

### Managementtraining mit Pferden: Wie man Eindruck hinterlässt

# Ich glaub, mich tritt ein Pferd

**Wenn Pferde Menschen begegnen reagieren sie unmittelbar und ohne Reflexion auf das Verhalten des Menschen. Versteht sich der Mensch oder ist unsicher, wird sich das Pferd ihm nicht anvertrauen. Diese Instinkte von Pferden und ihre Art der Kommunikation können genutzt werden, um Menschen in punkto Soft Skills zu trainieren. Denn Soft Skills kann man nur durch Erleben lernen.**

In Reithallen, auf Reitplätzen und Pferdekoppeln geschehen seit ein paar Jahren überraschende und – zumindest aus der Sicht eines Reiters – ungewöhnliche und völlig neue Dinge. Eine Gruppe von konzentriert wirkenden Menschen in Freizeitkleidung, aber ohne die üblichen Erkennungsmerkmale eines Reiters wie Reitstiefel, Gerte und Reithosen, beobachtet eine Gruppe Pferde, macht sich Notizen und diskutiert intensiv. Einzelne Menschen führen Pferde über den Platz, stehen mit ihnen in einem kleinen mit Flatterband abgegrenztem Viereck, schicken eines oder mehrere Pferde mit einer Handbewegung oder einer kleinen Flagge im Kreis herum oder bauen mit diversen bunten Utensilien aus Kunststoff ganze Parcours auf. Pferde und Menschen interagieren – oder auch mal nicht. Was die Pferde von der ganzen Sache halten, ist schwer einzuschätzen. Die Menschen benutzen keinerlei Zwangsmittel. Trotzdem wenden sich die Vierbeiner ihnen zu und reagieren. In einigen Situationen agieren sie auch. Sie entziehen sich einem Menschen, wenden sich anderen zu, fangen ihre eigenen Spiele mit den diversen Utensilien an oder zeigen das ganze Spektrum zwischen Spaß, Interesse und Langeweile. Die Show dauert ein bis drei Tage und hat bisher kaum einen der teilnehmenden Zweibeiner unbeeindruckt hinterlassen.

Die Menschen gehören in der Regel der Subspezies Manager an, die beteiligten Pferde sind Vertreter aller nur denkbaren Rassen vom Islandpony bis zum Warmblut, vom Friesen bis zum Araber. Die Rede ist vom Managementtraining mit Pferden. Die Anbieter sprechen vom Persönlichkeits- und Mitarbeiterentwicklung, sie bieten Seminare zum Change Manage-

ment oder auch individuelles, pferdegestütztes Coaching an. Ihr wichtigstes Arbeitsmittel sind Pferde. Im günstigsten Fall leben diese Vierbeiner in einem gemeinsamen Herdenverbund und stehen nicht in separaten Boxen, wie das in Reitställen immer noch die Regel ist. Eine eingespielte Pferdeherde zu beobachten macht die Sache noch etwas spannender. Pferde, die ihre genetisch vorprogrammierte Sozialstruktur ausleben können, sind in aller Regel sowohl ausgeglichener als auch kommunikativer und selbstbewusster.

Die Anbieter „pferdegestützter Trainings“ haben sich 2004 zur EAHA – European Association for Horse Assisted Education – zusammengeschlossen. Es handelt sich keineswegs um eine exotische Variante des Managementtrainings, sondern um ein umfassendes Konzept mit Qualitätsmaßstäben, Lizenzvergabe und Train-the-Trainer-Angeboten. Es existiert bereits einiges an Literatur und Untersuchungen im Rahmen von Masterarbeiten. Der deutsche Pioneer Horsedream mit inzwischen internationaler Ausstrahlung startete 1998 und zählt in Deutschland 31 Partneranbieter. Es gibt gut etablierte Anbieter in Polen, Spanien, England, Frankreich, Italien et cetera, die pro Jahr jeweils mit zehn bis 50 Unternehmen und rund 100 bis 500 Teilnehmern arbeiten. Die Teilnehmerlisten lesen sich wie ein repräsentativer Querschnitt durch die Wirtschaft der jeweiligen Länder.

### Exkurs 1: Mensch und Pferd

Die gemeinsame Geschichte von Pferd und Mensch mit dem Pferd als Haustier beginnt relativ spät, vor



**Autorin |**  
Charlotte Venema, Leiterin Personalpolitik der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände und Hessen Metall.  
Tätigkeitsschwerpunkte: Personalmanagement und Aus- und Weiterbildung.

