

Führungsseminare

Manager trifft Pferd

Flosse bauen, Abseilen, Kreativ-Grillieren: Erlebnis-Seminare zur Teambuilding, als Managementtraining oder Führungsschulung liegen im Trend. Zum vielfältigen Angebot gehören zusehends auch Aktivitäten mit Pferden. Im Gros der immer ausgefalleneren Events erscheinen diese jedoch eher unspektakulär und in Bezug auf Selbsterkenntnisse auf den ersten Blick als nur bedingt aufschlussreich. Doch diese Einschätzung trügt: Seminare mit Tieren zeigen Führungsstärken und -schwächen unverblümt auf.

Ein graues Pferd verharrt fast regungslos und mit hängendem Kopf in einem improvisierten Paddock, der in einer Reithalle durch weisse Bänder eingegrenzt worden ist. Der Schimmel döst vor sich hin, nur das Spiel der Ohren verrät, dass er trotz Mittagsschläfchen alles um sich herum wahrnimmt und – bezeichnend für ein Fluchttier – aufmerksam und in Alarmbereitschaft verfolgt. Als ein Mann zaghaft in den Paddock tritt, ändert sich die Körperhaltung des Pferdes jedenfalls sofort. Blitzschnell richtet es sich auf und beobachtet die Annäherung des menschlichen Wesens mit sichtlicher Neugier.

Die zögerliche Haltung des Mannes scheint Cispito – so heisst das Pferd – allerdings schnell zu langweilen. Zumindest wendet sich der Wallach desinteressiert ab, schreitet gemächlich davon und baut die «Komfort-Distanz» zum Eindringling wieder auf. Erst später, wenn dieser von einer Trainerin am Rande der Abgrenzung zur Wiederholung der Übung ermuntert wird und einen zweiten, weit entschlosseneren Annäherungs-

versuch unternimmt, lässt das Tier die Kontaktaufnahme zu, lässt sich berühren und den Hals tätscheln.

Aha-Erlebnisse

Diese Szenen, die sich zwischen dem Mann und dem Pferd abspielen, sind von aussen her betrachtet unspektakulär. Ebenso jene im Paddock nebenan, wo ein anderer Mann einen Fuchs-Wallach nur mittels Stimme und Handzeichen zu motivieren versucht, mit den Vorderbeinen an Ort zu treten und sich mit den Hinterbeinen um die eigene Achse zu bewegen: Ein für den Betrachter fürwahr nicht sehr spannendes Unterfangen, das lange Zeit in Anspruch nimmt und erst nach mehreren Anläufen gelingt.





Noch schaut das Pferd nur zu, während die Seminarteilnehmer erfahren, wie ihnen der Vierbeiner zu mehr Sozialkompetenz verhelfen kann.

Diese auf den ersten Blick völlig banalen Übungen gehören zum Programm eines so genannten Führungsseminars mit Pferden, das im vorliegenden Beispiel unter dem Begriff «Compelling Training» von der Firma «Advanced Personal Communications AG» in einer Reithalle im Zürcher Oberland angeboten wird. Für die an diesem Frühlingsnachmittag in die Übungen involvierten Seminarbesucher sind die Aufgaben und Erfahrungen derweil alles andere als trivial. Sie sprechen später von überraschend klar gewonnenen Selbsterkenntnissen, von Aha-Erlebnissen und zentralen Erfahrungswerten. Dies, weil ihnen die unverblümete Direktheit und Unmittelbarkeit der Pferde die eigenen, manchmal nur geahnten und meist verdrängten Schwächen, Grenzen und Defizite im eigenen Verhalten schonungslos aufgedeckt und spürbar gemacht hätten.

«Ich schätze mich als einfühlsamen Menschen ein», sagt ein Teilnehmer. «Ich war deshalb ziemlich enttäuscht von mir, dass ich das Pferd trotz meiner vermeintlichen Sensibilität lange nicht dazu bringen konnte, das zu tun, was ich von ihm wollte.»

Fehler bei sich selber suchen lernen

«Das Pferd ist dein Spiegel. Es schmeichelt dir nie. Es spiegelt dein Temperament, es spiegelt dein Wesen, und es spiegelt deine Schwankungen», hielt der deutsche Rittmeister und Dichter Rudolf G. Binding schon Anfang des letzten Jahrhunderts in seiner unvergesslichen «Reitvorschrift für eine Geliebte» fest. Wer sich über sein Pferd ärgere, schrieb Binding damals, könne sich ebenso gut über das eigene Spiegelbild ärgern.





