

Einleitung

Warum dieses Buch?

Das Pferd hat sich mittlerweile einen festen Platz in einer schier unüberschaubaren Vielzahl von erlebnispädagogischen Angeboten erobert. Der Seminarmarkt boomt seit Jahren unvermindert. Viele Anbieter bieten Seminare mit Pferden an, die von Firmen und Institutionen rege nachgefragt und gebucht werden.

Jedoch sind die Inhalte und Methoden sehr unterschiedlich. Die Qualität und Professionalität der Anbieter schwanken stark. Es gibt keine festgelegten und allgemein anerkannten Zugangsvoraussetzungen und Mindeststandards, um Verhaltens- und Führungsseminare mit Pferden anbieten zu dürfen.

Dabei eignen sich Pferde hervorragend dafür, gerade auch pferdeunerfahrenen Menschen ein individuelles und leicht verständliches Feedback auf ihre verbale und non-verbale Kommunikation zu geben. Pferdegestütztes Verhaltenstraining wird in der Evaluation nach

den Trainings von den Teilnehmern regelmäßig als sehr eindrückliches, wirksames und nachhaltiges Angebot zur Reflexion von Verhalten bewertet. Gerade in jüngster Zeit erschienen fundierte Arbeiten zu diesem Thema (vgl. Schütz 2022; Ewenz 2017).¹

„You cannot lie to a horse.“

Die besondere Eignung des Pferdes für die Erlebnispädagogik rührt daher, dass Pferde uns immer unverstellte, offene und ehrliche Rückmeldungen zu unserem Verhalten, unserer Kommunikation und Körpersprache geben. Pferde halten uns einen Spiegel vor und geben uns Rückmeldung zu unserer Wirkung. Sie sind damit – richtig eingesetzt – ein ideales Medium und ein wertvoller Coaching-Partner in der Persönlichkeitsentwicklung. *You cannot lie to a horse – they*

¹ Vgl. aus der Praxis die zahlreichen positiven und erhellenden Feedbacks der Teilnehmer in diesem Buch sowie die systematische Auswertung von Rückmeldungen in der Arbeit von Angie Ewenz (2017).

always know the truth – dieser Titel eines amerikanischen Kinderbuches bringt es auf den Punkt (Sleeman 2016).

„Das Pferd ist dein Spiegel. Es schmeichelt dir nie. Es spiegelt dein Temperament. Es spiegelt auch seine Schwankungen. Ärgere dich nie über dein Pferd; du könntest dich ebenso über deinen Spiegel ärgern.“

(Binding, Seite 48)

Vor diesem Hintergrund trägt das vorliegende Buch den aktuellen Stand zur praktischen Erlebnispädagogik mit Pferden zusammen. Es zeigt Chancen und Grenzen von erlebnispädagogischen Angeboten mit Pferden auf und benennt die wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen solcher Angebote – dies immer vor dem Hintergrund der anerkannten Grundsätze des Trainings und der Ausbildung von Pferd und Reiter entlang der bewährten „Richtlinien“ der Deutschen Reiterlichen Vereinigung e.V. Eingebaut sind zur Illustration Beispiele aus der täglichen Arbeit und Ausbildung unserer Pferde. Diese zeigen und belegen eindrücklich, wie viel wir von den Pferden lernen können.

Bei Führung, Kommunikation, Teamverhalten und Persönlichkeitsentwicklung können wir auf drei Wegen vom Pferd lernen:

1. *indem wir sein Sozialverhalten untereinander im ursprünglichen Herdenverband, naturnah und ohne den Einfluss von Menschen ansehen*

2. *indem wir betrachten, was wir durch unseren täglichen Umgang mit dem Pferd in Sport und Freizeit lernen und erfahren können*
3. *indem wir mit Pferden in Interaktion und 1:1-Beziehungen gehen und/oder als Gruppe mit ihnen arbeiten.*

Schlüsselerfahrung Pferd und Reiten

Dieses Buch führt die Erfahrungen meines Lebens in zwei auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Sphären zusammen: in der aktiven Reiterei und in dem Umgang mit Pferden und Reitern von Kindesbeinen an sowie meiner beruflichen Erfahrung als Führungskraft und Vorstand eines großen Unternehmens.

