



LEADERSHIP LIVE EXPERIENCE

HORSE ASSISTED
PERSONAL AND PROFESSIONAL
DEVELOPMENT

MEDIENBEITRÄGE

G&K HorseDream GmbH
Seminare für Teams und Führungskräfte
Am Berg 21, D-64711 Erbach (Odenwald)

Geschäftsführer:
Gerhard J. Krebs M.A.
Karin C. Krebs

Telefon: +49 (0)6062 608826
Telefax: +49 (0)6062 608827
Mobil: +49 170 327 81 81
und: +49 172 746 00 01
eMail: office@hosedream.com
Internet: www.hosedream.com

Das Medieninteresse an diesem Seminarkonzept ist groß.

Wir haben aus der Vielzahl der Berichte über uns in Presse, Hörfunk und Fernsehen die ausführlichsten zusammen gestellt.

Besonders hervor heben möchten wir die Beiträge von Bärbel Schwertfeger (wirtschaft & weiterbildung, April 1999), Dagmar Deckstein (Süddeutsche Zeitung, September 2000), Peter Theisen (ZDF, Mai 2001), Elisabeth Hussendörfer (management & training, Oktober 2002) und Gudrun Bergdolt (Handwerk Magazin, Juli 2003)

Bitte beachten Sie, dass das Copyright der Texte bei den Verlagen, Redaktionen, Sendern oder Autorinnen und Autoren liegt und dass eine Verbreitung in welcher Form auch immer nicht gestattet ist.

Inhalt

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| Hessischer Rundfunk. Präsenz und Intuition..... | 2 |
| handwerk magazin. Pferde als Lehrmeister..... | 3 |
| management & training..... | 5 |
| High Potentials (BR alpha)..... | 7 |
| VOGUE Business..... | 8 |
| Campus & Karriere (Deutschlandfunk)..... | 10 |
| Radioladen (Hessischer Rundfunk HR4)..... | 11 |
| Mona Lisa (ZDF)..... | 13 |
| Drehscheibe Deutschland (ZDF)..... | 14 |
| Meridian (Hessischer Rundfunk HR1)..... | 15 |
| Süddeutsche Zeitung..... | 17 |
| WirtschaftsBlatt (Wien)..... | 20 |
| Wirtschaft & Weiterbildung..... | 21 |

Präsenz und Intuition Persönlichkeitstraining mit Friesenpferden. Beitrag von Kathrin Fischer

Anmoderation:

Intuitionen oder unbewusste Wahrnehmungen, das haben wir also gelernt, begleiten uns ständig. Weil uns diese Wahrnehmungen eben nicht bewusst sind, ignorieren wir sie und ihre Wirkkraft und damit aber auch eine wichtige Ressource unseres selbst. Diese Ressource wollen viele Menschen natürlich nutzbar machen für sich, ihr Leben, ihre Arbeit. Kann man Intuition lernen? Das ist die große Frage. Die Antwort darauf: Wenn man die richtigen Lehrer hat, schon.

Sprecherin:

Da kommen sie die Stallgasse entlang, die vier mächtigen Lehrer mit dem schwarzen Fell und den langen Mähnen: Sie heißen Benny, Bosse, Benetton und Lüttje. Sie sind Friesenpferde und ihres Zeichens Intuitions- und Kommunikationslehrer.

Bruno:

Für mich ist das Spannende, wenn man mit den Pferden vom Boden aus zu tun hat, dass sich hier ganz neue Dimensionen der Kommunikation eröffnen.

Sprecherin:

Bruno ist Ende vierzig und Reitlehrer. Damit gehört er nicht unbedingt zu der Klientel, die die G&K HorseDream GmbH des Ehepaars Krebs im allgemeinen anspricht. Gerhard und Karin Krebs trainieren auf der Fenwick Farm in Erbach im Odenwald Führungskräfte. Ihre Seminare heißen etwa „Präsenz und Intuition“, „Führung erleben“, „Kompetenz beweisen – Persönlichkeit bewahren“ oder „Macht und Ohnmacht des Vertrauens“. Auch der Reitlehrer Bruno kommt nicht des sportlichen, sondern des persönlichkeitsfördernden Aspektes wegen.

Bruno:

Ich komme hier her, um mir über mich selbst klarer zu werden. Eben solche Situationen, dass ich spüre, ich neige dazu zu viel Druck zu machen.

Das mach ich ja nicht nur beim Reiten, das mach ich auch meinen Kindern gegenüber, meiner Frau gegenüber, meinen Kollegen, meinen Mitarbeitern gegenüber verhalte ich mich ja letztlich genauso. Ich bringe mein unreflektiertes Verhalten hier ein und das Pferd spielt mir zurück: hallo, das und das und das machst Du. Wenn ich das dann noch im Video seh', dann fällt's mir sozusagen wie Schuppen von den Augen, ganz so hab ich mich ja nicht gesehen und dann seh' ich das aber ganz eindeutig und das löst dann schon 'n Nachdenkprozess aus.

Sprecherin:

Managertraining mit Pferden? Kann man sich etwas Absurderes vorstellen, fragt sich da natürlich der Laie. Doch das Konzept geht auf.

Gerhard Krebs:

Wenn man das Pferd als Mittel der Persönlichkeitsentwicklung einsetzt, dann kann man auf der einen Seite natürlich als Führungskraft Sensibilität lernen, ich lerne auf der anderen Seite mich in Situationen, wo meine Führungskraft gefragt ist, mich auch tatsächlich durchzusetzen, aber nicht mit Gewalt durchzusetzen, sondern mich auf eine Art und Weise durchzusetzen, die den Menschen als Menschen sein lässt und ihn nicht in seiner Persönlichkeit angreift oder verletzt.

Sprecherin:

Pferde decken Führungsschwäche gnadenlos auf, sagt Gerhard Krebs, denn Dominanz gegenüber Pferden besteht in der Kunst der kleinen souveränen Gesten. Wer ein Pferd zur Kooperation bewegen will, muss genau wissen, was er von ihm will. Diffuses Gestikulieren, vage Andeutungen, Unentschlossenheit oder Aggression ignorieren Bosse, Benetton, Benny oder Lüttje entweder oder reagieren mit Widerstand. Da Pferde Höflichkeit gegenüber dem Menschen nicht kennen, spiegeln sie ihm ganz direkt sein Verhalten wieder. Ein Verhalten, dessen er sich im allgemeinen gar nicht bewusst ist.

Gerhard Krebs:

Das hat sehr viel mit Intuition zu tun, denn ich reagiere sehr oft aus dem Bauch heraus und mir fällt im Nachhinein dazu erst ein, dass das, was ich intuitiv entschieden hab' oder wie ich mich intuitiv verhalten hab', geprägt ist durch eine Erfahrung, die irgendwo angesiedelt ist in meinem zurückliegenden Leben.

Sprecherin:

Viel tun muss Gerhard Krebs nicht, um seinen Seminarteilnehmern erstaunliche Einblicke in ihr eigenes Selbst zu geben. Da reichen schon ganz einfache Aufgaben.

Bruno:

Ich soll 'n Pferd von hinten führen, das Pferd geht nicht weiter, geh' ich jetzt vor und nehm' das Pferd am Zügel und geh' voraus oder besteh' ich drauf, dass ich hinten bleib' und vielleicht mal mit der Gerte noch nachhelf'. Diese Freiheiten hab ich, aber wenn man sich selbst interpretiert, dann kommt man schon zu erstaunlichen Schlussfolgerungen

Sprecherin:

Intuitiv und ganz konkret erfahren die Teilnehmer so Aspekte von sich, die ihnen rational oft noch gar nicht bewusst waren. Viel bewegende Szenen gibt es jedenfalls, Tränen und Aha-Erlebnisse oder auch einfach nur das Glück, zum ersten mal ein so großes Tier wie ein Pferd dirigieren zu können.

