



Führungskräfte-Training mit Pferden als Co-Trainern

Warum noch ein Führungskräftetraining?

Das Angebot an Führungs-, Kommunikations- und Motivationstrainings ist kaum überschaubar. Dennoch scheint mangelnde oder missverständliche Kommunikation noch immer eines der Hauptprobleme in den Unternehmen zu sein. Nach Studien des Meinungsforschungsunternehmens Gallup fühlen sich 88% der Mitarbeiter nicht wirklich mit dem Unternehmen verbunden. Begründet wird dies hauptsächlich mit den Handlungsweisen der Führungskräfte. Fehlzeiten und niedrige Produktivität führen zu einem von Gallup geschätzten gesamtwirtschaftlichen Schaden von jährlich 250 Mrd. Euro allein in Deutschland.

Warum ein Training mit Pferden?

Die Beziehung des Menschen zum Pferd blickt auf eine Jahrtausende lange Geschichte zurück. Pferde wurden schon im Altertum als Lehrmeister großer Führungspersönlichkeiten und Kriegsherren eingesetzt. Pferde sind auch durch ihre Größe eindrucksvoll und können nicht allein durch Kraft zu Handlungen bewegt werden. Es bedarf alternativer Methoden. Die mystische und symbolische Bedeutung von Pferden für den Menschen findet bereits Erwähnung bei Sigmund Freud.

Im Instinkt der Pferde ist es verankert, entweder zu folgen oder selbst zu führen. Dies war in der Entwicklungsgeschichte der Pferde für sie überlebenswichtig. Situativ wird entschieden, ob das Gegenüber authentisch ist und sein Ziel kennt. Nur dann ist es als Leittier vertrauenswürdig und das Pferd kann ihm folgen.

Im Umgang mit dem Pferd erspüren und beobachten die Teilnehmer Kongruenz oder Diskrepanz zwischen dem kopfgesteuerten Wissen : „das ist meine Aufgabe“ und der oft unbewussten mangelnden inneren Überzeugung zur Ausführung dieser Aufgabe. Pferde spiegeln diese Inkongruenz, (indem sie **nicht** folgen) und machen sie so unmittelbar bewusst.

Lässt sich dieses Training mit anderen Trainingsformen kombinieren?

Ja, unbedingt! Eine Sequenz mit Pferden lässt sich nach Absprache sehr gut in ein bereits geplantes oder begonnenes Trainingskonzept einbauen.

Der Vorteil für die Teilnehmer: neues Setting, neue Herangehensweise und unbekannte Situationen, in denen man sich auch spielerisch ausprobieren kann.

Der Vorteil für die Trainer: Sie erleben Ihre Mandanten von einer ganz anderen Seite.

Der Kopf und das „normale“ Rollenverhalten werden ausgeschaltet. Die Pferde berühren die emotionale Seite der Menschen. Dieses Erleben kann ein Katalysator für weitere Entwicklungen sein.

Ist jedes Pferd geeignet? Sind die Pferde dressiert?

Es eignen sich nur Pferde, die in artgerechter Haltung leben, d.h. im Herdenverband, mit relativ viel Auslauf und einer naturnahen Umgebung. Nur dann bleibt beim Pferd das natürliche, instinktive Verhalten gesichert. Isländer haben eine mittlere Größe und sind für einen Kontakt „auf Augenhöhe“ ideal. Das Verhalten der Pferde ist geleitet vom Instinkt und ihrer natürlichen Reaktion auf das Verhalten eines anderen Wesens. Jeder Mensch mit seiner eigenen Körpersprache ist für das Pferd eine neue Situation, die somit nicht „trainiert“ oder gar „dressiert“ werden kann. Verhaltensveränderte oder kranke Tiere werden natürlich nicht eingesetzt.



Welche Kompetenzen können mithilfe pferdegestützter Trainings entwickelt werden?

„Walk the Talk“ oder, wie Johannes Rau es einmal formuliert hat: „Sage, was du tun wirst, und tue, was du gesagt hast.“ Authentizität und Berechenbarkeit schaffen Vertrauen.

