

Verantwortlich führen – Vertrauen gewinnen

Über die Präsenz der Pferde und was wir mit ihnen lernen können

Eva Pinkall

Einstimmung

Eine erste Begrüßung hat in der Scheune stattgefunden. ... Nun gehen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen über die Wiese zu einer Koppel, auf der vier Pferde grasen. Sie betreten diese und nehmen wahr, zu welchem Tier es sie hinzieht oder ob eines von ihnen von sich aus Kontakt aufnimmt. Sie überprüfen für sich, wie nah sie an ein Pferd herantreten möchten oder wie weit sie es heranlassen und ob sie es berühren wollen. Diese Kontaktaufnahme ist eine erste Übung im Seminar „Verantwortlich führen – Vertrauen gewinnen“.

Manche der TeilnehmerInnen haben schon Erfahrung mit Pferden, für andere ist es oft auch die erste Begegnung mit diesen beeindruckenden Tieren, für manche ist es erst mal eine größere Herausforderung, sich so nah an die Pferde heranzuwagen.

Einleitung

Seit 2008 bieten wir – Eva Pinkall und Tom Pinkall – Seminare zu Führung und professioneller Präsenz an und verbinden dabei die Vermittlung von Ideen zum systemischen Coaching und die konkrete erfahrungsorientierte Arbeit mit Pferden. Präsent sein, also gegenwärtig sein, ermöglicht es dabei, im jeweils eigenen Führungsstil authentisch zu agieren und damit an Überzeugungskraft zu gewinnen. Aus der konkreten Erfahrung in der Interaktion mit den Pferden können Anregungen für die Reflexion eigenen Handelns in unterschiedlichen Kontexten entstehen, wie z. B. für die organisatorische oder personelle Leitung von Abteilungen oder Firmen oder auch das Führen von Veränderungsprozessen.

In diesem Artikel erwarten die Leser einige Ideen über Verhaltensweisen von Pferden und wie diese im Kontakt mit den Tieren als Resonanzfläche, ggf. auch als Spiegel eigener innerer Klarheit oder Unklarheit für die Reflexion, Auseinandersetzung und Entwicklung eigenen Führungsverhaltens genutzt werden kann. Einige Auszüge aus einem Gespräch mit einer Teilnehmerin eröffnen den LeserInnen dabei einen zusätzlichen Vorstellungsraum.

Wieso nun eigentlich Pferde?

Bei Pferden können wir beobachten, dass sie ihre Umgebung und ihre Bedürfnisse im Blick haben und eindeutig in ihren (Re)aktionen sind. Ihre Gegenwart erinnert uns daran, unter-

stützt uns oder fordert uns sogar darin heraus, hier und jetzt zu sein, nicht an (eben) Vergangenen festzuhalten oder in die Zukunft zu planen. Sie laden zu Aufmerksamkeit und Respekt ein und sind gleichzeitig Fluchttiere.

In einer wild lebenden Pferdeherde übernimmt die Leitstute die Führung, sie geht voran. Der Leithengst übernimmt vor allem eine treibende und schützende Rolle. Ein Leittier agiert klar, deutlich und impulsiv. Ein im Rang niedrigeres Tier reagiert auf das souveräne und überzeugende Verhalten des im Rang höheren Tieres. Es geht dabei um Schutz, Nahrung und Überleben der Herde. Die Unterordnung erfolgt aus Überzeugung. Die Pferdeherde kann im übertragenen Sinne als Bild für ein sinnvolles und verantwortungsvolles Zusammenwirken von Führen und Folgen im Rahmen eines sozialen Gefüges betrachtet werden.

Jedes Tier hat in der Rangordnung seine Aufgabe, die sich auf Grund der Entwicklung des Pferdes und der Umstände ändern kann. Diese Beobachtungen können nützlich sein, wenn wir mit den Pferden zu Führungsthemen arbeiten. Die Übung besteht oft darin, dem Vorhaben stimmige Handlungen folgen zu lassen, die dem Pferd Orientierung und Sicherheit anbieten. Die beruflichen und sozialen Zusammenhänge, in denen die SeminarteilnehmerInnen wirken, sind oft sehr komplex. Ebenso die Anforderungen und Aufgaben, die andere oder die sie selbst an sich stellen. Eine wichtige Rolle spielen also Selbstwahrnehmung, Kontextsensibilität und eine fortlaufend Auftragsklärung. In welchem System bewege ich mich? Was genau sind hier meine Aufgaben?

