



## FÜHRUNGSKRÄFTE

# Wie Chefs mit Pferden lernen

Mit einer ungewöhnlichen Methode verbessern Manager Durchsetzungskraft, Entscheidungsfreude, Konzentrationsfähigkeit und Flexibilität.

Management-Training wird immer spezieller – und individueller. Pferde eignen sich hervorragend, um die Kompetenzen von Führungskräften zu stärken.

Von Christoph Krelle

Der Job einer Führungskraft ist häufig sehr komplex. Fragen und Entscheidungen darüber, wie man sich in einer bestimmten Situation verhalten sollte, stehen regelmäßig auf der Tagesordnung. Dabei gilt es, stets handlungsfähig zu bleiben, auch dann, wenn sich einmal kein optimaler Weg abzeichnet. Es gilt, Spannungen auszuhalten, die eigene Perspektive zu wechseln und die Ansichten anderer als eine Ergänzung der eigenen Sichtweise zu erkennen. Keine Frage: Die dynamischen Fähigkeiten, die als Durchsetzungskraft, Entscheidungsfreude, Konzentrationsfähigkeit und geistige Flexibilität von Führungskräften abverlangt werden, sind enorm.

Dass eine erfolgreiche Unternehmensführung in besonderem Maße von den persönlichen und sozialen Kompetenzen der agierenden Menschen abhängt, mag wie eine Binsenweisheit klingen, scheint derzeit aber relevanter denn je zu sein. Wie aus der diesjährigen Kienbaum Management Development Studie hervorgeht, sehen sowohl die befragten Führungskräfte als auch die Personalverantwortlichen einen erhöhten Bedarf an Führungskräfteentwicklung; dies betreffe sowohl die Lern- und Veränderungsbereitschaft als auch die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt. „Die Zeit der generalisierten Management-Trainings scheint vorbei zu sein“, heißt es in der Studie. Spezifische, auf das Individuum eingehende Angebote seien angesichts der zunehmenden Komplexität sehr gefragt.

Ein Lebewesen, das so sensibel wie kaum ein anderes auf den Menschen einzugehen vermag, ist das Pferd. Warum nicht Führungskräfte mithilfe von Pferden trainieren? Jana Bahrenhop, 28, hat das Reiten schon als kleines Mädchen gelernt. Heute ist sie zertifizierte Reiththerapeutin und anerkannte Tierheil-

praktikerin. Auf dem Krumbecker Hof, etwas nördlich von Lübeck gelegen, gibt sie unter dem Titel „Führen lernen mit Pferden“ bis zu dreimal im Jahr anderen Menschen die Chance, sich im Umgang mit ihren beiden Wallachen Giralddillo und Piccolo zu üben – auch Führungskräfte und leitende Angestellte besuchen regelmäßig ihr Seminar. „Ein Pferd reagiert immer authentisch und ehrlich auf seine Umgebung“, erklärt Bahrenhop, weshalb es für die Führungskräfte in verschiedener Hinsicht bereichernd sei. Grundsätzlich gehe es darum, das Thema Führung im Hier und Jetzt zu erleben und sein persönliches Kommunikationsverhalten zu reflektieren.

Wie ein solches Führungstraining genau abläuft? Sie berichtet von einer Unternehmerin, die sehr forsch und siegesicher aufgetreten sei. In einer ersten Übung sollte sie das Pferd am Strick durch die Reithalle führen. Eine Übung, die der erfahrenen Mitvierzigerin recht simpel erschien, doch schließlich wurde sie eines Besseren belehrt. Das Pferd widersetzte sich sämtlichen Anweisungen und blieb stehen. Erst als die Unternehmerin nach einiger Zeit ihre innere Anspannung verlor, begann das Pferd ihr zu vertrauen. „Die beiden Wallache, mit denen wir trainieren, sind sehr unterschiedlich. Dadurch können uns die Übungen auch zeigen, wie wir als Menschen auf unterschiedliche Charaktere reagieren“, erklärt Bahrenhop. Wie viel Energie gebe ich in die Kommunikation? Wie viel Respekt muss ich mir verschaffen? Diese Fragen ließen sich am ehesten beantworten, indem man sich empathisch auf das jeweilige Pferd oder die Person einlasse, ohne etwas von vornherein erzwingen zu wollen.

