

Pferde und Hunde als Spiegel des eigenen Ichs

Seminare mit Tieren zeigen Führungsstärken und -schwächen unverblümt auf

Flosse bauen, Abseilen oder Kreativ-Grillieren: Erlebnisseminare zur Teambildung oder als Managementtraining liegen im Trend. Zu den Outdoor-Events gehören auch Aktivitäten mit Tieren, die im Gros der immer ausgefalleneren Angebote jedoch eher unspektakulär sind und in Bezug auf Selbsterkenntnis auf den ersten Blick als nur bedingt aufschlussreich erscheinen. Doch diese Einschätzung trügt.

cos. Ein graues Pferd verharrt fast regungslos und mit hängendem Kopf in einem improvisierten Gehege, dem Paddock, der in einer Reithalle durch Bänder eingegrenzt worden ist. Der Schimmel döst vor sich hin, und nur das Spiel der Ohren verrät, dass er trotz Mittagsschläfchen jede Bewegung, jeden Laut um sich herum wahrnimmt und - bezeichnend für ein Fluchttier - aufmerksam und in Alarmbereitschaft verfolgt. Als ein Mann ins Innere des Paddocks tritt, ändert sich die Körperhaltung des Pferdes jedenfalls sofort. Blitzschnell richtet es sich auf und beobachtet die etwas ängstliche Annäherung des menschlichen Wesens mit sichtlicher Neugier. Die nur zögerliche Attitüde des Mannes scheint Cispito - so heisst das Pferd - allerdings schnell zu langweilen. Zumindest wendet es sich desinteressiert ab, schreitet davon und baut die «Komfort-Distanz» zum Eindringling wieder auf. Erst später, wenn dieser von der Trainerin am Rande der Abgrenzung zur Wiederholung der Übung ermuntert wird und einen zweiten, dezidiierteren Annäherungsversuch unternimmt, lässt das Tier die Kontaktaufnahme zu, lässt sich berühren und den Hals tätscheln.

Selbsterkenntnisse und Aha-Erlebnisse

Diese Szenen, die sich zwischen dem Mann und dem Pferd abspielen, sind von aussen betrachtet völlig unspektakulär. Ebenso jene im Paddock daneben, wo ein anderer Mann einen fuchsfarbenen Wallach mittels Stimme und Handzeichen zu motivieren versucht, mit den Vorderbeinen an Ort zu treten und sich mit den Hinterbeinen um diese eigene Achse zu bewegen: Ein für den Betrachter fürwahr nicht sonderlich spannendes Unterfangen, das darüber hinaus erst nach mehreren Anläufen gelingt.

Die in diese auf den ersten Blick banal erscheinenden Übungen involvierten Männer und Frauen sprechen später von überraschend klar gewonnenen Selbsterkenntnissen, von Aha-Erlebnissen und zentralen Erfahrungswerten, zumal 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. Er schätze sich eigentlich als einfühlsamen Menschen ein, sagt beispielsweise der Weiterbildungsberater Christoph Schneider. «Ich war deshalb ziemlich enttäuscht über mich selber, dass ich das Pferd trotz meiner vermeintlichen Sensibilität sehr lange nicht dazu bringen konnte, das zu tun, was ich von ihm wollte», gesteht der Zürcher ein.

Feedback vom Tier

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

Das Tier als Spiegel und als Feedback-Geber der eigenen Eigenschaften, des eigenen Wirkens und Tuns: Darauf basieren Führungsseminare oder Teambildungs-Trainings mit Pferden, wie beispielsweise das «Compelling Training», das von der Advanced Personal Communications AG in der eingangs beschriebenen Reithalle Zürcher Oberland durchgeführt wird. Laut Geschäftsführer und Trainer Valentin Frischknecht besteht das grösste Problem herkömmlicher Trainings darin, die Fähigkeit, sich selber in Frage zu stellen, zu vermitteln. In der Arbeit mit Pferden lerne man hingegen schnell, den Fehler bei sich selber zu suchen, sagt er.

Pferde, die in der Wildnis in klaren Ordnungen und Hierarchien leben (die Herde wird von der fähigsten

Stute angeführt, derweil der dominante Hengst die Gruppe vor Gefahren und Eindringlingen abzuschirmen versucht), 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 seien für die Pferde ein Spiel, in dem es darum gehe, wer wen führe, hält der Trainer Josef Hauri in einem Hintergrundartikel fest. Führung von Pferden sei wie bei Menschen nur unter bestimmten Bedingungen wirklich möglich. Die Beziehung müsse stimmen, die Vertrauensbasis vorhanden sein, die zu erreichenden Ziele müssten klar vermittelt werden, und die Kommunikation müsse unmissverständlich sein. In den einzelnen Übungen gehe es 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 Beziehungen treten und diese aufrecht erhalten könnten, die klar kommunizierten, forderten, Respekt genossen, aber auch Feedbacks annähmen, davon lernten und nicht vergässen zu loben. Erfüllt eine Führungsperson diese zentralen Ansprüche 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.

