Führen will gelernt sein. Stephanie Kuhl vermittelt mit ihren Islandpferden Begegnungen, die nicht nur im Kopf ankommen.

Tiere nehmen keine Rücksicht

von Heide Liebmann

Es ist längst kein Nischenprogramm mehr. Mit Tieren als Co-Partnern in Trainings und Coachings sollen Menschen lernen, authentisch zu führen und zu kommunizieren. Und das geschieht nicht nur mit Pferden – auch Hund, Wolf oder Greif halten uns einen Spiegel vor.

„Tiere geben ein sehr unmittelbares Feedback", sagt die Trainerin Stephanie Kuhl, die im Schwarzwald einen Hof mit acht Islandpferden im freien Herdenverband bewirtschaftet. „Und das können die meisten Menschen gut annehmen." Denn anders als diese nehmen Tiere keine Rücksicht auf sozialen Status oder die Position im Unternehmen. Einzig die Klarheit der Kommunikation zählt. „Pferde sind beispielsweise Fluchttiere", erläutert Stephanie Kuhl weiter, „und das heißt: Wenn sie Führung erkennen, schließen sie sich kompromisslos an." Umgekehrt bedeutet das allerdings auch: Ist keine Führung erkennbar, wenden sich die Tiere einfach ab.

Mehr über sich selbst lernen

Lachend erzählt auch Patricia Elfert, die mit ihrem Mann vor zweieinhalb Jahren CoachDogs gegründet hat, von solch deutlichen Rückmeldungen ihrer tierischen Begleiter: „Gerade Männer suchen sich oft den größten unserer Hunde aus. Aber der merkt sehr schnell, ob jemand echte Autorität hat – und wenn er die nicht spürt, setzt er sich eben einfach hin."

Im direkten Kontakt mit dem Tier kristallisiert sich also sehr schnell heraus, was die eigene Kommunikation auszeichnet: ob es zum Beispiel gelingt, Sicherheit und Bestimmtheit zu vermitteln – oder eher Zögern und Zagen. Ob Autorität authentisch ist oder nur gespielt. Ob man echten Respekt vor dem Gegenüber zeigt oder sich doch eher die eigene Ängstlichkeit äußert. „Im Grunde geht es immer darum, über den Hund und die Begegnung mit ihm mehr über sich selbst zu lernen und sich kongruenter zu verhalten", sagt Patricia Elfert.

> „Gerade Männer suchen sich oft den größten unserer Hunde aus. Aber der merkt schnell, ob jemand echte Autorität hat."
>
> **Patricia Elfert,** CoachDogs

Angst, Zögern oder gespielte Autorität? Patricia Elferts Hunde sind geübte Trainingspartner, sie geben dem Menschen eine ganz direkte Rückmeldung.

Wölfe führen partnerschaftlich

Auch Irina Schefer setzt die tierischen Vorbilder gezielt ein. Die Managementtrainerin kam vor einigen Jahren aus zunächst eher privatem Interesse auf den Gedanken, das Verhalten von Wölfen in freier Wildbahn auf die Strukturen in Unternehmen zu übertragen. „Wölfe sind die perfekten Teamplayer", sagt Irina Schefer. „Im Rudel kooperieren sie, folgen ganz klaren Regeln und haben eine lupenreine Kommunikation." Deshalb setzt sie bei ihren Team- und Kommunikationstrainings unter anderem die Beobachtung von Wolfsrudeln ein, die in Wildgehegen gehalten werden. Ihre Erfahrung: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen sehr schnell Parallelen zu ihrem Arbeitsleben. Das erlaubt einen Abgleich mit dem eigenen Team-Verhalten – ganz ohne auf ein menschliches „Konkurrenzteam" schielen zu müssen.

Der Wildpark Schorfheide macht Führungen mit Wölfen. Auch wenn es so scheint: Geschäftsführerin Imke Heyter betont, dass sie „keine Kuscheltiere" sind.

Auch für Führungstrainings nutzt sie gerne das wölfische Beispiel, denn Manager orientieren sich oft am Beispiel des „Alpha-Wolfs". Wobei der Begriff irreführend ist, denn Wolfsrudel werden meist gleichberechtigt im Tandem von weiblichem und männlichem Leittier geführt, fast immer von den Elterntieren des Rudels. „Da erkennen meine Teilnehmer ganz oft, dass Führung bei den Wölfen eben nicht nur durch das Recht des Stärkeren bestimmt wird. Leitwölfin und Leitwolf

sind sehr fürsorglich und haben Vorbildfunktion für die jüngeren Wölfe. Das wirft das Bild, das manch einer vom Führen hat, zuweilen gehörig über den Haufen", erklärt Irina Schefer ihre Arbeit. Allerdings betont sie auch, dass es ihr nicht darum gehe, einfach nur eins zu eins zu übernehmen, was in der Natur funktioniert. Sie will vielmehr einen anderen Blick auf das eigene Verhalten entwickeln helfen, und die Wölfe bieten dafür einen „polarisierenden Impuls".