Petra:

Ah, mir zittern die Knie, es ist schon unheimlich schwierig, aber auch unheimlich toll, wenn man dann ungefähr den Kurs hinkriegt, den man sich so in den Kopf gesetzt hat - toll!

handwerk magazin, Juli 2003

Führungstraining Pferde als Lehrmeister

Von Gudrun Bergdolt

Ob das Personal tatsächlich mitarbeitet, hängt von vielen Faktoren ab. Im Führungskräfte-seminar von HorseDream zeigen Pferde Unternehmern, woran es bei ihrem Führungsstil mangelt.

Es geht hier nicht um Pferde, sondern um Menschen. Beinahe gebetsmühlenartig wiederholt Gerhard Krebs diesen Satz, während des fast einwöchigen Führungstrainingseminars mit Pferden in Erbach im Odenwald. Die sechs Seminarteilnehmer, darunter drei selbständige Unternehmer, scheinen nicht so recht überzeugt. Denn Gerhard Krebs stellt ihnen Aufgaben in Aussicht,

die sie fernab von Schlippszwang und schläfrig vertrauter Seminaratmosphäre in der Reithalle der Fenwick Farm mit Pferden absolvieren sollen.

„Es gibt keine Tricks, mit denen man die Pferde zu etwas bewegen kann“, sagt Krebs. Kommunikation mit Pferden funktioniert auf einer anderen Ebene und ohne Ansehen der Person, „den Pferden ist egal, wer vor ihnen steht“.

Die Erwartungen, wie die Pferde wohl auf jeden Einzelnen reagieren werden, steigen. „Was, wenn das Pferd mich ignoriert?“, fragen sich einige. Ein wenig Unsicherheit macht sich breit. Hinzu kommt, dass die meisten das letzte Mal als Kind auf einem Pony gesessen sind.

Doch Krebs beruhigt. Mit seinem Seminarkonzept ist er seit sieben Jahren auf dem Markt. Es ist so behutsam aufgebaut wie die Führungsmethode, die er propagiert. „Führen heißt, Mitarbeiter dazu befähigen, selbständig, mutig und risikobereit auf ein Ziel zuzugehen“, so sein Credo. Und die Führungskraft, egal ob Chef oder Manager, hat seiner Ansicht nach die Aufgabe, das entsprechende Umfeld dafür zu schaffen.

Am Vorabend diskutieren Gerhard Krebs und seine Frau, Co-Seminarleiterin Karin Krebs, unterschiedliche Führungsleitbilder mit den Teilnehmern. So lernt das Ehepaar Krebs die bunt zusammen gewürfelte Gruppe kennen.

Der nächste Tag von „HorseDream Classic“, so der Name des Seminars, beginnt mit Schreibarbeit. Die Teilnehmer führen ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit Mitarbeitern oder auch als Privatperson auf, berichten über Führungsfehler und beurteilen sich selbst. Dann folgt die Praxis in der Reithalle.

Praktische Übungen

Zuerst sollen alle die vier Pferde Benny, Lüttje, Benetton und Bosse beobachten und die Rangordnung herausfinden. Die Mehrheit tippt auf Benetton, den Schönsten der vier stolzen Friesenpferde. „Von seinem Gehabe lassen sich viele beeindruckt“, sagt Karin Krebs, „aber der echte Chef ist der wesentlich ruhigere und kleinere Benny.“

Die erste praktische Übung: Die Teilnehmer sollen zuerst Vertrauen zu einem der Pferde herstellen und es um die vier Pfosten in der Halle herumführen. Gerhard Krebs filmt die Übung.

Dazwischen Anschauungsunterricht. Was der 53-jährige Seminarleiter vormacht, scheint ganz einfach. Beinahe tänzelnd bewegt er sich vor den Pferden her. Und egal ob mit oder ohne Strick am Halfter, sie folgen ihm einmal rechts oder links

herum, ganz wie er es ihnen allein mit seiner Körperhaltung signalisiert.

Doch das klappt nicht bei jedem. An der Hand manches Seminarteilnehmers scheinen die etwa 700 Kilogramm schweren Friesen wie angewurzelt. Nachher sehen sich alle die Aufnahmen an. Meist ist ganz deutlich zu sehen, warum eine Übung klappt oder nicht.

Die beste Erklärung liefert ein Unternehmer, dessen Handy während einer Übung klingelt. „Gedanklich war ich sofort bei meiner Firma“, sagt er später bei der Auswertung des Videos. Damit war seine Konzentration auf das Ziel verloren. Das Pferd blieb stehen.

Das Pferd als Spiegel

Vor den Übungen am Nachmittag „Distanz und Nähe“ sowie „Zielorientierung“ stimmt das Ehepaar Krebs die Teilnehmer erneut auf ihre Aufgaben ein. „Respekt verschaffe ich mir nur, wenn ich andere respektiere, sie ernst nehme und ihnen zuhöre“, sagt Gerhard Krebs. Und das Ziel? „Wer nicht genau weiß, wohin er will, zeigt das auch unbewusst seinen Mitarbeitern“, sagt er, „die Pferde sind nur der Spiegel dessen.“

Und siehe da. bei voller Konzentration auf das Gegenüber - in diesem Fall auf das Pferd -, bei klarer Zielvorstellung und eindeutiger Kommunikation, was sich in der Körpersprache zeigt, lassen sich die Pferde bereitwillig über Hindernisse führen. Bei der Abschlussübung gehen die Pferde über eine auf dem Boden ausgelegte Plane, stellen sich drauf oder sie schnuppern nur an ihr, je nachdem, welches Ziel ihr Begleiter hat.

Die Stimmung während der Abschlussanalyse am späten Nachmittag ist gemischt. Es gibt begeisterte Reaktionen, wie „so ein Seminar ist mit nichts zu vergleichen“, aber auch etwas nachdenklichere Töne: „Das muss ich jetzt erst mal auf mich wirken lassen.“ Fasziniert von der Methode sind alle, „denn man merkt ‚sofort, wie man ist, und bekommt auch gleich eine unmittelbare Rückmeldung m den Pferden.“ Zur Nachbereitung verschickt Gerhard Krebs an jeden Teilnehmer einen Zusammenschnitt der aufgenommenen Übungen.

HM-INTERVIEW

„Keiner hat Führen gelernt“

hm: Wie haben Sie selbst im Berufsleben Führung erfahren?

Krebs: Ich hatte lange Zeit einen patriarchalischen Chef, der gleichzeitig viel Freiheit zugelas-

sen hat. Das hat mich sehr geprägt. Mit 34 habe ich mich dann selbständig gemacht.

hm: Welche Defizite stellen Sie bei Unternehmerinnen und Unternehmern im Führungsverhalten fest

Krebs: Obwohl Unternehmer wissen, dass jeder Mitarbeiter anders ist, behandeln sie jeden mit derselben Methode. So bekommen Sie nie das, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen. Denn sie werden immer einige über-, andere unterfordern und wieder andere gar nicht wahrnehmen.

hm: Kennen Sie die Ursachen für diese Defizite

Krebs: In keiner Phase seiner Ausbildung lernt man führen. Es gibt kaum Angebote, die auch soziale Kompetenz vermitteln oder sie schulen.

hm: Viele Unternehmer haben einfach zu wenig Zeit oder stehen ständig unter Druck.

