

HANDBUCH MANAGEMENT

Detlev Lindau-Bank, Klemens Walter (Hg.)

Pferdebasiertes Personalmanagement Innovatives Lernen, das berührt



Was hat mich denn da wieder geritten – Verhaltens- und Kommunikationsmuster erkennen und verändern

Irene Heinen & Katharina von Lingen

Pferdegestützte Persönlichkeitsentwicklung am Beispiel der Antreiberdynamiken vor neurodidaktischem Hintergrund

20:30 Uhr. Eigentlich wollte Karin längst zu Hause sein, aber sie muss noch eine Präsentation für die morgige Vorstandssitzung fertig machen. Dort wird sie als Abteilungsleiterin im Rahmen einer Strategiedebatte einen Vortrag halten müssen. Erst am Nachmittag hatte sie die Vorlage von ihrem Mitarbeiter bekommen und wie erwartet ist wieder mal eine Menge Nacharbeit erforderlich. Sie fühlt sich unter Druck und ärgert sich. Hätte sie es doch gleich selbst gemacht, schließlich hängt von der Präsentation die Zukunft der Abteilung ab. Jetzt wird sie wieder bis in die Nacht selbst an den Ergänzungen und Verbesserungen sitzen. Dabei „vergisst“ sie, dass es sich nur um einen Auftakt zur Strategieentwicklung handelt. Der Vorstand möchte eine kurze Präsentation als Einstieg in eine offene Diskussion von ihr. Doch Karin mag keine halben Sachen, sie will es gleich 100-prozentig haben.

Eine alltägliche Situation, wie sie in vielen Büros vorkommt: Ereignisse, die uns unter Druck setzen oder mit denen wir uns unsicher fühlen, aktivieren unbewusste Reaktions- und Verhaltensweisen. Solche Verhaltensweisen sind die sogenannten Antreiber aus der Transaktionsanalyse. Sie sind Ergebnisse unserer kindlichen Prägung und haben nicht nur maßgeblichen Einfluss auf unser Verhalten: Sie prägen unsere Art zu kommunizieren, zu denken, zu fühlen und die Annahmen, die wir über uns und die Welt treffen (vgl. Schmid 2001, S. 3). So setzt Karin trotz des fortgeschrittenen Abends alles daran, eine perfekte Präsentation abzuliefern, die in dieser

Form gar nicht gefordert war – ein Hinweis auf einen der Antreiber, wie die Transaktionsanalyse sie beschreibt. Antreiber wirken wie innere Verhaltensgebote und es gibt neben dem *Sei perfekt* noch vier weitere: *Beeil dich*, *Sei (anderen) gefällig*, *Streng dich an* und *Sei stark*.

Grundsätzlich steckt in jedem Antreiberverhalten ein positiver, zu bewahrender Kern mit wertvollen Fähigkeiten und Kompetenzen. Denn natürlich kommt es uns in vielen Situationen zu Gute, wenn wir in der Lage sind, eine Sache präzise und analytisch durchführen (*Sei perfekt*), schnell zu sein (*Beeil dich*) oder uns rücksichtsvoll auf andere einzustellen (*Sei gefällig*). Und es ist nützlich und hilfreich, wenn wir Durchhaltevermögen und eine hohe Frustrationstoleranz haben (*Streng dich an*) oder unsere Gefühle kontrollieren können (*Sei stark*). Problematisch an den Antreibern ist, dass unser Verhalten unter ihrem Einfluss nicht frei gewählt ist. Statt in der jeweiligen Situation angemessen entscheiden zu können, handeln wir wie unter einem inneren Zwang, basierend auf Geboten aus einer alten Zeit, nämlich unserer Kindheit.

Zu lernen, aus diesen Dynamiken auszusteigen, bietet vielfältige Vorteile und Chancen – persönlich und beruflich. Ziel ist mehr Autonomie. Wer frei entscheiden kann, wann er welche Fähigkeiten einsetzt, anstatt unter bestimmten Bedingungen automatisch einem inneren Verhaltensskript zu folgen, der kann in einer aktuellen Situation angemessen agieren. Dazu kommt: Wer „im Antreiber steckt“ fühlt sich oft getrieben und hilflos, ihm gehen Freude und Leichtigkeit verloren.

Zudem werten wir Verhaltensweisen, die für *unseren* Antreiber typisch sind, über die Maßen auf und andere, dem gegenüber stehende Qualitäten, ab. Ein Beispiel: Wer perfekt sein muss, vermeidet Fehler um jeden Preis und verhindert damit Entwicklung und Wachstum. Die Balance von perfekter Aufgabenerledigung und kreativem Experimentieren als positivem Gegenpol¹ geht verloren. Das schränkt unser Handlungsspektrum ein und mindert letztlich unsere Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit.

Einfluss haben die Antreiberdynamiken nicht nur auf uns selbst. Sie prägen darüber hinaus unser Verhalten anderen gegenüber und unsere Erwartungen an sie. So entsteht eine jeweils spezifische Atmosphäre, und jeder Mensch kreiert seine dazu passenden Beziehungsmuster und Wirklich-

¹ Zur Balance von Qualitäten und Fähigkeiten möchten wir an dieser Stelle auf das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats von Friedemann Schulz von Thun hinweisen (Schulz von Thun, Friedemann 1989).

keiten (vgl. Schmidt 2001, S. 2). Dies wirkt sich auch auf unser Führungsverhalten und auf die Teamdynamiken aus.

