten und seinen Führungsstil anzupassen.

Wird ein Fehler oder eine aus unserer Sicht falsche Reaktion aufgebauscht und „groß“ gemacht, entsteht ein Vertrauensbruch. Diesen Vertrauensbruch wieder zu kitten, um die ursprüngliche Vertrauensbasis wieder aufzubauen, kostet Zeit und positive Energie und trägt noch nicht einmal dazu bei, die fehlerhafte Leistung zu verbessern. Bei der Erlernung neuer Aufgaben muss den Pferden auch die Gelegenheit gegeben werden, in ihrem Tempo mitkommen zu dürfen; das heißt oftmals ihnen Zeit zu lassen.

Umgelegt auf unsere Menschenwelt bedeutet dies, das Aufbauschen von Fehlern und Schuldzuweisungen nicht zur Leistungsverbesserung und Motivationssteigerung beitragen. Positive Reaktionen auf Leistungserfolge müssen zum richtigen Zeitpunkt erfolgen, nämlich dann wenn die Leistung erbracht worden ist. Keine Reaktion oder ein Pauschallob während des halbjährlichen Strategiewochenendes oder der Weihnachtsfeier, steigert nicht die Motivation, sich im nächsten Jahr wieder anzustrengen. Zeitpunktbezogene Anerkennung und Feedback schafft Klarheit über die erbrachte Leistung und beantwortet die offene, oftmals unausgesprochene Frage des Mitarbeiters, ob die Aufgabe im Sinne des Vorgesetzten erfüllt wurde und wie er ähnliche Aufgaben und Tätigkeiten zukünftig erbringen soll. Der Mitarbeiter kann so die Aufgabe für sich abschließen und verschwendet keine Energie darüber nachzudenken, ob seine Arbeit in Ordnung und sein Vorgesetzter mit ihm zufrieden oder unzufrieden war.

Nach den eben kurz dargestellten Prinzipien und Kommunikationsmuster lernen Pferde und können an große Leistungen herangeführt und motiviert werden. Das macht sie für uns zum idealen Partner, unsere Kommunikations- und Führungsqualitäten und die **Flexibilität** in der Anwendung von Methoden zu testen und zu verbessern. Aufgrund des Kommunikationsverhaltens, ihrer Wahrnehmung und direkten Reaktion kombiniert mit ihrer sozialen Unabhängigkeit vom Menschen – es ist ihnen egal, ob sie im Arbeitsteam bleiben oder nicht - zeigen sie uns deutlich, ob sie uns hören und verstehen, uns vertrauen und uns akzeptieren.

Das macht sie für uns zum optimalen Spiegel unserer Persönlichkeit.



Den Raum und die Grenzen des anderen akzeptieren