[CVenema@hessenmetall.de](mailto:CVenema@hessenmetall.de)



etwa 6.000 Jahren. In dieser Zeit hat der Mensch das Pferd nicht nur körperlich nach seinen Bedürfnissen geformt, er hat auch nach den Kriterien Menschenfreundlichkeit und Umgänglichkeit selektiert. Über lange Zeit der Menschheitsgeschichte war in sehr vielen Kulturen der geschickte Umgang mit dem Pferd faktisch eine Karrierevoraussetzung. Vor der Einführung des Automobils musste praktisch jeder Staatsmann, Fürst oder Feldherr ein Pferd in Alltags- bis Kriegssituationen sicher führen können. Unsere Vorfahren, für die der Umgang mit Pferden zum Alltag gehörte, wussten in der Regel auch, dass die Ausbildung eines Reiters auch ein Persönlichkeitstest ist. Neben körperlicher Fitness erfordert der kontrollierte Umgang mit einem ca. 500 bis 800 Kilo schweren und mehr oder weniger temperamentvollen Muskelpaket auch mentale Stärke und Selbstsicherheit. Das kontrollierte Zusammenspiel ist nur möglich, weil Mensch und Pferd darauf programmiert sind, in einem Sozialverband mit einer hierarchischen Struktur zu leben und mit Artgenossen zu kooperieren. Wegen dieser Gemeinsamkeiten funktioniert die Kommunikation auch über Artgrenzen hinweg.

Unter natürlichen Voraussetzungen folgt die

Pferdeherde einem Leittier, das auf Grund seiner Fähigkeiten als Führer anerkannt wird, aber diese Position täglich beweisen und verteidigen muss. Alle anderen Mitglieder der Herde ordnen sich darunter in eine Hierarchie ein, die sich allerdings auch wieder verändern kann und nicht immer konsistent ist. Pferd A dominiert Pferd B, beansprucht also vor ihm Platz und Futter. B dominiert C, C dominiert D, aber D setzt sich eventuell gegen A durch. Zwischen zwei Pferden kann eine enge Freundschaft bestehen. Gleichzeitig wird aber immer auch die Frage entschieden, wer wen dominiert. Auch wenn man Pferden nicht nachsagen kann, dass sie über große intellektuelle Fähigkeiten verfügen, so sind doch die Bandbreite der Charaktereigenschaften und die Varianten der Interaktion untereinander – die Sozialstruktur – denen des Menschen vergleichbar. Reine Körperkraft und Größe spielen dabei eine untergeordnete Rolle und entscheiden lediglich auf den untersten Stufen die Rangordnung. Ein dominantes, charakterstarkes Tier hat es kaum nötig, um sich zu beißen und zu treten. Es zeigt seine Stärke über seine Körpersprache.

### Exkurs 2: Die Begegnung

Begegnen sich Mensch und Pferd, wird das Pferd sein Gegenüber binnen Sekunden einschätzen und einordnen. Nichts anderes passiert, wenn sich Menschen begegnen. Äußeres Erscheinungsbild, Körperhaltung, Mimik, Bewegungsablauf – aus allem formt sich in Sekundenbruchteilen ein Bild des Gegenübers. Dieses Bild bestimmt den Umgang miteinander. Es gibt einige wichtige Unterschiede: Menschen lassen sich von sozialen Statussymbolen beeindrucken, Pferden ist dieses Konzept völlig unverständlich. Der Armanianzug und die Rolex machen also keinen Eindruck. Pferde reagieren untereinander und im Verhältnis zum Menschen ausschließlich auf Körpersprache in allen ihren Ausprägungen. Sie kommen also gleich auf den Punkt. Pferde sind weder höflich noch rücksichtsvoll, sondern direkt, spontan und daran orientiert, in der sozialen Interaktion ihre Rangordnung nicht ohne Grund abzusenken, sondern ständig zu verbessern. Sie reagieren immer auf die aktuelle Situation, auch wenn sie vergangene Erfahrungen mit dem Gegenüber einbeziehen können. Pferde spiegeln das Verhalten des Men-

#### Literatur |

- Fritz Hendrich F.: Horse-sens, 2003  
Krebs, G.: Horse Assisted Change Management: <http://www.horsedream.de>  
Krebs, G.: Pferde als Trainer. In: Weiterbildung 2, 2011, S. 3-6  
EAHAE: [http://www.eahae.org/EAHAE\\_Gerhard-Krebs\\_Germany.htm](http://www.eahae.org/EAHAE_Gerhard-Krebs_Germany.htm)  
Taleb, N.N.: The Black Swan, 2007, S. 168  
Jobs, S.: 2005 Stanford Commencement Address, <http://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLC>

schen unmittelbar und ohne jede Reflexion. Sie sind bereit, den Menschen wie einen ranghöheren Artgenossen anzuerkennen, wenn er sich in ihren Augen dafür qualifiziert. Unsicherheit und Verstellung seitens des Menschen haben unmittelbare Folgen. Das Pferd hört auf seine Instinkte und wird sich diesem Zweibeiner nicht anvertrauen. Es kann sich abwenden oder versuchen, selbst Oberwasser zu gewinnen und den Menschen zu dominieren. Die Bandbreite der möglichen Reaktionen ist groß und variiert je nach „Einstellung“ des Pferdes. Sie ist aber immer spürbar.