So kann es für eine „Sei-perfekt“-Führungskraft schwierig sein, ihren Mitarbeitern genug Raum für Entwicklung und kreative Prozesse zu geben. Oder es wird zu viel Zeit und Arbeit in Aufgaben investiert, um sie unnötigerweise 150-prozentig zu machen². Außerdem ist es für eine „Sei-perfekt“-Führungskraft tendenziell schwierig, Arbeit zu delegieren. Sie behält lieber selbst die Kontrolle, weil Andere die Dinge meist nicht gut genug erledigen. Sie klagt über unmotivierte, inkompetente Mitarbeiter, während diese nur noch auf Sparflamme arbeiten: Wer oft genug die Erfahrung macht, es der Chefin sowieso nicht recht machen zu können, tut nur noch das Nötigste und vermeidet es, sich zu engagieren oder Neues zu probieren. Motivation und Eigeninitiative werden durch Desinteresse und Passivität ersetzt. Es entsteht ein Teufelskreis, der kaum noch erkennen lässt, was Ursache und was Wirkung ist.

Eine „Sei-gefällig“-Führungskraft dagegen wird ganz andere Probleme haben: Sie ist vorwiegend damit beschäftigt, es anderen recht zu machen und niemanden vor den Kopf zu stoßen. So schafft sie zwar ein angenehmes Klima, verliert aber die Aufgaben, Zielvorgaben und Rahmenbedingungen aus den Augen. Wer schlecht „Nein“ sagen kann, dem fällt es schwer, Grenzen zu setzen, unpopuläre Anweisungen durchzusetzen oder Konflikte anzugehen.

Wo immer wir unter dem Einfluss einer Antreiber-Dynamik³ stehen, wirkt sich das negativ auf uns, unser Wohlbefinden und unser Umfeld aus. Es stellt sich also die Frage: Wie können wir Antreiber-Dynamiken identifizieren und Handlungsalternativen entwickeln?

Warum Pferde (auch unter neurodidaktischer Perspektive) perfekte Co-Trainer sind

Die Veränderung prägender Persönlichkeitsmerkmale ist kein leichtes Unterfangen. Das wissen nicht nur Persönlichkeitstrainer, Coaches und Psychologen. Die meisten von uns haben an sich selbst erfahren, dass sie trotz

² Vergleiche dazu das Paretoprinzip mit der 80-zu-20-Regel.

³ Für eine weitergehende Beschreibung der Antreiberdynamiken reicht hier der Platz nicht. Wer sich aber dafür interessiert, dem empfehlen wir den Artikel von Bernd Schmid (vgl. Schmid 2001).

Einsicht und guter Vorsätze schnell in alte Gewohnheiten und Verhaltensautomatismen zurückfallen. Ergebnisse der Hirnforschung bestätigen das. Was uns frühkindlich geprägt hat, hat unser Gehirn und unsere Persönlichkeit zu einem recht stabilen System geformt.

Aus Sicht der Hirnforschung gilt grundsätzlich: Alle Leistungen, die wir erbringen, basieren auf mannigfachen Verknüpfungen einzelner Nervenzellen untereinander, die sich vor allem in unserer Kindheit herausgebildet und verfestigt haben. Diese Netzwerke sind eine Voraussetzung für unsere Leistungs- und Lernfähigkeit. Vorhandene „Verschaltungen“ (Beck 2003, S. 3) zu modifizieren und neue auszubilden wird zwar im Alter immer schwieriger, ist aber möglich. Denn die neuronalen Bahnen sind keineswegs statisch. Sie verändern sich laufend, je nachdem, wie wir sie benutzen. Das bedeutet, dass wir bis ins hohe Alter lernen und uns verändern können.

Im Hinblick auf die Frage, wie Lernprozesse gestaltet sein müssen, um erfolgreich zu sein, bestätigen Hirnforscher, was viele Lernpsychologen und Pädagogen seit langem sagen: Haltungen werden durch Erfahrungen geprägt und sind nur über neue Erfahrungen veränderbar (vgl. Hüther 2010, Teil 5, 20:00 ff.). Somit ist *Erfahrungslernen* das zentrale Argument, das für den Einsatz von Pferden in Seminaren spricht. Dies gilt insbesondere für emotionales Lernen und Lernen im Bereich unserer Persönlichkeit.

Der Grund liegt darin, dass unser Gehirn die kognitiven und emotionalen Anteile von Erfahrungen in unterschiedlichen neuronalen Netzen abspeichert. Der Zugriff auf beide Anteile ist nur in der erneuten Erfahrung möglich, denn darin „hängen beide zusammen“ (Hüther 2010, Teil 3, 21:10). Wiederholen sich Erfahrungen oft genug, werden sie zur Basis unserer Erwartungen und zu prägenden Haltungen. Wer die damit verbundenen Glaubenssätze und automatisierten Verhaltensweisen wieder ändern will, braucht Zugang zu beidem: zu den kognitiven und emotionalen Anteilen der ursprünglichen Erfahrung. Das „ist der einzige Weg, Haltung zu ändern“ (Hüther 2010, Teil 5, 23:30). Kognitive Appelle allein bleiben wirkungslos. Deshalb lernen wir am besten, wenn wir etwas selbst tun. „Bloßes Zuschauen oder Zuhören genügt nicht“ (Beck 2003, S. 5).

Die Antreiberdynamiken sind solch tief verankerte Haltungen, die wir vor allem in den ersten Lebensjahren ausbilden (vgl. Roth 2007, S. 103ff.). Sie zu verändern heißt, die damit verbundenen Eindrücke aus *beiden* neuronalen Netzwerken über die Erfahrung wieder ins Bewusstsein zu holen

und neue, günstigere Erfahrungen zu machen. Das Erleben mit dem Pferd dockt direkt an den abgespeicherten Mustern an, macht sie sichtbar und erlebbar. Es ist kein Zurück in die Kindheit, bietet aber die Möglichkeit, frühen Erfahrungen und Musterbildungen eine gleichsam intensive Erfahrung entgegenzusetzen.