Meine lebenslang prägenden Erfahrungen im Umgang mit den Pferden und ihren Reitern durfte ich bereits in jungen Jahren in der ländlichen Reiterei in einer Reitschule wie aus dem Lehrbuch machen. Der Reitbetrieb hatte ein bunt gemischtes Publikum von der Voltigiergruppe über den Freizeit- bis zum Sportreiter. Ein qualifizierter und großer Schulbetrieb lehrte unzähligen Reitschülern das vielseitige Reiten und den angemessenen Umgang mit dem Pferd „von der Pike auf“. Alle Schulpferde gingen wie die Privatpferde täglich auf die Koppel oder auf große Ausläufe. Sie wurden als „wichtigstes Kapital“ und Herzstück des Betriebs gezielt und umsichtig, gemäß ihren natürlichen Anlagen und Fähigkeiten eingesetzt. Insgesamt erlebte ich dort eine unkomplizierte und artgerechte Haltung mit einem breiten

und qualifizierten Angebot an Ausbildung von Pferd und Reiter – im Sinn der Pferde und „ihrer“ Menschen.

„Wer gelernt hat, mit einem Pferd umzugehen, hat ein Stück Erziehung an sich selbst vollbracht.“

*(Peter Bamm, zitiert von Reinhard Wendt:
Speerspitze Turniersport, 2023)*

Die Reiter arbeiteten ihre Pferde regelmäßig und ausgedehnt auch im Gelände, sprangen über Gräben und feste Hindernisse, ritten durchs Wasser. Dadurch zeigten sich die Pferde stets umgänglich, verlässlich und ausgeglichen – zum Beispiel auch auf mehrtägigen Wanderritten, die die Reitschule durchführte. Da der Betrieb die Pferde stets sachgerecht und angemessen sowie entlang der guten fachlichen Praxis im Umgang mit ihnen einsetzte und arbeitete, blieben sie gesund und lebten lange, zufrieden und im Einklang mit ihrer Natur und Wesensart.

Eine weitere Schlüsselerfahrung war der Betrieb des eigenen und selbst eingerichteten privaten Reit-, Zucht- und Pensionsstalls. Die prägende Erfahrung war hier – über zwanzig Jahre hinweg –, in welchem hohem Maß auch ein angeblicher Einzelsport wie das Reiten ein Zusammenspiel ganz vieler „Zahnradchen“ und Elemente ist und ein funktionierendes Team vor und hinter den Kulissen erfordert.

Eine gute Organisation und verantwortungsbewusste Menschen im Stall und in der Versorgung der Pferde waren entscheidend. Wie in einem Getriebe mussten alle Rädchen ineinandergreifen, und am wichtigsten dafür war unser „Stallmann“, der sich 24/7 und an 365 Tagen im Jahr für die ihm zur Versorgung anvertrauten Pferde verantwortlich fühlte. Auch dieser Stall wurde mit einfachen Mitteln tiergerecht betrieben, und ich denke noch heute dankbar an diese Zeit zurück.

Fördern, fordern und entwickeln

Ich unterrichte und begleite gern bis zum heutigen Tag Pferde und Reiter auf ihrem Weg und ihrer Entwicklung. Über die Jahre durfte ich ganz unterschiedliche Menschen auf verschiedensten breitensportlichen und Leistungsniveaus unterrichten und ihnen dabei hoffentlich Gutes und Förderndes mitgeben: ambitionierten Jugendlichen, Wiedereinsteigern, Menschen mit Handicaps, erfolgreichen Managern, Ängstlichen und Übermotivierten. Die ganze Palette des Lebens und der aktuell und individuell erlebten Lebens- und Altersphasen – mit allem, was dazugehört – fand sich in den Teilnehmern mancher meiner Reitstunden und Trainingseinheiten.

„Die bedeutendsten Werte des Lebens mit Hilfe der Pferde zu begreifen, ist für mich das Schönste, was es gibt.“

*(Steve Guerdat, zitiert von Reinhart Wendt:
Speerspitze Turniersport, 2023)*

Fördern und fordern, konsequent sein und sich einsetzen – dies gehört dann untrennbar zur fortgeschrittenen Reiterei. Neben – immer noch und das gesamte Reiterleben und die Ausbildung begleitend – viel Reittechnik, abstimmen und verfeinern der Hilfen und des Umgangs geht es jetzt ganz wesentlich um den schillernden Begriff des „Coachings“. Gemeint ist damit, ein positives und ermutigendes Umfeld zu geben, Sicherheit und Rückhalt zu bieten, zu lernen mit „Durststrecken“ und „Rückschlägen“ umzugehen, aber auch die zur jeweiligen reiterlichen Entwicklungsstufe passenden und geeigneten Pferde als Sportpartner zu finden und diese gemeinsam mit dem Reiter weiterzuentwickeln und zu formen.

