

# Führung und Pferde

## Was ist Führung?

Ich kann meinen Hund anleinen, Moses führte sein Volk ins gelobte Land, Kaiser Wilhelm II und Adolf Hitler führten Europa über den Rand des Abgrunds. Tim Cook führte Apple paranoid und autoritär zum Erfolg und ab und zu verführen wir unsere Partner.

## Führung durch Macht und Herrschaftswissen

Die simpelste Art der Führung ist die durch Macht und Herrschaftswissen.

Beides führt zu keinem nachhaltigen Erfolg: Der Hund an der Leine, zerrt oftmals mehr an seinem Besitzer, als er geführt wird. Gerade losgelassen, ruft die Führungskraft dann hysterisch ihrem verzogenen, triebgesteuerten Raubtier hinterher.

Auch Moses hatte Pech mit seinem Herrschaftswissen vom gelobten Land. Kaum ging er hinter einen Busch pinkeln und die zehn Gebote empfangen, schon baut seine Mannschaft ein goldenes Kalb. Da hilft auch nicht, dass er Gottes Gesetzestexte erzürnt zertrümmert und erneut loszieht, um sie ein zweites Mal zu empfangen – in der Führung hat Moses versagt, seine Frustrationsschwelle und Aggressionskontrolle sind gleich null.

Mit einer Führung auf der Basis von Macht und Herrschaftswissen kommt man nur sehr bedingt weiter.

## Neuro-Führung

Neuro-Führung berücksichtigt fundamentale neurobiologische und evolutionäre Vorgänge in unserem Bio-Computer Gehirn und nutzt diese trickreich aus. Oftmals sehr subtil, versteckt sie sich hinter Zielvereinbarungen und sogenanntem Leadership-Coaching, therapeutischen Techniken wie z.B. Verhaltenstherapie, NLP und vielem mehr. Sie wird häufig mit Verführung und dem „geben von Leitplanken“ verwechselt.

So vielseitig einsetzbar sie auch im Alltag sein mag, Neuro-Führung bleibt Manipulation und Dressur.

## Reflexe

Neuro-Führung basiert auf der Kenntnis der Standard-Reflexe eines Lebewesens und ihr Einsatz ist sicherlich älter als ihre Erforschung. Die ersten wissenschaftlichen Arbeiten über Neuro-Führung lieferte Iwan Petrowitsch Pawlow 1905 mit der behavioristische Lerntheorie und des Reiz-Reaktions-Verhaltens eines Hundes. Pawlow verwendete dafür den Begriff Konditionierung.

Neuro-Führung ist simpel, wenn man die drei Grundreflexe von Lebewesen verinnerlicht hat und sie gegeneinander ausspielt. Eines dieser aktuellen Trend-Spiele heißt „Fördern und Fordern“, was aber nichts anderes bedeutet als „Zuckerbrot und Peitsche“. Der Unterschied liegt nur in der politisch korrekten Wahl der Worte.

## Angriff

Angriff ist ein starker Reflex auf Bedrohung, aber notwendig für die Jagd auf Beutetiere. Es ist der vorwiegende Reflex und Antrieb bei Raubtieren. Um ihre Beute visuell zu fokussieren, haben diese in den meisten Fällen die Augen vorne am Kopf. Über die Fokussierung können sie Entfernungen und die Wahrscheinlichkeit Beute zu machen abschätzen. Bei Primaten entwickelten sich die Augen von der Seite immer mehr zur Front und aus dieser Perspektive betrachtet ist der Mensch evolutionsbiologisch ein Raubtier.

Räuber sparen ihre im Körper gespeicherte Energie für den Angriff. Sie reagieren bei einer Konditionierung daher vor allem auf die Möglichkeit schnell und ohne großen Aufwand Beute zu erlegen. Herausforderungen mit Erfolgsperspektive sind ihr Köder. Daher auch die menschliche Gier, die nie satt zu werden scheint. Ohne Herausforderung und Hunger, liegt das von seinen Reflexen getriebene Raubtier träge in der Sonne.

Schmerz ist übrigens kein Mittel zur Konditionierung von Raubtieren, da er den Kampfreflex und alle damit verbundenen Schutzreaktionen, wie z.B. bei Menschen das Lügen auslöst. Folter ist daher ein höchst ineffektives Mittel zur Wahrheitsfindung. Viel sinnvoller auf der Ebene der Neuro-Führung ist die Androhung von Folter, weil sie bei ihrer Nichtanwendung beim Delinquenten Dank auslöst. Der Hund leckt die Hand seines Besitzers, wenn dieser ihn nur „verwarnt“, aber nicht schlägt.

## Flucht

Fluchttiere jagen keine Beute, haben aber oftmals viele Fressfeinde; und brauchen einen Panoramablick, um die Möglichkeiten einer Flucht in alle Richtungen auszuloten. Sie haben zumeist die Augen auf der Seite des Kopfes.

Ihr Energiehaushalt ist dadurch bestimmt, dass sie möglichst viel schnell freisetzbare kinetische Energie in ihrem Körper vorhalten. Die Konditionierung eines Pferdes wird daher niemals über eine Herausforderung geschehen, sondern es folgt der Führung, weil ein Widerstand seine Energiebilanz verschlechtert. Es zieht sozusagen vor, sich nicht gegen den Reiter zu wehren, denn dann hätte es für eine eventuell notwendige Flucht, weniger schnell freisetzbare Energie.

