

Mein Coachingpartner „das Pferd“, Erlebnislernen und ich

Ich sitze im Auto und fahre über die niederländische Grenze hinweg über idyllische Sträßchen hinweg zum Seminarort. Mein Outlook zeigt für diesen Tag kurz und nüchtern lediglich das Stichwort ‚Weiterbildung‘ an, dabei befinde ich mich bei strahlendem Sonnenschein mitten auf einer wunderschönen sogenannten „Achterhoek-Allee“ mit altem Baumbestand, nur noch wenige Kilometer vom Seminarort Hof Dittmann(?) in Bocholt entfernt. Die Sonne wärmt, obwohl es noch früh am Morgen ist, die Landschaft entschleunigt, der Kopf wird frei – ich finde, ideale Voraussetzungen für eine Fortbildung der besonderen Art: „Leadership im Training mit dem Pferd erleben“.

Bewusst habe ich mir vorgenommen, offen an diesen Tag heran zu gehen, ohne feste Bilder im Kopf, ohne konkrete Erwartungen, obwohl die Seminareinladung von Personalcoach Anja Schröder viel Konkretes verspricht: „Das Training mit unseren Pferden hilft Ihnen, Ihre Führungsqualitäten zu erkennen und zu verbessern, mit viel Spaß und einem nachhaltigen Erfolg.“ Anders als im Rollenspiel soll man sein Verhalten direkt ablesen und Veränderungen direkt einüben können. Es werden Erkenntnisse und Impulse versprochen, die die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, das Steuern von Projekten und den Umgang mit Kunden leichter machen sollen. Dabei dreht sich alles um die Prinzipien des Erlebnislernens. Das klingt vielversprechend. Ich bin gespannt.

Der Willkommensgruß ist freundlich, der Hof mit seinem ländlichen Charakter und die Aussicht, gleich Pferde auf Wiesen und Koppeln erleben zu dürfen, beflügeln die Stimmung. Eine Fortbildung in Sachen Menschenführung auf dem Land mit meinen Lieblingstieren erleben zu

dürfen, hat zugegeben einen ganz besonderen Charme. Hier gibt es keine Ablenkung auf andere alltägliche Dinge. Wir lassen die Handys gern in der Tasche. Das einzige wirklich technische Tool, eine Videokamera mit Stativ, aufgebaut vor der Weide, wirkt fast wie ein Fremdkörper. Wie nachhaltig die Videoanalyse ist, erfahren wir später.

Nach der Vorstellungsrunde schließt sich unsere kleine Gruppe gleich auf sympathische und lockere Art und Weise zusammen. Die eigentliche Arbeit beginnt in vertrauensvoller Atmosphäre, zwar noch nicht am Gatter der Pferdekoppel, dafür aber zunächst am Seminartisch.

Wir steigen ein in das Thema Führung und sollen ein Selbstbild unserer Führungskompetenz geben und unsere Erwartungen an den Seminartag definieren. Ich verspreche mir - gespiegelt durch den Umgang mit dem Trainingspartner Pferd und das Feedback der Seminarkollegen bzw. Anja Schröder - neue Erkenntnisse zu meinem persönlichen Führungsstil zu gewinnen. Bin ich zu dominant? Zu inkonsequent? Zu zurückhaltend? Auf jeden Fall bin ich selbstkritisch - immer. Es wird außerdem abgefragt, welche Eigenschaften zu meinem persönlichen Führungsleitbild gehören. Ich notiere - meinem Empfinden nach - als selbstverständliche Eigenschaften: Verbindlichkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Authentizität, Respekt und persönliche Wertschätzung,