Interessante Aspekte für dieses Buch lieferte auch die Arbeit mit jungen, noch vollständig „unverbildeten“ Pferden: sei es in den ersten Schritten der Gewöhnung an eine für sie neue Umgebung – ihren künftigen „Arbeitsplatz“ Reithalle, Longierzirkel, Springplatz und Gelände – nach der Aufzucht, den neuen für das künftige Leben der Pferde so wichtige Partner „Mensch“, beim Anreiten, der beginnenden Grundausbildung oder den ersten Turniereinsätzen in Basisprüfungen. Auch in der Zucht und Aufzucht von Pferden gibt es viel zu lernen fürs Leben: Gerade hier braucht es einen langfristigen Plan, Kontinuität und Durchhaltevermögen – wie im Beruf. Ob einmal getroffene Entscheidungen richtig waren, kann man erst Jahre später sagen. Absolut sichere Erfolgsrezepte gibt es nicht. Für ein zufriedenstellendes Ergebnis müssen viele Elemente zusammenkommen. Auch ein komplett gut durchgezüchtetes, talentiertes Fohlen oder Jungpferd muss sich erst einmal über längere Zeit hinweg bewähren. Gelingt es nach Jahren intensiver Arbeit, ein Reitpferd zu formen, ist dies ein sehr prägender und nachhaltiger Erfolg, auf den man stolz sein kann.

Die Menschen machen den Unterschied

Beruflich habe ich als Vertriebsvorstand die operative Verantwortung für Markt und Vertrieb in einem großen Spezialkreditinstitut, das nach seiner Bilanzsumme im Jahr 2024 unter den 35 größten Banken in Deutschland angekommen ist, getragen. In seinem Angebots- und Produktsegment ist das Unternehmen das zweitgrößte in Deutschland und im Marktgebiet seit Jahren deutlich Marktführer. Das Unternehmen entstand über drei Fusionen aus

regionalen Anfängen. Dies bedeutet, dass alle paar Jahre tiefgreifende Veränderungen auf allen Ebenen anstanden, um das nächste betriebswirtschaftlich und strategisch sinnvolle Niveau zu erreichen – mit entsprechenden Herausforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur.

Darüber hinaus gab es in den fast dreißig Jahren meiner Berufstätigkeit dort immer wieder markante Herausforderungen für das Unternehmen: Strukturbrüche in der Branche, Digitalisierung und verändertes Kundenverhalten, Finanzkrise und Niedrigzinsphase, Corona-Pandemie, Ukrainekrieg und manches mehr. Diese hatten jeweils unmittelbare und direkt spürbare Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und den Alltag der Mitarbeiter im Unternehmen.

Mein Fazit aus dem Erleben und Mitgestalten dieser Zeit ist, dass die Menschen, die Menschen und nochmals die Menschen den Unterschied in einem Unternehmen machen. Entscheidend ist ihr Können, ihr Verhalten, ihr Agieren, die Zusammenarbeit zwischen ihnen und ihr positives und engagiertes Mittun im Betrieb. Und dies gilt gerade auch in unserer digitalisierten, anonymisierten und sich immer schneller drehenden Welt bei auch tiefgreifenden und weitreichenden Veränderungen.

Das mag auf den ersten Blick vielleicht etwas „altmodisch“, „banal“, „langweilig“ und „unmodern“ klingen. Es ist für mich aber mittlerweile eine Gewissheit und mir immer deutlicher geworden über die Jahrzehnte. Mittlerweile rückt der Beitrag der einzelnen Persönlichkeit und die individuelle Verantwortung für Ergebnisse wieder deutlich stärker in den Mittelpunkt des Interesses der Fachöffentlichkeit (vgl. zum Beispiel die Beiträge in Weimann, 2023).

Ziel: kooperatives Miteinander im Vertrauen

Zeitgemäße Führung muss Sicherheit und Richtung geben, Sinn stiften, nachvollziehbar, klar und authentisch sein. Dann sind die Menschen bereit, dauerhaft, ehrlich und verlässlich zu folgen und sich auf den gemeinsamen Weg einzulassen. Tugenden wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Eigeninitiative entlang gemeinsamer Leitplanken sind in der Steuerung immer größer werdender und dezentral agierender Einheiten entscheidende Erfolgsfaktoren. Produkte und Dienstleistungen sind weitgehend austauschbar – WIE gehandelt, WIE geführt und WIE verkauft wird, ist daher immer erfolgskritischer und langfristig entscheidend für Erfolg.

