

# Lichtblick

Magazin für praktizierte  
Individualpsychologie

## In der Business-Welt

Inhalt

Heft 110

- Erfolg dank Gemeinschaft
- Eigene Emotionen managen
- Ermutigung im Arbeitsalltag
- Vom Pferd durchschaut
- Beratung bei Betriebsübergaben
- Begeisternd führen lernen
- Regionales und Familienrat



## Kommt ein Pferd zur IP ...

Anschaulich schildert Anja Heine, wie sie pferdegestütztes Coaching einsetzt.



**Anja Heine**

ist IP-Beraterin und Coach für pferdegestützte Persönlichkeitsentwicklung. In ihrer Praxis in Dresden unterstützt sie Menschen darin, in schwierigen Lebenssituationen neue Perspektiven zu entwickeln und führt in Pulsnitz regelmäßig pferdegestützte Seminare durch. [www.psychologische-beratung-dresden.de](http://www.psychologische-beratung-dresden.de)

Pferde nehmen den Menschen einfach so, wie er in diesem Augenblick ist.

*Peter lehnt sich mit dem Rücken gegen die Hallenbande, seine Augen sind fest auf Michel fixiert, der zirka zehn Meter von ihm entfernt in der Mitte der Reithalle steht. Dieser beobachtet Peter ebenfalls ganz genau. Es herrscht absolute Stille.*

Peter ist Anfang 50, Inhaber eines mittelständischen Unternehmens mit 25 Mitarbeitern und langjährige Führungskraft. Michel ist ein sechsjähriges weißes Kinderpony ohne besondere Qualifikationen. Trotzdem wird Michel in den kommenden Minuten Peter etwas beibringen. Denn Peter befindet sich mitten in einem pferdegestützten Führungskräfte-seminar.

*Peter will, dass Michel zu ihm an die Hallenbande kommt und fordert das Pony dazu auf, seinen Platz in der Hallenmitte zu verlassen. Michel jedoch tut nichts dergleichen und bleibt zunächst gelassen dort, wo er steht. Als Peter ihn erneut auffordert, stampft das Pony energisch mit dem linken Vorderhuf auf. Peter wird aufgrund dieser unerwarteten Reaktion etwas unsicher, doch er wiederholt seine Forderung. Diese wird abermals mit energischem Hufstampfen von Michel quittiert. Peter überlegt, zögert und geht dann die Hälfte des Weges auf das Pony zu. Dort angekommen, bittet er es noch einmal, zu ihm zu kommen. Aber wie bereits zuvor, stampft Michel lediglich mit dem Huf, was Peter schlussendlich dazu bewegt, auch den restlichen Weg zu Michel zurückzulegen. Pony und Teilnehmer stehen nun nebeneinander. Doch wer von beiden hat die Wegstrecke am Ende zurückgelegt? Und warum ist Peter von seiner ursprünglichen Forderung abgewichen?*

Das kleine Pony versteht nichts von der Individualpsychologie und weiß daher auch nicht, dass Peter über eine ausgeprägte Portion der Priorität „Gefallen wollen“ verfügt. Auch hat es noch nie etwas von Softskills und Führungskompetenzen gehört. Es ist jedoch ein Experte im Zuhören und Beobachten. Deswegen hat es auch die Unsicherheit von Peter gespürt, als dieser es dazu aufgefordert hat, zu ihm zu kommen. Und warum soll es sich einer Führungskraft anschließen, die sich selbst unsicher ist?

### Können wir von Pferden Führung lernen?

Pferde verfügen über eine stark ausgeprägte Wahrnehmungskompetenz. Ein Grund für diese hohe Sensibilität ist ihre ureigenste Sozialisationsform. Für sie als Flucht- und Herdentiere ist es überlebenswichtig, die Führungsfähigkeit des Gegenübers in kürzester Zeit einschätzen zu können, denn das Leittier garantiert das Überleben der anderen in der Herde. Es ist dafür verantwortlich, Nahrung aufzuspielen und die Herde vor Feinden zu schützen. Wird eine inkompetente Führungskraft ausgewählt, kann diese Entscheidung für das einzelne Pferd den Tod bedeuten. Das hat zur logischen Konsequenz, dass sich ein Pferd niemals einem in seinen Augen unqualifizierten Leittier anschließen, sondern dann selbst die Führung übernehmen wird.

Ein weiterer Grund für diese Feinfühligkeit ist, dass Pferde im Hier und Jetzt leben und ihrem Gegenüber viel Aufmerksamkeit entgegenbringen. Sie denken nicht darüber nach, was der Teilnehmer vor einer halben Stunde getan hat oder was er vielleicht noch machen wird. Sie sind folglich weder nachtragend noch vorausschauend. Sie interessieren sich auch nicht für Statussymbole oder Karrierestatus. Sie nehmen den Menschen einfach so, wie er in diesem Augenblick ist. Dadurch werden sie zu einem hundert Prozent ehrlichen Kommunikationspartner und Feedback-Geber. Ein dritter Grund ist, dass Pferde nonverbal kommunizieren. Dadurch nehmen sie Signale der Körpersprache wesentlich differenzierter wahr als wir Men-

schen. Sie registrieren kleinste Veränderungen in der Körperhaltung und können vom Gesichtsausdruck Emotionen ableiten. Durch dieses feine Lesen der Körpersprache „hören“ und reagieren sie ausschließlich auf das, was der Mensch in diesem Moment wirklich denkt und fühlt und lassen sich nicht durch das gesprochene Wort täuschen.