Voraussetzung dafür ist eine Atmosphäre, in der wir uns sicher fühlen und Vertrauen aufbauen können. Den dafür nötigen Rahmen schaffen wir in unseren Seminaren durch den respektvollen, wertschätzenden und achtsamen Umgang mit Menschen und Tieren.

Aus unserer Sicht gibt es neben dem Erfahrungslernen noch weitere, auch aus neurodidaktischer Perspektive überzeugende Vorteile, vor allem dort, wo Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund steht:

- Um lernen zu können, muss uns genügend *Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt* zur Verfügung stehen (Vigilanz bzw. Wachheit). Nur wer „wach“ ist, kann seine Aufmerksamkeit willentlich bündeln und sie auf eine bestimmte Sache oder ein Ding richten (selektive Aufmerksamkeit) (vgl. Spitzer 2002, S. 139-146). Die Interaktion mit dem Lebewesen Pferd ermöglicht uns ein direktes und unmittelbares Erlebnis. Die imposanten und archetypischen Tiere ziehen unsere Aufmerksamkeit auf sich und holen uns so aus jedwedem Gedankenkarussell. So finden wir uns schnell mit allen Sinnen im Erleben des Augenblicks wieder, was Lernen begünstigt.
- Pferde bieten eine besondere Möglichkeit des Feedbacks: Als Herden- und Fluchttiere sind sie Feinstwahrnehmer. Ihre Fähigkeit, die *Körpersprache ihres Gegenübers* zu lesen, sicherte Tausende von Jahren ihr Überleben. Dementsprechend nehmen sie nonverbale Signale und kleinste Veränderungen darin schnell und differenziert wahr. Durch ihr Verhalten geben sie uns dann ohne Zeitverzug und ungefiltert Rückmeldung, ohne mögliche Folgen und Konsequenzen zu kalkulieren. Dabei sind sie vorurteilsfrei und interpretieren nicht, was es für die Teilnehmer vergleichsweise leicht macht, die eigenen mannigfachen Bewertungen (inklusive der Selbstbewertungen) loszulassen und sich im Gegenüber wahrzunehmen.
- In der Interaktion mit den Pferden bilden sich unsere ganz eigenen, alltäglichen *Handlungs- und Beziehungsmuster* ab. Da das Gegenüber kein Mensch ist, wird gleichzeitig die Komplexität zwischenmenschlicher Dynamiken reduziert und unsere spezifischen Themen kristallisie-

ren sich leicht heraus. Zudem wird nicht *über* ein Thema gesprochen, sondern *das Thema ist direkt und unmittelbar da*. So erfahren wir mit den Pferden genau die Aspekte, die uns betreffen und für unser Leben bedeutsam sind.

- Nach unserer Erfahrung erleben die Teilnehmer die Eins-zu-Eins-Begegnung mit den Vierbeinern als etwas Besonderes, das *positive Emotionen* weckt. Das begünstigt unser Lernen und unser Behalten, denn wir behalten vor allem das, was für uns *bedeutsam* ist (Hüther 2010, Teil 1, 13:15). Und was für uns wichtig ist und was nicht, unterscheiden wir anhand unserer Gefühle, denn sie sind „Signale an uns selbst, was für uns bedeutsam ist (...)“ (Hüther 2010, Teil 1, 8:00).
- Auch wenn unser Gehirn in einen freudigen *Erregungs- und /oder Erwartungszustand* kommt, wirkt sich das günstig auf Lernen und Behalten aus. Dadurch kommt es zur Ausschüttung neuroplastischer Botenstoffe wie Dopamin, die unsere Nervenzellen aktivieren (vgl. Hüther 2010, Teil 1, 15:30) und uns motivieren. Daher ist Begeisterung wie „Dünger für unser Gehirn“ (Hüther 2010, Teil 1, 14:48). Im Gegensatz dazu hat Dopaminmangel Interessen- und Lustlosigkeit zur Folge (vgl. Spitzer 2002, S. 181ff). 75 Prozent unserer Teilnehmer bestätigen uns in den Rückmeldebögen, dass das Erlebnis „Coaching mit Pferden“ sie begeistert hat und ihre Erwartungen übertroffen wurden.
- Und schließlich ist neurologisch nachgewiesen, dass *Bewegung* positiv auf unsere Lernfähigkeit wirkt (vgl. Hüther 2010, Teil 2: 3:50 u. 4:00; Beck 2003, S. 3). Dieser Forderung werden wir in den Seminaren leicht gerecht, da ein großer Teil der Seminarzeit in der Bewegung mit den Tieren verbracht wird.

Die Antreiber in der Praxis mit den Pferden

Wie sich antreibergeprägtes (Führungs-)Verhalten in der Arbeit mit den Pferden zeigt und die Teilnehmer darüber eigene unbewusste Verhaltensweisen erleben und (be)greifen, beschreiben wir anhand von zwei Fallbeispielen. Dafür haben wir alle Daten so anonymisiert, dass die konkreten Personen und ihre Erfahrungen nicht mehr erkennbar sind. Gleichzeitig haben wir die Seminarsequenzen gekürzt, mehrere Fälle zusammengefasst und im Interesse der Verständlichkeit vereinfacht dargestellt. Die Beschrei-

bungen der Situationen entsprechen jedoch den authentischen Erfahrungen unserer Teilnehmer.

Uns ist bewusst, dass die Persönlichkeit eines Menschen vielschichtig ist und sich nicht auf ein Merkmal reduzieren lässt. Dennoch verwenden wir nachfolgend zur Vereinfachung Stereotype. Wenn wir zum Beispiel vom „Sei-gefällig“-Menschen sprechen, meinen wir einen Typus im Sinne der Transaktionsanalyse, der in unsicheren Situationen schnell in die „Sei-gefällig“-Dynamik rutscht.