Im Coaching mit Pferden sollen Führungskräfte lernen, authentisch zu führen und nicht begründet auf Hierarchie oder Status, auf Herrschafts- oder Fachwissen. Auch nicht wegen bestechender Rhetorik oder eindrucksvoller Montur. Pferde lassen sich davon nicht beeindrucken.

Sie suchen aber nach Führung und vertrauen sich dem Leittier in der Kleinherde „Mensch-Pferd“ an, wenn sie den Menschen für glaubwürdig halten. Dafür muss der Mensch ihnen authentisch begegnen, in seinem Verhalten stimmig sein, klare Zielvorgaben machen und sich selbst & dem Pferd Vertrauen entgegen bringen.

Die Arbeit mit dem Pferd fördert darüber hinaus Beobachtung, Intuition, Feinfühligkeit, und Emotionale Intelligenz, damit einhergehend auch die Entwicklung sozialer Kompetenz.

Wie kommunizieren die Führungskraft und das Pferd miteinander?

Der Kommunikations- und Sozialpsychologe Paul Watzlawick hat fünf Regeln menschlicher Kommunikation aufgestellt, von denen zwei für die Analyse des pferdegestützten Trainings wichtig sind. Die erste Regel lautet: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren. Auch Nichthandeln hat einen Mitteilungscharakter.

Die zweite, für diese Arbeit wichtige Regel, lautet: Kommunikation kann digital oder analog erfolgen. Bei der digitalen Kommunikation wird dem mitzuteilenden Objekt eine Ausdrucksform –eine Ziffer oder ein Wort– zugeordnet. Diese Symbolsysteme müssen dem Kommunikationspartner bekannt sein.

Die analoge Kommunikation verwendet vielfältige nonverbale Ausdrucksmittel wie Gestik, Mimik, Körperhaltung und -bewegung sowie Stimme und Geruch.

Nach Watzlawick gibt es „ein weites Gebiet, auf dem wir uns fast ausschließlich der analogen Kommunikation bedienen, die wir von unseren tierischen Vorfahren übernommen haben.“

Besonders tiefe und intensive Gefühlszustände werden vorwiegend in analoger Form ausgedrückt – sowohl positive als auch negative Gefühle.

Watzlawick betont die Wichtigkeit der analogen Kommunikation: „Es ist leicht, etwas mit Worten zu beteuern, aber schwer, eine Unaufrichtigkeit auch analogisch glaubhaft zu kommunizieren.

Eine Geste oder eine Miene sagt mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“

Pferde und auch Menschen nehmen an allen drei Ebenen der Kommunikation teil.

Diese Ebenen sind Körpersprache, verbale Sprache und mentale Sprache.

Die mentale Sprache bezieht sich auf die innere Einstellung. Sie verdeutlicht, was die wirkliche Absicht ist. Hier sind Pferde Meister im Erspüren.

Wenn es Diskrepanzen gibt, ist der Mensch nicht authentisch. Diese Unstimmigkeiten sind für den Teilnehmer nicht immer direkt rational zugänglich. Das Pferd macht sie sichtbar und spürbar.

Es wird erst dann folgen, wenn der Mensch klar, kongruent und authentisch ist.

Kommunikative Tricks und Manipulationen helfen der Führungskraft da nicht weiter.

Das gibt den Teilnehmern die Chance, ihren blinden Fleck zu begreifen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren.



Pferde sind nicht nachtragend. Daher hat die Führungskraft die Chance, das Verhalten solange zu modifizieren, bis das Pferd sich führen lässt. Dann sind Selbst- und Fremdwahrnehmung kongruent. Das spüren die Pferde - und im Unternehmen auch die Mitarbeiter.

Wie wird das Training aufgebaut?

Unser Seminarkonzept ist in 5 Bausteine aufgeteilt, die die wesentlichen Elemente von Führung abbilden.

1. Entscheiden in neuen, ungewohnten Situationen
2. Motivieren und Arbeitsbereitschaft herstellen
3. Ziele setzen und verfolgen
4. Kommunizieren in problematischen Situationen
5. Projekte managen und evaluieren.

Allen Bausteinen ist gleich, dass die Aufgabenorientierung nicht im Vordergrund steht. Ein Schnelldurchlauf (als Schnupperkurs) kann innerhalb eines Tages absolviert werden oder je nach Bedarf und Bedeutung auf bis zu 3 Trainingstage ausgedehnt werden. Alle Bausteine enden mit einer Reflexion der Erfahrungen und einer Übertragung auf den Führungsalltag.

So wird zum Beispiel (nach einer Einführung in das Verhalten von Pferden) Baustein 1 begonnen mit der Auswahl eines vierbeinigen Co-Trainers. Die Führungskräfte sollen sich aus einer größeren Herde das Pferd aussuchen, mit dem sie während des Trainings arbeiten wollen. Die Teilnehmer entscheiden sich oft intuitiv. Diese Gefühle sind in der Auswertungsrunde relativ leicht zugänglich. Allein diese Übung kann Reflexionsmaterial für einen halben Trainingstag liefern.

Gelingt den Führungskräften ein Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Arbeit im Unternehmen?

Bei der Arbeit mit den Pferden durchläuft eine Führungskraft alle Kompetenzfelder, die nötig sind, um emotional führen zu können. Ganz spontan und impulsiv erkennen und benennen die Führungskräfte oft Parallelen zu Führungssituationen in ihrem Alltag. Die vielfältigen Möglichkeiten, ihre Wahrnehmung und den Umgang mit Feedback zu trainieren und Kriterien für differenziertes Beobachten kennen zu lernen, können die Voraussetzungen verbessern, das eigene Verhalten bewusst zu steuern.

Das Seminar ist sehr erlebnisorientiert mit einem starken Praxisbezug. Der Umgang mit den Tieren spricht die Emotionalität der Teilnehmer stark an. Durch die Aktivierung der rechten und der linken Gehirnhälfte wirken die Eindrücke nachhaltig und das gewonnene Wissen unterstützt bei der Führungsarbeit im Unternehmen.

Weitere Information;

Silvia Hemmerling: she@she-coaching.de Telefon: 0171-8336640
Martina Mandt: mandt@she-coaching.de Telefon: 0172-3984653



Quellennachweise & weiterführende Literatur:

Basche, Arnim: Die Geschichte des Pferdes. Künzelsau: Sieglloch Edition 2002

Baum, M. : Das Pferd als Symbol. Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main: 1991

Bücheler, K. : Pferdegestützte Führungskräfte-seminare; Eine Angebots- und Marktanalyse
Diplomarbeit: 2008

Dent A. Das Pferd. Fünftausend Jahre seiner Geschichte. Verlag Ullstein GmbH, Berlin: 1975

Gallup GmH, Berlin: Engagement Index 2011

Kienbaum Consultants International GmbH: Globale Hewitt-Kienbaum-Studie.
Mehr Engagement = mehr Wachstum. Mitarbeiter-Engagement ist der Schlüssel
zum Unternehmenserfolg. Wiesbaden 2004

Molcho, Samy: Körpersprache. Goldmannverlag, München: 1996

Olbrich, Erhard; Otterstedt, Carola (Hrsg.): Menschen brauchen Tiere. Grundlagen und Praxis
der tiergestützten Pädagogik und Therapie. Stuttgart: Franck-Kosmos Verlags-GmbH & Co.
2003. S. 121-130

Parelli, Pat: Natural Horse-Man-Ship. Kierdorf Verlag, Colorado Springs: 1995

Roberts, Monty: Die Sprache der Pferde. Verlagsgruppe Lübbe GmbH & Co. KG
Bergisch Gladbach: 2002

Watzlawick, Paul (zusammen mit) Janet H. Beavin/Don D. Jackson: Menschliche
Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Huber, Bern 1969