Fluchttiere entfalten Höchstleistung, wenn ihnen Schmerz zugefügt wird. Bei Pferden geschieht dies durch die Trense bzw. das Gebiss, durch Sporen am Reitstiel, eine Stahlrute sowie bestimmte Sattel. Jeder der über einen gewissen Zeitraum chronische Schmerzen hatte (das können auch Zahnschmerzen über mehrere Tage sein), weiß wie Schmerz das Gesamtsystem auszehrt und eine negative Energiebilanz erzeugt. Es ist daher nicht der körperliche Schmerz, welcher die Konditionierung auslöst, sondern die damit verbundene Angst vor Energieverlust. Das ist ein besonders heimtückisches Spiel.

## Totstellreflex

Der Reflex sich totzustellen, um keine Beute von Lebendfressern zu werden, ist einer der ältesten und der am tiefsten verankerte Reflex von Lebewesen. Er kommt aus der evolutionsbiologischen Zeit der Schlangen und Reptilien. Physiologisch führt dieser Reflex zu einer Verlangsamung des Atems und Herzschlags, neuropsychologisch zu einer Amnesie – einem Vermeiden von Fühlen.

## Führung in der heutigen Zeit

Der Mensch verfügt über alle drei Reflexe und klassische Führungsseminare arbeiten damit, diese effizient und manipulativ auszunutzen. Da gibt es Boni- und Zielvereinbarungen (Raubtier), Führen und Fordern im Leadership-Coaching (Spiel mit dem unterschiedlichen Energiehaushalt zwischen Raubtier und Fluchttier), Druck durch Re-Organisation und unvorhersehbares Out-Placement (Ausnutzen des Schocks und vermeiden von Widerstand mittels Provozieren des Totstellreflexes).

Trotz ihrer Popularität können wir daher auch bei der Neuro-Führung, nicht von echter Führung sprechen, sondern sollten die Techniken als das benennen, was sie sind: Konditionierung und Manipulation.

Bei der Arbeit mit Pferden sollten Mensch beachten, dass das Pferd, je weniger es konditioniert ist, den Menschen als Raubtier betrachtet und am Anfang im Fluchtmodus ist und Distanz sucht. Pferde werden oft als dramatische aber auch als störrische Lebewesen bezeichnet. Beides ist nicht richtig, sondern sind aus der Konditionierung erwachsene Reaktionen zur Bewahrung einer möglichst hohen Energieeffizienz. Beim Menschen ist dies nicht anders.

## Spielen

Eine vierte Funktion, die allerdings kein Reflex ist, ist ebenfalls allen Lebewesen zu eigen: Spielen. Das können Tiere sein, die anscheinend ziellos rennen, oder sich mit scheinbar sinnlosen Tätigkeiten, wie dem Herumrollen eines Balles befassen – aber auch jeder Mensch hat einen natürlichen Spieltrieb.

Spielen hat zwei Funktionen: Es führt überschüssige Energie des Bio-Systems ab. Es ist sozusagen Akkupflege, damit dieser möglichst viele Lade- und Entladezyklen bewältigt. Beim Spielen wird zwar Energie „verschwendet“, aber nur dann, wenn dies in einem geschützten Rahmen und ohne Zeitdruck und Bedrohung von außen geschieht. Der zeitliche Rahmen muss dabei lang genug gesteckt sein, denn schließlich kann ich im Spiel nicht alle Energie verschwenden, wenn ich Minuten später flüchten müsste.

Der zweite Aspekt des Spielens ist Erfinden: Alle großen Innovationen sind aus Spiel entstanden. Affen stochern in Früchten, das Rad kam nicht einfach daher gerollt und das Feuer fiel nicht vom Himmel. All das ist spielerisch entstanden. Aber Spielen braucht Raum und vor allem Zeit und ist zum größten Teil nicht „effektiv“. Dennoch, hätte niemals ein Mensch gespielt, gäbe es keine Fahrzeuge, Computer, Heizungen, etc. Da Spielen jedoch ein „Ressourcenfresser“ ist und kurzfristig nichts einbringt, wird es in der klassischen Führung verachtet - auch wenn genau dieses Spielen der Urgrund aller Visionen, Entwicklungen und unserer modernen Welt ist.

## Die tägliche Prostitution

Wir alle unterliegen Sachzwängen.

Manche sind was das Existentielle betrifft ängstlicher, bei ihnen liegt eher die Fluchttiernatur im Vordergrund. Andere sind Draufgänger, dort dominiert der Jäger.

Am Ende des Tages müssen beide die Miete und ihr Essen bezahlen.

Sofern jetzt keiner von ihnen Kapitalbesitzer oder Eigner von Produktionsmitteln ist, haben sie nichts als ihre nackte Haut oder ihr Wissen zu verkaufen. Hier hat sich seit Marx und Engels nichts am Verhältnis von Besitzenden (Kapital, Produktionsmittel) und Arbeitern geändert. Einzig, dass viele Arbeiter sich heute Manager nennen dürfen. Daran ändert auch die sogenannte Mitteschicht nichts, vor allem dann nicht, wenn die Einkommensschere immer weiter auseinandergeht.

## Die Sachzwänge

In diesem Sinne ist existentielle Angst der treibende Faktor für die alltägliche Prostitution. Dabei ist es unerheblich, ob sich der Vorstand hinter den Investoren versteckt, der Manager hinter dem Vorstand und der Wirtschaftslage und der Vorarbeiter hinter einer bevorstehenden Re-Organisation. Was das Weitergeben von Sachzwängen betrifft, sind alle Radfahrer – oben ducken und unten treten.

Je weiter es von oben nach unten geht, umso mehr verwandeln sich Sachzwänge in Existenzangst und das Ausnutzen dieser, ist wiederum eine hervorragende Technik der Neuro-Führung (Androhung der Folter).

Kaum einer übernimmt Verantwortung, sondern die meisten verstecken sich hinter alternativlosen Sachzwängen. In der Politik führte genau dieser Stil zum Aufstieg der Populisten in Europa: Es braucht keine Vision, denn die Realität ist ohnehin alternativlos. Das stimmt natürlich nicht, denn höchstens eine ganz individuelle Perspektive, macht bestimmte Aspekte alternativlos. Die Welt an sich ist schrecklich, schön, vielseitig und voller unerkannter Möglichkeiten. Sie ist wie wir sie gestalten. Und wenn wir die Welt grau sehen, wird sie eben grau und alternativlos.

## Führung über Vision und Geben

In der Weihnachtsgeschichte heißt es, dass über Bethlehem ein heller Stern erschien und die Hirten auf den Feldern sich ängstigten. Da erschien ein Engel und sprach: „Fürchtet Euch nicht ...“.

Der Engel rief nicht, „ich habe hier ein neues Motivationsprogramm und eine neue Technik“ oder „folgt mir, ich habe da eine Idee ... super Sache, die gerade passiert ... müssen wir aufspringen“.

Er sprach: „Fürchtet Euch nicht ...“.

### Visionen

Furcht ist das erste, was Menschen überkommt, wenn sie mit etwas Neuem, etwas Visionärem konfrontiert sind. Da ziehen viele das Alte und Überkommene vor – lieber beim Bewährten bleiben. Das Neue anzugehen und evtl. umzusetzen, kostet Energie – Energie die ggf. spielerisch verschwendet würde und die Leistung bei der täglichen Jagd- oder Fluchtroutine schmälert.

Dennoch sind es spielerisch gewonnene Visionen, welche etwas bewegen, das muss nichts Großes sein und auch nicht neu. Eine Vision zeichnet sich nämlich nicht durch Genialität aus, sondern dadurch, dass ein Mensch an sie glaubt und bereit ist sie umzusetzen – dass er guter Hoffnung ist.

Der Philosoph Ernst Bloch schreibt dazu: „Hoffnung ist eben nicht Optimismus. Es ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn macht – ohne Rücksicht darauf wie es ausgeht.“

Wenn aus dieser bedingungslosen Hoffnung ein Stern geboren wird, dann ist das wunderbar und die Herde wird ihm folgen. Und wenn nicht, erlischt der Stern eben wieder. Jeder Stern wird irgendwann erlöschen, wenn sein Brennstoff verbraucht ist, auch unsere Sonne. Aber sollen wir deshalb auf die Sonne, Sterne und Sternschnuppen verzichten? Wie öde wäre das Firmament und wie leblos diese Erde.

### Geben

Mit nahezu jedem Stern kommt auch der Gedanke, wie kann ich ihn meistbietend verkaufen, etwas aus ihm machen, ganz im materialistischen Sinne. Schließlich hat das Ausbrüten Energie benötigt und da muss jetzt was rüberkommen.

Das war's dann wieder mal.

Der Stern verliert seine Leuchtkraft und aus ihm wird z.B. ein Billy-Regal. Die Vision verkommt zur Ware und prostituiert sich als Bordsteinschwalbe. Schade, dass die meisten Visionen so enden, sobald die erste Begeisterung verschwindet und die Gier unserer Raubtiernatur ungeschminkt hervortritt.

Was nicht bedeutet, dass jede Vision so enden muss, nur um dies zu verhindern, muss ich eintauchen in meinen bewussten und unbewussten Morast des Mangels und achtsam und liebevoll, aber auch konsequent und ohne Zögern jede alte Konditionierung von Mangel aus mir herauschneiden.

Alles beseitigen, was mich daran hindert bedingungslos zu Geben und zu Vertrauen. Zu vertrauen, dass der Stern, ist er erst einmal geboren, auch ohne mein zutun seiner Bestimmung folgen wird.

Dann ist augenblicklich Alles da und nichts hindert mich daran dem Stern und damit meiner Vision zu folgen.

### Der Austausch von Energien

Aber zurück zu den Sachzwängen und der unbezahlten Miete, denn mit Visionen ist es am Anfang oftmals unmöglich den Alltag zu finanzieren. Dafür ist der gesellschaftliche Fokus zu sehr auf Geld ausgerichtet – wir leben in einem Raubtierkapitalismus.

Aber das macht nichts, denn Visionen sind, was man in der Chemie „Kristallisationskeim“ nennt.