Krebs: Zeit ist eine Frage der Priorität. Wenn der Mensch keinen hohen Stellenwert hat, habe ich erstens keine Zeit für meine Mitarbeiter und nehme sie auch gar nicht wahr. Was die Frage des momentan spürbaren wirtschaftlichen Drucks angeht, so haben manche Unternehmer auch falsche Zielvorstellungen, wie etwa expandieren in einem Markt, in dem das gar nicht funktionieren kann.

hm: Die Lösung?

Krebs: Unternehmer müssen über unterschiedliche Führungsstile verfügen. Sie müssen zum Beispiel wissen, wann sie die Zügel fest in die Hand nehmen müssen.

hm: In Ihrem Seminar gibt es kaum Theorie. Warum?

Krebs: Es gibt unzählige Führungstheorien. Wir verzichten bewusst darauf und halten es auch nicht für notwendig, denn es handelt sich um einen pragmatischen Ansatz.

hm: Wie sieht der Lerneffekt aus?

Krebs: Generell verbessert das Seminar die soziale Kompetenz. Aber ein einheitliches Lernziel gibt es nicht, denn jeder hat eine andere Persönlichkeit oder befindet sich in einer anderen Situation.

Bessere Führung, besseres Ergebnis

Vor einem halben Jahr hat Michael Berner, der einen Baustoff- und Natursteinhandel im württembergischen Lorch führt, das Seminar Hor-

seDream Classic besucht und ist immer noch begeistert. Die Übungen haben bei ihm „relativ gut“ geklappt. „Wenn man selbst keine klare Richtung vorgibt, dann verstehen die Pferde das einfach nicht“, sagt er.

Wie sich seither sein Führungsverhalten verändert hat? „Früher habe ich meinen Leuten immer nur schnell schnell Anweisungen gegeben“, sagt der 32-Jährige. Das Ergebnis war entsprechend. Beispiel Lagerplatz sauber machen: „Der war halt hinterher immer noch unordentlich, schließlich wollte ich ihn ja nur sauber.“ Heute nimmt sich Michael Berner wesentlich mehr Zeit. Mit dem Ergebnis, dass seine Mitarbeiter die Anweisungen besser akzeptieren und gründlicher arbeiten „und das Ergebnis einfach besser ist“.

Dass momentan der Druck sehr groß ist, spürt auch der Baustoffhändler. „Aber wenn ich unsicher bin und den Druck einfach an meine Mitarbeiter weitergebe, dann ist das nur eine Schwäche von mir“, sagt er. Aus reinem Interesse hatte er das Seminar damals zusammen mit seiner Frau Petra besucht. „Es ist ganz gut, wenn der Partner dabei ist und man sich auf eine ganz andere Art kennen lernt“, sagt er. Er selbst war schon bei vielen Führungsseminaren. „Meist reine Theorie“, fasst er sie zusammen. „Bei den Pferden merkt man das Ergebnis sofort.“

management & training

Ausgabe 10/2002 (Oktober)

Seminartest

Autorin: Elisabeth Hussendörfer

Pferde, die Managern zu einem besseren Führungsstil verhelfen? Wie mag das gehen? Eine Frage, die sich viele Seminarteilnehmer stellen, die zum Führungskräfte-Training mit Pferden in den Odenwald kommen und sich von Gerhard Krebs und seinen vier Rappwallachen ins Visier nehmen lassen.

Pferde als Spiegel des Charakters

Meist dauert es keine zwanzig Minuten und selbst Skeptiker sind überzeugt: Ja, die Vierbeiner können uns eine Menge über unser Verhalten verraten. Spiegeln Unsicherheiten, entlarven Schauspielertricks – so raffiniert, wie es kaum ein menschlicher Trainer hinbekommt.

Seminartag eins, zweite Übungseinheit. Benetton hat keine Lust. „Wieso soll ich um den Ständer rum laufen, wenn es auch anders geht?“, scheint er zu fragen. Seine Hufe, so möchte man glauben, sind aus Blei und der Boden ist ein Magnet. Kei-

nen Zentimeter bewegt der Wallach sich nach vorne. Seine Augen blitzen hellwach, seine Ohren stehen auf Empfang – und der ist überall, nur nicht bei Sarah. Sarah ist 33, Marketingmanagerin in einem großen Industriekonzern und Teilnehmerin des Intensivseminars „Führungskräfte-Training mit Pferden“. Sie zieht am Strick, sie lässt ihn locker, redet gut zu, tätschelt liebevoll – keine Reaktion. Nachher wird sie sagen, dass Benetton stehen geblieben ist, weil sie einen Moment lang nicht mental bei der Sache war. „Im Grunde ist das ganz ähnlich wie mit meinen Mitarbeitern“, glaubt sie. „Wenn ich ihnen meine ganze Aufmerksamkeit schenke, klappt die Zusammenarbeit. Wenn ich dagegen mit Kopf und Herz woanders bin, sind Kommunikationsprobleme vorprogrammiert.“

Pferde spüren den Charakter eines Menschen

Kommunikation – großes Wort. Es ist das alte Lied vom Senden und Empfangen. Wenn falsche Signale ausgesendet werden, kommt es zu Missverständnissen. Bei der Arbeit mit Pferden wird das deutlich wie sonst kaum irgendwo. „Die Vierbeiner verhalten sich nicht richtig oder falsch, sondern ihrer Art entsprechend“, erklärt Gerhard Krebs, der selbst Manager ist und die Trainings an Wochenenden gemeinsam mit seiner Frau Karin durchführt. Vor sechs Jahren entwickelten die beiden das so genannte „HorseDream-Konzept“ autodidaktisch und unabhängig von der Pferdeflüsterer-Welle, die erst viel später durch den gleichnamigen Kinofilm von den USA nach Deutschland schwappte. Noch tun sich hierzulande viele Firmen schwer damit, ihren Mitarbeitern die Kosten für die Seminare zu bezahlen – zu exotisch erscheint ihnen der Gedanke, Führungskräfte mit Hilfe von Pferden zu schulen.

Um die hundert Führungskräfte kommen jährlich zum Ehepaar Krebs auf die Fenwick Farm. Die Seminare eignen sich für Nicht-Reiter genauso wie für Reiter, für Einzelpersonen wie für ganze Abteilungen eines Unternehmens. Gerhard Krebs hat seine vier schwarzen Friesenwallache für die Durchführung der Übungen nicht speziell trainiert. „Alles, was zwischen ihnen und den Teilnehmern abläuft, ist reinste Kommunikation“, erklärt er.

Das Konzept des Trainings klingt simpel: Als Fluchttiere sind Pferde sehr sensibel. Sie kämpfen in der Herde um ihren Platz in der Hierarchie, ordnen sich aber bereitwillig demjenigen unter, dem sie aufgrund seiner charakterlichen und mentalen Eigenschaften die Führung zutrauen.

Herkömmliche Mittel und Methoden der verbalen Kommunikation? Helfen im Umgang mit den Vierbeinern nicht weiter. Name, Titel, Stellung im

Unternehmen? Wen interessiert das? „Pferde merken, ob ein Mensch aus sich heraus sicher oder unsicher ist, Selbstbewusstsein besitzt oder sich hinter einer Maske versteckt“, sagt Gerhard Krebs. „Ihr Feedback kommt ehrlich, vorurteilslos und prompt.“ Gut möglich, dass ein Pferd einen betont energisch auftretenden Manager, der innerlich unruhig und unkonzentriert ist, wie Luft behandelt. Bei einem anderen, der längst nicht so viel Wind macht, dafür aber präsent ist, genügt dagegen schon ein gedachter Befehl.