David sorgt für Harmonie – Sei gefällig

Freitag früh, kurz vor 9:00 Uhr. Es ist der erste Tag unseres zweitägigen Seminars „Führung & Pferde“. Nach und nach trudeln die Teilnehmer ein, suchen sich einen Platz im Seminarraum und versorgen sich mit Tee oder Kaffee. David fällt schon in den ersten Minuten durch Umsichtigkeit und Hilfsbereitschaft auf. Er lässt anderen stets den Vortritt und holt nicht nur sich selber einen Tee, sondern bietet auch anderen eine Tasse an. David geht zugewandt in Kontakt und sucht das Gespräch. Später, als wir mit der Gruppe zur Reithalle gehen, bringt er den vergessenen Schal einer Teilnehmerin mit. Denn schließlich sei es ja draußen kalt, da wird sie den Schal brauchen.

Es deutet sich schon in der Kennenlernphase an, was sich im weiteren Verlauf und auch später in der Arbeit mit den Pferden bestätigen wird: Beziehung zu anderen und deren Bedürfnisse stehen für David an erster Stelle. Er geht auf andere zu, ist hilfsbereit und fürsorglich. Dies sind deutliche Hinweise auf einen an Nähe und Gemeinschaft orientierten Menschen. Seine Stärken sind, wie bei vielen „Sei-gefällig“-Menschen, ein hohes Maß an Feingefühl, Empathiefähigkeit und Achtsamkeit.

In der Eröffnungsrunde erklärt David, er freue sich sehr, da zu sein, hätte aber „eine super anstrengende Woche gehabt“ und sei „von daher ziemlich müde“. David nutzt eine für „Sei-gefällig“-Menschen typische Satzstruktur: Den positiven Inhalten folgt ein „Aber“, welches das Gesagte wieder relativiert. Noch oft wird David in den folgenden zwei Tagen in dieser Art sprechen und Feedback geben.

Bevor er für die erste Aufgabe zur Stute Mira in die Reitbahn geht, fragen wir ihn unter anderem: „Was wäre denn das Schlimmste, was dir in der Übung passieren könnte?“ David antwortet spontan: „Dass Mira weg-

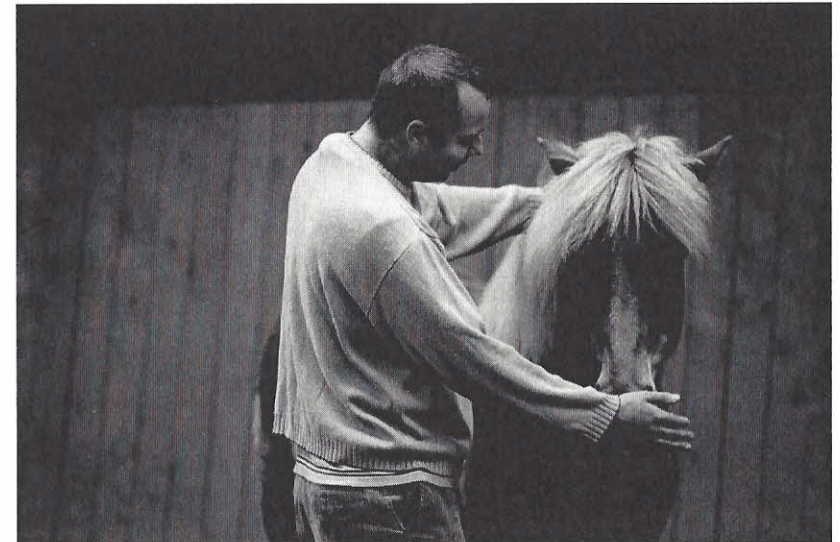
geht und sich nicht für mich interessiert.“ Hier wird seine große Angst vor Kontaktverlust deutlich und davor, abgelehnt zu werden.

Diese Befürchtung bewahrheitet sich nicht. Mira verhält sich zugänglich und interessiert. Für die erste Begegnung hat David die Aufgabe bekommen, Kontakt herzustellen und sich mit ihr vertraut machen. David geht gleich auf Mira zu. Die Stute bleibt stehen und lässt sich bereitwillig anfassen und kraulen. Entspannt schnuppert sie an Davids Kleidung und stupst ihn mehrfach an. Er nimmt sich ausgiebig Zeit, streichelt sie, spricht mit ihr und bestätigt sie positiv. Er wirkt entspannt, sein Körperausdruck und die Stimmlage sind weich. Die Stute fühlt sich pudelwohl, ist ihm zugewandt und hat eine entspannte Körperhaltung.



Für David steht vor allem die Beziehung zum Gegenüber im Vordergrund, er nimmt sich viel Zeit und wendet sich Mira intensiv zu.

Im zweiten Schritt soll David den Vierbeiner um sich herum bewegen. Nach dem Kennenlernen soll der Mitarbeiter Pferd jetzt für ihn arbeiten. David steht einen Moment unentschlossen da. Dann zeigt er in die Richtung, in die Mira gehen soll und versucht seinem Anliegen mit der Stimme nachzuhelfen. Seine Körperhaltung bleibt passiv, schlaff und seine Schultern hängen herab. Mira zeigt sich unbeeindruckt. Sie geht einen Schritt auf ihn zu und kommt ihm sehr nahe. Er weicht einen Schritt zurück, wirkt



ratlos und klopft ihr auf den Hals. Der Stute auszuweichen und Platz zu machen, ist für David selbstverständlich, er würde „gar nicht auf die Idee kommen“, sagt er später, seinen „Platz für sich zu behaupten und den anderen zurückzuweisen“.