Eine Besonderheit in der Arbeit mit den Pferden besteht darin, dass die Pferde unsere Verhaltensweisen unverfälscht, direkt und ohne zu werten widerspiegeln. Das heißt, wenn wir beispielsweise ein Pferd von A nach B führen wollen und uns dabei immer wieder umschauen, um uns zu vergewissern, ob das Pferd auch folgt, unsere Gedanken zweifeln und unsere Worte fordern, löst das Irritationen bei dem Pferd (oder allgemeiner, bei unserem Gegenüber) aus. Es bleibt dann vielleicht stehen, verlässt den vorgegebenen Weg oder sucht bei seinen ‚HerdenkollegInnen‘ nach Orientierung.

Es geht nicht darum, die ‚richtigen‘ Worte oder die ‚richtige‘ Körperhaltung zu finden, sondern herauszubekommen, was ich wahrnehme, was ich möchte und wofür es mir hier und jetzt gerade geht. Wir erleben die Pferde immer wieder als geduldige Begleiter, die uns mit ihrer Reaktion auf unsere Ausstrahlung berühren und uns dabei helfen, auf liebevolle Art und Weise zu einem kongruenten Handeln zu finden.

Uns interessiert vor allem die Haltung, die wir beim Führen einnehmen, innerlich und eben auch hinsichtlich des körperlichen Ausdrucks.

Wenn wir merken, was und wie wir etwas tun und welche Intention dahinter steht, können wir oft präsenter agieren. Diese Erfahrungen bringen wir in den Seminaren in einen Zusammenhang mit einer theoretischen Auseinandersetzung mit Führung und der Suche nach Analogien zu den Führungsaufgaben in den jeweiligen Systemen.

Zu den Inhalten gehören unter anderem:

- Einheiten zu Führung und Modellen zur Reflexion von Veränderungsprozessen
- Führübungen mit den Pferden
- Treibübungen, im Sinne von vorantreiben, motivieren mit den Pferden
- Gemeinschaftsaufgaben (z. B. gemeinsam die Herde im Kreis zu treiben)
- Wahrnehmungs- und Körperübungen u. a. aus der Achtsamkeitspraxis (mbsr)
- Supervision und Fallbesprechungen mit oder ohne Pferd
- Skulpturarbeit mit den Pferden (wie das Nachstellen und Weiterentwickeln einer Arbeitssituation mit den Pferden)

Jedes Pferd bringt seine eigenen Qualitäten und Besonderheiten mit. Dabei spielen seine Entwicklung, seine Geschichte und sein Charakter eine Rolle. Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit, sich ein Pferd für ihre Pferdeeinheit auszuwählen. Auch wenn die Aufgabenstellung die gleiche ist, zeigt sich in der Durchführung die Vielfalt der Ausdrucks- und Handlungsweisen der Menschen und Pferde. Wir können uns der individuellen Qualitäten von Führung bewusst werden und in der Gruppe erfahren, wo die Gemeinsamkeiten in den Führungsaufgaben liegen. Grundfragen von Führung und Leitung sind dabei:

- Wie vermittele ich Botschaften, die ich vermitteln möchte oder muss?
- Wie stehe ich zu Veränderungsprozessen?
- Wie reagiere ich, wenn nicht (gleich) passiert, was ich möchte?
- Wann gelingt es mir vertrauensvoll abzugeben?
- Was vermeide ich?
- Welche Herausforderungen liegen mir?

Ich möchte das am Beispiel einer Treibübung verdeutlichen. Hier geht es darum, das Pferd in Bewegung zu setzen und Raum einzunehmen. Hierzu gibt es Hilfsmittel wie einen Strick, die Peitsche oder Gerte, einen Ball ... Zu Beginn einer Pferdeeinheit ist es hilfreich sich mit den unterstützenden Utensilien vertraut zu machen und sich z. B. zu fragen:

Was genau ist meine Aufgabe, meine Absicht und wie möchte ich vorgehen? Was brauche ich dafür? Wenn ein Teilnehmer mit einem Pferd Kontakt aufnimmt, können zwischendurch folgende Fragen hilfreich sein:

Wie nimmt sich die Person im Kontakt mit dem Pferd wahr (körperlich, gedanklich und emotional)?

