

Pferdegestützte Trainings – wie sie die Konfliktkompetenzen von Führungskräften stärken können

Erfolgreiche Mitarbeiterführung beruht in erster Linie auf der Kenntnis der eigenen Führungs- und Konfliktkompetenzen. Sich seiner selbst bewusst zu sein, persönliche Stärken und Potenziale realistisch einschätzen zu können, um sie gezielt einzusetzen, ist der Schlüssel zu einem vertrauensvollen Miteinander. In pferdegestützten Trainings können die Teilnehmer auf unmittelbare Weise das Zusammenspiel verschiedener Führungstechniken und Sinnesebenen erfahren und lernen, geeignete Methoden und Techniken zur Stärkung der Führungsrolle einzusetzen.

Stephan Buchhester

Geschafft. Er legt den Hörer auf. Die Geschäftsdaten liegen vor. Die Gesundheitsquote ist auf das angestrebte Maß gestiegen. Er fühlt sich wie im siebten Stall. Wieso Stall? Muss es nicht Himmel heißen?

Rückblende: Herr R. ist Geschäftsführer eines Unternehmens mit 320 Mitarbeitern. Es ist März 2011 und ein normaler Businessmorgen. Die Gesundheitsquote des ersten Quartals wird vorgestellt: ein Desaster. Nicht die üblichen jahreszeitlich bedingten Krankheiten wirken sich verheerend aus, sondern langwierige psychische Belastungsstörungen – kurz: Burn-out. Insbesondere in der mittleren, seiner wichtigsten Führungsebene.

Burn-out. Was anfänglich als Trend einer dekadenten Drückeberggesellschaft eingestuft wurde, wächst sich zum wirtschaftlich bedeutsamen Problem der sogenannten Leistungsgesellschaft aus (Lohmann-Haislah 2012). Langzeitkrankenschreibungen, ungeplante Arbeitsausfälle, Kündigungen sind die Folge. Auch die Unit von Herrn R. ist davon betroffen. Nachdem die klassischen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wie Massage am Arbeitsplatz, Seminare zur Work-Life-Balance und Ähnliches keine nennenswerten Verbesserungen gebracht haben, muss die Lösung woanders liegen. Dass er sie im Führungshandeln suchen muss, ist unstrittig. Nur wo dort?

Führung ist keine Wissensdomäne. Doch wenn gute Führung nicht zwingend etwas mit einem „Mehr an Wissen“ zu tun hat, wieso ist dann noch immer der Glaube so präsent, dass ein Seminar zur Wissensvermittlung das Führungsverhalten ändert? Für Herrn R. erscheint es plausibler, sich nach Maßnahmen umzusehen, die auf das Verhalten abstellen. Fündig wird er bei einem der führenden Anbieter für Führungskräfte trainings mit Pferden in Deutschland. Hoch qualifizierte Trainer mit fundierten Kenntnissen über die Wirtschaftsabläufe, saubere verhaltensorientierte Lernmethodik, klare Zielstellung und eine

Zufriedenheitsgarantie. Herr R. bleibt skeptisch. Nach Hochseilgarten und Wildwasser nun auch noch Pferde? Kann das funktionieren?

Exkursion in die Schaltzentrale unseres Handelns: das Gehirn

Unser Gehirn erreichen pro Sekunde circa 11 Millionen Reize über die Sinnesorgane. Aber nur etwa 60 davon werden durch unser Großhirn bewusst verarbeitet (Magdanz 2012). Um diese Datenreduktion bewältigen zu können, verarbeitet unser Gehirn in tiefer liegenden Arealen (limbisches System) hoch komplexe Informationspakete, die sich aus multiplen Reizen (Bilder, Gerüche, Töne usw.) zusammensetzen (Beck 2013). Dort wird entschieden, was wir mögen oder nicht, wovor wir Angst haben und wovor nicht – noch bevor unser Großhirn „davon weiß“.