Ich kann mit außerordentlicher Geduld und dauerndem Rühren sehr viel Salz in einem Glas Wasser auflösen, ohne dass es kristallisiert. Die Lösung bleibt flüssig. Lasse ich die Lösung dann ruhen und ist die kritische Menge der Sättigung überschritten, reißt ein reiner Salzkristall, um die gesamte Lösung im Glas kristallisieren zu lassen. Es braucht nur Mühe, Geduld, ein Glas lauwarmes Wasser und eine ziemliche Menge kristallines Salz.

Das funktioniert übrigens nicht mit gemahlenem Haushaltssalz, hier ist die Kristallstruktur durch den Prozess des Mahlens, zerstört und das Salz hat seine molekularen Bindungseigenschaften weitgehend verloren.

Wenn die Vision nicht zermahlen wurde, sondern strahlt wie ein wertvoller Kristall, wird sie irgendwann mit ihrer Umgebung in Resonanz treten und es wird zu einem Austausch von Energie kommen – nichts anderes ist der chemische Prozess der Kristallisation. Es entsteht ganz von selbst eine natürliche Struktur, die sich am Kristallgitter des zuletzt in die Lösung geworfenen Kristalls orientiert.

Nur welche Visionen sind so klar und rein, dass sie diesen Prozess auslösen?

Die selbstsüchtigen und aus Narzissmus getriebenen Ideen sind es mit Sicherheit nicht, hier braucht es mehr: Integrität, Wahrheit, Klarheit, innere Stärke und Sanftheit.

Es sind genau, die gleichen Eigenschaften, die es benötigt, damit sich eine Herde Fluchttiere (Pferde) von einem Raubtier (Mensch) führen lässt.

## Selbstführung

Führung ist daher zuerst einmal Selbstführung und die benötigt die Bereitschaft, sich jenseits der Komfortzone, einzulassen und sich den im Innern verborgenen Welten zu stellen. Das erfordert Mut und die Bereitschaft einzustecken. Nicht umsonst wird die Reise zu einem selbst als „Heldenreise“ bezeichnet. Sie ist unangenehm, schmerzvoll und schambesetzt. Sie ist das Aufräumen in einem vermüllten Haus, in dem es vor Verrat und Selbstverrat stinkt und dessen lächerlich herausgeputzte Fassade über seinen eigentlichen Zustand hinwegtäuschen soll.

Aber so beginnt jede Persönlichkeitsentwicklung – mit rücksichtslosem aber mitfühlendem Aufräumen.

Nur so können wir den in uns verborgenen Kompass und den dazugehörigen Wertekanon finden. Nur so entdecken wir unser schmerzhaftes Herz und damit das Mitgefühl für andere, nur so dringen wir zu starker Sanftheit – dem Charisma – vor.

Und nur dann, wenn wir diese Arbeit getan haben, werden sich Augen von unserer geliebten aber auf Mangel gebauten Traumwelt lösen und die Welt in all ihrer Fülle und Liebe aber auch den Tod und die eigene Vergänglichkeit sehen. Wir werden erwachsen und trennen uns vom Spielzeug und den Wünschen unserer Kindheit.

Selbstführung zu entwickeln ist ein Weg, der sich oft über mehrere Jahre, manchmal ein ganzes Leben lang, hinzieht. Hier gibt es kein „Fertig“ – es gibt nur eine Entscheidung am Anfang. Im Zen-Buddhismus heißt es: „Zen-Geist ist Anfängergeist“ – was nichts anderes bedeutet, als dass ich jeden Tag aufs Neue beginne mich, diese wunderbar schreckliche Welt und meine Interaktion mit ihr, zu entdecken.

## Eine kleine Geschichte von Qualität und Vortrefflichkeit

Um zu verstehen, warum es gerade heutzutage dieser Entwicklung bedarf, lohnt ein kleiner Ausflug in die Wurzeln unserer westlichen Kultur und wie dort über einige Jahrtausende die ursprüngliche Qualität und allem innewohnende Vortrefflichkeit von vermeintlicher Vernunft und politischer Philosophie zuerst verdrängt und dann vergessen wurden.

Gehen wir rückwärts und fangen beim letzten Dolchstoß auf die Qualität an.

### Verführung und Redekunst

Es war Aristoteles, der die Kunst der Sprache, die Rhetorik entwickelte. Ich möchte Aristoteles nichts unterstellen, aber aus der „Kunst der Sprache“ als Wettstreit, wurde in unserer Zeit die Macht der Sprache. Einer Sprache, die nicht nur mit Worten gesprochen wird, sondern auch in Präsentationen, Prozess-Beschreibungen, Führungs-Coachings und vielem mehr daherkommt. Sprache, ursprünglich der Verständigung und Wahrheitsfindung dienend, ist zu einer Technik der Manipulation, des Spiels mit den Reflexen und zur Neuro-Führung verkommen.

Und es funktioniert, ich mache in diesem Text nichts anderes – ich führe und verführe über Metaphern und Bilder: Ich erzeuge das Narrativ einer guten versus einer schlechten Führung.

