

Leadership live – pferdegestützte Führungskräfteentwicklung im Trend

Was auf den ersten Blick abwegig klingt, hat sich inzwischen als wirksame Trainingsmethode durchgesetzt. Pferde reagieren nur auf authentisches Verhalten. Die Interaktion mit den Tieren ermöglicht den Teilnehmern persönliche Erkenntnisse. Sie lernen nicht durch das Feedback des Trainers, sondern durch eigenes Erleben.

Was haben Führungskräfte mit Pferden zu tun? Sie nehmen vielleicht ihre Mitarbeiter an die Kandare, lassen die Zügel hin und wieder schleifen, bringen ihre Teams auf Trab und halten sich gegenseitig die Steigbügel. Die deutsche Umgangssprache kennt viele solcher Redensarten. Aber wer wusste schon, dass „horse sense“ im Englischen so viel wie „gesunder Menschenverstand“ bedeutet, bevor Fritz Hendrich ein Buch mit diesem Titel veröffentlichte? Als wir 1996 mit einem pferdegestützten Seminarangebot auf den Markt kamen, ernteten wir Spott und Hohn. „Lieber ein Chef als ewiger Nörgler, Schimpfer, Donnerer und Schinder als ein Chef, mutiert zum Pferdeflüsterer“, schrieb ein Journalist 1998. Die Einschätzung hat sich geändert: Eins der weltweit größten Beratungsunternehmen trainierte seine Consultants testweise mit Pferden und will das „neuartige“ Trainingskonzept jetzt global einsetzen.

Wie funktioniert ein Training mit Pferden?

Die Teilnehmerin Bettina ist Prokuristin eines Softwarehauses: 500 Mitarbeiter, zwei Familien als GmbH-Gesellschafter, ein Senior als Chef. „Er legt mir ständig Steine in den Weg. Egal, was ich mache, er stellt sich dagegen.“ In der Reithalle werden Abteilungen, Kunden, Führungspersonen platziert: in Form von Plastikplanen, Holzständern, Stoffsäcken, Bändern, Bällen und Regenschirmen – eine Organisationsaufstellung. Bettina steht in der Mitte der Halle, die anderen Teilnehmer sitzen auf der Galerie. Vier Pferde kommen herein. Sie sehen sich um, gehen von einem Gegenstand zum anderen, schnupern daran, treten dagegen. Bettina nimmt einen Schirm, spannt ihn auf, geht damit langsam auf die Pferde zu, die sich zu einer Gruppe formiert haben. Als sich Bettina nähert, setzen sie sich in Bewegung. Das Jüngste geht vor, zwei andere hinterher. Unser Senior Lüttje bleibt etwas zurück. Bettina konzentriert sich auf ihn. Läuft auf ihn zu, sticht aus sicherer

Entfernung zwei, drei mal mit dem Regenschirm in die Luft. Das Pferd macht ein paar schnelle, kurze Schritte – und wendet sich ab. Bettina schaut zur Galerie, zur Kamera. Was passiert hier? Sie ist unsicher. Was hat das Ganze mit ihrem Job zu tun? Drei Pferde bewegen sich im Gänsemarsch um sie herum. Lüttje steht abseits. Sie geht auf ihn zu, versucht, ihn mit einigen Gesten aufzumuntern, langsam setzt er sich in Bewegung und schaut sie permanent an. Wieder sticht sie mit dem Schirm in die Luft, diesmal mehr in seine Richtung. Das Pferd trabt an, durch die halbe Halle, dreht ab in die Mitte und bleibt schließlich stehen. Die anderen Pferde stellen sich im Abstand von einigen Metern neben ihn. Bettina hebt unseren sechs Meter langen Führstrick auf. Er symbolisiert die „Führungsstruktur“ des Unternehmens. Man kann ihn als lange Leine einsetzen oder kurz aufgerollt. Die Pferde spiegeln das Führungsverhalten. Die Jungen erwarten manchmal eine feste Führung. Die Alten sind gewohnt, dass man ihnen Raum lässt.