„Mit Druck erreichen Sie bei einem Raubvogel gar nichts"

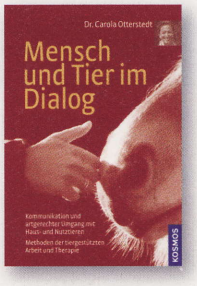
Das gilt auch für die Arbeit mit Raubvögeln, die Marion Witte seit drei Jahren in ihrem Unternehmen falconarius als „Assistenten" bei ihren Trainings einsetzt. „Raubvögel sind keine Kuscheltiere, mit denen man eine sozziale Beziehung aufbaut", erklärt sie. „Ein Greif bindet sich nicht an Sie, er geht eine reine Zweckgemeinschaft mit Ihnen ein. Gleichzeitig ist er aber hochsensibel und reagiert sehr unmittelbar auf Ihre Ausstrahlung." Und das bedeutet: Der Vogel verzeiht keine Fehler, man muss sich wirklich auf ihn und seine Bedürfnisse einlassen. „Mit Druck erreichen Sie bei einem Raubvogel überhaupt nichts", betont Witte. „Dann verweigert er oder übernimmt sogar selbst die Führung. Er braucht Vertrauen, damit er sich sicher fühlt."

In ihren Trainings geht sie mit den Teilnehmerinnen nach entsprechender theoretischer Vorbereitung sehr tief ins individuelle Arbeiten mit dem Tier. Dessen Reaktionen und Verhaltensweisen bieten oft ausgezeichnete Reflexionsmöglichkeiten, denn natürlich bringt jeder Mensch seine eigenen Begrenzungen und Konflikte mit. „In der direkten Arbeit mit den Greifen entdecken die Leute meist sehr schnell ihre Projektionen, und das sind bleibende Eindrücke, die dann auch den Transfer in den betrieblichen Alltag unterstützen."

Ein Greif übernimmt selbst die Führung, wenn er kein Vertrauen hat. Marion Witte trainiert Führungskräfte mit Raubvögeln.

BUCHTIPP

Mit Tieren „im Gespräch"



Wo Mensch und Tier sich begegnen, ist Raum für spannende Erfahrungen auf beiden Seiten, zuweilen aber auch für Missverständnisse. In ihrem reich bebilderten Buch „Mensch und Tier im Dialog" beleuchtet Carola Otterstedt Kommunikation und artgerechten Umgang mit Haus- und Nutztieren. Praktisch jede Tierart wird mit ihren Eigenheiten und Anforderungen im Umgang präsentiert, bevor dann methodische Ansätze in der tiergestützten Arbeit erläutert werden. Das Buch eignet sich daher für alle, die sich intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen wollen.

Der Kontakt mit dem einzelnen Tier funktioniert umso besser, je genauer man weiß, über welche Kommunikationsformen es verfügt. Kennt man seine Ausdrucksmöglichkeiten, kommt man auch leichter „ins Gespräch". Und davon können beide Seiten profitieren, weil sich viele Tiere auch über ihre „Arbeit" freuen. Im Buch finden sich zahlreiche Beispiele für den Einsatz von tierischen Assistenten in den unterschiedlichsten pädagogischen, therapeutischen und didaktischen Zusammenhängen. Zentral ist dabei nach Carola Otterstedt, dass jedes Tier ein individuelles Wesen hat, das respektiert werden will. Schließlich ist nicht jeder Hund für die Arbeit mit Schwerbehinderten geeignet, nicht jedes Pferd ein Schulpferd.

Carola Otterstedt, Mensch und Tier im Dialog, Kosmos 2007, 549 S., EUR 49,90.

Darin ist sie sich mit ihren Kolleginnen einig: Auch Patricia Elfert berichtet von sehr positiven Rückmeldungen noch lange nach dem Training. „Wir durchbrechen mit unserer Arbeit das übliche Muster, und zwar sehr nachhaltig, weil die Begegnung mit dem Tier auf der emotionalen Ebene passiert." Sie glaubt, dass dadurch Aha-Erlebnisse erzeugt und somit Anker gesetzt werden. Und diese werden dann immer wieder abgerufen, wenn die Teilnehmerinnen in ihrem Alltag mit vergleichbaren Situationen konfrontiert sind.