Das ist natürlich Bull-Shit. Es gibt sowenig gute, wie es schlechte Führung gibt. Es gibt Führungstechniken und eine Haltung. Habe ich nicht die entsprechende innere Haltung wird Führung nicht funktionieren, unabhängig aller eingesetzten Techniken und meiner rhetorischen Fähigkeiten. Habe ich hingegen eine vertrauenswürdige und integre Haltung, werde ich weder Technik noch Worte benötigen.

### Die Suche nach "der" Wahrheit

Vor der Zeit Aristoteles bestimmte hauptsächlich Platon die griechische Philosophie. Bei ihm hatte Sprache, auch wenn er manipulativ fragte, einen Zweck: Sie diente der Suche nach „der“ Wahrheit, von der Platons Held Sokrates glaubte, sie durch geschickten Disput herauszufinden. Es wurde eine These aufgestellt, dann wurden die Gegenargumente untersucht und heraus kam in ausschweifenden Dialogen die Synthese. Ein platonischer Dialog ist daher nichts anderes, als ein sprach- und erkenntnisorientierter Mediationsprozess unterschiedlicher Wahrheiten. Allerdings und das macht dieses Vorgehen fraglich, immer unter der Voraussetzung, dass sich in der Synthese, die eine „unbedingte“ Wahrheit findet.

Allerdings gibt es einen Dialog Platons, der über die Synthese hinauswächst. Es ist der Phaidros (übersetzt: Wolf). Dieser Dialog findet die Antworten nicht in einer wie auch immer gearteten Wahrheit im Außen, sondern verweist auf den inneren Kompass. Der Dialog schließt mit den Worten: „Aber Phaidros, müssen wir denn andere fragen, was richtig oder falsch ist?“

In dem Text ist erkennbar, dass Platon und die Schule der Sokratiker, einen wie auch immer gearteten inneren Kompass kennen. Er ist noch nicht ganz verloren: sie müssen ihn suchen, denn er gehört nicht mehr zum Alltag, obwohl die Jahrhunderte vor Platon und alle Dichtung und Mythen dieser Zeit, von genau diesem inneren Kompass bestimmt sind.

### Vortrefflichkeit und kollektives Glück

Vor Platon und seinem Held Sokrates wird die griechische Philosophie durch die Vorsokratiker bestimmt. Aus ihrer Zeit stammen die Geschichten Homers, also auch die Odyssee.

Das gesamte „moralische“ Denken, der Kompass der Vorsokratiker, kreist dabei um zwei heute vergessene Begriffe:

Da ist einmal der Begriff der „Eudaimonie“, was so viel bedeutet wie Glück oder Glückseligkeit. Dieses Glück ist allerdings nie im Außen zu finden ist, sondern nur nach einer beschwerlichen Suche in einem selbst. Ist es dann gefunden führt dieses Glück nach den Ideen der Vorsokratiker zu Gelassenheit und Gemütsruhe, die dem Außen dienen, also uneigennützig Geben und sich Verschenken kann, was wiederum Glückseligkeit erzeugen soll.

Der andere Begriff befasst sich mit dem Weg zur „Eudaimonie“ und heißt „arete“, was grob übersetzt Vortrefflichkeit bedeutet. Vortrefflichkeit, beschreibt nicht spezielle Handlungen oder Heldentum -

Vortrefflichkeit im Sinne der Vorsokratiker beschreibt eine Haltung sich selbst und der Welt gegenüber. Es ist ein Suchen und kreatives Spielen mit Abenteuern in der Innenwelt (symbolisiert durch die Götter) und der Außenwelt, in welcher sich die Erfahrung der eigenen Entwicklung als gewitzte Verwegenheit manifestiert. Die Odyssee erzählt diese Geschichte am Beispiel ihres Helden Odysseus.

Da eine solche Reise beschwerlich ist und neben Raffinesse eine große Selbstdisziplin und -erkenntnis, erfordert, vermeiden sie die allermeisten. Sie halten sich dann, je nach Intellekt, entweder in der Sokratischen Welt der vermeintlichen Wahrheitsfindung auf oder spielen mit Worten, deren Wirkung sie kennen, aber deren tiefere Bedeutung sich ihnen nicht erschließt.

Sie bleiben gefährliche Verführer, weil sie es vermeiden den Schmerz zu spüren, welchen es benötigt, um ein charismatischer Führer zu werden. Um authentisch führen zu können, braucht es ein offenes Herz, Mitgefühl, Sanftheit, Klarheit, Stärke und eine Vision. Ich kann jeden verstehen, der sagt, dann bleibe ich lieber beim Altbewährtem. Das sagte auch ich lange Zeit – solange, bis das Schicksal und meine Neugier mich zwangen, mich zu entwickeln.

Dennoch hat jeder Mensch eine Ahnung vom inneren Kompass, nur dass wir, wenn wir ihn dann suchen, oftmals auf eine innere Leere und ein Gefühl von Sinnlosigkeit stoßen. Dem Völkerkundler Claude Lévi-Strauss wird der Satz „Wenn die Forscher kommen, verlassen die Götter die Insel“, zugeschrieben. So verhält es sich auch hier: wenn wir mit unseren Alltagsmethoden (darunter fällt jede Form von Persönlichkeitsentwicklung, Coaching und Therapie) versuchen den inneren Kompass zu finden, wird er sich entziehen.