Bettina geht auf unseren Senior Lüttje zu, legt ihm den Führstrick über den Nacken und hält beide Enden in der Hand. Der Strick spannt sich, Lüttje steht und hält dagegen. Mit Kraft lässt sich nichts machen, er ist mindestens zehnmals so schwer wie sie. Bettina lässt locker, geht auf Lüttje zu. Streichelt ihn am Hals. Tätschelt seine Schulter. Klopft ihm auf den Rücken. Versucht, ihn anzuschieben. Lüttje steht. Bettina geht los, der Strick spannt sich erneut. Lüttje steht. Bettina nimmt ihm den Strick ab und geht zu Benetton, dem jüngsten Pferd. Er steht einige Meter entfernt. Sie befestigt den Strick, geht vorwärts – das Pferd folgt ihr. Im selben Moment macht Lüttje zwei Schritte vorwärts. Bettina bleibt stehen, Benetton ebenfalls. Sie nimmt ihm den Strick ab, geht zu Lüttje, befestigt

Gerhard J. Krebs, M. A., studierte Politikwissenschaft, Literatur und Sprachen, gründete mit seiner Frau Karin die G & K HorseDream GmbH, Odenwald und er bietet pferdegestützte Seminare (offen und firmenintern) an office@horsedream.de





Cierhard Krebs, HorseDream

Die Videoaufzeichnungen helfen den Seminarteilnehmern, sich von „außen“ zu sehen

tigt den Strick. Und es passiert genau dasselbe. Nichts nützt. Kein Ziehen am Strick, kein Täscheln, kein Schieben. Lüttje bewegt sich keinen Millimeter.

Warum sind Videoaufnahmen wichtig für den Lernprozess?

Man muss die eigene Aktion und die Reaktion des Pferdes ein zweites Mal erleben. Von außen, aus einer anderen Perspektive. Ich zoomte auf Bettinas Gesicht. Es zeigt Hilflosigkeit, eine Spur von Ungeduld, etwas Unverständnis. Und die Augenpartie des Pferdes? Ein Ausdruck von Mitleid? Schwer zu sagen. Vielleicht meine Projektion. Die Bilder laufen während des Trainings auf einem Bildschirm unter der Hallendecke. Die meisten Teilnehmer wollen sich sehen. Aber es dann auf sich beruhen lassen. Sie brauchen kein Feedback, keine Analyse vom Trainer. Jeder Satz, jedes Wort würde sie aus dem emotionalen Erlebnislernen zurück auf die rationale Ebene des Verstehen-Wollens holen. Bei unseren Train-the-Trainer-Seminaren zeigt sich, dass das für die allermeisten Coaches, Personal- und Persönlichkeitsentwickler das Schwerste überhaupt ist. Sich zurückzunehmen, den Pferden die Arbeit zu überlassen, dem Prozess zu vertrauen. Barbara Rector, die große alte Dame der amerikanischen pferdegestützten Persönlichkeitsentwicklung, schreibt in „Adventures in

Awareness“ über diese Rolle: „Listen, listen, listen – allow, allow, allow.“

Was bewirkt die Übung bei Bettina?

Sie sieht sich mit dem Schirm gegen Lüttje hantieren. Es wirkt provokativ, fast aggressiv. Beginnt sie zu assoziieren? Sieht sie sich in ebendieser Attitüde gegenüber ihrem Chef? Ist sie selbst womöglich der Anlass für die in ihren Augen sture Reaktion des Senior-Chefs? Nach Wochen kommt eine E-Mail: „Ich habe immer noch dieses Bild vor mir mit Lüttje vor der Plastikplane und wie er dann von selbst den Schritt vorwärts macht, genau in dem Augenblick, wo ich ihn in Ruhe lasse. Danke für dieses Erlebnis, es hat viel verändert in mir.“

Was sagt die Wissenschaft?