Was drückt der Körper aus, wie fließt der Atem, welche Gedanken stehen im Vordergrund? Wann bin ich angespannt, wann entspannt? Was nehmen die BeobachterInnen (denen unterschiedliche Beobachtungsaufgaben gestellt wurden) wahr? Vielleicht schlage ich in der Anleitung vor, einen anderen Gegenstand auszuprobieren. Sich erst mal unabhängig von dem Pferd zu bewegen und mit dem Gegenstand vertraut zu machen. Oder ich frage nach der Intention der Teilnehmerin: Geht es ihr darum, das Pferd zu vertreiben, oder liegt der Fokus darauf, Raum einzunehmen? Nach einer Pferdeeinheit ist dann genügend Zeit, sich darüber auszutauschen, welches Verhalten als vertraut erlebt wurde und eventuell auch im Arbeitszusammenhang vorkommt. In welcher Situation hat sich eine Teilnehmerin neu erlebt? Welche Verbindungen hin zu Arbeitssituationen lassen sich konstruieren? Welche Informationen hat die Teilnehmerin vom Pferd bekommen und welche möchte sie noch von den BeobachterInnen bekommen?

Im Anschluss an unser letztes Seminar habe ich mit Liv Krause – einer Teilnehmerin des Seminars – ein längeres Gespräch geführt. Auch sie arbeitet pädagogisch und therapeutisch mit Pferden. In unserem Gespräch haben sich folgende Fragen und Antworten ergeben, die wir den Leserinnen und Lesern zugänglich machen wollen.

Im folgenden Text sind unsere Namen mit EP bzw LK abgekürzt.

EP: Du arbeitest selbst mit deinen sieben Pferden als Ergotherapeutin, Reittherapeutin und Familientherapeutin. Was hast du für deine Arbeit aus dem Seminar an neuen Sichtweisen oder Anregungen mitnehmen können?

LK: Pferde auf eine bewusstere Art zu führen. Das Führen in einen Zusammenhang mit Führungsqualitäten für Erwachsene zu bringen. Auch, genau darauf zu achten und es zu beschreiben, was meine Pferde sagen. Die Skulpturarbeit mit den Pferden hat mich sehr inspiriert. Ich kenne die Skulpturarbeit ja auch aus meiner familientherapeutischen Ausbildung. Ohne Pferde ist mir das irgendwie zu abstrakt. Mit den Pferden zusammen fühlt sich das für mich sicherer und klarer an.

Es war auch hilfreich für mich, in der Gruppe wahrzunehmen, wie viel und auch was genau ich brauche, um bewusst wahrzunehmen. Mitzubekommen, was andere brauchen, und bewusster wahrzunehmen, wie ich etwas mache. Auch zu überprüfen, ob ich damit einverstanden bin, was ich tue. Ich hab oft für mich überlegt. Wie ich reagiert hätte, wenn ich in deiner Rolle wäre bzw. eine ähnliche Situation bei mir auf dem Hof stattfinden würde.

EP: Im Seminar hast du deine damalige Arbeitssituation mit den Pferden nachgestellt. Wie war das für dich?

LK: Aufregend. Es war toll mal etwas anderes zu machen mit Pferden als sonst. Ich konnte gut bei mir bleiben. Es war toll auf Ole zu sitzen und das Pferd als meine Kraft zu spüren, die mich trägt. Ich konnte mir erlauben darüber nachzudenken, was ich möchte, und das umsetzen. Oft nehme ich mich selbst eher zurück. Dadurch, dass du mir den Vorschlag gemacht hast, das Tor zu öffnen und auf die Weide zu reiten, konnte ich meinen Impuls umsetzen aus der Situation, die vorher bestand, weggaloppieren zu wollen. Das war dann gar nicht mehr nötig. Es war beeindruckend zu erleben, wie Ole mit mir im Kontakt war, obwohl wir uns ja gar nicht kennen. Bei meinen eigenen Pferden ist mir das klar. Wir kennen uns und haben eine Beziehung.