Nach einer kurzen Pause und der Rückversicherung bei uns, ob es jetzt wirklich darum geht, dass Mira für ihn arbeitet, ändert David seine Strategie und geht voran. Mira weicht ihm nicht von der Seite. So kommt sie in Bewegung. Ihr Gang ist allerdings zögerlich und ihre Hufe schlurfen über den Hallenboden. David versucht mit halbherzigen verbalen Aufforderungen und vor allem viel Lob vergeblich, etwas mehr Engagement von Mira zu bekommen. Immer wieder stellt er in unsere Richtung Fragen wie „Wie soll ich sie denn wegbekommen von mir?“. Weiterhin quittiert er Miras Verhalten mit kurzen Pausen und Lob in Form von Streicheln und verbaler Bestätigung. Daher fragen wir ihn, warum er sie streichelt. Er weiß es nicht. Er hält inne und überlegt laut: „Bei meinen Mitarbeitern mache ich das genauso. Ich lobe sie unabhängig von ihrer Leistung, weil ich hoffe, dass sie dann lieber für mich arbeiten“. Später wird David über dieses unbewusste Motto „gutes Betriebsklima über alles“ selbstkritisch reflektieren.

Der ganze Prozess zieht sich wie Kaugummi. Einer der anderen Teil-

nehmer rutscht auf seinem Stuhl unruhig hin und her und möchte David immer wieder Tipps geben, was er tun solle. Es scheint, als wolle er es am liebsten für David machen – ein Implus, den Sei-gefällig-Menschen in solchen Situationen oft beim Gegenüber auslösen.

Wir bitten David, mehr Distanz zwischen sich und Mira herzustellen. Mira soll sich im Kreis um ihn herum bewegen und arbeiten, David in der Mitte an seinem Platz stehen bleiben. Auch das gelingt nicht. Nach wie vor hat er wenig Körperspannung und eine eher passive, unklare Ausstrahlung. Mira bleibt unbeirrt bei ihm. Schließlich fragen wir ihn, was in ihm vorgeht und ob er Mira überhaupt wegschicken wolle. David stutzt und fühlt in sich hinein. Nein, er möchte sie nicht wegschicken. An dieser Stelle beenden wir die Übungseinheit.

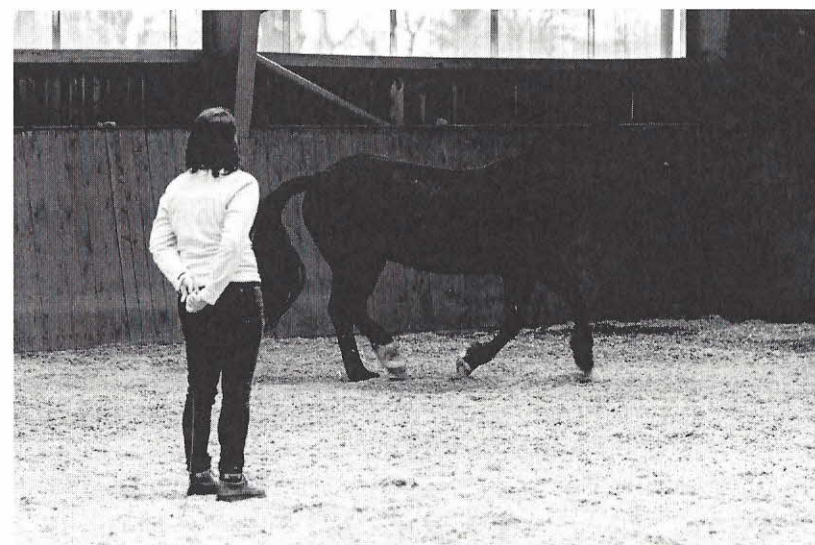
David ist ein typischer Vertreter des „Sei-gefällig“-Antreibers. Menschen mit dieser Dynamik richten ihr Verhalten am Wohl anderer aus. An oberster Stelle steht eine angenehme Atmosphäre. Um anerkannt und gemocht zu sein, nehmen sie Rücksicht und passen sich an. Auch für David stand im Kontakt mit Mira die Beziehung klar im Vordergrund. Und da die Stute nicht arbeiten wollte, hat David auf die Erfüllung der „Arbeitsaufgabe“ verzichtet. Entscheidend ist Davids Haltung „Harmonie vor Aufgabenerfüllung“, sie hat Mira den Raum gegeben, zu tun, wonach ihr war.

„Sei-gefällig“-Führungskräften wie David ist es oft unangenehm, Anweisungen zu geben. Jeder Umgang mit Unlust oder Widerstand wird schnell zu einer Überforderungssituation. Um das zu vermeiden, geben solche Führungskräfte Mitarbeitern oft viel Raum, selbst zu entscheiden. Das kann so weit gehen, dass der Chef die Arbeit für den Mitarbeiter übernimmt, bevor er sie von ihm einfordert. Sich durchzusetzen und Klartext zu reden, fällt ihm sehr schwer.

Der Preis für die Überanpassung an andere ist hoch: Für andere opfern diese Menschen sich auf, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse bleiben auf der Strecke. Da das Verhalten nicht unbedingt mit gleicher Münze zurückgegeben wird, erleben sie oft Enttäuschungen oder fühlen sich ausgelaugt. Als Kontaktpartner bleibt der „Sei-gefällig“-Mensch für sein Gegenüber wenig greifbar, die Konturen seiner Persönlichkeit werden nicht sichtbar. Statt sich selbst bietet er Gefälligkeit in der Beziehung an, was echten Kontakt und Nähe schwierig macht.

Karin macht es gern richtig – Sei perfekt

Als Karin, die schon in der Einleitung vorgestellt wurde, nach dem Vorgespräch zu Wallach Nando in die Halle geht, startet sie direkt mit der Umsetzung der gestellten Aufgabe. Es dauert nicht lange und der Vierbeiner läuft flüssig um sie herum. Mal geht es links herum, mal rechts. Meistens ist er im Trab. Wer die Bilder betrachtet, hat keinen Zweifel: Karin ist der Chef. Akzeptanzprobleme hat sie keine. Nando führt die „Arbeitsaufträge“ prompt aus. Für Karin ist es leicht, ihn zu stoppen, zu wenden oder das Tempo zu verändern. Ihre Körperhaltung ist aufrecht, kerzengerade und spiegelt ihre innere Klarheit deutlich wieder. Sie wirkt ernst, zielorientiert, fast streng und ihr Gesichtsausdruck ist konzentriert. Nando setzt alle Kommandos widerspruchslös und unmittelbar um. Gleichzeitig zeigt er mehrere Stresssignale: Er schlägt oft mit dem Schweif, hat eine sehr angespannte Körperhaltung, trägt Kopf und Hals hoch in Alarmbereitschaft und läuft mit übermäßig viel Energie vorwärts.



Karin ist die effiziente Erledigung von Aufgaben wichtig, entsprechend fokussiert kontrolliert sie die Bewegung des Pferdes.

In einer kurzen Pause stellen wir Karin eine Frage. Daraufhin wendet sie ihre Aufmerksamkeit von Nando ab und uns zu. Im selben Moment

schnauft der Wallach tief durch, lässt den Kopf fallen und entspannt sich. Kaum wendet sich Karin wieder ihm zu, schnellt der Kopf hoch und die Spannung ist wieder hergestellt. Und obwohl Nando die Arbeitsaufträge perfekt erfüllt, bleibt Karin aktiv: Sie überprüft, kontrolliert und justiert sein Verhalten durchgängig neu.

Als Nando über eine am Boden liegende Plane gehen soll, kommt es zum Konflikt. Er hat Angst vor der Plane und weigert sich, vorwärts zu gehen, weicht zu beiden Seiten aus oder drängelt Karin zur Seite. Karin führt ihn immer wieder auf dieselbe Position vor die Plane und verlangt deren Überquerung. Vorschläge und Ideen, es Nando leichter zu machen, in dem sie zum Beispiel die Plane zunächst kleiner faltet, oder ein anderes Pferd vorweg gehen lässt, nimmt sie nicht an. So entsteht zwischen Karin und dem Wallach ein zeitintensives Hin und Her, in dem sich eine Rigidität abbildet, die typisch für „Sei-perfekt“-Menschen ist. „Wenn ich erst mal auf einem Weg bin, fällt es mir sehr schwer, mich umzustellen oder neu zu orientieren“, räumt Karin beim Nachgespräch ein. Und auch in anderen Beispielen aus ihrem Berufsleben zeigt sich Starrheit in Einstellung und Zielsetzung. Das macht es ihr oft schwer, die Meinung anderer gelten zu lassen, flexibel zu sein oder loszulassen.

Nachdem Karin mit der Aufgabe fertig ist – dabei hat sie darauf geachtet, die Aufgabe wie gefordert und vollständig auszuführen –, lädt sie ihren „Mitarbeiter“ zu sich ein und tätschelt kurz und abwesend seinen Hals. Dann verlässt sie die Reitbahn. Diese Aufgabe ist erledigt, und nun wendet sie sich zügig der nächsten zu, in diesem Fall der Feedbackrunde.

Hier zeigt Karin ein Verhalten, das wir bei „Sei-perfekt“-Menschen oft erleben. Erfolge werden kaum gewürdigt oder gefeiert – weder im Bezug auf sich selbst noch im Bezug auf das Gegenüber: „Ich bin zufrieden, alles hat soweit funktioniert“. Darüber ist sie selbst etwas überrascht, wo sie doch mit Pferden bisher nichts zu tun hatte. Allerdings wollte sie den Wallach am Schluss noch mal ruhig im Schritt gehen lassen. Das hat nicht ganz geklappt, wahrscheinlich müsse sie dafür selber ruhiger sein, so ihr Resümee. Sie wisse, dass sie auch „im Job oft zu zack-zack“ sei. Das ist nach unserer Erfahrungen typisch für „Sei-perfekt“-Menschen, häufig relativieren sie ihre Leistung oder nehmen mögliche Kritik vorweg. Eine Beanstandung ihrer Leistung von außen ist gleichbedeutend mit Kritik an ihrer Person und muss deshalb vermieden werden.

Die Feedbackrunde für Karin ist eher einsilbig und schleppend. Für die

Beobachter ist es schwierig, der Abteilungsleiterin Feedback zu geben. Fast alles ist perfekt gelungen und dem ist wenig hinzuzufügen. Da Menschen wie Karin in der Beziehung ihre perfekte Leistung statt sich selbst anbieten, entsteht kaum ein lebendiger Austausch und echter Kontakt ist schwierig.

Oft erleben wir in solchen Feedbackrunden auch, dass die anderen Teilnehmer die „Perfekten“ idealisieren und betonen, dass sie das so nie könnten. Oder sie werden in ihrer Kritik kleinlich und hängen sich an belanglosen Details auf, die vermeintlich nicht perfekt waren. Wir deuten dieses Verhalten als Versuch, dem eigenen entstandenen Gefühl Herr zu werden, im Vergleich selbst nicht gut abzuschneiden. In solchen Situationen geht es nicht mehr um die Leistung des Akteurs, sondern um den entstandenen Wettbewerb. Das schafft Distanz. Die Strategie, mit Leistung zu überzeugen und so akzeptiert und gemocht zu werden, geht letztlich nicht auf, was der „Perfekte“ dann wiederum darauf zurückführt, noch nicht perfekt genug gewesen zu sein.