Stephanie Kuhl, die ihre Trainings ausschließlich im Freien durchführt, hält die meisten Menschen sogar für „verbal übertrainiert". „Das heißt, die sind fast alle sehr kopflastig und brauchen in erster Linie emotional bedeutsame Erlebnisse. Veränderungen passieren nun mal auf der emotionalen Ebene, wenn sie Bestand haben sollen", schildert sie ihren Ansatz. Sie hört immer wieder, dass sich der Umgang mit Menschen nach dem Training intensiviert habe, und sie erlebt das als Bestätigung ihrer Arbeit.

Training mit Tieren – klingt exotisch und wenig zielorientiert

Wenn die Arbeit mit Tieren tatsächlich so erfolgreich ist, warum wird sie dann im Vergleich mit gängigen Kommunikationstrainings immer noch so wenig eingesetzt? Darüber wundert sich auch Patricia Elfert – immerhin hat in Deutschland fast jeder zweite Haushalt einen Hund. „Ich glaube, es gibt da Vorbehalte nach dem Motto ‚Tiere haben im Management nichts verloren'", vermutet sie.

Irina Schefer sieht noch eine weitere Ursache: „Ich denke, vielen Personalentwicklern ist der Nutzen noch nicht so ganz klar. Für die Unternehmen geht es ja darum, nachhaltige Effekte zu erzielen, und Training mit Tieren klingt erst mal nur exotisch und nicht sehr zielorientiert." Dennoch, Unternehmen mit einer insgesamt eher innovativen Kultur nehmen diese Art von Trainings mehr und mehr in Anspruch. „Die Lernbeschleunigung ist ein echtes Argument – und das spricht sich nach und nach herum", fasst sie die Erfahrungen der Anbieterinnen zusammen.

Die tierischen Co-Trainer haben jedenfalls noch Kapazitäten frei – und dürfen neben ihren „pädagogischen" Aufgaben nach wie vor das tun, was ihrem Wesen entspricht: auf der Weide galoppieren, im Rudel herumtoben oder sich während der Mauser einfach nur ausruhen. Und auch hier bietet sich durchaus die ein oder andere Transfer-Idee an ...

Wenn das Tier unangenehm riecht ...

Carola Otterstedt über den Nutzen von Trainings mit Tieren und die Suche nach seriösen Anbietern.

Wann sind Management- und Führungstrainings mit Tieren sinnvoll?

CAROLA OTTERSTEDT: Zentrale Kompetenzen einer Führungskraft sind Fachwissen, Sozial- und Kommunikationskompetenz sowie Empathie. Im Umgang mit Tieren lernen wir, uns eindeutig zu artikulieren, vor allem unser soziales und körpersprachliches Verhalten zu reflektieren und alternative Handlungsweisen zu entdecken. Tiergestütztes Führungstraining kann sinnvoll sein, wenn es in ein zwischenmenschliches Interaktionstraining eingebettet ist.

Gibt es Tierarten, die für manche Menschen überhaupt nicht passen?

Das äußere Erscheinungsbild, der individuelle Geruch des Tieres, das Wesen und das Temperament des einzelnen Tierindividuums bilden die Grundlage für unser Bedürfnis, mit diesem Tier einen direkten Kontakt aufzunehmen. Steht der Teilnehmer des Trainings aber nun einem Tier gegenüber, welches ihn so gar nicht anspricht, so ist dies mitunter eine interessante Übungsaufgabe: Wie interagiere ich mit einem Kollegen, den ich nicht mag, der z. B. einen mir unangenehmen Körpergeruch hat?

Woran erkennt man einen seriösen Anbieter?

Der Anbieter sollte eine Fachausbildung im Bereich Pädagogik bzw. Therapie sowie Erfahrung in Personalführung besitzen. Zusätzlich wäre eine qualifizierte Weiterbildung im Bereich Tiergestützte Arbeit förderlich. Als Kunde sollten Sie sich nach vorherigen Kunden erkundigen, die Sie kontaktieren dürfen. Wichtig ist auch ein schriftliches Konzept, dessen Schwerpunkte Sie bekommen sollten. Bei Pferde- und Nutztierhaltung sollte der Anbieter einen amtlichen Sachkundenachweis vorlegen können, der die Mindestanforderung einer artgemäßen Tierhaltung bestätigt.

Kann ich das als Laie erkennen?

Beim Orientierungsgespräch lassen Sie sich ruhig die Ställe und Tiere zeigen und schauen Sie, wie die Tiere mit dem Anbieter kommunizieren. Sind Mensch und Tier entspannt, zeigen sie Freude oder haben sie Angst vor dem Anbieter? Sehen die Tiere und ihre Ställe sauber aus? Der Anbieter sollte Ihnen unbedingt die Körpersprache der Tiere erklären können und Freude daran haben, Ihre Fragen zur Tierhaltung und zu den Trainingsinhalten zu beantworten.