Das Tier als Spiegel und Feedback-Geber der eigenen Eigenschaften, des eigenen Tuns und Wirkens: Darauf basieren praktisch alle Führungsseminare, Teambildungs- oder so genannte Key-Accounting-Trainings mit Tieren (mit Pferden oder wie beispielsweise auch mit Hunden). Einem Tier kann man nämlich nichts vormachen. Sowohl für ein Pferd als auch für einen Hund zählt immer nur das, was ein Mensch fühlt, meint und damit ausstrahlt oder was er macht.

Laut Valentin Frischknecht, Coach und Geschäftsführer des erwähnten «Compelling Trainings», besteht das grösste Problem herkömmlicher Führungsseminar-Angebote in der Schwierigkeit der Selbstreflexion. Was etwa so viel heisst, dass die Fähigkeit, sich selber in Frage zu stellen, beim gemeinsamen

Abseilen oder Hüttenbauen kaum vermittelt wird. «In der Arbeit mit Tieren lernt man indes sehr schnell, den Fehler bei sich selber zu suchen», sagt Frischknecht.

Führen praktisch erleben

Die einzelnen Aufgaben werden für die Seminarteilnehmer an diesem Nachmittag zusehends anspruchsvoller. Nach überwundenem Respekt vor den 600 Kilogramm schweren Pferden und dem Vertrauensaufbau geht es etwa darum, hinter einer Führungslinie zu stehen und von dort aus das Pferd an einem Leitseil um Kegel zu dirigieren. In einer anderen Übung müs-