### Von Pferden lernen?

Werden Pferde heute in der Ausbildung von Menschen eingesetzt, nutzt man ihre Art der Kommunikation mit Menschen. Menschen brauchen nicht von Pferden zu lernen, dass es eine Rangordnung unter ihnen gibt. Das ist beiden Spezies jederzeit bewusst. Aber die Beobachtung der Sozialstruktur der Herde mit ihren komplexen Strukturen und Rollenverteilungen wirkt auf den Beobachter wie ein Spiegelbild des eigenen Umfeldes. Pferde sind ein Katalysator oder ein Medium und melden unverblümt ihre Meinung zurück, wenn man denn bereit ist, auf die groben und die feinen Signale zu achten. In der direkten Konfrontation, bei der Mensch und Pferd gemeinsam eine Aufgabe lösen sollen, rückt noch ein anderer Aspekt in den Vordergrund: die direkte und unverblümete Reaktion verbunden mit beeindruckender Kraft und Größe. Wenn das Pferd nicht will, bewegt ein Mensch ein Pferd nicht, indem er an einem Strick zieht, das Pferd schiebt, „bitte“ sagt, enttäuscht, traurig, freundlich oder wütend ist. Beansprucht der Mensch die Führungsrolle, sollte er in der Lage und willens sein, diesen Anspruch zu verkörpern. Der Vierbeiner sagt ihm, ob er dies jetzt und hier in der spezifischen Interaktion mit einem bestimmten Wesen unter den gerade herrschenden Rahmenbedingungen tut oder nicht. Das Gesamtbild steht auf dem Prüfstand. Ob jemand von einem Kommunikationstrainer gelernt hat, bestimmte körpersprachliche Signale einzusetzen, stellt sich dabei schnell als belanglos heraus, solange aus den einzelnen Elementen nicht ein neues, überzeugendes Gesamtbild geformt wurde.

In Trainings mit Pferden geht es also nicht um Pferde, sondern um Menschen.

In der Werbung einzelner Anbieter liest man gelegentlich, dass Pferde minimale Abweichungen in Bruchteilen eines Millimeters in der Haltung oder in der Mimik eines Menschen erkennen können. Das ist jedoch nicht der entscheidende Punkt. Auch Menschen erkennen und interpretieren (überwiegend unbewusst) winzige Veränderungen der Mimik oder Haltung wie das Absenken eines Mundwinkels, das kaum sichtbare Hochziehen einer Augenbraue, die Veränderung der Augenlider oder der Körperhaltung eines Gesprächspartners. Aber sie spiegeln diese Eindrücke nicht unreflektiert zurück. Sie sind geübt darin, ihre Einschätzung des Gegenübers nach eigenen Interessen zu filtern und „sozial adäquat“, das heißt unter Berücksichtigung der eigenen und der Rangordnungsposition des Gegenübers, zu steuern. Das Pferd ist dagegen wie ein Coach, der gar nicht daran denkt, Rücksicht auf die Gefühle seines Coachees zu nehmen. In den Worten eines Anbieters: „The Horse is a very present being, very real, living always in the here and now. That makes people, working with horses in Horse Assisted Seminars, learn about 100 percent presence, responsibility, self confidence, awareness, and all that is necessary to develop leadership skills.“

### Soft Skills und Führungskompetenz

„Pferde sehen unsere inneren Bilder“ ist ein zentraler Satz von Linda Tellington-Jones, einer weltbekannten Pferdeexpertin. Was dabei exakt geschieht ist nicht wirklich geklärt und bedeutet sicher nicht, dass Pferde oder andere Tiere über übersinnliche Fähigkeiten verfügen. Sie „sehen“ diese Bilder nicht, aber sie sind in Sekunden über den mentalen Zustand eines anderen Pferdes oder eines Menschen im Bilde. Über diese Fähigkeit sensibilisieren sie Menschen, sich dieser Signale ebenfalls bewusst zu werden. Sie verlangen Präsenz, weil sie mit ihrer gesamten Wahrnehmung auf den Moment fixiert sind. Ein Pferd ist nicht in der Lage, Meinungen und Ansichten aus der Vergangenheit, Erwartungen an die Zukunft und die Wahrnehmung der gegenwärtigen Situation intellektuell gleichzeitig zu verarbeiten. Menschen dagegen verwerten und vermischen alle drei Ebenen und verlieren dadurch häufig die Fähigkeit, vorurteilslos präsent zu sein und sich auf den Moment zu fokussieren. Die höhere intellektuelle Leistungsfähigkeit vernebelt gleichzeitig die gezielte Wahr-

nehmung. Menschen vermischen Fakten ständig mit Bewertungen, Erwartungen und Begründungen für das eigene Handeln.