Nach dem sogenannten Johari-Fenster – ein Modell, das in den 1950er Jahren von den US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde – kann die Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Person in vier Bereiche eingeteilt werden. Einer der Bereiche umfasst, was die Person über sich selbst weiß und auch andere über sie wissen; ein anderer Bereich umfasst, was die Person nicht über sich selbst weiß, aber andere über sie wissen – dieser wird oft als „blinder Fleck“ bezeichnet; ein weiterer Bereich umfasst,



Vom Chefsessel auf den Sattel. Das kann für Manager sehr lehrreich sein.

Fotos: CASTENOID, ALKIONA\_25 / FOTOLIA

was die Person über sich selbst weiß, aber andere nicht wissen; und dann ist da noch ein Bereich, der umfasst, was weder die Person selbst noch andere über sie wissen. Vor diesem Hintergrund sei es nicht nur faszinierend, sondern vor allem auch pädagogisch wertvoll, wie die Pferde auf die jeweilige Person reagieren – oft ohne, dass es aus menschlicher Perspektive einen offensichtlichen Anreiz dafür gebe.

„Wenn ein Mitarbeiter mit einer Anweisung des Chefs nicht einverstanden ist, wird er sie letztendlich wahrscheinlich trotzdem ausführen – aus Angst um seinen Job. Bei einem Pferd ist das anders, das reagiert auf alles, was es wahrnimmt sofort und unmittelbar“, erklärt Bahrenhop. So sei es auch schon vorgekommen, dass die 500 Kilo schweren Vierbeiner einfach ausreißen oder zu steigen beginnen. Die Ursachen für solche Reaktio-

nen könnten dabei immer vielfältig sein; es könne daran liegen, dass die Teilnehmer sich nicht mit dem Pferd abgestimmt haben, aber auch daran, dass sich die Teilnehmer in ihrer führenden Rolle unwohl fühlen oder an etwas anderem. „Letztlich ist das Pferd nur ein Spiegel für den Menschen“, betont sie. Daher sei ihr Seminarangebot auch jedes Mal etwas sehr Persönliches. „Die Teilnehmer lernen sehr viel über sich selbst. Sie lernen ihre eigenen Grenzen kennen und was sie an anderen Menschen vielleicht nicht mögen.“ Wer ein langfristiges Coaching bucht, könne in seiner Ausdrucksweise klarer und einfühlsamer werden.

Wie man es schließlich schaffen kann, dass einem ein Pferd bedingungslos folgt? Pferde seien als Fluchttiere von Natur aus auf eine zuverlässige Führung angewiesen. Das „Leittier“ einer Herde genieße

das größte Vertrauen, unabhängig von seiner physischen Überlegenheit. So gesehen kommen Menschen durchaus als „Leittiere“ in Frage. „Die Pferde folgen immer nur demjenigen, der weiß, was er will und wohin es geht“, sagt Bahrenhop. Die natürliche Bereitschaft wohne ihnen inne, sie brauche nur noch ergriffen und genutzt werden. Eine gute Fokussierung und eine hohe Konzentration wären dazu entscheidend. Sie berichtet von einer Übung, in der es darum geht, ein Pferd ohne physischen Kontakt zu bewegen und in den Trab zu bringen. „Dabei spielen die eigene Präsenz und mentale Stärke genauso eine enorme Rolle wie Respekt und Vertrauen“, erklärt sie. „Solange man sich die Bewegungen, zu denen man das Pferd anleiten möchte, nicht vorstellen kann, solange man keinen konkreten Plan dafür hat, wie sich das Pferd bewe-

gen soll, wird es einem auch nicht folgen.“ Im übertragenen Sinn zeigt diese Erkenntnis, wie wichtig es ist, als Führungsperson eine Haltung zu haben, die sich nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg setzt, sondern deren Köpfe respektvoll und sinnvoll integriert.

Übrigens, die ersten Führungstrainings mit Pferden sind bereits in den 1950er Jahren entstanden. Wer sich mit dem Thema also gerne theoretisch beschäftigen möchte, der wird einiges an Literatur vorfinden, wie zum Beispiel den Ratgeber „Pferdeflüstern für Manager: Mitarbeiterführung tierisch einfach“ von Bernd Osterhammel oder das Sachbuch „Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt“ von Swanette Kuntze. „Doch letztlich“, findet Bahrenhop, „geht es bei einem Thema wie diesem darum, es zu erleben statt es zu erlesen.“