Mir kam es so vor, als würden wir zusammen arbeiten. Es war kaum etwas nötig, um mit ihm ein anderes Pferd (das für eine Kollegin stand – EP) in Bewegung zu bringen. Irgendwie er hat mir dabei geholfen und es schien über die Energie zu gehen. Es war einfach gut mir mal die Zeit zu nehmen, zu fühlen, was sich gut und was sich nicht gut anfühlt. Und so auch von diesen „aber ich muss doch“-Sätzen weg zu kommen.

EP: Was wurde dir deutlich?

LK: Ich war sehr beeindruckt. Ich habe oft gedacht: Aber ich kann doch das nicht ändern, weil ... Davon konnte ich mich dann befreien. Mir wurde klar: Ich brauche Mitarbeiter, die selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten können und wollen.

EP: Hatte das für dich Nachwirkungen?

LK: Eine Konsequenz war, dass sich eine Kollegin entschied zu gehen. Ich konnte es ihr so vermitteln, dass es auch für sie die bessere Variante war. Wir sind also wertschätzend auseinander gegangen. Mir wurde deutlich, dass ich auch als Chefin gegenüber Mitarbeiterinnen klar und wertschätzend sein kann, nicht nur mit meinen Pferden. Mit ihnen fällt es mir leichter präsent und klar zu sein. Diese Arbeit möchte ich gern selbst mit meinen Pferden ausprobieren.

Als ich mit meiner Einzelarbeit dran war und es losgehen sollte, waren die anderen noch mit irgendetwas beschäftigt. Meine Gedanken dazu waren: „Wenn ich jetzt mal was will, ist niemand da ...“. Solche Gedanken kenne ich von mir auch in anderen Situationen. Du hast kurz die Situation beschrieben und beschlossen, dass wir jetzt schon mal anfangen. Eine Nachwirkung ist, dass ich nicht mehr darauf warte, dass jemand kommt oder die Situation entsprechend ist, sondern ich fang einfach an, wenn es mir wichtig ist.

EP: Ich habe dich auch mit den Pferden sehr präsent erlebt. Wie helfen dir diese Erfahrungen dabei, dich auch gegenüber Kunden und Angestellten präsent zu verhalten?

LK: Mit Liebe allein funktioniert das nicht. Mit meinen Pferden habe ich gelernt, wie wichtig es ist, respektiert zu werden. Ein Pferd hat auf Grund seiner Geschichte gelernt rücksichtslos und zum Teil aggressiv Raum einzunehmen. Neben ihm musste ich mich behaupten, klar und konsequent sein, ohne aggressiv oder fest zu werden. Wichtig war es, sein Vertrauen zu gewinnen. Meine Aufgabe bestand darin, standfest bei dem zu bleiben, was ich wollte. Wenn es einfach das Bleiben an dem Ort war, wo ich stand – und er lernte, dass er gehen kann, wenn er mehr Platz benötigt und mir gegenüber nicht aggressiv werden braucht. (...)

Geschichten aus meiner Pferdeherde helfen mir bei Elterngesprächen. Hier kann ich beschreiben, wie ich mit manchen Pferden an Dingen arbeiten muss und dass eine liebevolle und direkte Art hilfreich ist. Die Eltern vergleichen das dann oft mit ihren Kindern. Diese Gesprächsform nutze ich auch in den Beratungsgesprächen.

Schwierige Gespräche führe ich lieber in der Nähe meiner Pferde. Es hilft mir alleine schon, dass sie in der Nähe sind, ich brauche sie gar nicht direkt mit einzubeziehen. Ich weiß einfach, dass die Pferde und ich überzeugend sind. Die Leute wollen immer wiederkommen, meine Zweifel sind immer kleiner geworden.

Die Pferde übernehmen Jobs. Zum Beispiel: wenn ich mal nicht so konzentriert bin, habe ich das Gefühl, die Pferde sind konzentrierter. Wenn ich mal nicht so richtig weiß, wie es weitergeht, geben die Pferde durch ihr Verhalten ein Thema vor. Zum Beispiel reden Kinder mit Anton über seine Geschichte. Ich bin ZuhörerIn. Oft sind sie Modelle für Lebenssituationen.