Bei der Videoauswertung am nächsten Seminartag sieht Karin sich selbst zunächst still zu. Dann schlägt sie die Hände über dem Kopf zusammen: „Jetzt verstehe ich, was ihr gestern damit gemeint habt, dass ich ihm viel abverlangt hätte. Ich selbst hatte das Gefühl von guter Zusammenarbeit, dass ich Nando viel Zeit gelassen und ihn reichlich gelobt habe. Aber das war ja ganz anders. Er hatte kaum Zeit, mal Luft zu holen und ich habe ihn gar nicht in Ruhe gelassen – auch nicht wenn er gut gearbeitet hat. Gelobt habe ich ihn schon ... aber ohne wirklich Freude zu vermitteln, eher mechanisch und ohne Gefühl ...“ Sie zögert einen Moment und blickt nach innen. Dann wird ihr klar: „Tatsächlich mache ich das mit meinen Mitarbeitern genauso. Da gibt es wenig Raum zum Verschnaufen. Leistung steht bei mir immer an erster Stelle und was ich von mir fordere, fordere ich auch von den anderen. Kein Wunder, dass meine Leute oft unter Druck sind und mit mir kaum ein privates Wort reden.“ Oft wünscht sie sich mehr Eigeninitiative, Flexibilität und Kreativität von ihrem Team. Jetzt begreift sie, dass sie dafür kaum Zeit und Raum lässt.

Erleben kommt vor Erkenntnis - Erkenntnis kommt vor Veränderung

Der Moment, in dem den Teilnehmern ihre Haltungen und Überzeugungen bewusst werden, ist für uns immer wieder ein berührender Schlüsselmo-

ment. Wird dem Akteur sein Verhalten plötzlich klar, entsteht so etwas wie eine Öffnung im Bewusstsein. Er tritt einen Schritt zurück, betrachtet sich von außen und kann so sein Verhalten und seine Wirkung auf Andere ohne Selbstabwertung erkennen. Dies geschieht oft unerwartet und in allen Phasen des pferdegestützten Trainings. Die Videoauswertung ist dabei sehr hilfreich: Die Teilnehmer bekommen, wenn sie sich selbst zuschauen, mehr Distanz zur Situation. Das führt oft zu Aha-Erlebnissen und vertieft die Erkenntnisse.

Durch den Umgang mit den Pferden, den anschließenden Austausch in der Seminargruppe, die Videoanalyse und die Rückmeldungen von uns Trainern bekommen die Teilnehmer entscheidende Schlüsselimpulse. Sie haben über diese vier Ebenen im Laufe des Seminars unterschiedlichste Möglichkeiten, ihre Antreiber zu entdecken und zu reflektieren.

Dass unsere Teilnehmer die Ergebnisse in den Alltag mitnehmen können und diese dort nachhaltig wirken, bekommen wir regelmäßig zurückgemeldet. Einige Monate nach dem Training berichtete z.B. David am Telefon: „Wenn ich ein schwieriges Mitarbeitergespräch führen muss, fällt mir oft die Situation mit Mira ein und ich ertappe mich dabei, mal wieder um den heißen Brei herumzureden. Dieser Gedanke an das Erlebnis mit Mira hilft mir, kurz zu stoppen, Distanz zur Situation zu kriegen und dann freundlich aber direkt zu sagen, was ich möchte.“

Das Antreiberkonzept der Transaktionsanalyse

Entwickelt wurde die Transaktionsanalyse (TA) in den 50er und 60er Jahren von dem US-amerikanischen Psychologen Eric Berne. Die tiefenpsychologisch fundierte Methode befasst sich mit unbewussten Lebensmustern (sogenannten Skripten), die sich stark auf unser Denken, Fühlen und Handeln und damit auf die Gestaltung unseres Lebens auswirken.

Die Antreiber sind Teil dieser unbewussten Lebensskriptmuster. Sie sind nicht ununterbrochen aktiv, melden sich aber in Stresssituationen, wenn wir uns unsicher fühlen oder werden durch ganz bestimmte Auslöser aktiviert.

Auf der Grundlage klinischer Beobachtungen in den 70er Jahren identifizierten Eric Bernes Kollege Taibi Kahler und sein Team insgesamt fünf Antreiberdynamiken mit jeweils ganz eigenen Merkmalen. Allen gemeinsam ist das Gefühl, nicht okay zu sein, wenn man nicht den jeweiligen

inneren Anweisungen folgt. Ein Antreiber ist also immer gekoppelt mit wenig hilfreichen Glaubenssätzen. Die fünf Antreiber und die entsprechenden Grundüberzeugungen lauten:

- Sei perfekt – „Ich bin ok, wenn ich perfekt bin.“
- Sei (anderen) gefällig – „Ich bin ok, wenn ich es anderen recht mache.“
- Streng Dich an! – „Ich bin ok, wenn ich mich anstrenge.“
- Sei stark! – „Ich bin ok, wenn ich stark bin.“
- Beeil Dich! – „Ich bin ok, wenn ich mich beeile.“

Diese fünf Verhaltensgebote repräsentieren grundlegende elterliche Forderungen, die dem Kind ursprünglich helfen sollten, das Leben gut zu meistern. Sie werden verinnerlicht und wirken meist unbewusst in unterschiedlicher Art und Ausprägung in jedem Menschen. Indem wir den Geboten folgen, versuchen wir dem Gefühl, nicht ok zu sein, zu entkommen und uns Zuneigung und Anerkennung zu sichern. Unsere daraus resultierenden Verhaltensweisen und unsere Art zu kommunizieren, hat wiederum eine Wirkung auf unser Umfeld. Damit schaffen wir eine spezifische Atmosphäre und konstruieren unsere eigene Wirklichkeit inklusive unserer Verhaltenserwartungen an andere.