In Summe bringen Pferde somit von Natur aus viele der sozialen Kompetenzen mit, die auch für heutige Führungskräfte von großer Bedeutung sind: die Fähigkeit zur klaren Kommunikation etwa, und der authentische, achtsame Umgang mit Mitmenschen. Zudem gilt es, die richtige Balance zu finden zwischen Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit. Doch wie können Führungskräfte soziale Kompetenzen weiterentwickeln, die stark von der eigenen Persönlichkeit mitgestaltet werden? Reicht das Lesen eines Fachbuches aus? Erfahrungsgemäß nicht!

### Wie lernt man eigentlich soziale Kompetenzen?

Soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln, lässt sich mit dem Erlernen des Autofahrens vergleichen. Theoretische Grundkenntnisse, wie etwa die Vorfahrtsregeln, sind natürlich unerlässlich. Aber um ein Auto fahren zu können, muss man es vor allem TUN – inklusive „abwürgen“ und es wieder probieren. Genauso verhält es sich mit Sozialkompetenzen. Denn diese werden vor allem durch Erfahrungen entwickelt.

An dieser Stelle kommt die Individualpsychologie mit ins Spiel. Um als Führungskraft soziale Kompetenzen ermutigend in ein Unternehmen einbringen zu können, muss diese selbst ermutigt und reflektiert sein. Die Realität sieht leider häufig anders aus. Viele haben an bestimmten Stellen Schwierigkeiten, die sie im Umgang mit anderen Menschen hemmen – ungünstige Aspekte des individuellen Lebensstils machen sich bemerkbar. Um Sozialkompetenzen konstruktiv zu fördern ist es daher unerlässlich, dass die Führungskraft im ersten Schritt eigene ungünstige Verhaltensmuster und Überzeugungen identifiziert. Wie können diese sicht- und nachvollziehbar gemacht werden?

Hier bieten pferdegestützte Seminare einen geschützten Rahmen, in dem Führungskräfte ihrer eigenen Führungspersönlichkeit auf die Spur kommen können. Unsere innere Haltung und unsere Gefühle äußern sich unmittelbar durch unsere Körpersprache. Daher lassen sich durch die Reaktionen des Pferdes während des Coachings Rückschlüsse auf die emotionale Lage der Führungskraft ziehen. Gleichzeitig bietet das Tier eine Möglichkeit, Übertragungs-Beziehungen aufzudecken, bei der sich Gefühle und Erfahrungen des Teilnehmers aus früheren Beziehungen in der Coaching-Situation wiederholen. Denn der Teilnehmer projiziert in das Verhalten des Pferdes unbewusst seine eigenen Erwartungen, Ängste und Überzeugungen hinein.

Zusätzlich wird der Teilnehmer aus seiner „Komfortzone“ geschubst. Er oder sie ist während der Übungseinheit mit dem Pferd im Regelfall in einer ungewohnten und herausfordernden Situation – und befindet sich dadurch in seiner „Wachstumszone“. Dieser Bereich ist durch Unsicherheit gekennzeichnet und kostet Energie, da neues Terrain betreten wird. Dieser Zustand ist auch in unserer immer komplexer und dynamischer werdenden Unternehmenswelt eher die Regel als die Ausnahme.

Die Unsicherheit hat zur Folge, dass zunächst auf fest verinnerlichte Verhaltensmuster zurückgegriffen wird, die einer Weiterentwicklung von Sozialkompetenzen häufig im Wege stehen. Durch das Coaching, das zudem per Videokamera aufgezeichnet und im Anschluss analysiert wird, werden diese Muster sicht- und nachvollziehbar. In Kombination mit den erlebten Emotionen während des Coachings ist somit eine ganzheitliche Selbstreflexion für den Teilnehmer möglich.

Diese Selbsterfahrung stellt die Ausgangsbasis dar für die Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen. Die nun aufgedeckten, oftmals unbewussten und starren Handlungsmuster und Überzeugungen können zugunsten anderer Verhaltensweisen verändert werden, die konstruktiver sind. Damit diese nachhaltig von der Führungskraft im Arbeitsalltag integriert werden können, werden sie in einer zweiten Coachingeinheit mit dem Pferd ausprobiert. Da der Teilnehmer mit einer veränderten Einstellung zum Pferd geht, reagiert dieses auch anders auf ihn und er bekommt ein neues Feedback. Dadurch erfolgt erfahrungsbasierte Weiterentwicklung von Sozialkompetenzen.

*In der Auswertung der Coaching-Einheit wird Peter bewusst, dass er sich seinen Mitarbeitern gegenüber genau so verhält wie gegenüber dem kleinen Pony. Ihm ist es wichtig, dass er von allen gemocht wird und dass eine gute Stimmung herrscht. Das hat zur Folge, dass er bei Widerworten, wie dem Hufstampfen von Michel, von seinem ursprünglichen Plan abweicht und lieber einen Schritt auf den anderen zugeht, anstatt eine Konfrontation oder Ablehnung zu riskieren. Dass er dadurch öfter eine „Extrameile“ geht, ist für ihn durch das Coaching sichtbar geworden.*

*Auch in seinem Unternehmen sieht er die Parallelen zu Michel. Er wird von seinen Mitarbeitern gemocht und das Betriebsklima ist gut. Unbequeme Entscheidungen zu treffen und gegenüber den Mitarbeitern durchzusetzen ist für ihn jedoch schwierig, es raubt ihm viel Energie. Wie er seine Priorität „Gefallen wollen“ zukünftig ermutigt leben kann, ist nun der nächste Schritt im pferdegestützten Seminar.*