Denn das auf einer Arbeitsstelle, in einer Projektverantwortung oder einer Führungsposition erforderliche fachliche Know-how wird heute als selbstverständlich angesehen und vorausgesetzt. Je mehr Führungsanteile, Steuerungs- und Leitungsaufgaben eine Aufgabe prägen, desto mehr geht es – um Erfolg zu haben – um Kooperations- und Anschlussfähigkeit, um Offenheit und Flexibilität, um aktives Mitnehmen und gelingende Einflussnahme durch Einwirken auf Menschen und Systeme.

„Bei allem, was ich tue, geht es mir selten nur um das ‚Was‘. Vielmehr geht es mir darum, ‚Wie‘ ich etwas tue. Ich will mit den Pferden zusammenarbeiten, ein Team bilden. In keiner anderen Sportart gibt es diese Beziehung zwischen einem Menschen und einem Tier. Das ist einmalig. Und deswegen liebe ich diesen Sport.“

(Werndl 2023)

Also lohnen sich einige Stunden Reflexion, wie Wirksamkeit entsteht und Wirkung gelingen kann, doch allemal. Und hier kommen wieder die Pferde ins Spiel: Sie erwarten – will man mit ihnen sinnstiftend und erfolgreich zusammenarbeiten – von den Menschen genau die gleiche Qualität an Signalen, Botschaften und Hinweisen, wie Mitarbeiter sie – im Übrigen völlig zu Recht und vielfach durch Studien belegt – von ihren Führungskräften erwarten.

„Führung“ betrifft fast alle Menschen

Fakt ist, (fast) jeder führt oder wird geführt. Insofern sind wir alle von diesem Thema stark betroffen. Häufig ergibt sich im Lauf des Berufslebens eine Vertiefung der Verantwortung: Führungsaufgaben können dauerhaft, in Projekten oder situativ übertragen werden. Viele Menschen kommen damit früher oder später an der Frage von Wirksamkeit in Führungskontexten vorbei. Auch als Vorbereitung hierauf kann es helfen, sich mit daraus resultierenden Fragen einmal aus einem anderen Blickwinkel zu beschäftigen.

Moderne Führung ist heute situativ – dabei meist kooperativ – und findet durch die weite Verbreitung von mobilem Arbeiten zunehmend auch „remote“ statt. Dies stellt eine besondere Herausforderung dar, weil eben immer weniger überwacht, dirigiert und kommandiert werden kann. Es geht in einem guten kooperativen Miteinander nicht nur darum, wechselseitige Vorteile zu pflegen, miteinander zu arbeiten und irgendwie miteinander klarzukommen, sondern um etwas deutlich Größeres: Es geht darum, zusammenzuwirken, Herausforderungen gemeinsam zu bestehen und dadurch Neues zu schaffen.

Genau dieses kooperative Miteinander in gegenseitigem Vertrauen ist auch das Ziel sachgerechter Reiterei und Pferdeausbildung. Deswegen betreiben wir den Reitsport, die Ausbildung von Pferd und Reiter und

kultivieren das Miteinander mit einem wunderschönen und wertvollen Lebewesen, das unseren Respekt, unsere Zuneigung und – ja ein großes Wort – unsere Liebe verdient.

*Das Buch ist in **vier Teile** gegliedert, die aufeinander aufbauend und **eng zusammenhängend verschiedene Dimensionen** beim „Lernen vom Pferd“ betrachten.*

*Abschnitt I beleuchtet den Hintergrund, vor dem der Einsatz von Pferden in **erlebnispädagogischen Führungs- und Verhaltensseminaren** erfolgt. Im Überblick geht es hier um die Entwicklung im **Umgang mit dem Pferd** und **Herausforderungen der Arbeitswelt** in den letzten Jahrzehnten, die heute unseren Alltag prägen.*

*Es werden für unser Thema bedeutsame Grundzüge des **Herden- und Sozialverhaltens** der Pferde erläutert. Diese sind relevant für daraus abzuleitende **Analogien zum Berufsleben und der praktischen Führungsarbeit**.*

*Der Hauptteil stellt in den Abschnitten II und III die **praktische Arbeit** mit Pferden in **Verhaltens- und Führungsseminaren** dar. Neben **Sicherheitsaspekten** und Hinweisen zur **praktischen Durchführung** solcher Seminare stehen vor allem die **Fragen der Pferde an das Verhalten „ihrer Menschen“** im Mittelpunkt.*