Ein Grund dafür ist, dass wir das Magische und das Spiel mit dem Magischen aus der rationalen Welt verbannt haben. In einem getakteten Alltag ist kein Platz für Magie, Mystik und das romantisch Intuitive. Die Welt wurde entzaubert.

## Die Heldenreise

Persönliche Entwicklung ist ein Kann und kein Muss. Allerdings ist sie für authentische Führung unabdingbar:

Führung heißt Selbstführung.

Führung heißt Dienen.

Führung heißt furchtlos dem Tod ins Auge sehen.

Genau diesen Weg lehrt uns das „Abenteuer des Helden“ nach Joseph Campbell. Es ist die mythologische Beschreibung eines jeden Entwicklungsprozesses und führt vom ersten Ruf über die Verweigerung und verschiedene Abenteuer zur Befreiung. Alle Geschichten der Vorsokratiker, aber auch die Blockbuster Hollywoods folgen der Dramaturgie des „Abenteuers des Helden“.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Heldenreise>

Wichtig zu verstehen ist, dass jeder der sich auf diese Reise begibt, die Welt des Vertrauten und der Gewohnheiten verlassen, aber auch wieder in diese Welt zurückkehren und seine Erfahrungen in sie einbringen, muss.

Ein von allem losgelöstes Verharren in der Glückseligkeit ist nicht möglich.

Die Heldenreise für sich gemacht zu haben, sich erkannt zu haben im Umgang mit schwierigen Situationen, trotz Furcht weitergegangen zu sein und dennoch Sanftheit entwickelt zu haben ist die Voraussetzung für visionäre Führung.

Es ist eine Haltung die langsam in einem heranwächst, und zwar unabhängig davon ob einem Menschen oder Pferde folgen.



Es ist ein Nicht-Wissendes Wissen, was sich intellektuell nicht fassen lässt, sondern nur erspürt werden kann und wenn es sich manifestiert den ganzen Körper, Geist und Seele erfasst.

## Pferdeunterstütztes Führungs-Coaching

Warum ist das wichtig für die Arbeit beim Pferde-gestütztem Coaching?

Weil es frustrierend ist und weil die Arbeit mit den Pferden nur den kleinsten Teil der Entwicklung darstellt. Der viel größere Teil ist der Umgang mit den eigenen Unzulänglichkeiten wie z.B.: Ungeduld, Erwartungshaltung, Aggression und alle Vorstellungen der Neuro-Führung hinter sich zulassen.

Die Pferde sind dabei Spiegel des eigenen Prozesses.

### Kein Coaching-Instrument

Pferde sind Lebewesen, sie sind kein Coaching-Instrument. Sie können Dinge sehr gnadenlos spiegeln, denn sie lassen sich nicht beeindrucken von Organigrammen oder einer narzisstischen Persönlichkeit. Da weichen sie eher zurück und grasen in ihren vertrauten Ecken vor sich hin.

Warum sollten die Pferde auch irgendeinem Seminarteilnehmer Aufmerksamkeit schenken.

Kann er sie besser schützen als die Leitstute?

Hat er es bewiesen mit seiner klaren Sanftheit?

### Frustration

Das schafft Frustration, vor allem für die Tempo-Tempo-Menschen. Pferde haben keine Uhr, dafür haben sie unendlich Zeit.

Was geschieht mit dieser Frustration?

Da ist eine unerfüllte Erwartungshaltung für die auch noch bezahlt wurde. Wie damit umgehen?

Natürlich könnten wir die Pferde halftern zum Longieren führen.

Aber warum sollten wir das?

Um eine Erwartungshaltung an das Seminar zu erfüllen?

Wenn Pferde etwas interessant finden und ich rede hier nicht über die Konditionierung mit Äpfeln und Rüben, dann werden sie den Kontakt suchen, sonst nicht. Und sind sie in Kontakt, heißt das noch lange nicht, dass sie in Kontakt bleiben. Vielleicht sind die Teilnehmer langweilig und kopflastig. Vielleicht wollen sie sich nicht zeigen, sondern einem Programm beiwohnen.

Sorry, das macht kein Pferd mit.

### Ungeduld und Aggression

Frustration schafft bei Führungs-Menschen oft Aggression. Alles geht nicht schnell genug, wo doch die ganze Welt beglückt oder gerettet werden muss. Wie gehen die Teilnehmer damit um? Lassen sie ihrem Unmut freien Lauf oder können sie akzeptieren, dass sie Gast in der Welt der Pferde sind und auf dieser Koppel die Regeln der Pferde gelten?

Vielleicht wird der eine oder andere neugierig und ist bereit sich auf die Regeln der Pferde einzulassen und zu lernen.

Wir werden hier nicht eingreifen und die Tiere zu einer Show bewegen. Was die Pferde und wir aber tun, ist das Handeln jedes Teilnehmers zu reflektieren.

### Spiegeln, Spieglein an der Wand

Der Spiegel im Märchen ist nur der Wahrheit und Klarheit verpflichtet, nicht der Königin. Ansonsten wäre dies auch Prostitution im Sinne von „Sachzwängen“. Die Pferde kennen keine Sachzwänge und auch wir kommen gut ohne Klienten und Seminarteilnehmer zurecht.



Was uns allerdings wirklich fehlen würde, wäre unsere Gaben und die Gaben der Pferde an würdige Empfänger weiterzureichen.