Die inneren Antreiber entstehen in der (frühen) Kindheit durch die ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen der Bezugspersonen und der Umwelt an uns. Sie sind das Ergebnis eines kindlichen Anpassungsprozesses an das jeweilige Umfeld. Vermittelt werden sie uns etwa über die Rückmeldungen der Eltern - verbal und nonverbal. Jedes Kind stabilisiert sein Selbstwertgefühl über die Liebe und Anerkennung der Eltern: Ich bin liebenswert und ok, so wie ich bin. Doch dieses Angenommensein ist oft an Bedingungen geknüpft. Für manche Verhaltensweisen erntet das Kind keine Bestätigung, sondern Kritik oder sogar Ablehnung. So entwickelt es das Gefühl, nur dann ok zu sein, wenn es ganz bestimmte Verhaltensweisen erfüllt.

Ein Beispiel: Jonas Mutter möchte ihren Sohn in der Kleinkindgruppe lassen, er war schon öfter dort, auch allein. Jonas weint und möchte sich nicht trennen. Die Mutter hält Jonas mit beiden Armen von sich weg und sagt unwirsch: „Mensch Jonas, du bist doch keine Heulsuse. Was haben wir denn heute Vormittag abgemacht? Du wolltest doch nicht mehr weinen!“ Sie wischt ihm unsanft die Tränen ab. Jonas wimmert in sich hinein und versucht, sich zusammen zu reißen. „Na siehst du, bist doch mein tapferer Junge“, sagt seine Mutter, küsst ihn und streichelt ihm den Kopf. Die Er-

fahrung von Jonas: „*Ich bin nur ok, wenn ich stark bin*“. Natürlich wird aus einer einmaligen Erfahrung nicht gleich ein prägendes Muster. Dafür sind Wiederholungen nötig, die an die Botschaft „Du bist nur okay, wenn...“ gekoppelt sind. Diese Drohung wird vom Kind wahrgenommen, ohne dass sie von den Eltern explizit formuliert wird.

Grafik 1: Die Antreiber mit ihren potenziellen Stärken und Schwächen

				
Sei perfekt	Sei stark	Beeil Dich	Streng Dich an	Mach's allen recht
<i>Ich bin nur ok, wenn ich immer perfekt bin.</i>	<i>Ich bin nur ok, wenn ich immer stark bin.</i>	<i>Ich bin nur ok, wenn ich mich immer beeile.</i>	<i>Ich bin nur ok, wenn ich mich immer anstreng.</i>	<i>Ich bin nur ok, wenn ich es immer allen recht mache.</i>
+ gründlich + präzise + gut organisiert + analytisch + zielgenau + zuverlässig + hat Sinn für Vollkommenheit + möchte Vorbild sein	+ durchsetzungsfähig + kraftvoll + unabhängig + widerstandsfähig + funktioniert + bewahrt Haltung + kämpferisch	+ dynamisch + zeiteffizient + zeitbewusst + erledigt Aufgaben schnell + ist ein „Motor“ + multitaskingfähig + arbeitet gut unter Zeitdruck + bekommt alles mit	+ Durchhaltevermögen + zeigt Einsatz + fleißig + pflichtbewusst + aktiv + leistungsbereit + engagiert + beharrlich	+ rücksichtsvoll + bescheiden + liebevoll + anpassungsfähig + empathisch + beziehungsorientiert + harmonieliebend + „gute Seele“ + kann sich zurücknehmen
- detailverliebt - keine Fehleroption - übererfüllt Aufgaben - bessert Ergebnisse anderer nach - kann nicht loslassen - hoher Anspruch an sich selbst und andere	- akzeptiert keine Hilfe - ignoriert körperl. und seelische Alarmsignale - Leben und Beziehung als Kampf - entweder Gewinner oder Verlierer - Pokerface - zeigt keine Schwäche - unberührt und hart bleiben	- leicht ablenkbar - führt arbeiten nicht zu Ende - will alles gleichzeitig - ungeduldig und unruhig - hektisch - fühlt und verbreitet Unruhe	- Anstrengung kommt vor Ergebnis - bleibt im Versuchsstadium stecken - Sisyphus - chronischer Stressliebhaber - kommt nicht zum Punkt - schließt Dinge nicht ab - strampelt sich ab	- kann nicht nein sagen - konturlos - überangepasst - schwammig - passiv - nicht konfliktfähig - devot - übertrieben hilfsbereit

Grafik und Zeichnungen: Heinen/von Lingen

Literatur

- Beck, Herbert (2003): Neurodidaktik oder: Wie lernen wir? In: Erziehungswissenschaft und Beruf 51, S. 338-356.
- Besser, Ralf (2009): Gehirnforschung und Neuro-Didaktik. Verarbeitungsmuster des Gehirns. In: Trainer-Kontakt-Brief 5/09. Nr. 66. S. 30
- Roth, Gerhard (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart
- Schlegel, Leonhard (1995): Die Transaktionale Analyse. Stuttgart.
- Schmid, Bernd (2001): Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 04/2001
- Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte- und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg
- Spitzer, Manfred (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg-Berlin
- Stewart Ian, Joines Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Freiburg.

Verwendete Materialien

- Schlegel, Leonhard (2002): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse.
<http://www.dsgta.ch/download/142dext3wG9Qt.pdf>. 8021 Zürich
- Hüther, Gerald (2010): Workshop. Erfahrungslernen und Persönlichkeitsentwicklung. Freiburg. Audiobeitrag Teil 1 34:20 Minuten, Teil 2 27:09 Minuten, Teil 3 31:24 Minuten, Teil 5 26:15 Minuten