*Erfahrungen und **O-Töne von Teilnehmern** spiegeln die **Eindrücke aus der Praxis** erlebnispädagogischer Seminare mit Pferden. Abschnitte zu **Learnings Pferd ↔ Mensch** stellen Analogien bei der Interaktion und Kommunikation dar.*

*Abschnitt IV fasst mögliche Ergebnisse von erlebnispädagogischen **Verhaltenstrainings mit Pferden** zusammen.*

Was das Pferd mir geben kann

- *Selbstbewusstsein*
- *Charakterbildung*
- *körperliche Fitness*
- *sportlichen Erfolg*
- *Partnerschaft*
- *Freizeitvergnügen*
- *Naturerlebnis*

Werte und Verhaltensweisen in der Beziehung von Mensch und Pferd heute (Wendt 2023). Diese sind in ihrer Breite und Tiefe einzigartig und weitreichend. Vor allem der sportliche Einsatz der Tiere durch den Menschen ist ein „Alleinstellungsmerkmal“ und außergewöhnlich.

Naturnah – und vollständig analog

Die Beschäftigung mit Pferden setzt zudem einen bewussten Kontrapunkt zu unserem heutigen technisierten, digitalisierten und in aller Regel für viele sehr naturfernen Alltag. Es gibt kaum etwas Analogeres und Naturnäheres als Zeit mit Pferden zu verbringen.

Pferde eignen sich hervorragend für erlebnispädagogische Übungen, da sie von sich aus dem Menschen, der etwas mit ihnen machen möchte, zunächst neutral-positiv begegnen. Das erlaubt uns in Ruhe und auf einer stabilen Basis in eine Reflexion einzusteigen. Je nachdem wie der Mensch dann agiert, wie er sich verhält und was für verbale und nonverbale Signale er sendet, entwickelt sich dann die jeweilige Beziehung und Interaktion in der Coachingsituation weiter.

Aus seiner grundsätzlich neutral-positiven Haltung zum Menschen heraus kann das Pferd dem Menschen

dann einen Spiegel vorhalten. Entscheidend dabei ist: Es ist ein sehr sensibles, neugieriges und aktiv auf seine Umwelt bezogenes Lebewesen – so wie wir.

Beide Spezies verbringen in ihrem Alltag sehr viel Zeit damit, sich aneinander anzunähern, eine gemeinsame Basis zu finden, sich miteinander auszutauschen, Grenzen zu setzen, miteinander zu wachsen, zu vertrauen und zuzulassen. Dies ist wichtig für ihr Überleben und ihr Zusammenleben in ihren jeweiligen sozialen Verbänden. Verbale und non-verbale Kommunikation ergänzen sich: „Die Reaktionen der Pferde sind immer ehrlich, sie reagieren auf unsere Signale so, wie wir sie geben, nicht wie wir sie meinen“ (Fink 2007, Seite 20).

Pferde lesen unser Mindset

Und es gibt noch einen weiteren Vorteil des Einsatzes von Pferden in (Führungs-)Seminaren: „Pferde verstehen uns Menschen viel besser als umgekehrt. Vor allem sind sie in der Lage, feinste Zeichen der Körpersprache zu interpretieren, deren der Mensch sich selbst gar nicht bewusst ist“, so der renommierte Verhaltensforscher Klaus Zeeb in seinem Aufsatz „Wie das Pferd den Menschen spiegelt“ (2006).

Intuitiv, unmittelbar und in Echtzeit spüren Pferde Schwingungen und Signale, die aufgrund einer inneren Haltung von Menschen ausgehen: Verspannung aus Ärger, Wut oder Angst, Unsicherheit, aber auch positive Emotionen wie Zugewandtheit, Gelassenheit, Offenheit und Interesse.

Diese beziehen Pferde dann auf ihre Situation und geben spontan im Reflex und dadurch ungefiltert,



Pferde sehen und erleben die Welt mit ihren Sinnen anders als wir Menschen – das macht das Zusammenwirken mit ihnen so spannend und gewinnbringend. Sie sprechen ihre eigene Sprache, die wir Menschen beobachten, wahrnehmen und dadurch lernen können.

direkt und unverstellt ein klar erkennbares eindeutiges Feedback. In der Management-Sprache könnte man sagen: Pferde sind in der Lage, den „Mindset“, also die innere Einstellung, mit dem ein Reiter, Trainer oder eben eine Führungskraft und ein Seminarteilnehmer unterwegs ist, zu lesen und dann unmittelbar und unmissverständlich durch sein tierisches Verhalten zu spiegeln.

Respekt – und Interesse am Pferd

Ein weiterer Grund für die hervorragende Eignung von Pferden für den Einsatz in der Erlebnispädagogik: Es gibt Menschen, die Hunde oder Katzen nicht mögen oder gar ablehnen. Hunde können unheimlich sein oder Angst auslösen. Hingegen sind für die allermeisten Menschen Pferde positiv oder zumindest nicht negativ belegt. In der heutigen Welt haben zwar immer weniger Menschen Alltagserfahrungen mit Pferden und haben deshalb Respekt aufgrund der Größe oder des für Pferdeunerfahrene zunächst unkalulierbar scheinenden Verhaltens. Umfragen belegen aber regelmäßig das allgemein große Interesse vieler Menschen am Pferd.

Mensch und Pferd „ticken“ in vielem ähnlich

Als „tierisches Medium“ und Verhaltenscoach bieten sie viele und sehr konkrete Anknüpfungspunkte und Andockmöglichkeiten. Neben Erkenntnissen aus der Verhaltensforschung anhand naturnah beziehungsweise freilebender Herden sind in das vorliegende

Buch auch Erfahrungen aus der alltäglichen Ausbildung, Förderung und dem sportlichen Einsatz von Reitpferden unterschiedlichster Leistungsniveaus eingeflossen. Diese sind sehr erhellend und illustrierend für unser Thema.

Denn meine Erfahrung aus den Jahrzehnten im Umgang mit Mensch und Tier unter Leistungsbedingungen, sei es im Sport oder im beruflichen Alltag, ist: Uns Menschen verbinden mit den Pferden ganz viele Ähnlichkeiten und Prädispositionen. Deshalb sind Pferde im erlebnispädagogischen Kontext ein ideales Medium und ein bestens geeigneter Resonanzboden für menschliches Verhalten, wenn ihre Sprache und ihre Botschaften verstanden und angemessen übersetzt werden.

Pferde wie Menschen sind ...

→ ... **soziale Wesen**, deren Überleben von Integration und Gruppenzugehörigkeiten abhängt. Für die Pferde gilt das ganz ursprünglich in freier Wildbahn, aber auch wir Menschen kommen im Alltag deutlich besser in unseren jeweiligen „Peergroups“ und sozialen Verbänden zurecht, als wenn wir ganz allein auf uns gestellt als „Einzeldämpfer“ und Solisten durchs Leben gingen.

→ ... dabei von Hause aus ganz überwiegend auf **Kooperation und Austausch** angelegt (Ausnahme: Klärung Rangordnung und Rollen). Wenn bitter („bis aufs Messer“) gekämpft wird, läuft etwas sehr falsch. Nur Menschen tun das immer wieder und bis zum Ende, Pferde in Herdenstrukturen eigentlich nie (!).

→ ... sehr gut ausbildbar, **förderbar und entwicklungs-fähig** – und zwar lebenslang. Wie und was sie lernen,

Typische Rückmeldungen von Führungskräften beim Review von Teamarbeit oder Projekten



„... nachdem wir uns gefunden hatten, zeigte jeder an seinem Platz seine Stärken.“
 „... uns war klar, dass wir nur zusammen gewinnen oder verlieren konnten. Das hat uns zusammenschweißt und innerlich verbunden.“
 „... wir gingen gestärkt aus dieser Krise hervor, auch wenn es anstrengend war.“
 „... auch nachdem das Team sich aufgelöst hatte, konnten wir auf die Netzwerke und Kontakte und unseren Teamspirit zurückgreifen.“



„... unter Stress und als der Wind von vorn kam, hat sich die Gruppe dann auseinanderdividieren lassen.“
 „... wir haben viel versucht, und jeder ist an seine Grenzen gegangen. Aber die Chemie hat einfach nicht gestimmt.“
 „... die Gruppe ist schließlich auseinandergefallen. Jeder machte dann wieder sein Ding und sah zu, dass er heil aus dem Projekt herauskam.“
 „... wir fanden keinen Weg mit Neuem umzugehen, konnten nicht mal die richtigen Fragen stellen – geschweige denn passende Antworten finden.“

Pferdeherde nach jahrtausendalten tradierten und von Generation zu Generation weitergegebenen Regeln und Abläufen quasi automatisch und intuitiv beziehungsweise instinkthaft im täglichen Miteinander als Reaktion auf ein sich veränderndes Umfeld statt.

**„Nichts kann existieren ohne Ordnung.
Nichts kann entstehen ohne Chaos.“**

(Albert Einstein)

Lernen können wir von der Pferdeherde: Konflikte sind selbstverständlich. Sie sind für das Wachsen und die Entwicklung einer Gruppe auch notwendig. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird, und ob Differenzen möglichst wenig verletzend, produktiv und nach vorn öffnend gelöst werden können.

Beziehungsdramen sind Pferden unbekannt

Die beiden Forscherinnen Constanze Krüger und Isabell Marr haben hochinteressante aktuelle und teils überraschende Ergebnisse der internationalen Verhaltensforschung zu Pferden zusammengetragen (vgl. Krüger & Marr 2022). Sie konnten damit ganz viele Ähnlichkeiten und manche bemerkenswerten Unterschiede im Sozialverhalten von Pferden und Menschen in Gruppensituationen aufzeigen und belegen.



Teilnehmer und Pferd in harmonischer Interaktion – ausgelöst durch für das Pferd verständliche körpersprachliche Signale des Teilnehmers. Hier erfolgt dies unter Beachtung der im Seminar erläuterten Regeln zur Körpersprache, zu Signalen auf „pferdisch“ und für den Umgang im Raum um das Pferd.

Sehen – vermitteln – übersetzen

Was genau hat der Seminarleiter beim „Lernen vom Pferd“ zu leisten, damit er wertvoll und wirksam für die Teilnehmer ist? Was muss er beherrschen und wissen? Wichtig: Er vermittelt keine graue Theorie, sondern zielt auf praktischen Wert einer intensiven Beschäftigung von Führungskräften mit dem Lernpartner Pferd. Der Seminarleiter ist Vermittler, Analytiker und „Seher“. Er handelt als Helfer zur Selbsthilfe und ist Begleiter zur „Selbsterfahrung“. Deshalb muss er in der Lage sein, Situationen und Reaktionen „von außen“ zu erkennen, zu reflektieren und einzuordnen.

Diese Eindrücke muss der Seminarleiter dann vermitteln und übersetzen können. Er interpretiert die Reaktionen der Pferde auf das menschliche Verhalten der Coachees, sammelt die Rückmeldungen der Teilnehmer und verdichtet die Eindrücke und Ergebnisse der Interaktionen von Pferd und Mensch.

Aufgaben des Seminarleiters beim Lernen vom Pferd:

- *Teamsituation zu Beginn des Seminars als Ausgangspunkt und Referenz nehmen und regelmäßige Haltepunkte im Zeitverlauf einbauen*
- *sehen ↔ erkennen ↔ vermitteln ↔ erläutern von Aktionen und Verhalten der Teilnehmer und der Pferde*
- *in gemeinsame Reflexion bringen ↔ Erfahrungen verarbeiten und verankern*

- *Prozessbegleiter und Sparringspartner im Seminarverlauf*

Folgende vier Dimensionen muss der Seminarleiter dabei beachten und zusammen mit den Teilnehmern im Verlauf des Seminars betrachten und bearbeiten:

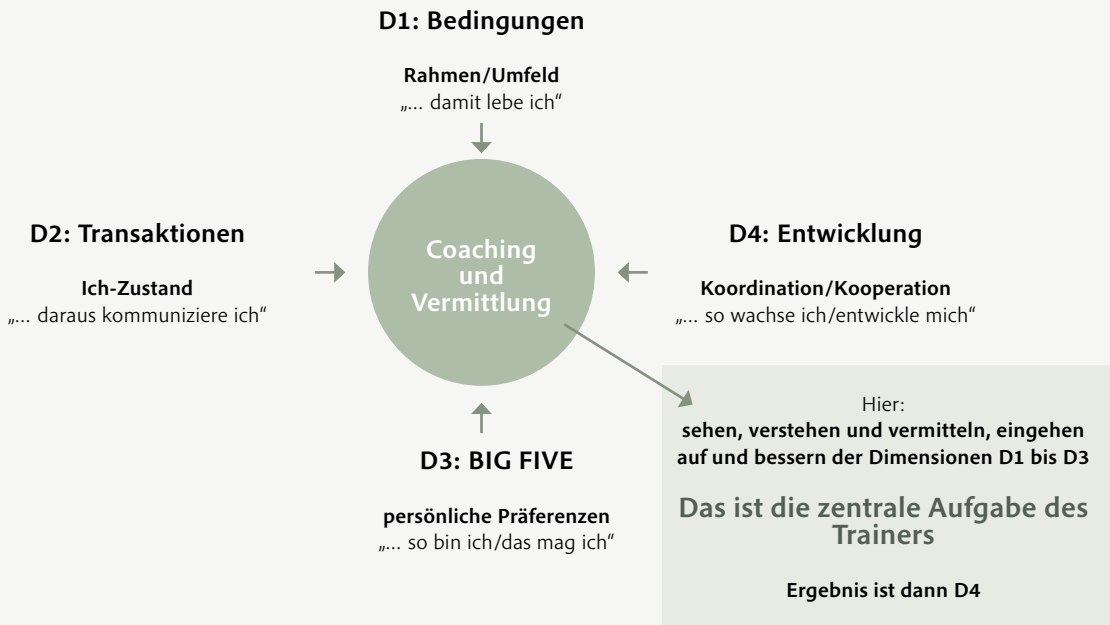
Dimension 1: Bedingungen – Rahmen und Umfeld „...damit und darin lebe ich“