Um sich diesen Verdichtungsprozess vorzustellen, erinnern Sie sich kurz an einen Menschen, zu dem Sie eine starke emotionale Bindung haben. Woran erinnern Sie sich? Sicher an Bilder, gegebenenfalls an Gerüche oder gemeinsam erlebte Situationen und weniger an die Haarfarbe, Körpergröße oder andere Sachinformationen. Und nun stellen Sie sich vor, Sie werden in einem Seminar gebeten, sich ausdrücklich *nicht* an diese 11 Millionen Sinneseindrücke zu erinnern, sondern sich ausschließlich Sachinhalte zu merken. Sie werden wenig Lust verspüren, sich in dieser Weise auch noch außerhalb des Seminarraums zu benehmen. Darum erweisen sich Maßnahmen, die sich auf die Vermittlung von Managementwissen konzentrieren, in der Praxis vielfach als unzureichend. Unser Gehirn ist bei einer sachorientierten Wissensvermittlung quasi die ganze Zeit über damit beschäftigt, alle anderen Sinneswahrnehmungen zu unterdrücken. Das kostet viel Energie. Und bevor wir uns dann im

Alltag weiter mit diesem anstrengenden Unterdrückungsprozess quälen, greifen wir auf die altbekannten, wenn auch falschen Verhaltensweisen zurück. Wir sind trotz des Trainings wieder wie vorher. Nachhaltiger Trainingsnutzen – Fehlzanzeige?!

Training mit Pferden: Worum geht es?

Im Training mit Pferden geht es um eine komplexe Verarbeitung aller Sinneseindrücke. Genau wie im Arbeitsleben. Denn Führung wird auch mit allen Sinnen erlebt (Buchenau / Davis 2013). Dadurch werden vor allem diejenigen Gehirnareale in den Lernprozess mit einbezogen, die fast schon reflexartig reagieren, weit bevor wir genau und in Ruhe über unser Handeln nachdenken. Es sind genau diese komplexen Gedächtnisleistungen sehr tief liegender Hirnstrukturen, die unser Erleben nachhaltig prägen (Siegel 2010). Wenn sich Verhalten also langfristig erfolgreich ändern soll, muss Lernen unter Beteiligung genau dieser Strukturen erfolgen. In einem solchen Umfeld wird der Lernprozess so mehrdimensional, dass unser Gehirn mit all seinen Synergieeffekten daran beteiligt ist.

Zusätzlich gibt es noch eine Vielzahl von Sekundäreffekten, die eine solche Bildungsvariante zum Erfolg führen. Stellen Sie sich vor, Sie sollen im Seminarraum ein Rollenspiel (als höchste bisher bekannte Variante der Simulation Ihrer Realität) durchführen. Ihr Mitspieler ist ebenfalls ein Seminarteilnehmer. Und nun stellen Sie sich vor, es geht alles schief, was schiefgehen kann. Womit begründen Sie Ihr Scheitern? Etwa nach dem Muster: „Der andere hat sich keine Mühe gegeben und es schwerer gemacht, als es in der Realität ist.“ – „Der Andere wusste ja, worum es geht, und war schon darauf eingestimmt.“? Wir haben für alles, was wir tun, eine gute und für uns plausible Begründung. Und je höher die Position ist, die Sie in einer Hierarchie einnehmen, je komplexer und multikausal Ihr Umfeld wird – umso schneller greifen Sie zu derartigen Begründungen. Und es ist gut, dass Sie so reagieren. Es dient dem Schutz Ihrer psychischen Gesundheit, die Verantwortung für Fehler auf mehrere zu verteilen (Güttler 2003). Damit vermeiden Sie es aber auch, Ihr Verhalten infrage zu stellen. Aber: Versuchen Sie diese Art der Rechtfertigung mal, wenn Ihr Gegenüber ein Pferd ist! Dem Pferd ein taktisches Verhalten wie dem Rollenspieler zu unterstellen ist paradox. Da herkömmliche Begründungen in dieser Situation wenig helfen, ist es aber auch erheblich leichter, den Erfolg beziehungsweise Misserfolg sich selbst zuzuschreiben. Es fällt leichter und führt zu keinem Gesichtsverlust – weil *kaum jemand* eine ungewohnte Aufgabe mit einem Pferd als Partner aus dem Stand gut löst. Und was „gut“ in diesem Kontext bedeutet, ist zusätzlich noch weit von unseren herkömmlichen Bewertungsmustern entfernt. Durch diese Erlaubnis, Fehler zu machen, reagieren wir entspannt, fühlen uns weniger in unserer Person angegriffen und können

die komplexen Erfahrungen schneller, tiefer und besser verarbeiten. Die erfahrene Umgebung wird zur Lernwelt.

Mai 2011. Herr R. entscheidet sich für die Teilnahme an dem dreitägigen Seminar „selbst bewusst führen“. Herr R. ist gespannt. Was wird ihn erwarten, welche neuen Führungsansätze wird er kennenlernen, und welche Rolle spielen dabei die Pferde?

Ein Training mit Pferden ist in der Regel mehrstufig aufgebaut und geht auch diesbezüglich über die herkömmlichen Trainingsgrenzen hinaus. Abbildung 2 (S. 42) verdeutlicht den Unterschied.

In herkömmlichen Trainings wird von der Auftragsklärung bis zum Transfer fast ausschließlich das Großhirn angesprochen. Die Aktionen sind wortlastig, und am Ende erfolgt ein Transfer auch über die Beschreibung, wie sich das Training gegebenenfalls auf den Arbeitsalltag auswirkt. Und jeder, der schon einmal „nach dem richtigen Wort“ gesucht hat, weiß, wie anfällig und unzuverlässig diese Prozesse sind (denken Sie nur an die Dehnbarkeit des Satzes: „Ich bin fertig!“). Alle anderen Sinneseindrücke werden jedoch vernachlässigt. Das Seminar ist zwar sachlich richtig und auch richtig anstrengend, aber es macht weder Lust noch vermittelt es die Methodik, um Verhaltensweisen erfolgreich zu ändern.

Im Rahmen eines Trainings mit Pferden ist die semantische Begründung für das Verhalten zweitrangig. Es geht um das *Erfahren* der eigenen Wirksamkeit – um den Abgleich dieses eigenen Bildes mit dem erzielten Effekt. Und das Wesentliche daran: Dieser Effekt ist unmittelbar, eindeutig und kaum mit einem *Mehr* oder *Weniger* an vorhandener Verbalkompetenz umzudeuten. Ob das Pferd auf die Stimme des Sprechers reagiert, wie der Sprecher seinem Willen Ausdruck verleiht und wie sich das Pferd daraufhin verhält, dies sind Lernerfahrungen auf allen Sinnesebenen, und sie sind unausweichlich emotional miteinander verknüpft.



Abb. 1: Führung ist (k)eine Frage der Kraft?!

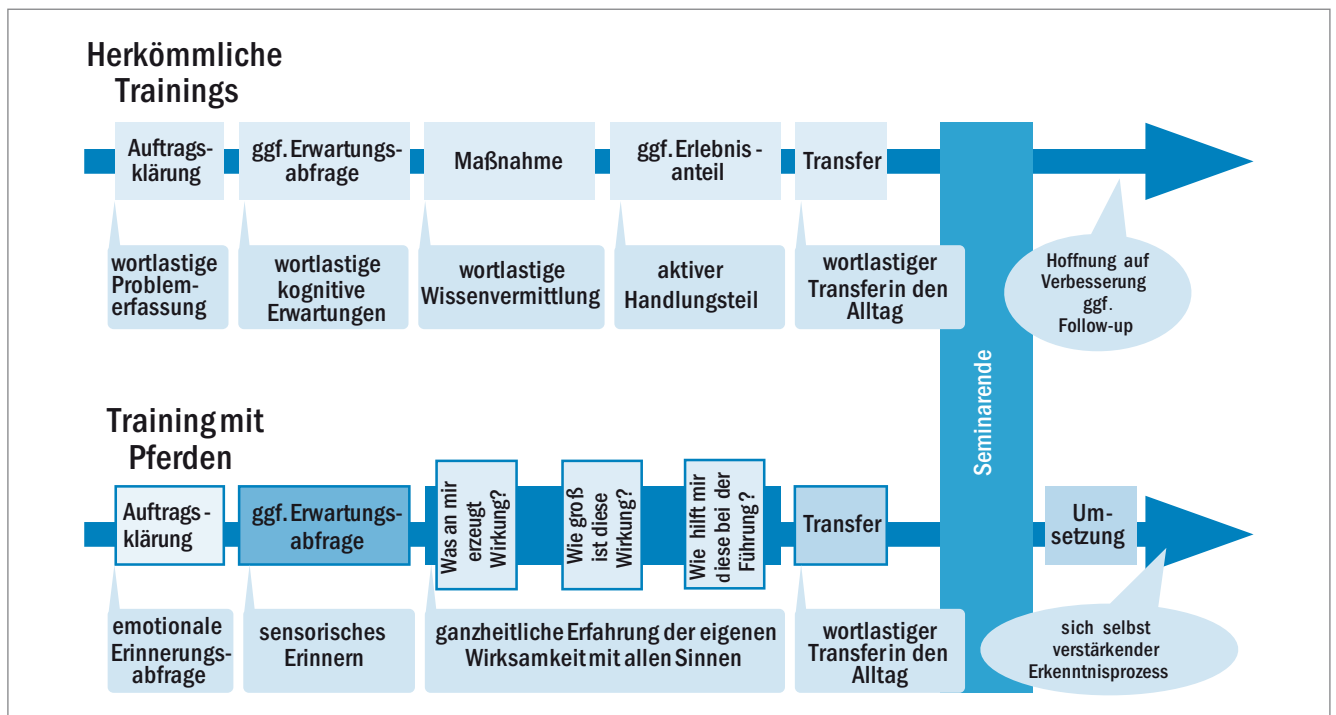


Abb. 2: Trainingsaufbau im Vergleich (© CHIRONDO 2014).

Herr R. steht in der Reithalle und soll ein Pferd dazu bewegen, ihm zu folgen – ohne Seil, ohne es zu berühren. Zehn Minuten vergehen, in denen Herr R. aktiv arbeitet, sich ausprobiert und alles durchlebt, was Lernen auszeichnet: Teilerfolge, Rückschläge, Anstrengung und Freude. Er kann es später bei der Betrachtung des Videos kaum glauben, wie lange er sich dieser unbekanntes Lernsituation ausgesetzt hat. Länger als er es nach eigener Aussage in jedem Seminarraum vor einer fremden Gruppe tun würde. In der dann folgenden Videoauswertung gibt es auch kein „Richtig“ oder „Falsch“. Es gibt die Wahrnehmung von erfolgreichem oder weniger erfolgreichem Verhalten, und es gibt die Rückmeldung der anderen Teilnehmer, wie sie Herrn R. in der Situation erlebt haben.

Darin liegt ein weiterer Langzeitnutzen einer solchen Maßnahme. Die Trainer helfen durch Videofeedback, sich die Emotionen selbstwertdienlich einzuprägen. Die wertfreien Reaktionen der Pferde auf das Handeln der Teilnehmer bilden das Kernstück des Trainings. Da damit alle Ergebnisse emotional positiv verarbeitet werden können, verstärkt sich die Umsetzung dieses Prinzips im Alltag der Teilnehmer. Selbst- und Fremdbild-Differenzen werden nicht bewertet, sondern hinsichtlich ihrer Wirkung und ihres emotionalen Eindrucks analysiert. Dieses Prinzip übernehmen die Teilnehmer am Ende, und sie vergleichen ihren Alltag anschließend immer wieder mit dem Gefühl und dem Erleben in der Übungssituation. Damit wird der Nutzen des Trainings deutlicher und auch nachhaltiger.

Bei herkömmlichen Trainings erfolgt eine Transfersicherung möglicherweise über Anrufe des Trainers oder Telefoncoaching.

Doch auch hier erfolgt die Nutzensicherung über Abruffleistungen aus dem prozeduralen oder semantischen Gedächtnis (Beck 2013). Beim Training mit Pferden werden die emotionalen Erfahrungen viel intensiver mit der Erfahrungswelt im Alltag in Übereinstimmung gebracht.

Herr R. geht am zweiten Seminartag sehr nachdenklich nach Hause. Immer wieder ist ihm aufgefallen, dass einer der anderen Teilnehmer bei der Bewältigung der Übungen mit ihm in einen „Wettkampf“ tritt. Diese Situation kennt Herr R. Auch im Arbeitsleben versucht er seine Mitarbeiter durch den „Challenge-Charakter“ zu motivieren. Im Training erlebt er nun aber, dass sich die Pferde bei dem anderen Teilnehmer anders verhalten als bei ihm. Die Effekte bei beiden Teilnehmern sind nicht miteinander vergleichbar. Und je weniger vergleichbar die Effekte werden, umso vehementer sucht dieser andere Teilnehmer den Vergleich mit Herrn R.

In der Videoanalyse und im Speed Coaching (eine Einzelsequenz Teilnehmer – Trainer) findet Herr R. wichtige Antworten. Er selbst übernimmt in vielen kleinen Sequenzen einer Übung nicht die Führung, sondern gibt diese an das Pferd ab. Dass er trotzdem zum Ziel kommt, verdankt er kleinen Impulsen in punktuellen Schlüsselmomenten. Diese kann Herr R. aber kaum benennen, weil sie auf sehr viel Erfahrungswissen beruhen und weit vor der rationalen Abwägung durch das Großhirn ausgeführt werden. Diese Impulse werden beim langsamen Abspielen des Videos deutlich sichtbar. Das Pferd reagiert als extrem sensibles Fluchttier sofort auf diese kleinen Impulse. Das eigentliche Ausmaß der Führung wird erst im Video deutlich.

Der andere Teilnehmer sieht Herrn R. in den Übungen, verfügt aber über deutlich weniger Erfahrung und auch eine ganz andere körperliche Konstitution. Er ist eine eigenständige Person mit einer eigenen Wirkung. Aber er versucht die gleichen Mittel zur Problemlösung wie Herr R. einzusetzen. Er nimmt das als Motivation gedachte Wettkampfangebot von Herrn R. an, ohne sich der eigenen Wirkung sowie seiner Mittel bewusst zu sein und ohne zu wissen, worauf er bei der Beobachtung von Herrn R. hätte achten müssen. Das Resultat bei diesem Teilnehmer ist wenig erfolgreiches Handeln, das zu Frustration führt. Und dauerhafte Frustration macht krank.

Herr R. fährt nach drei Tagen zurück. Im Gepäck hat er Emotionen, Bilder und Erfahrungen über die Wirkung des eigenen Handelns auf andere – aber auch das Wissen über das Zusammenspiel verschiedener Führungstechniken und Sinnesebenen.

August 2011. Herr R. ruft bei dem Anbieter des Trainings mit Pferden noch einmal an und berichtet, dass er immer dann, wenn er versucht ist, seine Mitarbeiter durch „kleine Wettkämpfe“ zu motivieren, an die Pferde denkt. Und sich dann fragt: „Ist mir und den anderen jetzt auch klar, was ich alles in dieser Situation tue? Sehen, erleben und erkennen sie, was mich so sicher in meinem Handeln macht?“ Und immer öfter ist er es, der den Wettkampf vermeidet und klar, transparent und sich seiner selbst bewusst führt. Er motiviert seine Führungskräfte dazu, sich ihrer eigenen Wirkung gewahr zu werden, dabei konsistent unter Berücksichtigung der eigenen Persönlichkeitsmerkmale zu führen und auftretende Konflikte souverän zu lösen.

März 2012: Im Unternehmen von Herrn R. wird die aktuelle Gesundheitsquote präsentiert. Gegenüber dem Vorjahr hat sie sich deutlich verbessert. Ein voller Erfolg, auch finanziell.

Zwar war die Einzelmaßnahme „Training mit Pferden“ kostenintensiver als eine Maßnahme in einem Seminarhotel mit gleichem Zeitumfang. Aber der Nutzen rechtfertigt den Aufwand. Da sich der Trainingseffekt im Nachgang immer wieder selbst verstärkt und die Lernerfahrung deutlich intensiver und somit viel schneller und selbstwertdienlicher abzurufen ist, ersetzt dieses Verfahren die zeitaufwendigen Refresher, Folgetrainings und ähnliche Maßnahmen.



Abb. 3: Kommunikation will gelernt sein.

Literatur

- Beck, Henning (2013): Biologie des Geistesblitzes. Speed up your Mind. Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum.
- Buchenau, Peter/Davis, Zach (2013): Die Löwen-Liga. Tierisch leicht zu mehr Produktivität und weniger Stress. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Güttler, Peter O. (2003): Sozialpsychologie. Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen. München: Oldenbourg.
- Lohmann-Haislah, Andrea et al. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Magdanz, Jana (2012): Spuren des Geistigen. Die Macht des Mythos in Medien und Werbung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Siegel, Daniel J. (2010): Wie wir werden, die wir sind. Neurobiologische Grundlagen subjektiven Erlebens und die Entwicklung des Menschen in Beziehungen. Paderborn: Junfermann.

Prof. Dr. Stephan Buchhester gestaltete nach seiner Promotion als Wirtschaftspsychologe ab 2005 maßgeblich die Personalentwicklung für bis zu 6.000 Mitarbeiter einer VW-Tochter. Seit über zehn Jahren arbeitet er als Führungskräftetrainer und Spezialist für Potenzialanalysen und gilt mit seinem Motto „alles ist messbar“ als Rulebreaker seiner Branche, weil er in seinen Trainings die Psychologie entmystifiziert und einfache, messbare sowie praxisnah einsetzbare Methoden vermittelt. Er ist Dozent für Wirtschaftspsychologie an der FOM.