1

Tier-Mensch-Beziehung statt Alinghi

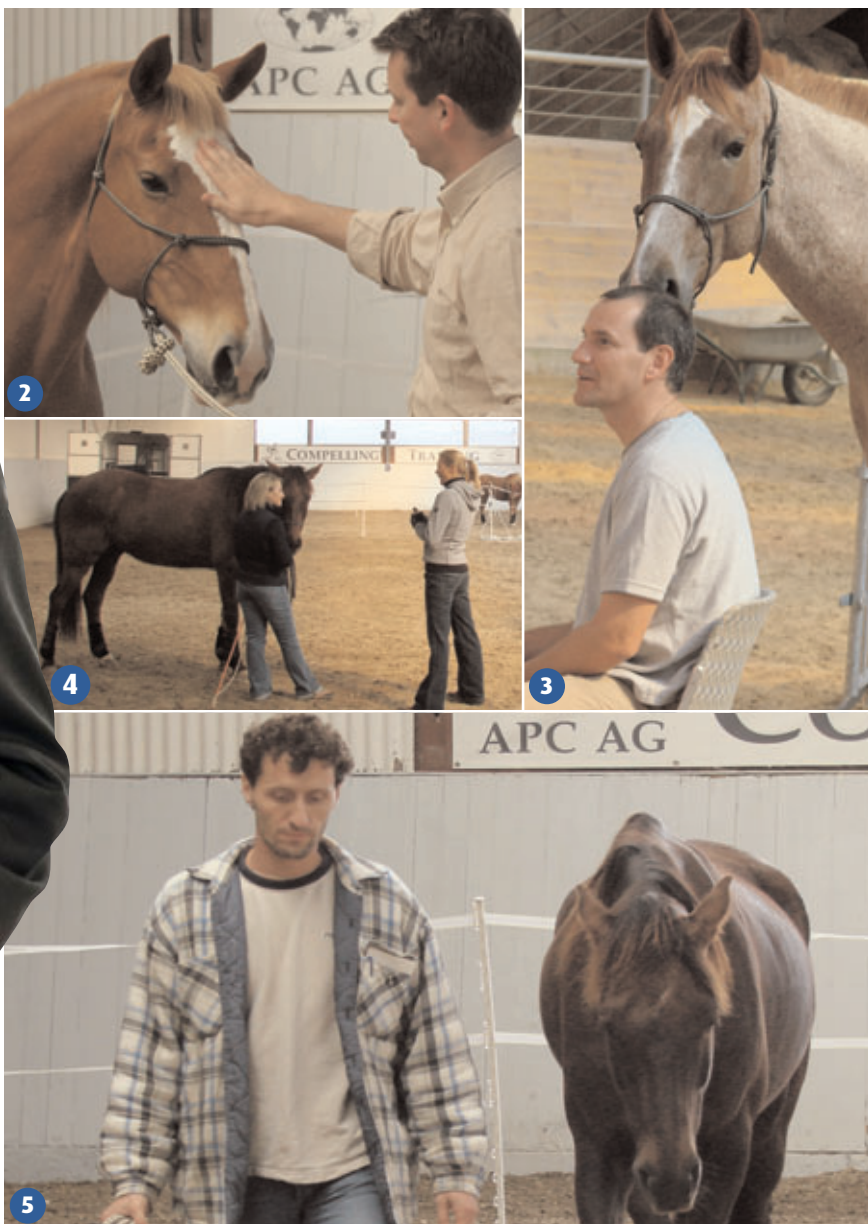


Seminare und Trainings mit Tieren – vor allem mit Pferden, aber auch mit Hunden – werden immer populärer. Laut Urs Karrer, einem Anbieter und Vermittler so genannter Team-Events für Firmen, Abteilungen oder Kaderleute, hält der generelle Trend von Aktivitäten im Outdoor- und Erlebnis-Bereich schon seit einiger Zeit ungebrochen an. Seit einigen Jahren sei – trotz zeitweiliger Skepsis – zudem ein wachsendes Interesse an Angeboten mit Tieren festzustellen. «Vor einiger Zeit wollten alle segeln gehen, um sich und das Team besser kennen zu lernen», sagt er. Heute werde das

einstige Alinghi-Fieber hingegen vermehrt durch Events, die auf die Tier-Mensch-Beziehung bauten, ersetzt.

Zwischen den schon fast «klassischen» Teambildungs- und Gruppendynamik-Aktivitäten wie zum Beispiel Segeln, Abseilen oder gemeinsames Bauen einer Seilbrücke sowie einem Seminar mit Pferden gibt es freilich grundlegende Unterschiede. Zum einen lassen die aufwendigen Rahmenbedingungen solche Seminare recht teuer werden (sie kosten mindestens 500 Franken pro Tag und Teilnehmer). Es braucht nämlich nicht nur gutmütige und entsprechend gut ausgebildete Tiere, sondern auch die Seminarleiter und Coachs müssen über viel Know-how im Bereich Führung und Management wie auch in Bezug auf Pferde verfügen. Zudem müssen die Erlebnis-Pädagogen, die bei der Vertiefung und Reflexion der Übungen mithelfen, neben Menschen- auch Pferdekenntnisse mitbringen.

Zum anderen basieren Events mit Tieren – vor allem mit Pferden – nur bedingt auf dem Spass-Faktor. Vielmehr sind sie auf Lerneffekte und Selbsterkenntnisse fokussiert. Deshalb werden sie auch weniger zur Förderung der Gruppendynamik eingesetzt, sondern sind als Anschauungsunterricht für Kaderleute mit Führungsfunktionen zu verstehen; zum Beispiel als praxisbezogener Teil im Rahmen eines mehrtägigen, sonst vor allem theoretischen Managementtrainings. (cos)



1 Für Chefs: Auf klare Körpersignale reagieren Pferde, aber auch die eigenen Mitarbeiter. **2** Erste Kontaktaufnahme: Mit ihrer Reaktion decken Pferde Verhaltensdefizite beim Menschen schonungslos auf. **3** «In der Arbeit mit Pferden lernt man schnell, die Fehler bei sich selbst zu suchen», sagt Seminarleiter Valentin Frischknecht. **4** Die auf den ersten Blick simplen Übungen, zeigen den Seminarteilnehmern rasch eigene Schwächen und Defizite in der Führung auf. **5** Aha-Erlebnis: Wird der Seminarteilnehmer vom Pferd als Leitperson akzeptiert, folgt ihm dieses willig.

sen die Tiere links oder rechts vom Menschen in einem Kreis schreiten – notabene ohne Führstrick – und auf Kommando anhalten beziehungsweise wenden. Dass es dafür hundertprozentige Konzentration und auch viel Aufmerksamkeit braucht, eine eindeutige Körpersprache, ein gewisses Mass an Körperspannung sowie klare Signale, unmissverständliche Anweisungen und zuletzt ein Lob – das alles versteht sich von selber. «Direkter kann das Thema «Führen praktisch erleben» gar nicht erfahren und geübt werden, schreibt ein Trai-

ningsteilnehmer denn auch in seiner Firmenzeitung.