In welcher sie prägenden Berufs- und Lebenssituation befinden sich die Coachees mit ihrer sozialen Gruppe/ Peergroup? Ist die Firma/die Organisation der Teilnehmer etabliert, im Umbruch, ein Start-up, akut in der Krise oder unter Druck, in einem hohen Reifegrad, saturiert? Ist das Team, das am Seminar teilnimmt, homogen, sehr fluid, lang etabliert, festgefahren in seinem sozialen Gefüge? Gibt es erkennbare oder im Vorfeld bereits bekannte Spannungen im Teilnehmerkreis? In welcher Phase der Teamentwicklung befindet sich die Teilnehmergruppe?¹⁹

Dimension 2: Transaktionen – Ich-Zustand „... daraus kommuniziere ich“

Befassen mit den Teilnehmern als Individuen: Sind dies Einzelkämpfer oder Teamplayer? Was erwartet die Firma von ihnen, und wo soll es hingehen? Alter, Ausbildung, Funktion, Tätigkeit, hierarchische Position, Erfahrung, Betriebszugehörigkeit usw. müssen dem Seminarleiter in den Grundzügen bekannt sein.

¹⁹ Vgl. Teil I, Abschnitt 3: Das aus den dort dargestellten Phasen in der Teamentwicklung abgeleitete Konzept der „Teamuhr“ ist bis heute das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Beurteilung des Reifegrads von Gruppen (siehe Seiten 40 bis 42).



Diese vier Dimensionen beim „Lernen vom Pferd“ hat der Seminarleiter als Vermittler, Übersetzer, Analytiker und Feedbackgeber im dynamisch sich entwickelnden Seminargeschehen zu betrachten. Je transparenter die Dimensionen 1 bis 3 für den Seminarleiter sind, desto interessanter und gewinnbringender für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann er die Dimension 4 gestalten.

Dimension 3: Big Five – persönliche Präferenzen „... so bin ich/das mag ich“

Typausprägungen entlang der wichtigsten, beobachtbaren und den Alltag prägenden individuellen Persönlichkeitsmerkmale mit der Fragestellung: Was ist das für ein Typ mit welchen Persönlichkeitsitems, und was sind seine individuellen Vorlieben? Wie wirkt sich das auf sein Verhalten aus? Wie kann ich das als Seminarleiter erkennen, und was kann ich daraus machen?²⁰

²⁰ Vgl. Teil I, Abschnitt 5: Das ist der zu akzeptierende und zunächst unveränderliche IST-Zustand, aus dem sich dann Reaktionen zu Lernen vom Pferd ergeben entlang der in Persönlichkeit angelegten psychologischen und verhaltensmäßigen Grunddispositionen (siehe Seiten 56 bis 62).

5 Hauptdimensionen zum Beispiel beim „Big Five“

- *Bedürfnis nach Stabilität*
- *Extraversion*
- *Offenheit*
- *Gewissenhaftigkeit*
- *Umgänglichkeit*

Fragestellung: In welchen Situationen fühlen sich die Coachees wohl? Wo liegt ihre durch D 1 bis D 3 determinierte Wohlfühlzone? Aus dieser heraus können sie am besten souverän agieren und handeln und sich so über den üblichen Rahmen ihres Verhaltens hinaus entwickeln. Der Seminarleiter muss zum Beispiel realistisch einschätzen können: Wo und auf welchem