

Tiergestützte Führungskräfteentwicklung

Vorübergehender Trend oder ernstzunehmende Methode?

Celine Chang

Trainings mit Tieren erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Ursprünglich aus dem therapeutischen Kontext stammend, nahmen in den letzten Jahren die Angebote für Trainings mit i.d.R. Pferden, Hunden, Lamas, Greifvögeln, Wölfen und Walen zu (vgl. Thiemann, 2010). Hauptzielgruppe sind dabei Führungskräfte, die mit Hilfe des Trainings ihre Führungskompetenz weiterentwickeln wollen/sollen. Von und mit Tieren lernen – ist das nur ein weiterer Trend auf dem Trainingsmarkt oder handelt es sich um eine ernstzunehmende Methode? Dieser Frage gingen Studierende im Wintersemester im Rahmen eines Seminars nach.

Um zu einer Einschätzung zu kommen, fand eine umfassende Analyse auf mehreren Ebenen statt: Aus Sicht der Teilnehmer solcher Trainings ging es darum, welche Kompetenzen genau entwickelt werden und wie der Transfer in den betrieblichen Alltag gelingt. Aus Sicht der Unternehmen, die solche Trainings beauftragen, waren die Frage nach den Qualitätskriterien zur Anbieterauswahl und die Einbettung der Trainings in die Ziele und Instrumente der betrieblichen Führungskräfteentwicklung im Fokus. Die dritte Ebene befasste sich mit den Besonderheiten der Trainings selbst und die spezifischen Anforderungen an den Trainer und die Trainingsteilnehmer.

Bei den tiergestützten Angeboten lassen sich zwei Formen unterscheiden (Lipowski & Gloger, 2007): a) *Die Beobachtung von Tieren*: Hier werden durch die intensive Beobachtung hauptsächlich von Wölfen oder Walen Erkenntnisse für den Führungsalltag durch Analogien gewonnen. b) *Trainings mit direkter Mensch-Tier-Interaktion*: Der Trainingsteilnehmer

musste einen Kontakt mit dem Tier herstellen und das Tier durch Übungen führen (beispielsweise mit einem Pferd im Kreis gehen). Die Reaktionen der Tiere auf das Verhalten der Teilnehmer und die beim Teilnehmer entstehenden Frustrations- und Erfolgserlebnisse werden mit Unterstützung des Trainers reflektiert. Diese Form ist am häufigsten verbreitet und wurde im Rahmen des Seminars untersucht.

Konzeptionell und didaktisch bauen Interaktionstrainings auf Ansätzen der Erlebnispädagogik auf. Der Trainingsteilnehmer soll seine „Komfort-Zone“ verlassen und sich unbekanntem und unerwarteten Situationen stellen. Werden diese Herausforderungen erfolgreich bewältigt, kann dadurch Entwicklung („Wachstums-Zone“) stattfinden (vgl. Werner, 2009). Tiere reagieren häufig eben nicht so, wie es der Trainingsteilnehmer will. Sie geben damit direkt Rückmeldung, dass das Verhalten des Teilnehmers nicht stimmig war. Die Resonanz der Tiere sensibilisiert die Teilnehmer für die Bedeutung einer authentischen Kommunikation und eines situationsspezifischen Führungsverhaltens. Die Interaktion mit den Tieren führt zudem dazu, dass die Teilnehmer emotional angesprochen werden und dadurch ein anderer Zugang zum Lernen über sich selbst möglich wird (vgl. Lipowski & Gloger, 2007).

Was soll damit erreicht werden? Führung ist eine komplexe Aufgabe. Führungskräfte müssen nicht nur andere führen können, sondern auch sich selbst. Dafür sind ausgeprägte personale Kompetenzen notwendig (vgl. Seeliger, 2008): Eine gute Führungskraft ist achtsam dafür, was in einem Führungsprozess passiert, was ihre Kommunikation für eine Wirkung hat und sie bringt ihren Mitar-



Falke vom Greifvogelpark
© Céline Pottier

beitern Wertschätzung entgegen. Eine hohe Führungskompetenz kann auch nur derjenige entwickeln, der in seiner Rolle klar ist und etwas von den Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung versteht. Denn Führungskräfteentwicklung ist immer auch Persönlichkeitsentwicklung. Hier möchten tiergestützte Trainings ansetzen.

Dass die Interaktion mit Tieren dazu führt, seine Komfort-Zone zu verlassen, konnte die Gruppe im Rahmen der Teilnahme an einem Training mit Greifvögeln erfahren. Um die Lernerfahrungen der Teilnehmer an tiergestützten Trainings nachvollziehen zu können, war es für die Studierenden wichtig, diese Erfahrung selbst zu machen. Die Gruppe nahm an einem zweitägigen Führungskräftetraining von Dr. Jasmin Balzereit von der Peringenio GmbH teil, welche sie in Kooperation mit Eckhard Mickisch, Berufsfalkner und Betreiber des Greifvogelparks Wunsiedel, durchführt. Peringenio ist einer der wenigen Anbieter von Führungskräftetrainings mit Greifvögeln in Deutschland. Was Frau Balzereit auszeichnet ist, dass sie ihre langjährige Erfahrung als Beraterin im Bereich Personalmanagement mit ihrer Greifvogel-Expertise integrieren kann. Als

ausgebildete Falknerin kann sie daher im Training sowohl die Rolle der Trainerin für Führungskräfteentwicklung als auch die Tier-Expertenrolle einnehmen.

Nicht umsonst werden Greifvögel die „Herrscher der Lüfte“ genannt. Sie sind Raubtiere, leben nicht im Verbund und hatten in der menschlichen Kulturgeschichte immer eine besondere Bedeutung. In der Interaktion muss man ihnen „auf Augenhöhe“ begegnen (Balzerei, 2012). Einem Greifvogel nähert man sich mit Respekt und der natürliche Instinkt wäre, eher Abstand zu halten. Insofern war es bereits eine herausfordernde Erfahrung, einen Greifvogel auf dem Falknerhandschuh zu tragen und mit ihm zu gehen. Dabei wurde direkt von den Vögeln widerspiegelt, ob die Begegnung auf Augenhöhe erfolgte oder nicht: Nervosität, eine unruhige Haltung oder schnelle Bewegungen führten zu Flattern oder unruhigen Bewegungen auf Seiten des Vogels. Hier konnte es durchaus sein, dass der Flügelschlag im Gesicht landete. Ein Höhepunkt war zudem das Fliegenlassen der Vögel. Dabei ist es ein besonderer Moment, wenn der Vogel auf einen zufliegt und auf der erhobenen Hand landet. Die Erfahrungen im Training wurden im

Teilnehmer:

Britta Dönselmann, Karl Hacker, Boris Melcher, Irina Nikulin, Isabel Nitsche, Céline Pottier, Margarita Presler, Benjamin Schmeer, Doreen Schönland, Alexander Schwarz, Lea Stenglein, Jenny Swoboda, Franziska Trinczek, Sven Winkler, Prof. Dr. Theo Eberhard

Anschluss zusammen ausgewertet. Hierbei wurde insbesondere der Transfer der Erkenntnisse in den Arbeitskontext als Herausforderung identifiziert.

Dieser wurde anhand einer Typologie der Greifvögel unterstützt (Balzerei, 2012). Adler, Bussard, Falke und Eule sind unterschiedliche Charaktere mit jeweils eigenen Stärken und Schwächen. So wird dem Adler beispielsweise die Durchsetzung seiner Interessen zugeschrieben, was jedoch auch mit Kompromisslosigkeit verbunden sein kann. Anhand eines Tests konnten die Teilnehmer ihr Profil (die Verteilung ihrer Anteile in der Typologie) herausfinden und Implikationen im Führungsverhalten gegenüber anderen Charakteren reflektieren. Auch in der Interaktion mit den Vögeln wurden diese Typen erfahrbar gemacht.

...fliegen lassen
© Céline Pottier



Fazit: Tiergestützte Führungskräfte trainings haben das Potenzial, die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer zu fördern. Werden die Erfahrungen reflektiert (und damit in der Persönlichkeit der Teilnehmer verankert), mit Hilfe von Führungsmodellen verstanden und in den Arbeitskontext übertragbar gemacht, fördern sie insbesondere die Fähigkeit der Selbststeuerung sowie die Sensibilität für die eigene Kommunikation. Allerdings fehlen hier noch belastbare Evaluationsstudien. Tiergestützte Trainings wurden bislang – mit Ausnahme einiger weniger Abschlussarbeiten – noch nicht systematisch empirisch untersucht. Zudem sollte nicht vergessen werden, dass solche Trainings immer nur ein Baustein im Rahmen einer systematischen Führungskräfteentwicklung sein können. ■

QUELLEN:

Balzerei, J. (2012). Seminarkonzept „Flügel der Führungskräfte. Was wir von den Herrschern der Lüfte lernen können“. Seminarunterlagen. Informationen unter www.fluegel-der-fuehrungskraefte.de.

Lipowski, S. & Gloger, S. (2007). Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. *managerSeminare*, Heft 113, S. 40–47.

Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem*. Heidelberg: Carl Auer.

Thiemann, B. A. (2010). *Personalmanagement mit tierischen Impulsen. Tiergestützte Führungskräfte seminare in Deutschland*. Saarbrücken: VDM.

Werner, M. (2009). *Erlebnispädagogik*. Stuttgart: UTB.