Rangordnung der Pferde

Auf der Fenwick.Farm, wo über vierzig Pferde in geräumigen Ställen und auf endlosen Weiden ihr Zuhause haben, kann man gut beobachten, nach welchen Gesetzen die Rangordnung der Vierbeiner funktioniert. Die Co-Trainer von Gerhard und Karin Krebs, Bosse, Lüttje, Benetton und Benny, wurden gerade von der Koppel geholt und in die Reithalle geführt. „Was glaubt ihr, wer ist hier der Boss?“ fragt Gerhard Krebs. Es muss Benetton sein, denn er ist am größten und elegantesten und stellt sich immer wieder auf die Hinterbeine, um den anderen Pferden zu imponieren. Gerhard Krebs schüttelt den Kopf. „Benetton macht sich wichtig, sein Benehmen zeugt von Unterlegenheit. Benny hat das Sagen.“ Benny? Der ist klein, dick und steht die meiste Zeit in der Ecke. Aber er hat Ausstrahlung, die anderen Pferde respektieren ihn, das stimmt. „Wer führt, muss nicht unbedingt immer ganz vorne sein“, sagt Karin Krebs. „Genauso wie man nicht autoritär sein muss, um Autorität zu haben.“

Bei einer Respekts- und Vertrauensübung wird das ganz deutlich. Im Picadero, einer zehn mal zehn Meter großen Fläche, treiben die Teilnehmer ein Pferd mit einer Fahne im Kreis herum. Wichtig: Aufrecht gehen, den Arm heben. Wenn das Pferd Kooperationsbereitschaft zeigt, senkt es den Kopf. Uwe, ein 55-jähriger Personalberater, hat Benny keine zwei Minuten lang im Schritt um sich herum laufen lassen, schon dehnt das Tier seinen Hals in Richtung Boden. Uwe lässt die Fahne auf den Boden fallen, da stoppt Benny, dreht sich um hundertachtzig Grad und läuft auf ihn zu. Doch damit nicht genug: Als Uwe losläuft, schließt sich der Wallach ihm an, folgt ihm auf Schritt und Tritt.

Ohne Leine führen

Eine eindruckliche Situation. „Man kann auch ohne Leine führen“, kommentiert Gerhard Krebs. Später bei der Videoanalyse erklärt er: „Uwe hat Bennys Vertrauen gewonnen. Er hat dem Pferd seine Dominanz gezeigt und wirkte glaubwürdig.“ Uwe freut sich, denn genau das hat er zu Beginn des Seminars als sein Hauptziel definiert: Er will Vorbild sein. Die Mitarbeiter sollen ihm Kraft seiner Persönlichkeit vertrauen. Über das Medium

Pferd scheint er seinem Ziel ein Stückchen näher gekommen zu sein.

Die Videoanalyse wirkt Wunder. Wenn man die Aufnahmen in Zeitlupe abspielt, erkennt man Details, die einem sonst nie bewusst würden. Eine 40-jährige Unternehmensberaterin will Lüttje auf eine Plastikplane führen und schaut das Tier dabei kein einziges Mal an. Sie hat die Führleine straff angezogen, doch das hilft ihr nicht, weil sie mit Ausnahme dieser Leine keinerlei Kontakt zum Pferd hat. Dass Lüttje vor der Plane stehen bleiben würde, haben die anderen Teilnehmer schon geahnt, bevor die Übung tatsächlich schief ging. Die Unternehmensberaterin gibt zu, dass sie im Job ein ähnliches Problem hat: „Ich verlange etwas von einem Mitarbeiter, sehe das Ziel klar vor Augen, bin aber mit dem Kopf schon wieder ganz woanders, während ich meine Anweisungen gebe.“

Die Fehler bei sich selbst suchen. Wegkommen vom Denken „die anderen sind Schuld“, darum geht es im Seminar. Natürlich lässt sich das Verhalten von Pferden nicht eins zu eins auf das Verhalten von Mitarbeitern in einem Unternehmen übertragen. Kein Mensch reagiert auf Führungsschwäche derart direkt wie sie. Trotzdem kann wohl kein anderes Tier dem Menschen so gut einen Spiegel vorhalten. „Pferde schmeicheln nicht, sind nicht höflich, aber fast immer kooperativ“, sagt Gerhard Krebs.

Selbsterkenntnis ist wichtig

Auf den ersten Blick scheinen die vier Wallache die Hauptprotagonisten der HorseDream-Seminare zu sein, doch bei genauem Hinsehen spielen sie gerade mal eine Nebenrolle. „Die Pferde sind ein Medium“, erklärt Gerhard Krebs. „Sie stubsen uns mit ihrer weichen Nase auf allerlei blinde Flecken in unserer Selbstwahrnehmung.“ Diese Selbstwahrnehmung sei ein ganz wichtiger Aspekt des Seminars: „Es geht nicht darum, dass irgendwer den Teilnehmern sagt, was sie falsch machen. Es geht darum, dass die Teilnehmer sich selbst erkennen.“

Die berufliche Kompetenz eines Menschen, da sind Gerhard und Karin Krebs überzeugt, ergibt sich aus seinem inneren Wesen und seinem Charakter. Jeder Mensch ist anders und jeder Mensch führt anders. Es macht keinen Sinn bestimmte Taktiken bei anderen Teilnehmern abzuschauen und nachzumachen, denn die Pferde spüren sofort, wenn jemand schauspielert. Das ist auch der Grund, weshalb Karrieristen auf der Fenwick-Farm fehl am Platze sind. Wer von sozialer Fähigkeit und emotionaler Intelligenz redet und in Wirklichkeit nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, wird durch das Verhalten der Vierbeiner sofort entlarvt. Spielchen, die in einzelnen Unter-

nehmen vielleicht funktionieren mögen – trick-sen, bluffen, intrigieren – bleiben wirkungslos.

„Wer führt, das zeigen die Pferde, muss eigentlich anderen dienen. Er muss der Gemeinschaft dienen, dem Unternehmen als Ganzes“, so Gerhard Krebs.

Gesamtwert für das Seminar: 1,7

High Potentials

Bayerischer Rundfunk BR alpha

TV-Beitrag von Elke Hardegger, 26.06.2002

Friesenpferde sind dominante und eigensinnige Tiere. Trotzdem sind sie auch sensibel, ehrlich und aufmerksam. Sie folgen einem Menschen, unabhängig von Rang und Namen, der klar in seinen Anweisungen ist und dem sie vertrauen. Das macht sie zu idealen Co-Trainern für Führungskräfte.

Heike Käferle, Geschäftsführerin eines Software-Unternehmens und Chefin von 50 Mitarbeitern, will sich auf das Abenteuer einlassen und in einem Einzeltraining ihr Verhalten überprüfen. Die vier undressierten Friesenpferde sind ihre Partner auf der Fenwick Farm, mitten im Odenwald. In der Arbeit mit den Pferden sieht sie eine einmalige Chance.

O-Ton Heike Käferle: „Man hat einfach die Möglichkeit, eine direktere Reaktion auf sein Verhalten zu bekommen, und eine ungeschminkte Reaktion – ohne sich verbal auszudrücken. Man merkt auch, wenn man nicht so ganz konzentriert dabei ist, wenn man nicht so ganz die Überzeugungskraft rüber bringt. Und auch, wenn man voll dabei, wie sich das überträgt. Allein schon das, was so in diesem non-verbalen Bereich abläuft bekommt man hier richtig widergespiegelt.“

Doch wenn genug ist, ist genug. Pferde haben ihren eigenen Kopf. Manchmal geht dann nichts mehr weiter. Da hilft auch kein Druck. Das zu erspüren ist ein wesentliches Kriterium im Umgang mit Mensch und Tier. Trotzdem muss man für dieses Seminar keine Vorerfahrungen mit Pferden mitbringen.