Tier-Mensch-Beziehung statt Alinghi

Seminare und Trainings mit Tieren - vor allem mit Pferden oder Hunden - werden immer populärer. Laut Urs Karrer, einem Anbieter und Vermittler sogenannter 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 ein, zwei Jahren sei - trotz zeitweiliger Skepsis - zudem ein wachsendes Interesse an Angeboten mit Tieren festzustellen. «Vor einiger Zeit wollten stets alle segeln gehen, um sich selber und das Team besser kennen zu lernen», sagt er. Heute werde das einstige Alinghi-Fieber vermehrt durch Events, die auf die Tier-Mensch-Beziehung bauten, ersetzt. Karrer verweist allerdings auf klare Unterschiede zwischen herkömmlichen, schon fast klassischen Teamentwicklungs-Aktivitäten (wie beispielsweise das gemeinsame Bauen einer Seilbrücke) und einem Seminar mit Pferden. Die aufwendigen Rahmenbedingungen liessen solche Seminare recht teuer werden; sie kosteten mindestens 500 Franken pro Tag und Teilnehmer. Es brauche nämlich geeignete, gutmütige und entsprechend ausgebildete Tiere, die Seminarleiter und Coachs müssten über Know-how verfügen, das sich nicht nur auf Geschäft und Management erstrecken, sondern auch auf Pferde. Und auch die Erlebnis-Pädagogen, die bei der anschliessenden Vertiefung und Reflexion der Übungen mithelfen, müssen neben Menschen- auch Pferdenkenntnisse mitbringen. Ein zweiter Unterschied liege darin, dass die Events mit Tieren nur bedingt auf den Spass-Faktor basierten, sondern vielmehr auf Lerneffekte und Selbsterkenntnis fokussiert seien. Deshalb sollten sie weniger zur Förderung der Gruppendynamik eingesetzt werden, sondern seien als Anschauungsunterricht für Kaderleute mit Führungsfunktionen zu verstehen (etwa als praxisbezogener Teil im Rahmen eines mehrtägigen, vor allem theoretischen Managementtrainings).

Von den Hunden lernen

Solche Einschränkungen gelten weniger bei Events mit Hunden. «Wir können vom Plausch- Ausflug über Teamwork-Trainings bis zum Event für Führungskräfte quasi alles bieten», erläutert zumindest Jaco Alex Ullmann, der zusammen mit seiner Frau Helga Fraefel in Willerzell bei Einsiedeln das Unternehmen Husky Trail führt. Der einstige Triathlet mit Olympia-Ambitionen hatte sich vor mehreren Jahren einen Husky erworben, um nicht immer alleine trainieren zu müssen. Damit legte der Kaufmann und Marketingplaner die Basis für ein Unternehmen, das von Insidern erst als unmöglich und unrealisierbar erachtet worden war: Ullmanns und Fraefels Hunderudel, das auf 22 Huskys angewachsen ist, wird nämlich mit respektablem Erfolg im Leistungssport eingesetzt (anfänglich in Sprint- und mittlerweile in Langdistanz-Schlittenrennen). Parallel dazu stehen die einzelnen Hunde seit einigen Jahren im Führungsseminar- und Trainingseinsatz. Die Kombination verursacht laut Ullmann keinerlei Probleme, da beide Bereiche auf der ausgesprochenen Kooperationsbereitschaft des Huskys basierten, der sehr menschenbezogen, gutmütig und hoch sensibel sei. Ullmann und Fraefel halten die Huskys im Rudel, wo sie die ihnen eigene Sozialstruktur und Rangordnung ausleben können.

Kaum eine andere Gattung Tier hat das Führen und Sich-führen-Lassen, die Teamarbeit und Kommunikation derart perfektioniert wie der Wolf beziehungsweise sein direkter Verwandter, der Husky. Analog zu Pferden spiegeln deshalb Huskys das Führungsverhalten des Menschen perfekt. «Führung ist eher eine innere Haltung als eine Fähigkeit», ist Ullmann überzeugt und verweist auf die

Unvoreingenommenheit und «Ehrlichkeit» der Hunde, die die Menschen umgehend auf die gleiche Basis holten. Auffallend sei allerdings, dass in jenen Momenten, in denen die Kursteilnehmer einen Hund aussuchen müssten (für einen gemeinsamen Marsch mit Packtaschen, eine Schlittenfahrt usw.), meist die «Seelenverwandten» zueinander fänden. «Eigentlich sucht sich der Hund seinen Boss aus», sagt Helga Fraefel und beschreibt, wie es den Alpha meist zum Alpha und den Vorsichtigen oder den Draufgänger zum entsprechenden Pendant ziehe.

Ullmann warnt indes vor Schlagwörtern und zu grossen Erwartungen. Ein Ausflug mit den Hunden in den Wald und mit anschliessendem Barbecue sei für ein Arbeitsteam, eine Abteilung oder Kleinfirma eine bereichernde Abwechslung. Ohne Reflexion auf der kognitiven Ebene und entsprechende Follow-ups würden die Gruppendynamik oder das Verhalten Einzelner freilich nicht verändert. Zentrale Erkenntnisse über sich selber, das eigene Verhalten in der Gruppe und den Führungsstil erhielten nur Teilnehmer von längeren und vor allem von begleiteten Seminaren mit entsprechendem Coaching. Diese bauen laut Ullmann unter anderem auf physische Leistung, zumal Motivationsvermögen erst dann zum Tragen komme, wenn jemand an die Grenzen stosse. «Den Hunden kannst du nichts vormachen», fügt Ullmann noch an. «Für den Hund zählt immer nur das, was du fühlst und was du machst.»

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter: <http://www.nzz.ch/2005/09/14/ma/articleD4ZCR.html>

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG