

VERHALTENSTRAINING SELBSTBEWUSST ODER UNSICHER? ZIELSTREBIG ODER ZÖGERLICH? IMMER MEHR MANAGER LERNEN IM REITSTALL

Führungskräfte – was ihnen die Pferde flüstern

Nur wer in Gestik und Haltung Entschlossenheit zeigt, darf vom Herdentier Gefolgschaft erwarten. Ähnlich wie von seinen Mitarbeitern auch . . .

Jens Meyer-Oedwald
Bad Oldesloe

Was kann der Boss vom Ross lernen? Tierisch viel – wie Sabine Ebbecke gerade erfährt. Eher zögerlich betritt sie das abgesteckte Quadrat in der Reithalle, eine Gerte mit Raschelpapier in der Hand. Der neunjährige Wallach Windhuk lässt sich davon nicht im Geringsten stören: Genüsslich leckt er an einer Holzverkleidung, dann bleckt er freudvoll die Zähne: Die Stute Snowflake ein paar Meter weiter hat es ihm angetan. Schließlich kommt der Holsteiner doch in Gang: Nach mehrmaliger Aufforderung folgt er der gestikulierenden und gertschwingenden Frau und trabt im Kreise. Brav, Windhuk!

Teil zwei der praktischen Übung endet weniger erfolgreich. Sabine Ebbecke (47) soll – diesmal ohne Gestik und Gerte – das Pferd dazu bringen, sich in Bewegung zu setzen. Windhuk jedoch denkt nicht daran, wendet sich lieber wieder Snowflake zu. Enttäuscht verlässt Frau Ebbecke das Viereck, während Windhuk fröhlich den Schweif tanzen lässt. Endlich Ruhe!

Die beiden Trainerinnen Kerstin Kruse (40) und Anabel Schröder (37) haben das Geschehen genau beobachtet und für die spätere Analyse mit der Kamera aufgezeichnet. Eine erste Einschätzung gibt's schon vorab: Windhuk hat aus zaghaftem Bewegungsablauf und der wenig selbstsicheren Körperhaltung von Sabine Ebbecke Unsicherheit abgesehen, also keine Veranlassung gesehen, ihr zu folgen. Dabei signalisieren gerade die Ausstrahlung und die natürliche Präsenz Durchsetzungsvermögen. Oft sind es Kleinigkeiten, die den Ausschlag geben.

Kerstin Kruse und Anabel Schröder übersetzen das just Erlebte für das Berufsleben ihrer Seminarteilnehmerin. Sabine Ebbecke arbeitet als stellvertretende Leiterin eines Pflegedienstes in Einbeck. Ihr Ziel ist es, die



Sie schulen Manager in Bad Oldesloe: Kerstin Kruse (l.) mit Stute Snowflake und Anabel Schröder mit Wallach Windhuk.

FOTOS: BODIG

Kommunikation mit den 15 Mitarbeitern und ihre Führungsstärke zu verbessern.

„Gerade Frauen glauben, im Job nett sein zu müssen, um gemocht zu werden“, sagt Coach Kruse. „Dabei wollen die Leute geführt werden, da darf man nicht unsicher sein.“ Schneller und vor allem deutlicher als jeder

„Gerade Frauen glauben, im Job nett sein zu müssen, um gemocht zu werden. Dabei wollen die Leute geführt werden.“

Mensch habe Wallach Windhuk die zögerliche Haltung gespürt und aus seinem Desinteresse kein Hehl gemacht.

Eben weil Pferde weder Status noch sternenbesetzte Schulterklappen kennen, zähle für sie allein natürliche Autorität. „Sie dienen hervorragend dazu, Führungskräften einen Spiegel vorzuhalten“, sagt Coach Schröder. Pferde lassen sich nicht blenden. In den Seminaren, die je zur Hälfte aus praktischen Übungen im Reitstall und der Theorie im

Lehrraum bestehen, können leitende Angestellte, Selbstständige und Manager Führungsfähigkeit, Selbstbewusstsein, aber auch soziale Kompetenz trainieren.