O-Ton Gerhard Krebs: „Pferde sind majestätische Tiere. Und wenn ich jemanden, der noch nie etwas mit einem Pferd zu tun hatte, vor so ein Pferd stelle, dann ist das für ihn ein einmaliges Erlebnis. Der Grund weshalb ich solche Seminare für Führungskräfte veranstalte? Jeder der eine echt-Führungspersönlichkeit entwickeln will, kann mit Hilfe des Pferdes sehen, wie weit er schon ist.“

Die nächste Übung steht unter dem Motto „Die Kraft der inneren Bilder“. Dafür bedarf es einiger Vorbereitungen. O-Ton Heike Käferle: „Ja, es geht jetzt um ein Ziel, das ich erreichen will, und welche Hindernisse ich dabei überwinden muss. Ich soll mir jetzt überlegen, welche fünf Hindernisse ich dabei habe und sie in der Halle symbolisch darstellen, mit Latten, Zäunen und sonst irgendwelchen Teilen und dann muss ich sie überwinden.“

Negativdenken, die eigenen Selbstzweifel oder knappe Finanzen sind immer wieder Stolpersteine, denen man im beruflichen Alltag begegnet. Diese Übung soll aufdecken, wie sicher und zielstrebig man die Hindernisse überwindet. Mit Hilfe von sogenannten Fahrleinen wird das Pferd geführt. Durch einen Engpass oder über Latten hinweg bis hin zum Ziel, das durch eine Plane symbolisiert ist. Der Co-Trainer reagiert sehr sensibel auf die Anweisungen, die durch die Haltung der Zügel bestimmt werden, und somit die Richtung weisen.

Als Steigerung geht es anschliessend auf dem Rücken des Pferdes weiter. Vor zwölf Jahren sass Heike Käferle das letzte Mal im Sattel. Bereits nach wenigen Stunden im Umgang mit den Pferden bekommt sie jetzt die Aufgabe, gleichzeitig ein zweites Pferd zu lenken. Nur mit viel Mut, Konzentration und Selbstvertrauen ist diese Übung zu meistern. Da vergisst man sicherlich recht schnell, welches Hindernis symbolisch für welches Problem steht.

Doch das Gefühl, alle Schwierigkeiten überwinden zu können, ist eine wichtige Erfahrung, die man auch für das Berufsleben mitnehmen kann.

Ein Pferd ist jedoch nicht mit einem Mitarbeiter zu vergleichen. Wer eins führen kann, ist nicht gleich die ideale Führungskraft. In diesem Sinne ist das Seminar nicht gedacht. Die Erfahrungen lassen sich eher auf ein Projekt beziehen, das zu einem gewünschten Ergebnis geführt werden soll. Diese Assoziation betont der Seminarleiter beim anschliessenden Abschlussgespräch mit Hilfe der Videoaufzeichnung, die den gesamten Tag noch einmal wieder gibt.

O-Ton Gerhard Krebs: „Bewegung und Balance sind zwei Dinge, die zusammen gehören. Balance ohne Bewegung ist im Grunde gar nicht denkbar. Du musst in dir ruhen, du musst ausbalanciert sein.“

Nach einem langen Tag geht es wieder zurück in den beruflichen Alltag. Mitnehmen kann Heike Käferle vor allem Erkenntnisse über sich selbst. Und neue Idee, wie sie zukünftig Projekte erfolgreich zum Ziel führen kann.

Hürdenlauf

Vogue Business, Herbst / Winter 2001

Pferde sind ehrlich, sensibel, aufmerksam. In Seminaren sollen sie jetzt Führungskräften zeigen, wo's langgeht. Katharina Rieger hat sich ihnen anvertraut.

Es ist plötzlich da. Das wohlige Gefühl, wenn Unsicherheit Vertrauen weicht - weil man ganz unbedarft auf einem Pferd sitzt. Das letzte Mal "ritt" ich als Kind auf einem Jahrmarkt-Ross im Kreis, jetzt trägt mich der kleine Wallach Benny. Kein Sattel, nur eine gehäkelte Patchworkdecke. Erst als das Tier spürt, dass ich sich her sitze, geht es los. Ich war misstrauisch, was das hier soll, mit den Pferden. Jetzt spüre ich es: Gefühle wie Vertrauen und Unsicherheit, die ich selten beachte, sind plötzlich ganz nah.

Das Intensivseminar "Führungskräfte-Training mit Pferden" brachte mich auf Bennys Rücken. Intensiv deshalb, weil außer mir nur Multimedia-Projektleiter Norbert teilnimmt, um das eigene unbewusste Führungsverhalten zu erkunden. Norbert besitzt seit vier Jahren ein Pferd, Wallach Eddy, den er abgöttisch liebt.

Ich halte zu Pferden normalerweise fünf Meter Abstand, vorsichtshalber. Aber, so die Website der Firma "HorseDream", man braucht "keine Erfahrung mit Pferden". HorseDream, das sind Gerhard und Karin Krebs. Seit fünf Jahren veranstaltet das Paar Seminare "mit dem Medium Pferd" für Chefs und Chefinnen aller Art. Erst gab Computereinfachmann Krebs EDV-Kurse, die Pferde waren nur ein Hobby. "Aber die Teilnehmer wollten auch reiten", erzählt er, "so entwickelten wir unser Kurs-Konzept."

In Deutschland waren sie die Ersten, die Pferde als Co-Trainer einsetzen, um Führungskräften ihre Schwächen und Stärken bewusst zu machen. Weiche Werte, wie emotionale Intelligenz sind dabei zentral, nicht die Grenzerfahrungen harter Überlebenstrainings. HorseDreams Heimat ist die Fenwick-Farm im Odenwald. Ringsum dunkelgrüne Wälder, nachts ein Sternenmeer am Himmel. Die Stadt, der Stress, der Stau - all das ist meilenweit weg.

Autorität sein, ohne autoritär zu sein

Zwei Tage lang werden Norbert, der energische Projektleiter und ich, die Redaktionsleiterin, uns von den Pferden den Spiegel vorhalten lassen. Warum eigentlich Pferde? Gerhard Krebs sagt:

"Intuition, Körpersprache und Konzentration sind auch zur Menschenführung wichtig, aber nur wenige Chefs achten darauf." Mit Pferden, sensiblen Fluchttieren, wird die Wahrnehmung darauf gelenkt, ob und wie gut man diese Stärken beherrscht. "Autorität sein, ohne autoritär zu sein", sagt Karin Krebs, "ist ja auch mit Menschen wichtig." Hört sich nicht so schwer an.

Wir stehen auf der Holztribüne der Reithalle, in die durch große Oberfenster mildes Tageslicht fällt, als die vier Tiere in die Halle laufen. Drei schwarze Friesen-Wallache - Bosse, Lüttje und Benetton - und Benny, das kleine Tinker-Zigeunerpferd, wälzen sich hemmungslos auf dem weichen Torfboden. Erste Aufgabe: Wer ist der Chef? Es muss Benetton sein, der Größte, Eleganteste. Doch Gerhard Krebs sagt später: "Benny ist der Chef." Ausgerechnet der Kleinste! "Benetton ist der Rangniedrigste, unser Teenager." Wenigstens hat auch Norbert daneben getippt. Lektion eins: Lasse dich nicht von Äußerlichkeiten täuschen.

Danach sollen wir die Pferde führen, an einem Strick vorbei an Hindernissen in der Halle. Bosse trottet neben mir her, ich lobe ihn, er folgt mir. Auch Lüttje, der Rentner der Viererbande, gehorcht. Ich bin die geborene Chefin! Bis Norbert rät: "Rede nicht auf die Tiere ein!" Denn er geht schweigend voran, jedes Tier folgt ihm. Also versuche ich es so mit Benny. Nach wenigen Metern wird der Strick straff, das Pferd steht da wie versteinert. Zaghafte zerre ich an der Leine. Spott in Bennys Augen. Ich rede mit ihm, kraule seine Mähne, bis er weiter geht. Später, bei der Videoanalyse, die allen Übungen folgt, sehe ich eine Frau, die hölzern vor einem kleinen dicken Pferd geht. Lektion zwei: Ändere deinen Führungsstil nicht abrupt, das kauft dir keiner ab.

Das Erstaunliche an der Arbeit mit Pferden: Sie registrieren sofort, wenn der Mensch nicht authentisch oder konzentriert ist - und verweigern die Zusammenarbeit. Ist man aber mental bei ihnen, lobt und motiviert sie, klappt alles wie am Schnürchen. "Auf den Menschen lässt sich das zwar nicht 1:1 übertragen", sagt Gerhard Krebs, "aber die Arbeit mit Pferden macht das eigene, intuitive Verhalten in überraschenden Situationen bewusst."

Sich in Geduld üben

Das zeigt die nächste Übung: Wir sollen bei den Tieren Vertrauen und Respekt aufbauen. Im Picadero, einer zehn mal zehn Meter großen Fläche, treiben wir ein Pferd mit einem Fähnchen im Kreis herum. Wichtig: aufrecht gehen, den Arm heben. Bis das Tier Demut zeigt, indem es den Kopf senkt und auf uns zukommt. Jedes der vier Pferde senkt den Kopf, aber keines kommt auf mich zu. Mit gutem Zureden führe ich die Tiere.

Erst auf dem Video später erkenne ich, wie ungeduldig ich bin.

Auch Pferdekennner Norbert stößt an seine Grenzen. Weil er von Benetton das Gleiche erwartet wie von seinem Eddy (nämlich eine 180-Grad-Drehung), streikt Benetton. Ein Missverständnis. Lektion drei: Konflikte entstehen durch Missverständnisse. Und: Wer führt braucht Geduld. Die Erkenntnisse aus dem Seminar mögen simpel klingen, aber: Sie hinterlassen bleibende Eindrücke für den Job-Alltag. Kein Mensch reagiert auf Fehler derart direkt wie das Pferd - das einen so dazu bringt, die Fehler zu erkennen.

Die Zügel nie zu locker lassen

"Pferde nehmen keine Rücksicht", sagt Karin Krebs. Das ist schwer zu akzeptieren, als ich Bosse vor mir an Zügeln durch einen Parcours lenken soll. Ich will nach links, er geht nach rechts. Er geht im Kreis, ich will geradeaus. Das Geheimnis: Ich muss die Zügel straffer nehmen. Siehe da, ich steuere das Tier ohne laute Kommandos. Lektion vier: Halte den Druck konstant, lasse die Zügel nie zu locker.

"Sobald die Teilnehmer auf dem Pferd sitzen, platzt der Knoten", sagt Gerhard Krebs später. Auch mir ging es so, eine Runde auf Benny genügte, um die Tiere als Trainer zu akzeptieren. Am zweiten Tag reite ich sogar mit zwei Pferden. Ich sitze auf Benny, vor ihm steht Bosse, alle Zügel in meinen Händen. Gerhard Krebs geht vor, locker folge ich mit den beiden. Wow! Zugegeben, die Euphorie verschwindet, als Gerhard Krebs mich allein machen lässt und die Tiere sich vor mir verheddern.

Reiten wollte ich auch nicht lernen, dafür habe ich erkannt: Vier Pferde sind vier Charaktere, auf die ich mich einstellen muss, wenn ich etwas erreichen will. Für sie zählt Hierarchie nichts, wenn die Signale unklar sind. Ich weiß jetzt, dass ich geduldiger sein sollte und auch mal laut sagen kann, wo's lang geht. Aber, letzte Lektion: Was man hier lernt, kann man nur erleben.

Zum Nachmachen

G&K HorseDream bietet etwa einmal im Monat zweitägige Seminare für Führungskräfte an. Kontakt: www.horsedream.de oder Tel.: 0 60 62 - 60 88 26

Campus & Karriere

Deutschlandfunk

Beitrag von Riccardo Mastrocola, 21.11.2001

O-Ton Sommer: "Ich lass ihn einfach laufen, mach nichts mehr, das hab ich heute gelernt, nur ab und zu zeigen wer der Chef ist, so wie jetzt wenn er vorrennen will, aber sonst brauchst du nichts mehr zu tun."

Noch nie hat Matthias Sommer vor solch großen stolzen Friesenpferden gestanden. Aber schon vor vielen Entscheidungen, Projekten und wichtigen Planungsgesprächen mit seinen Mitarbeitern. Der 36jährige Inhaber einer Kasseler Maschinenbau-firma hat 50 Angestellte und viel Streß. Er wusste schon vor dem Seminar, dass er viele Fehler im Umgang mit seinen Mitarbeitern macht. Aber welche bloß? Jetzt, gegen Abend, nach vielen Übungen und Erkenntnissen und während sich die Pferde in der Reithalle gemächlich auslaufen, scheint ihm vieles klarer.

O-Ton Sommer: "Großer Fehler von mir ist ich bin ungeduldig, ich setze meine Mitarbeiter unter Druck, auch manchmal mit Mitteln die unter die Gürtellinie gehen, das ist ein ganz großes Manko von mir und letztendlich, teamorientiert, setz ich meinen Dickkopf durch, und das ist sicherlich was, was ich in den nächsten Wochen und Monaten abbauen werde."

Die Friesenpferde auf der Fenwick Farm in Erbach im Odenwald stehen meist auf der Koppel und werden geritten, aber nicht als Sport-, Freizeit, oder Schulpferde ausgebildet - sie entfalten stattdessen eine natürliche Stärke, eine Art Selbstbewusstsein und einen eigenen Charakter. Sie sind zwar keine alternativen Gesprächspartner, aber sie kommunizieren auf eine direkte Weise. Namen, Position und berufliche Erfolge der Teilnehmer sind ihnen egal. Die Manager sind bei den Übungen deshalb ganz auf ihre persönliche Ausstrahlung angewiesen, sagt der Kursleiter und Besitzer der Pferde Gerhard Krebs. Die Kurse finden zweimal im Monat statt, in seinem Hauptberuf ist er Produktmanager bei einem Telekommunikationsunternehmen.

O-Ton Krebs: "Die erste Übung, wo der Teilnehmern mit den Pferden konfrontiert wird, sieht nach außen hin völlig banal aus. Wir führen ein Pferd an einem 6 Meter langen Strick durch die Halle um vier Pfeiler herum. Dabei sagen wir: jeden zweiten Pfeiler bitte einmal mit dem Pferd umrunden. Wenn dann die erste Umrundung eines Pfeilers kommt und das Pferd aus welchen Gründen auch immer stehen bleibt, sehen wir: wie reagiert der Teilnehmer?` Versucht er zu b-

ben? Zieht er am Strick? Wechselt er die Richtung?"

Bei der Videoanalyse bekommen die Teilnehmer ihren Führungsstil nochmal vorgesetzt. Auch die Lebensmittelchemikerin Gabi Manger, obwohl sie schon Erfahrung mit Pferden hat, ist überrascht. Sie leitet eine Arbeitsgruppe bei der Stadt Bchum.

O-Ton Manger: "Es gab insofern eine Schlüsselsituation, dass das Pferd mir signalisiert hatte, ich gehe mit dir und ich habe das erst gar nicht richtig wahrhaben wollen und habe ihn dann trotzdem erst mal angetrieben. Auch die Teilnehmer haben mir das Feedback gegeben, dass ich das in der Tat teilweise zu krass gemacht habe und anders hätte reagieren können."

Natürlich kann man von der Kommunikation mit dem Pferd keine direkten Rückschlüsse ziehen auf die Führung der Mitarbeiter. Aber die Pferde spiegeln die Handlungen der Führungskräfte mit entsprechenden Reaktionen wider.

O-Ton Krebs: "Es sind vier sehr unterschiedliche Pferde. Sie sind charakterlich sehr unterschiedlich und wenn ich in einer zentralen Übung ein Pferd, weil es eher lahm erscheint, um mich rumtreibe und in einer anderen Übung mit der derselben Dominanz auftrete, dann läuft mir das Pferd davon. Und wir übertragen solche Verhaltensweisen dann zum Beispiel auf die Situation im Unternehmen, wo ich mit einem Mitarbeiter mit einer bestimmten Art umgehen kann, die einen anderen zum Weglaufen bringt. Und ich verliere damit den Mitarbeiter, ohne dass ich weiß warum eigentlich."

Der ideale Führungsstil: Darum geht es Gerhard Krebs bei diesen Seminaren. Er vermittelt aber keine psychologischen Rezepte oder überlädt seine Teilnehmer mit Führungstheorien. Stattdessen vertraut er auf die Eigenerfahrung der Manager mit den ehrlichen Pferden. Was das in Zukunft für die Mitarbeiter heißt, kann noch keiner von ihnen so richtig formulieren. Zuviel müssen sie verarbeiten - der Tag hat sie nachhaltig beeindruckt.

Radioladen

Hessischer Rundfunk HR4

Interview mit Ingo Lücke am 10.11.2001

Ingo Lücke: In Erbach im Odenwald gibt es die G&K HorseDream GmbH Private Akademie für Pferde, Freizeit und Kommunikation. Interessanter Titel. Am Telefon ist von der Geschäftsleitung dieser Firma Herr Gerhard J. Krebs. Guten Morgen Herr Krebs.

Gerhard J. Krebs: Guten Morgen Herr Lücke.

IL: Das müssen Sie uns erzählen: Pferde und Freizeit, das passt zusammen. Wie kommt die Kommunikation dazu?

GJK: Es gibt eigentlich nur ganz wenige Tiere, die eine solche entwicklungsgeschichtliche Bedeutung für den Menschen haben, wie das Pferd. Das Pferd hat in der Vergangenheit immer zur Ausbildung von Führungskräften gedient. Das hängt mit den Charaktereigenschaften des Pferdes zusammen. Das Pferd schmeichelt dir nicht, es reagiert nicht hündisch, es ist aber fast immer kooperativ.

IL: Das müssen Sie uns jetzt genauer erklären. Also Sie laden in der Tat zu sich ein Manager, um einen Tag lang Autorität zu üben, in dem sie mit Pferden zusammen arbeiten. Wie sind Sie auf diese Idee gekommen und wie funktioniert das konkret?

GJK: Wir haben vor zwölf Jahren angefangen uns mit Pferden zu beschäftigen und haben vor sechs Jahren etwa dieses Konzept erarbeitet und seither bieten wir diese Seminare an. Ich muss dazu sagen es sind keine Seminar für Karrieristen. Das darf man nicht falsch verstehen. Wer nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, der wird das Seminar vermutlich sehr nachdenklich verlassen. Wir stellen unter anderem die Frage, warum soll man durch Einschüchterung, Angstverbreitung, Hinterlist oder Intrigen führen, wenn es eigentlich auch ganz anders geht, nämlich durch Vertrauen, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und Ehrlichkeit.

IL: Und wie funktioniert das jetzt. Also wie kann ich das lernen, was Sie gerade erzählt haben, in dem ich mit Pferden zusammen arbeite?

GJK: Voraussetzung ist, dass man mit einer bestimmten Einstellung an das Pferd herangeht. Und wir wollen, dass man auch mit einer bestimmten Einstellung an den Menschen herangeht. Wer führt, muss eigentlich dem anderen dienen, er muss der Gemeinschaft dienen, dem Unternehmen als Ganzes. Ein Beispiel vielleicht: Eine der praktischen Übungen macht den Zusammenhang von Nähe und Distanz deutlich. Gelingt es nun, den nötigen Respekt mir zu verschaffen, ohne aber dabei das Vertrauen zu verspielen? Oder schlage ich das Pferd vielleicht durch zu dominantes Auftreten in die Flucht? Geht mir vielleicht auf ähnliche Art und Weise auch mancher Mitarbeiter verloren?

IL: Wie sieht denn diese praktische Übung konkret aus, die Sie da gerade geschildert haben?

GJK: Der Teilnehmer steht mit dem Pferd in einem zehn mal zehn Meter abgesteckten Viereck,

dem sogenannten Picadero. Er bekommt von uns ein Machtinstrument in die Hand, das kann eine Fahne sein oder eine Longierpeitsche und er soll das Pferd um sich herum treiben. Er soll sich also Respekt verschaffen. Er soll aber bei dieser Übung darauf achten, dass er eine Verbindung zum Pferd hält, und dass er in der Lage ist, das Vertrauen, das er eigentlich haben will von dem Pferd, nicht durch dieses zu starke Treiben zu verspielen. Wenn er den Druck weg lässt, kommt das Pferd auf ihn zu und er ist in der Lage das Pferd ohne Strick durch diesen Picadero hindurch zu führen.

IL: Das ist jetzt konkret eine praktische Übung, die Sie gerade geschildert haben. Das Seminar ist ja einen Tag lang, wenn ich das richtig gelesen habe, wie viele dieser praktischen Übungen können Sie da an einem Tag vermitteln und wie ist dann anschließend der Erfolg?

GJK: Das sind vier Übungen, die wir nacheinander absolvieren. Dazwischen sind Videoanalysen und Feedbackrunden. Der Erfolg besteht für die Teilnehmer darin, dass sie ein außergewöhnliches Feedback auf Ihre persönliche Art zu führen bekommen. Und einige entdecken vielleicht ungeahnte Führungsstärken. Was aber auch passiert, ist, dass viele mit ihren Führungsschwächen konfrontiert werden.

IL: Wie gehen denn diese Menschen dann damit um anschließend? Also haben Sie Erfahrungen sammeln können von Managern, die ein solches Seminar bei Ihnen absolviert haben, wie das hinterher im Berufsalltag sich ausgewirkt hat?

GJK: Wir haben eine ganze Reihe von Feedbacks von Teilnehmern bekommen, die zum Teil sehr nachdenklich geworden sind. Das heisst, die gemerkt haben, dass sie mit ihren Mitarbeitern auf eine Art und Weise umgehen, die jegliche Intuition vermissen lässt. Und dieses Rückbesinnen, diese Rückbesinnung auf die eigene Intuition, das ist einer der größten Erfolge, die wir in den Seminaren haben.

IL: Ich muss jetzt doch noch mal nachfragen. Ich stell mir das gar nicht so einfach vor, also zumindest für Leute, die noch nie mit Pferden vorher zu tun gehabt haben. Die müssen sich ja auch erst einmal an dieses Pferd selbst gewöhnen und, ja, so eine Art Dompteur werden. Wie viel Zeit braucht man dafür?

GJK: Das geht relativ schnell. Einige gehen mit einer bestimmten Angst anfangs in die Übung hinein, aber sie sehen dann, dass das Pferd sich auf sie einlässt. Die Pferde sind nicht dressiert für diese Übungen. Sie sind aber durch den täglichen Umgang mit ihnen für dieses Kommunikationstraining geschult. Sie kennen natürlich auch die

einzelnen Übungen, die nacheinander ablaufen. Sie absolvieren jede Übung wieder mit einem anderen Menschen. Und auf diesen neuen Menschen stellen sie sich ein. Und seine ganz individuelle Art und Weise mit ihnen umzugehen macht den eigentlichen Kernpunkt dieser Kooperation aus.