Dass nur Leute ohne Erfahrung in dem Umgang mit Pferden Erkenntnisse über sich und ihre Führungsqualitäten aus den Übungen mit den verschiedenen Pferdetyten ziehen können, ist ein Trugschluss. Ganz im Gegenteil: Eine «pferde-versierte» Kursteilnehmerin erfährt an diesem Nachmittag klar und schonungslos, dass die verschiedenen Pferde die von ihr geforderten Aufgaben zwar gehorsam erfüllen. Die zeitweise an den Kopf gelegten Ohren und das Schlagen mit dem

eurocheval
Europameesse
des Pferdes
Foire européenne
du cheval
European Horse Fair

**ES
LOHNT
SICH...**

TOP-Schauen, GALA-Schau, Pferdeverkaufsschauen, eurocheval-Pferdeklarinik, Pferdiale – das große Pferdekino, eurocheval-Forum, Hufschmiedewettbewerbe, Reiterspiele, Kid's Ranch, Aussteller-Forum, Western Saloon, Westernvorführungen, u.v.m.

- Änderungen vorbehalten -

**23. - 27. JULI '08
OFFENBURG**
9.30 - 18.30 UHR

Messe Offenburg-Ortenau GmbH
Postfach 2110
77611 Offenburg

Tel. +49 (0) 7 81 / 9226-91
Fax +49 (0) 7 81 / 9226-77
www.eurocheval.de

HINTERGRUND

Schweif zeigen allerdings auf, dass sich beispielsweise der Schimmel beim Erledigen seiner Pflichten nicht sonderlich wohl fühlt: Das Klima, das die Führungsperson bei dieser Übung mit diesem Pferd aufgebaut hat, ist klar verbesserungswürdig.

Selbsteinschätzung als Basis zur Veränderung

Der Kern aller Übungen ist die Beziehung. Pferde, die in der Wildnis in klaren Ordnungen und Hierarchien leben, haben ein natürliches Beziehungs-, Herden- und Rangverhalten wie auch eine Fähigkeit zu feiner und differenzierter Wahrnehmung. Trotz jahrtausendelanger Domestizierung durch den Menschen sind den Equiden diese Eigenschaften nicht abhanden gekommen. Die eigene Stellung in der Gruppe von Artgenossen wie auch im Miteinander mit dem Menschen wird jedoch immer wieder (spielerisch) getestet – ein angeborener Trieb, der die Führungsseminare überhaupt ermöglicht.

Die einzelnen Übungen sind für die Pferde denn auch ein Spiel, in dem es darum geht, wer wen führt. «Führung von Pferden ist wie bei Menschen nur unter bestimmten Bedingungen wirklich möglich», schrieb der aus-

gewiesene Trainer und Experte Josef Hauri in einem Hintergrundartikel. Die Beziehung müsse stimmen, die Vertrauensbasis vorhanden sein, die zu erreichenden Ziele müssten klar vermittelt werden, und die Kommunikation müsse unmissverständlich sein.

«Es geht letztlich nur darum, vom Pferd als Leitperson akzeptiert zu werden», erläutert auch Frischknecht. Dies gelinge nur Menschen, die wüssten, was sie wollten, die mit dem Gegenüber in eine Beziehungen treten und diese aufrecht erhalten könnten, die klar kommunizierten, forderten, Respekt genössen, aber auch Feedbacks annähmen, davon lernten und nicht vergässen zu loben. Erfüllt eine Führungsperson diese zentralen An-

sprüche nicht, werden die Defizite von den Pferden sehr direkt aufgedeckt (beispielsweise durch Abwenden, durch fehlende Aufmerksamkeit, durch Ablenkungsmanöver, durch Verweigerung von Zusammenarbeit usw.). So erfahren Seminarteilnehmer, wie überzeugend sie wirken und worin ihre Stärken und Schwächen liegen. Denn je besser sich jemand einschätzen kann, desto grösser wird die Chance zu Veränderung.

Text: Corinne Schlatter

Weitere Informationen

Die hier beschriebenen «Compelling Training»-Führungsseminare wurden von der Firma Advanced Personal Communication APC AG entwickelt. Seit 2002 werden diese Veranstaltungen mit Pferden in Auslikon im Zürcher Oberland durchgeführt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.apc.ch oder www.compelling.ch beziehungsweise direkt bei APC AG, Küssnacht, Telefon 044 912 35 35 oder apc@email.ch.