Es werden weitere Bereiche abgefragt, auch Führungsfehler und Führungsschwächen sollen wir uns eingestehen. Das Ganze läuft diskret ab. Niemand muss sich outen. Wir runden diese Übung ab und füllen eine Tabelle aus, in der wir uns selbst einschätzen sollen auf einer Skala von ‚zutreffend‘ bis eher ‚unzutreffend‘. Es geht dabei um Nachgiebigkeit, Autorität, ein entschlossenes oder nicht entschlossenes Auftreten und den Führungsstil. Der Seminartag findet zwar in Gruppenarbeit statt, „aber

jeder darf seine eigenen Erkenntnisse im geschützten Raum machen“, betont Anja Schröer. Ich fülle die Tabelle aus. Mit kommen Bilder aus verschiedenen Situationen in den Kopf, wo ich mich selbst als nicht schlagfertig genug im Auftritt erlebt hatte, sondern eher als jemanden, dem später, viele Momente später, wenn mein Gesprächsgegenüber längst zu Hause war, tolle Gegenargumente eingefallen sind. Wie kann ein Seminartag mit Pferden daran etwas ändern?

Bevor ich noch länger darüber grübeln kann, befinden wir uns auch schon draußen am Rand einer Weide. Die erste praktische Übung beginnt. Eine Gruppe von Pferden vertreibt sich genüsslich die Zeit beim Grasens. Mehr passiert offensichtlich nicht. Wir sollen uns für 10 Minuten auf eines der Pferde Karma, Novell, Gustav oder Veda ganz konzentrieren, beobachten und dessen Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen erkennen. Ich entscheide mich für Veda. Sie wirkt ziemlich locker, aber zugleich zielstrebig, sie frisst unmittelbar in unserer Nähe, schiebt ihr Maul sogar unter den Zaun hindurch auf unsere Seite, wo die Grasbüschel noch länger sind. Das finde ich mutig. Sie ist in ihrer körperlichen Statur ganz schön beeindruckend. Auf der Weide weichen die anderen drei Pferde ihr aus. Trotzdem sucht sie zu jedem Pferd immer wieder auch Kontakt. Keine Frage, Veda ist meine Herden-Chefin, das, was man wohl eine Leitstute nennt. Ich bin erstaunt, als ich nicht nur erfahre, dass diese Einschätzung stimmt, sondern, dass fast alle Teilnehmer (und die meisten haben im Umgang mit Pferden gar keine Erfahrung) zu demselben Ergebnis gelangt sind. Man muss also kein Kenner der Pferdesprache sein oder „Bille und Zottel“-Bücher gelesen haben, um zu erkennen, wer eine Herde anführt? Eine verblüffende Erkenntnis. „Wir erkennen das intuitiv“, erklärt Anja Schröer. Im übertragenden Sinn erfassen wir also auch im beruflichen Alltag, wer uns führt, wen wir führen, wer sich in der Rangordnung lieber unterordnen möchte oder eben genau

dies nicht kann. Zwischen vier ausgewachsenen Pferden auf der Weide und den Abteilungen eines mittelständischen Unternehmens gibt es also kaum Unterschiede? „Ja, das stimmt“, bekräftigt Anja Schröder, „in einer Herde gibt es immer klare Regeln, die sich auf das Management jedes Unternehmens übertragen lassen“.

Wir tauschen uns beim Mittagsimbiss weiter aus und verstehen nun, was Anja Schröder mit dem Begriff „Erlebnis-Seminar“ meint. Wir werden nicht trainiert, sondern lernen durch unser eigenes Erleben und Beobachten. Ganz einfach. Nicht mehr und nicht weniger. Das Erlebte ist unsere Wahrheit. Ich nehme für mich aus der ersten praktischen Übung mit: Meine Intuition zum Thema Führung funktioniert – meine Beobachtung deckt sich größtenteils mit der meiner Seminarkolleginnen und –en und wird von Pferdecoach Herman Terstegge, der die Pferde in und auswendig kennt, bestätigt.

Nach der Stärkung und dem Praxiserlebtem gibt es weiteren Theorie-Input. So haben wir im Umgang mit dem Coachingpartner Pferd theoretisch die Wahl zwischen drei Positionen, um jeweils schnell- und flexibel, situations- und mitarbeiterbezogen die erforderliche Führungs- bzw. Kommunikationsposition zu übernehmen bzw. dazwischen zu wechseln. Stelle ich mich z.B. hinter das Pferd, nehme ich eine dominante Position ein. Aus dieser Position treibt ein Leithengst z.B. seine Herde. Führe ich jemanden aus dieser Position heraus, lasse ich ihm größtmöglichen Spielraum. Stelle ich mich vor das Pferd, nehme ich die überhaupt dominanteste aller Positionen ein. Das Pferd hat die geringsten Möglichkeiten sich frei zu bewegen. Auf einer Position links oder rechts neben dem Pferd habe ich die geringsten Einwirkungsmöglichkeiten, denn das Pferd kann sich nach vorn und zur jeweils anderen Seiten bewegen.

Dieser Stil ist sehr teamorientiert. Ein Führen von dieser Position aus setzt gegenseitig Respekt und Vertrauen voraus. Wie bewegen und führen wir Menschen? Als Bild, so Anja Schröer, seien diese verschiedenen Führungsstile auf die Zusammenarbeit mit Menschen übertragbar. Wie schnell es manchmal situationsbezogen gilt, zwischen diesen Position zu wechseln und wie intuitiv wir dies eigentlich machen, wird mir in der nächsten Praxisübung klar.

Es wird ernst. Wir stehen vor dem 10 x 10 m großen sogenannten Picadero, einem abgetrennten Sandplatz. In dem Viereck steht die Stute Karma. Jeder von uns steht kurz vor der ersten wirklich unmittelbaren Einzelerfahrung mit dem Pferd. Pferdecoach Hermann Terstegge hat die Videokamera vorbereitet. Jeder Schritt von uns auf dem Platz soll fest gehalten werden. Die Aufgabe? Bodenarbeit zu dem Thema Distanz und Nähe. Diese Übung soll uns zeigen, welche unmittelbaren Erfolge wir durch unsere hundertprozentige Präsenz, mit Hilfe unserer Intuition und der Anwendung der verschiedenen Führungsstile auf den eben beschriebenen unterschiedlichen Positionen erreichen können. Wir sollen ohne jegliches Hilfsmittel das Pferd um uns herum im Kreis bewegen und uns so Respekt verschaffen. Danach sollen wir wieder Nähe herstellen, das Pferd soll uns folgen und so sein Vertrauen bekunden.

Ich denke: „Das alles ganz ohne Strick? Und ohne, dass wir die Stute kennen und umgekehrt?“ Die Bodenarbeit beginnt. Karma zeigt sich bei jedem Seminarteilnehmer unterschiedlich beeindruckt, zieht ihre Runden mal im Schritt, bei dem anderen im Trab oder verweigert die Aufgabe und wälzt sich genüsslich am Boden, was nicht bedeutet, dass die gestellte Aufgabe erfüllt wurde, was aber ein unglaublicher Vertrauensbeweis sei, so wird uns erklärt. Jeder Seminarteilnehmer arbeitet intuitiv, aber zugleich

individuell mit seinem „Equipment“: mit der Stimme, mal antreibend, mal beruhigend. Mit dem Körper, durch schnelle Schritte oder ruhiges Stehenbleiben. Mit den Armen, mal wild fuchtelnd, mal den Pferdehals tätschelnd. Ein Seminarkollege flüstert der Stute etwas ins Ohr. Es klingt nach Bestechung durch Möhren. Wir lachen. Das Konzept geht nicht auf, die Stute bewegt sich keinen Millimeter, sondern wendet sich ab und schreitet in die hinterste Ecke des Vierecks. Als ich an der Reihe bin, will ich mit schnellen Schritten Dynamik vermitteln, doch plötzlich muss ich mein Konzept für die ruhige, eher gelangweilte Veda umstricken in ein Konzept für eine aufgeregte, abgelenkte Veda, denn auf der Pferdeweide gegenüber stehen plötzlich zwei Wallache, die sie viel interessanter findet als mich. Ich beschließe die Führungsposition zu wechseln, das geht in Sekundenschnelle, wohl intuitiv, rücke ganz nah an sie heran und rede mit tiefer, ruhiger Stimme auf sie ein. Ein Glück, ich bin der neue Konzentrationsfokus von Karma. Sie schenkt mir ihre Aufmerksamkeit, folgt mir für einige Meter und kehrt den Pferdekollegen den Rücken zu. Das Feedback in der Gruppe stimmt mich positiv. Obwohl Karma und ich uns nicht kannten, hat sie mich offensichtlich als Führende akzeptiert. Das Fazit dieser Runde auch nach der Kameraanalyse: Pferde sind authentisch, ehrlich, immer direkt. Sie lassen sich nicht einfach führen, nur weil jemand ‚Chef‘ heißt. Aufgrund ihrer enormen Sensibilität spiegeln sie unsere menschlichen Stärken und Schwächen exakt und unmittelbar wieder.

Die Sonne brennt. Uns ist überhaupt nicht bewusst, wie schnell die Zeit vergangen ist. Die Theorieeinheit im Seminarraum ist willkommen. Wir lernen noch einmal etwas über Komfortzonen, die wir immer wieder bewusst verlassen sollten, wenn wir die Grenzen unserer eigenen Leistungsfähigkeit erweitern möchten. Ich glaube, da draußen gerade auf dem Pocadero hatte jeder von uns seine Komfortzone verlassen und konnte

durch neue Einsichten als Sieger hervorgehen, wenn auch – und das ist Erlebnislernen bei 30 Grad – durchgeschwitzt.

Nach einer kleinen Stärkung geht es zur abschließenden Praxisübung noch einmal nach draußen. Die Anforderungen erweisen sich als erheblich erhöht. Wir sollen in einer Teamleistung ein Pferd dazu bewegen, einen Parcours, bestehend aus Planen und Stangen, Hindernissen zu bewältigen. Es soll uns folgen und abschließend in der Mitte des Platzes auf einer blauen Plane halten. Es gibt keine Hilfsmittel, nur das Team. Das Team soll jemanden bestimmen, der die Aufgaben verteilt. Es wird abgestimmt, dass ich die Führung am Pferd übernehmen soll. Die anderen sollen von hinten treiben oder den Platz beschränken. Die Aufgabe bringt mich in Sekundenschnelle an meine Grenzen. Mir gelingt es zwar die Aufmerksamkeit der Stute für die Bewältigung der Aufgabe auf mich zu ziehen, ich verliere dafür aber meine Mitspieler und damit die Teamaufgabe völlig aus dem Blick. Der Parcours wird mehr oder weniger erfolgreich abgeschlossen, ich blicke ratlos auf meine Kollegen. „Ich habe keine Anweisung erhalten“, „Ich wusste nicht, was ich machen sollte und habe abgeschaltet“, usw. Wir bleiben gemeinsam etwas ratlos zurück. Allein diese Teamaufgabe noch einmal anzugehen und intensiv zu reflektieren, würde sicher einen halben Seminartag einnehmen.

Nach einem Tag, der rasend schnell verging und äußerst intensiv war, eben gespickt mit Erlebnislernen pur, schließen wir in der Runde mit dem Meta-Feedback der Pferde. Was hat mir Veda, was Karma in den praktischen Übungen bezüglich meiner Nachgiebigkeit, Autorität, meines Führungsstils, meiner Entschlossenheit zurück gespiegelt? Das Meta-Feedback führt mich zurück auf ein Kernproblem: in der Selbsteinschätzung eher tief zu stapeln. Im Umgang mit dem Pferd schnitt ich besser ab, als ich selbst von mir

glaubte. Eine schöne Tageserkenntnis. Daran in einem weiteren Pferdecoaching-Seminar mit Anja Schröder zu arbeiten, ist mein nächstes Ziel. Ich hoffe, Veda, Karma, Gustav oder Novell helfen mir dabei.

Gaby Wenning