Was noch vor wenigen Jahren belächelt wurde, erfährt inzwischen ein rapide wachsendes Interesse. Immer mehr Firmen schicken führende Mitarbeiter zu den Kursen, die bei „horsesense“ (eigene Übersetzung: „gesunder Menschenverstand“) von Kerstin Kruse und Anabel Schröder pro Teilnehmer etwa 650 Euro pro Tag kosten.

Die beiden haben ihre ursprünglichen Berufe im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sowie ihre Begeisterung für Pferde in Einklang gebracht und arbeiten in Grabau bei Bad Oldesloe quasi als „Pferdeflüsterer für Menschen“. Die Erkenntnis, dass es viele schlechte Chefs und noch mehr Mitarbeiterklagen gibt, mündete bei einem gemeinsamen „Pferde-Seminar“ in Süddeutschland in die neue Geschäftsidee.

Andere folgten. Gab es im Jahr 2004 hierzulande nur drei Angebote für Führungskräfte, von und mit Pferden zu lernen, so sind es inzwischen schon 15 – mit steigender Tendenz. Auch große Unternehmen wie Allianz, Hamburg-Mannheimer, IBM, Hewlett Packard oder Provinzial haben aufgesattelt.

Freilich nur im übertragenen Sinne, denn alle Übungen werden am Boden ausgeführt, sind folglich auch für Nicht-Reiter geeignet. Der Finanzdienstleister AWD beispielsweise lässt seine gesamte Führungscrew mit Pferden schulen. Auch einzelne Topmanager feilen in Reithallen an ihren Qualitäten, halten dies aber meist geheim, um hässlichen Kommentaren in ihren Firmen zu entgehen.

Andere sind offener. „Gerade junge Führungskräfte können überprüfen: Wie wirke ich? Ist der Weg richtig? Will ich was verändern?“, befand Katja Fuchs, Personalreferentin der Jungheinrich AG. Anika Maletz, Geschäftsführungsassistentin der Firma DMC in Hamburg, zeigt sich beeindruckt, „wie klar und direkt die Pferde eine Rückmeldung geben und welche konstruktiven Schlussfolgerungen wir daraus gezogen haben“.

Dabei ist das Prinzip ebenso natürlich wie simpel: Pferde ordnen den Menschen instinktiv als ranghöher oder rangnieder ein und spiegeln dessen Führungskompetenz so unmittelbar wider. Sie bemerken sofort, wenn ein Mensch sich nicht eindeutig oder stimmig verhält. Die Reaktionen sind Abweisung oder gar Trotz. Das Pferd äußert seine Empfindungen direkt und schonungslos – im Gegensatz zu vielen Mitarbeitern im Büro oder Betrieb. Mancher Chef wundert sich dann irgendwann, warum Klima oder Leistung nicht mehr stimmen.

In bis zu 30 Übungen können die Seminarteilnehmer bei „hor-

sesense“ ihr Auftreten und ihre Wirkung überprüfen, mit den Trainerinnen Schlüsse ziehen und gegebenenfalls Fehlverhalten abstellen. Im Falle der Pflegedienstleiterin Sabine Ebbecke funktioniert das spielerisch leicht. Die Aufgabe, Snowflake am Zügel im Slalom an rot-weißen Hütchen vorbei und anschließend über ein kleines Hindernis zu dirigieren, glückt auf Anhieb.

„Snowflake hat die konsequente Führung und die selbstsichere Körperhaltung erkannt“, lobt Coach Kerstin Kruse. Anhand der Videoaufnahmen wird sie mit der „Schülerin“ später analysieren, wie diese ihre Erkenntnisse in

den Arbeitsalltag übertragen kann.

Da jeder Berufsfall anders liegt und die Übungseinheiten individuell erarbeitet werden, gibt es keine generell gültigen Regeln. Authentizität ist Trumpf. Außerdem sind nicht alle tierischen Reaktionen auf den menschlichen Firmenalltag übertragbar. Während man sich hier wie da nicht von hinten nähern sollte, ist direkter Augenkontakt bei Pferden zu vermeiden, während ein klarer, fester Blick gegenüber dem Mitarbeiter signalisiert: Ich weiß, was ich will.

Das weiß auch Kim Hiller (26) aus Henstedt-Ulzburg, die an einem Seminarekonzept für Lehrer arbeitet, mit dem Ziel, die Beziehungen zwischen Lehrern und Schülern zu verbessern. Auch sie treibt Windhuk mit Gesten und Gerte zum Trab im Kreis an. Der anschließende Versuch, den Holsteiner Wallach „nur so“ zur Folgsamkeit zu bringen, gelingt auf Anhieb. Ohne auf andere Gedanken zu kommen, reagiert das Pferd auf erhobene Körper- und Kopfhaltung, auf zielgerichtetes Verhalten, auf klare Ansagen.

Was Snowflake wenig später im Hütchenparcours mit Hürden nicht daran hindert, den Gehorsam zu verweigern, Da helfen kein Zureden, keine Aufmunterung, kein Ziehen am Zügel: Die Stute will einfach nicht. Erst als sie zweimal im Kreis geführt und dann wie selbstverständlich zur Hürde geleitet wird, schreitet sie hinüber. Die Lehre? Wenn man im Job in der Sackgasse steckt, sollte man nicht partout mit dem Kopf durch die Wand wollen, sondern auf einem anderen Weg das Ziel ansteuern.

Auch Bernd Osterhammel, Autor des Fachbuchs „Pferdeflüsterer für Manager“, bietet solche Seminare an. Seine Erkenntnis: Viele leitende Angestellte mit Führungsaufgaben sind im Berufsalltag überfordert. Daraus resultiert auch einer seiner Leitsprüche: „Wer immer arbeitet wie ein Pferd, fleißig ist wie eine Biene und abends müde wie ein Hund, der sollte zum Tierarzt gehen – vielleicht ist er ein Kamel.“

TRAINING FÜR MANAGER: WAS ES NOCH ALLES GIBT

Seit 1970 werden sogenannte **Outdoor-Trainings** zur beruflichen Weiterbildung in der Wirtschaft eingesetzt. Ihre Wurzeln haben sie in der **Erlebnispädagogik**. Die Idee: Die Teilnehmer werden nicht nur kognitiv, sondern auch körperlich gefordert. Dieser ganzheitliche Lernansatz begünstigt ein intensives und nachhaltiges Lernen. Seit rund zehn Jahren wird das Outdoor-Angebot um Seminare mit Tieren erweitert – Tendenz steigend. Welche Angebote gibt es, was bringen sie?

● **Natursportarten** wie Raften im Wildwasser, Segeln oder Bergsteigen. Hier sind die Teilnehmer aufeinander angewiesen. Der Kampf mit den Elementen kann Kollegen zu einem echten Team zusammenschweißen – wenn ein systematischer Lerntransfer der Outdoor-Ergebnisse auf den beruflichen Alltag erfolgt.

● **Hochseilgärten und Kletterparcours** spritzen derzeit überall aus dem Boden. Das Training fördert aber allenfalls die Geschicklichkeit und Beweglichkeit der Teilnehmer, wenn es nicht von vornherein als Teamtraining geplant und von erfahrenen Coaches begleitet wird.

● **Hunde** als Trainingspartner für Kommunikation, Führung, Teamwork und Konfliktmanagement. „Eindeutige Kommunikation und klare Führungsstrukturen sind unabdingbar im Zusammenleben mit Hunden. Daraus kann man fürs Business lernen“, verspricht der Anbieter Coach Dogs.

● **Extrem: „Shark Leadership“** nennt die Schweizer Wirtschaftsberaterin Sonja A. Buholzer ihren Workshop: Manager sollen beim **Tauchen mit Haien** lernen, mit ihren Ängsten und Vorurteilen umzugehen. (MHW)



Sabine Ebbecke führt das Pferd am lockeren Strick über ein Hindernis. Es folgt bereitwillig – dank unmissverständlicher Ansage.



Kim Hiller hat das Interesse des Pferdes geweckt. Es schnuppert neugierig an ihrer Hand und ist bereit, Anweisungen entgegenzunehmen.

FÜHREN LERNEN MIT DEM PFERD – NEUN GOLDENE REGELN

Wahrnehmungs- und Beobachtungsgabe

Wer Pferde genau studiert, erfährt viel über ihre Verfassung. Sind sie konzentriert dabei? Sind sie eifrig? Haben sie Angst? Durch präzise Beobachtung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz können Ursachen für schlechtes Klima oder mangelnden Erfolg erkannt werden.

Körpersprachlich kommunizieren

Da Pferde auf die kleinsten körperlichen Signale reagieren, spüren sie sofort, ob ein Mensch Autorität und Gelassenheit ausstrahlt oder ob er nervös und aufgeregt ist. Dabei können individuelle Verhaltensmuster getestet und für den Job geschult werden.

Auswerten der „tierischen“ Reaktionen

Pferde spüren Unstimmigkeiten von innerer Ein- und äußerer Darstellung. So lässt sich mit den Tieren

trainieren, Absicht und Handeln in Übereinstimmung zu bringen.

Förderung von Charisma und Präsenz (sicheres Auftreten)

Pferde erkennen Führungspersönlichkeit und folgen nur, wenn Stärke, Durchsetzungsfähigkeit, aber auch Wertschätzung gezeigt werden. Vertrauen bewegt zur Kooperation. Zu großer Druck aber erzeugt Gegendruck in Form von Angst, Verweigerung, (innerer) Flucht.

Entdecken unbewusster Stärken, Fähigkeiten und Verhaltensmuster

Durch das Verhalten des Pferdes werden eigene Stärken bewusst erlebt. Durch spielerisches Erleben wirkt die Erfahrung nachhaltig.

Vertrauensvoller Umgang

Pferde lassen sich nicht zur Kooperation zwingen – außer sie werden psychisch gebrochen. Motivation, Zuwendung und Respekt können effektiver sein als Zwang und Härte.

Authentische und situative Führung

Feste Regeln für Führungsstile helfen weniger als die Erfahrung, entsprechender eigener Fähigkeiten, der Mitarbeiterstruktur sowie der individuellen Aufgabenstellung im Unternehmen situativ richtig zu führen. Je nach Situation können mutiges Vorgehen, aber auch Zurückhaltung angebracht sein.

Rangordnung im Team

Pferde leben in festgelegter Hierarchie im sozialen Herdenverband. Kommunikation und Interaktion in der Herde lassen sich auf Team-Situationen, Auseinandersetzungen und Hackordnung übertragen.

Weg vom kopfgesteuerten zum intuitiven Verhalten

Kopflastigkeit ist eher hinderlich in der Arbeit mit Pferden. Trainiert wird das intuitive Verhalten und somit die emotionale Intelligenz. (jmo)

betterFly

Europa hin und zurück.

ab 99€*

Weitersagen! Von Hamburg nach Europa, z.B. nach Prag oder neu: Innsbruck. Rückflug und Meilen inklusive.

Alles für diesen Moment.

35 Europa-Ziele direkt und günstig ab Hamburg erreichen.

www.lufthansa.com

There's no better way to fly.

Lufthansa

A STAR ALLIANCE MEMBER

* Der Preis gilt für Direktflüge (Hin- und Rückflug) zu ausgewählten Zielen in Europa inkl. Steuern, Gebühren und 10 € Lufthansa Ticket Service Charge bei Buchung eines elektronischen Tickets (e-ticket) unter www.lufthansa.com. Preisabweichungen möglich bei Buchung im Lufthansa Call Center unter 0180 583 84 26 (12 Cent/Min) und bei Ausstellung eines Papiertickets. Änderungen vorbehalten. Bitte beachten Sie das begrenzte Sitzplatzangebot.