In ihrer Diplomarbeit untersuchte Rachel Götz den Zusammenhang zwischen pferdegestützten Führungseminaren und Führungsverhalten. „Insbesondere die Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens hinsichtlich einer integrativen Persönlichkeit, bei der Verhalten und innere Einstellung kongruent sind und die überzeugend und authentisch empfunden wird, durchzieht das gesamte Seminar und wird von den befragten Teilnehmern als äußerst wirksam beurteilt. (...) Die

Erlebnisse erreichen durch ihre Intensität in der Begegnung mit den ausdrucksstarken Friesenpferden einen hohen Erfahrungswert und kommen in aktuellen Situationen des Berufsalltags unvermittelt zum Vorschein.“ Die Nachhaltigkeit pferdegestützter Führungsseminare hat Myrthe Niemann in einer Magisterarbeit untersucht. Bezogen auf soziale Kompetenzen stellt sie fest: „Die Erwartung an eine Verbesserung der vorgelegten Kompetenzen wurde im Mittel mehr als erfüllt. Davon ausgehend, dass die vorgelegten Lernziele von nachhaltiger Bedeutung für den Erfolg als Führungskraft und den Erfolg des Teams sind, bestärken die Ergebnisse die Behauptung, dass die Trainings sowohl nachhaltige Lernwirkungen als auch nachhaltigen Nutzen bringen.“

Was erklären Modelle?

Anders als viele denken kommt das pferdegestützte Managementtraining in dieser Form nicht aus den USA, sondern aus Europa. Seit gut 40 Jahren wird die Hippotherapie in Deutschland entwickelt. Sie beruht sowohl auf körperlichen als auch auf seelischen Interventionen. Wir arbeiten in unseren Seminaren und Teamtrainings mit drei einfachen Erklärungsmodellen. Das Lernkonzept beruht darauf, dass die Teilnehmer in der Interaktion mit dem Pferd zu eigenen Erkenntnissen kommen. Sie nehmen genau das an, was zum gerade gegenwärtigen Zeitpunkt reif ist, erkannt zu werden.

Unser erstes Modell beschreibt die wesentlichen drei Führungspositionen, die der Mensch dem Pferd gegenüber einnehmen kann: direkt vor ihm, auf Höhe von Kopf oder Schulter und hinter ihm. Vergleichbar den bekannten Führungsstilen: autoritär, kooperativ, delegierend. Die erste Führung mit dem Pferd schärft das Bewusstsein. In der Videoaufnahme sieht jeder, welche Auswirkungen die jeweilige Position hat oder haben könnte. Jede Führungskraft sollte üben, eine zur Situation und den Mitarbeitern jeweils adäquate Position einzunehmen. Die Bilder, die im Training mit dem Pferd gespeichert werden, über-

schreiben alte Erlebnisse und wirken nachhaltig. Das bestätigen viele Rückmeldungen: „Ich habe nicht nur mein Herz an die Pferde gegeben, sondern viel über mich, mein wahres Ich, meinen Führungsstil und einige meiner versteckten Glaubenssätze mitgenommen – etwas, das jetzt tief in mir arbeitet und das ich nicht bei anderen Seminaren lernen konnte“, schreibt eine Verlegerin aus München.

Unser zweites Modell basiert darauf, dass sich der Mensch in seiner Komfortzone sicher und aufgehoben fühlt: Er kennt sich aus und kann relativ leicht und problemlos handeln. Außerhalb, in der Gefahrenzone, erwarten ihn negative Gefühle, hervorgerufen durch Erinnerungen, abgespeicherte Bilder früherer Erfahrungen. Wer bewusst seine Komfortzone immer wieder verlässt und sich mit den negativen Gefühlen auseinandersetzt, erweitert sie permanent. Wer bleibt, um den herum ziehen sich ihre Grenzen immer enger zusammen. Wir schlussfolgern: Aufgabe jeder Führungskraft ist es, eine Atmosphäre im Unternehmen, in der Abteilung, im Team zu schaffen, die es Mitarbeitern ermöglicht, freiwillig die Komfortzone zu verlassen und die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit ständig zu erweitern. Das Modell der Komfortzone wird im Dialog mit den Teilnehmern

erarbeitet. Es ergibt eine lange Liste „negativer Gefühle“. Danach wird diskutiert, was die Dos und die Don'ts sind, um eine solche gewünschte Atmosphäre zu schaffen.

Das dritte Modell nennen wir „Pferd und Persönlichkeit“. Es stammt in seinen Grundzügen von Paul Hunting, einem englischen Trainer, der seit Jahren mit Pferden im Coaching arbeitet – allerdings anders als wir. So wie jeder, der Pferde im Lernprozess für Menschen einsetzt, immer seinen eigenen Erfahrungshintergrund einfließen lässt. Die Pferde „öffnen“ den Klienten – das berücksichtigt Paul Hunting vor allem. Er geht davon aus, dass der Mensch im Lauf seiner persönlichen Entwicklung zwei Schalen um sein Ich („I am“ – „ich bin“) herum entwickelt. Die innere Schale besteht aus der Gefühlswelt mit allen Restriktionen, Verboten, Zurückweisungen, Erfahrungen seiner Sozialisation und den damit verbundenen Ängsten und Vorbehalten. Aus dem „I am“ wird ein „I fear I am“ – „was ich zu sein fürchte“. Die äußere Schale besteht aus den Verhaltensweisen, den „Werkzeugen“, die gegenüber anderen Menschen zum Einsatz kommen. Das reicht von gespielter Selbstsicherheit bis zu Arroganz, von rhetorischen Tricks bis zu Omnipotenzgehab. Das „I fear I am“ wird geschützt durch ein „I pretend I am“ – „was ich zu sein vorgebe“. Kommunikation mit anderen Menschen findet in der Regel situationsbezogen von der äußeren „Pretender-Schale“ aus statt. Unsere Hypothese: Das Pferd lässt sich von der äußeren Schale nicht beeindruckt. Aber es durchdringt auch die innere Schale, weil Furcht zu seinen Instinkten als Fluchttier gehört. Im Prozess der Vertrauensfindung kommuniziert das Pferd direkt mit dem „Ich“. Es bricht Öffnungen in die äußeren Schalen der Persönlichkeit des Menschen, die Kommunikation „ohne Maske“ erleben. Nacheinander werden manchmal alle drei Schichten des Persönlichkeitsmodells sichtbar. Am Ende steht ein tiefes Empfinden von Gemeinsamkeit. Das Pferd folgt dem Menschen ohne jedes Hilfsmittel wie Halfter oder Strick. Und das ist der Punkt, an dem

Internationaler Austausch

2004 wurde die European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) von Gerhard Krebs mit acht Trainern und Unternehmen gegründet – als europäische Plattform zur Etablierung und Weiterentwicklung pferdegestützter Führungskräfteentwicklung. Diese will EAHAE zu einem normalen Teil der Führungskräfteausbildung in allen europäischen Unternehmen und Institutionen machen. EAHAE fördert sowohl individuellen Austausch als auch wissenschaftliche Arbeit. Auf Konferenzen beschäftigen sich Teilnehmer aus Europa, den USA und Australien etwa mit lerntheoretischen Ansätzen, dem „Meta-Feedback“ der Pferde oder mit Resonanz-Untersuchungen, die zeigen, dass sich beim Kontakt zwischen Mensch und Pferd Herz-, Atem- und Hirnfrequenzen messbar ändern, und zwar bei beiden. Weitere Infos: www.eahae.org

man aufhören kann, über Führung zu reden. Das ist Führung erleben.

Beschnuppern und Vertrauen aufbauen



Gerhard Krebs, HorseDream

- [1] Götz, R. (2006). Zusammenhänge zwischen pferdegestützten Führungseminaren und Führungsverhalten. Eine Untersuchung am praktischen Beispiel. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung.
- [2] Hendrich, F. (2003). Horse Sense oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien: Signum.
- [3] Niemann, M. O. (2005). Evaluation der Nachhaltigkeit von pferdegestützten Führungs- und Teamtrainings am Beispiel des Seminarkonzepts „Horse-Guided-Education“. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Institut für Pädagogik, Ludwig-Maximilian-Universität München.
- [4] Rector, B. (2006). Adventures In Awareness. Learning with the Help of Horses. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.