In einem berechenbaren Umfeld ist das eventuell nicht weiter dramatisch. Wir leben aber nicht in einem berechenbaren wirtschaftlichen Umfeld. Weder waren Finanzexperten in der Lage, die Lehmanpleite von 2008 und deren Folgen für die Weltwirtschaft vorauszu sehen noch ist irgendjemand fähig, die globalen Auswirkungen von Staatsverschuldung und Rettungsschirmen für die nächsten Jahre zu erkennen. Politische Umbrüche sind ebenso unkalkulierbar wie das Auftauchen neuer Technologien. Nassim Taleb beschäftigt sich in „The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable“ mit der Unmöglichkeit von Vorhersagen und Steuerung von Entwicklungen. „We have a paradox. Not only have forecasters generally failed dismally to foresee the drastic changes brought about by unpredictable discoveries, but incremental change has turned out to be generally slower than forecasters expected. When a new technology emerges, we either grossly underestimate or severely overestimate its importance.“ Trotz aller Planung ist ein Geschäftsprozess in seiner Entwicklung nicht vorhersehbar. Gleiches gilt für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen er stattfindet.

In einem nicht steuerbaren und nur in sehr begrenztem Umfang vorhersagbaren Umfeld besteht die beste Lösung darin, die Wahrnehmung der Realität zu verbessern. Eine Situation zu begreifen, die Handlungsoptionen vorurteilsfrei zu bewerten und Menschen bei den Entscheidungen mitzunehmen und zu überzeugen ist letztlich Führungsfähigkeit und die Summe dessen, was wir unter Soft Skills verstehen. Steve Jobs hat in einem Vortrag vor Studenten in Stanford die Erkenntnisse aus seinem persönlichen Lebensweg zusammengefasst. „You can't connect the dots looking forward. You can only connect the dots looking backwards. ... Have the courage to follow your heart and intuition. They somehow know what you truly want to become.“

### Eine paradoxe Aufgabe

Wie lernt man Soft Skills und Führungskompetenz? Die Antwort darauf steht in mehreren Metern Literatur zum Thema Führung. Skills entwickelt man aber nicht

durch Lesen, sondern durch Tun und Erleben. Würde abstraktes Wissen die Führungsfähigkeit und Soft Skills von Menschen verbessern, wäre eine gute Bibliothek alles, was wir brauchen. Auch die Erfolge von Seminaren mit einem eloquenten oder gar charismatischem Trainer halten sich durchaus in Grenzen. Sinngemäß hat es ein Manager einmal so beschrieben: „Wenn wir Führungskräfte oder Mitarbeiter in ein klassisches Seminar schicken, haben vielleicht drei Leute etwas behalten und können das eine oder andere umsetzen. Der Rest fand das Seminar toll, hat aber eine eher vage Vorstellung davon, was das für Konsequenzen hat und nach zehn Tagen sind die Inhalte im Nebel des Vergessens verschwunden. Wer aber einem Pferd gegenüberstanden hat wird sich noch nach Monaten an die Gefühle erinnern, die dessen Reaktionen in ihm ausgelöst haben. Er hat etwas erlebt und wird auf dieses Erlebnis reagieren.“

Es kommt darauf an, die Ebene des persönlichen Erlebens zu erreichen und einen akzeptierten und gewollten, individuellen Lernprozess in Gang zu setzen. Ein Unternehmenskunde formulierte es so: „To work with horses that can't understand the human spoken word shows you more clearly the difference between what is said and what is meant. So it makes me look at myself to change my attitude when necessary in the given situation.“ Als Ergebnis fasste er die Benefits des Trainings zusammen: „We awoken the readiness of our employees with leadership responsibilities to move and to change the personal style of leadership by themselves“ (Präsentation eines Kunden auf der EAHAE-Jahreskonferenz 2011). Das Training mit Pferden bietet eine Chance zur persönlichen Entwicklung.

Fazit: Die Entwicklung persönlicher Kompetenzen erfordert eine Arbeitsweise, die über die Vermittlung von Wissen hinausgeht. Fehlendes Wissen ist in der Regel nicht das Problem. Pferde als Coaches einzusetzen hat sich in der Praxis als eine Methode bewährt, die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und die Entwicklungsbereitschaft von Menschen zu stärken. Damit wird der Lernprozess von der Unternehmensebene auf die Person verlagert. Ein solches Training wird langfristig nur erfolgreich sein, wenn dieser Entwicklungsprozess im betrieblichen Alltag fortgesetzt wird. Das erfordert ein Umfeld, das Freiräume bietet, in denen sich diese Kompetenzen bewähren können. 