## Ablauf und Reflektion

Schritt	Pferde-Coaching	Reflektion Arbeitssituation
<b>Eintritt</b>	Der Eintritt auf die Koppel. Die Teilnehmer betreten keinen Seminarraum, sondern den Lebensraum anderer Wesen.	Wie dringe ich in den Raum von Mitarbeitern ein? Gestehe ich ihnen diesen Raum überhaupt zu? Bin ich demütig oder der Boss?
<b>Nicht Wissen</b>	Da passiert erst einmal nichts. Kann ich mich darauf einlassen erst einmal normale Tätigkeiten zu tun (Misten / Futter vorbereiten / für Wasser sorgen) - mich behutsam im Raum der Pferde bewegen? Bin ich bereit die aktuelle Struktur und Stimmung der Herde zu lesen oder möchte ich gleich „arbeiten“?	Wie begegne ich Mitarbeitern? Habe ich Zeit oder brennt immer die Hütte? Was ist mir wichtiger – das Feuer zu löschen oder erst einmal der Kontakt? Strahle ich Ruhe und Gelassenheit aus oder mache ich alle verrückt – und warum? Steht das Menschliche über der Performance oder ordne ich es unter?
<b>Zeitmaßstäbe</b>	Pferde haben keine Uhr. Pferde haben keine Erwartung.	Habe ich Zeit? Kann ich mich einlassen oder bin ich immer einige Minuten voraus?
<b>Erwartungshaltung und Aggression</b>	Warum werden meine Erwartungen nicht mit einer netten Show im Streichelzoo erfüllt? Habe ich nicht genug bezahlt? Was bilden die sich mit ihren Pferden ein?	Treibt mich eine Erwartungshaltung? Da muss endlich mal was gehen. Wie gehe ich damit um? Schmolle ich oder fordere ich? Wie mache ich das im Arbeitsalltag?
<b>Raum lassen</b>	Die Pferde werden neugierig und kommen mal zum Vorbeischaun.	Kann ich dies unverbindlich nehmen und Raum lassen? Wie findet der erste Kontakt statt? Habe ich meine Frustration verarbeitet? Macht mir die Größe der Tiere Angst? Vertraue ich meinen Körperimpulsen und denen des Pferdes?
<b>Wenn nichts geschieht - geschieht nichts</b>	Die Pferde gehen wieder und kommen und gehen und grasen und kommen und gehen und so weiter. Außer bei der Fütterung und beim Striegeln sind sie mit sich selbst beschäftigt. Es sei denn der eine oder andere Teilnehmer ist eine wirklich interessante und vertrauensvolle Persönlichkeit, mit einem Nutzen für die Herde.	Das ist die tatsächliche Ernüchterung bei der Arbeit mit Pferden. Es braucht unendlich Zeit und Geduld. Das betrifft nicht nur unsere Teilnehmer, auch uns. Das betrifft jede Vision, jede Hoffnung und jedes Projekt: alles Nachhaltige braucht Zeit, Geduld und unglaubliche Selbstdisziplin. Sonst wird es ein Zirkus.

<b>Raum für Visionen finden</b>	<p>Alles geht seinen Gang. Langsam aber von selbst.</p> <p>Es kann Raum entstehen. Dann, wenn die Erwartungshaltung verfliegt, kann eine Tür aufgehen zum Raum von Einlassen.</p> <p>Daraus kann aber muss kein Loslassen werden.</p>	<p>Wer seine Aggression und Schmollerei nicht abgelegt hat, reist spätestens jetzt ab.</p> <p>Kopf und Koppel werden leerer.</p> <p>Wer bleibt kann die wundervolle Erfahrung einer durch die vermeintliche Eintönigkeit ausgelösten inneren Beruhigung erfahren.</p> <p>Dies ist der Raum in dem sich Fühlen, Visionen und Sein entfalten können.</p>
<b>Die Gnade der Führung</b>	<p>In dieser Gelassenheit beginnen die Pferde zu vertrauen. Sie sind Fluchttiere und wer so gelassen ist, im Angesicht ständig drohender Gefahr, der eignet sich als Leittier.</p> <p>Es ist eine Gnade, wenn sich die Herde in einem solchen Moment um einen Teilnehmer schar.</p> <p>Es ist nichts was gemacht, erlernt oder gecoacht werden kann.</p>	<p>Es ist eine große Würde, wenn einem Menschen Führung anvertraut wird.</p> <p>Nicht weil dies seine Rolle ist, die sich aus einer Organisation ergibt, sondern weil die Menschen und Tiere, die ihm folgen, etwas spüren und sehen.</p> <p>Etwas dem sie folgen wollen – ganz ohne Zwang, Sachzwänge und ohne Neuro-Führung.</p>

## Einwände und Entgegnung

Ein Haupteinwand wird sein, Organisationen funktionieren nicht so. Es sind Monster unter enormem Kosten- und Zeitdruck. Da zählen die Millisekunden und Zeit ist schließlich Geld.

Das ist falsch.