EP: Du bist ja eine erfahrende Pferdefrau: War es für dich im Seminar auch möglich deinen Anfängergeist zu aktivieren und etwas ganz neu oder anders zu machen oder zu erleben, als du es bisher mit deinen Pferden gemacht hast?

LK: Mit geschlossenen Augen die Pferde zu ertasten. Das war mir neu und ich habe es gleich bei mir ausprobiert. (...)

Mir hat das noch mal die Augen geöffnet dafür, was meine Pferde auch alles können. Manches erschien mir so selbstverständlich, dass ich es schon gar nicht mehr gesehen habe. Ich habe mitgenommen, dass jedes Pferd seine Qualität und Aufgabe hat. Sowohl mit dem was sie schon können und auch mit dem, was sie noch nicht können.

Zwischendurch mal eine Umgebungsbeschreibung zu machen – wie du es genannt hast –, ohne zu werten oder einen Sinn reinzugeben. Die Dinge auch mal offen zu lassen, nicht zu bewerten und abzuwarten, was die Person, die dem Pferd begegnet, mit dem Pferd daraus macht.

Es war für mich toll ohne Zeitdruck und Termine mit den Pferden sein zu können. Auch, mit dem Bewusstsein, dass es hier nicht meine Aufgabe ist für die Pferde verantwortlich zu sein.

EP: Und welche der theoretischen Aspekte von Führung waren für dich aufschlussreich?

LK: Das Malen der Fähigkeiten, Ausbildungen, Erwartungen etc. hat mir gut gefallen, es hat mir nochmals verdeutlicht, was für eine schöne Arbeit ich habe und wie ich es geschafft habe, mir meinen Arbeitsplatz so zu gestalten, dass ich in meiner Kraft bin. Er war schön, sich Zeit zu nehmen, sich darüber austauschen und reflektieren zu können. Über manches auch einfach zu reden. Das mit den „Logischen Ebenen“ kannte ich schon, aber Tom hat es noch mal anders erklärt. Mir wurde noch mal klar – und das passte zu meinem Thema – wie wichtig der Aspekt der Identifikation mit einem Unternehmen ist.

Ich danke Liv Krause für das Gespräch.

Die Arbeit mit den Pferden findet vor allem auf den Wiesen und auf dem Sandplatz statt. Eine natürliche Umgebung, die sich oft sehr von den Arbeitswelten der TeilnehmerInnen unterscheidet. Die Natur wird bewusst mit in die Arbeitseinheiten einbezogen. Erholung, körperlicher Ausgleich und Gesundheit sind Teil des Seminars oder zumindest ein willkommenener Nebeneffekt. Manchmal kann das auch zu einer Sorge werden. So sagte zum Beispiel ein Teilnehmer des letzten Seminars: „Wenn ich so braun wieder zurück ins Büro komme, glaubt mir niemand, dass ich auf einer Fortbildung war ...“

In diesem Artikel wurde die Verbindung von der Arbeit mit den Pferden und dem Systemischen Coaching beschrieben. Er verdeutlicht, wie Erfahrungen mit den Pferden in der Natur helfen können die eigene Präsenz im Beruf zu reflektieren. Eine besondere Rolle spielt dabei Führung, Prozessverantwortung und Vertrauen.

Eva Pinkall, Diplom-Pädagogin, Naturpädagogin, seit fünf Jahren mit dem Unternehmen ‚Schau mal Pferde‘ pädagogisch und beratend in der Natur und mit Pferden tätig. Weitergebildet in der pädagogisch/therapeutischen Mensch Tier Beziehung, der Entwicklungsbegleitung von Pferden, lösungsorientierter Beratung und Achtsamkeitspraxis (mbsr). Schwerpunkte: Entwicklungsbegleitung durch Kommunikation mit Pferden. Seminare zu den Themen professionelle Präsenz und Regeneration.
E-Mail: post@schaumalpferde.de

Liv Krause, praxis@ergo-hohenneuendorf.de, www.ergo-hohenneuendorf.de

Informationen zum nächsten Seminar:

(Wir) Tom und Eva Pinkall laden vom 9.–12. Juli 2012 wieder zum Seminar „Verantwortlich führen – Vertrauen gewinnen“ ein. Bei Interesse können Sie sich über die Homepage des IF Weinheim anmelden und bei Fragen stehen wir gern telefonisch zur Verfügung.