Fakt ist, klassische Organisationen funktionieren nicht: Züge und Flugzeuge sind unpünktlich, die Automobilindustrie hat keine Visionen aber stattdessen einen Diesel-Gate und Air-Berlin hatte letztes Jahr ihr Grounding. Fakt ist auch: der Berliner Flughafen wird nicht fertig, Hotlines sind Stunden überlastet und viele Unternehmen werde pleitesaniert. Und wo nicht saniert wird, wird reorganisiert, gelogen und getrickst, bis sich die Balken biegen, schließlich machen es frühere Kronjuwelen wie die Deutsche Bank vor.

Nein: klassische Führung funktioniert, so diffizil auch die Neuro-Führung ausgefeilt sein mag, nicht.

In den meisten Unternehmen herrscht ein Mangel an Vertrauen und Visionen und ein Mangel an visionären charismatischen Führungskräften. Ja, die lieben Sachzwänge: Analysten, Banker, private Equity. Alles spielt mit, trifft aber nicht den Kern. Der Hauptgrund ist, dass viel zu viele Unternehmen von Narzissten geführt werden, die ihre Seele verkaufen.

Am Ende zählt der Schotter und die Familien, die an den Mitarbeitern hängen, führen vielleicht zu einer oder mehreren schlaflosen Nächten, aber auch das geht vorbei. Es wird als Anekdote oder schwierige Entscheidung in einem der Abstellräume für Arsch-Geschichten abgelegt. Das Leben muss weitergehen und so sind die Dinge nun einmal – alternativlos.

Ich weiß wovon ich rede, ich habe viele Jahre dazugehört.

## Mein Weg

Ich war 25 Jahre als Manager auf Zeit für große Change-Prozesse verantwortlich. Die Summen, mit denen ich umging, kratzten am Milliardenbereich, die Zahl der betroffenen Mitarbeiter lag manchmal über 30.000. Zumeist war ich direkt dem Vorstand unterstellt.

Ich war Narzisst, denn anders kommt man bei Blue-Chips nicht nach oben. Macht war wichtig, Eitelkeit auch und das Geld nutzte sich sehr schnell ab. In dieser Zeit habe ich trotz erfolgreicher Projekte vor allem gelernt, wie man es nicht machen sollte.

Ich werde keine Vita schreiben, denn ich habe keine mehr, auch besitze ich keine Webseite oder Visitenkarte.

Ich bin vor etwa 14 Jahren ausgestiegen und habe in Zürich eine Praxis für Coaching gegründet. Meine Klienten stammten auf Grund meiner Geschichte oftmals ebenfalls aus Führungspositionen. Und wieder war ich „erfolgreich“.

Es folgte was Menschen wie mich, die sich zwar nicht der eigenen Entwicklung, aber der Tiefe ihrer Sehnsüchte und ihrem Schmerz, verweigern, oftmals einholt: eine Belastungsdepression mit folgendem Burn-Out. Nichts ging mehr und der Therapeut ging in die Klinik. Schon als ich aus dem Managerleben ausstieg, war da eine Ahnung, dass etwas nicht stimmt. Das ich oberflächlich kontaktfreudig, in der Tiefe aber isoliert und einsam bin – dass mich nichts wirklich erreicht. Dass jeder Erfolg, den ich habe, mich nur zum nächsten treibt und das Eigentliche, von dem ich keine klare Vorstellung hatte, was es ist, in mir immer mehr verhungert.

Im Anschluss an meinen Klinikaufenthalt nahm ich meine Arbeit wieder auf begann meine zweite Lehranalyse. Sie half mir, mich neu zu entdecken und den Narzissmus, mit dem ich viele Jahre, meine Seele verkaufte zu überwinden. Es war eine schwierige Zeit, in der ich lernte, dass Tränen der Weichspüler für das Herz sind. In der ich aber auch lernte, dass Gefühle zu haben, diese zuzulassen und in aller Tiefe zu zeigen, kein Zeichen von Schwäche ist, sondern stärkt.

Wenn ich Gefühle sage, meine ich keine dramatische Gefühlsduselei, sondern Mitgefühl mit allen Wesen, welches keineswegs meine Handlungsfähigkeit einschränkt.

Seit zwei Jahren bin ich wieder in der Führung eines mittelständischen Unternehmens, allerdings in einer authentischen und klaren Seniorität. Ich empfinde keine Einschränkung und kann, wenn es nötig ist dieselben unpopulären Maßnahmen ergreifen wie früher. Der Unterschied ist, ich tue es mit Mitgefühl und einem offenen und oftmals schmerzdem Herzen. Mein Handeln ist nicht mehr getrennt von mir und ich trage, auch für unangenehme Entscheidungen, die Verantwortung. Das macht sie nicht leichter, aber mich klarer.

Wer selbst seine Seele und sei es nur ein klein wenig, verkauft hatte, kennt das Gefühl einer Leere im Herzen, die durch nichts gefüllt werden kann. Und er kennt die Scham eine Mogelpackung zu sein.

Die Unterstützung meiner Frau und das Leben mit Tieren hat mir geholfen mich nicht, wie Faust oder Dorian Gray, in dieser Leere zu verlieren.

Wer Musik mag, findet vielleicht über nachfolgendem Link ein Verstehen, von dem was mich im tiefsten meiner Seele berührt.

<https://www.youtube.com/watch?v=Hsu2oASd6x8>

Rainer Grunert

Berlin, 06. Februar 2019