IL: Hab' ich da jetzt einen Menschen, ein Pferd um mich, den ganzen Tag, oder, ich hab ja, wenn ich einen Betrieb habe, auch mehrere Menschen um mich, die ich führen soll.

GJK: Wir haben vier Pferde im Einsatz. Diese Pferde sind auch charakterlich sehr unterschiedlich. Wir stellen am Anfang zum Beispiel die Frage, wer ist der Chef dieser Vierergruppe? Und wir sehen dann, ob Menschen auf Äusserlichkeiten reagieren. Einige sagen, der Grösste, der Eleganteste, der Schönste, das muss der Chef sein. Ist aber leider gar nicht so. Das heisst, wir fragen dann, was sind die wirklichen Führungseigenschaften? Wodurch wird es deutlich, wer zu einer Führungskraft geeignet ist und wer vielleicht nicht geeignet ist, oder wer bestimmte Eigenschaften bei sich selber fördern muss, um zu einer Führungskraft zu werden.

IL: Falls wir Interesse geweckt haben bei dem einen oder anderen: wo kann man sich anmelden? Wann finden dieses Seminare statt?

GJK: Das nächste Seminar ist jetzt in der nächsten Woche am Montag. Dann findet Anfang Dezember ein zweitägiges Intensivtraining statt. Und man kann alle Termine sich im Internet ansehen. Wir haben dort eine Internet-Präsenz unter www.managerspiegel.de. Oder man kann sich auch telefonisch bei uns melden unter der Nummer 06062 608826.

IL: Und da das jetzt natürlich alles viel zu schnell ging haben wir selbstverständlich Adresse, Telefonnummer und Internetadresse hinterlegt beim HR4 Hörertelefon. Interessenten können sich an die Kollegen dort wenden. Die HR4 Hörertelefonnummer ist glaube ich relativ bekannt: 069 für Frankfurt, 155 40 44. Führungstraining mit richtigen Pferdestärken. Das war von der Fenwick Farm: G&K HorseDream GmbH, Gerhard Krebs. Dankeschön für das Gespräch.

Mona Lisa (ZDF)

Kompetenz-Training mit Pferden Managerinnen entdecken ihre Intuition

Ein Beitrag von Madeleine Schulte Langforth, bearbeitet für ZDF.online. Sendetermin: 6.5.2001

Anmoderation: Auf den sechsten Sinn des Menschen besinnt man sich auch in den Führungsetagen der Unternehmen. Führung heißt im besten Fall anerkannt zu werden, weil man Fachkompetenz hat und Führungsqualitäten. Aber viele Manager und Managerinnen sind so kopflastig geworden, dass sie die Signale ihrer Mitarbeiter nicht mehr wahrnehmen und selbst nur noch vage Botschaften aussenden. Da kann ein Training weiterhelfen und Co-Trainer sind Pferde.

Die Ohren auf Empfang, die Augen wach und klar. Trotz ihrer 700 Kilogramm sind Friesenpferde äußerst feinfühlig. Sie sind menschenbezogen und die Werbemanagerin Annedore Klinksiek weiß, dass sie hochsensibel reagieren. Aber Pferd Benetton versteht ihre Kommandos schlicht nicht. Er macht, was er will. Sie soll das Pferd nur am Seil führen, ohne Zwang das Pferd dazu bekommen, das zu tun, was sie will. Auf einem "Pferdeseminar für Manager" will die Chefin von elf Angestellten lernen, wieder auf ihre Gefühle zu hören. Kopfgesteuert nennt sie sich selbst, möchte aber ihre Entscheidungen künftig wieder aus dem Bauch heraus treffen. Sie ist sich sicher, dass sie diese Intuition einmal hatte. Sie ist nur im Lauf des Berufsalltags verloren gegangen.

Vertrauen lernen

Die vier Friesenpferde sind Mimosen. Nicht nur untereinander tauschen sie sich ständig aus, sie kommunizieren gerne auch mit Menschen. Und das ist die erste Übung des Seminars. Wer fühlt sich von welchem Pferd angesprochen und sucht es sich zur Zusammenarbeit aus und wie passiert das? In dieser Phase kann es eigentlich nur eine Bauchentscheidung sein. Beim ersten Eindruck fehlt noch völlig die Erfahrung.

Die nächste Übung: Vertrauen schenken, dem anderen etwas zutrauen. Eine Trainingsteilnehmerin sitzt auf dem Pferd, darf aber nicht selbst führen. Sie muss darauf vertrauen, dass das Pferd, ebenso wie die Pferdeführerin, seine Sache schon richtig machen wird. Trainingsleiter Gerhard Krebs erklärt den Sinn der Übung: "Wir haben es hier mit zwei unterschiedlichen Elementen zu tun. Wir haben den Mensch vorne, der das Pferd führt, und wir haben das Pferd, auf dem ich selber sitze, von dem ich getragen werde. Man kann vielleicht sa-

gen, das Pferd ist mittleres Management. Es wird geführt, und es trägt mich gleichzeitig. Sie soll dabei erfahren, wie schön das Gefühl sein kann, sich auf jemanden verlassen zu können, der vor einem geht und einen führt." Anfangs war Annedore Klinksiek skeptisch, dann konnte sie den Ritt genießen. Vielleicht wird es der Chefin bald leichter fallen, Verantwortung abzugeben und ihren Angestellten mehr zu zutrauen.

Pferde als Spiegel für den Menschen

Mitten im Odenwald liegt die Fenwick-Farm. 50 Pferde sind hier zu Hause. Viele bekommen hier ihr Gnadenbrot, und es wird auch gezüchtet. Karin Krebs hat zusammen mit ihrem Mann Gerhard das Konzept für diese Fortbildung entwickelt. Die Seminare finden nur am Wochenende statt, denn Gerhard Krebs ist hauptberuflich selbst Manager. Die vier Friesenpferde hat er sich bewusst als Co-Trainer ausgesucht: "Pferde haben eine Eigenart, die andere Tiere nicht so ausgeprägt haben. Sie stellen für den Menschen einen glasklaren Spiegel dar. Ich stelle mich vor das Pferd und sehe im selben Moment die Reaktionen des Pferdes. Es reagiert auf das, was ich tue und bin und sage. Ich kann mir keinen klareren Spiegel vorstellen als das Pferd."

Die nächste Übung: In einem abgegrenzten Raum läuft das Pferd ständig im Kreis herum. Eine Fahne dient als Druckmittel. Bei dieser Übung soll die Person sehen, wie belastbar ihr Gegenüber ist. Der Mensch muss intuitiv erfassen, wie lange Pferd Benetton das Spiel Spaß macht und wann es ihm zu viel wird. Wenn man dem Pferd zu viel zumutet, dann ignoriert er ihn einfach. Ist die Teilnehmerin jedoch achtsam, erspürt sie Benettons Empfindlichkeiten, schenkt ihm volle Aufmerksamkeit, dann ist er gerne kooperativ und willig zur Zusammenarbeit. So wie es sich jeder Manager von seinen Mitarbeitern wünscht. Trainingsleiter Gerhard Krebs relativiert das: "Man kann natürlich nicht platt parallelisieren. Ich kann nicht sagen, wenn man ein Friesenpferd führen kann, dann kann ich auch einen Menschen führen. So geht es nicht, aber ich finde immer wieder Anhaltspunkte, an denen ich über mich nachdenken kann. Wo ich spüre, dass ich unsicher bin oder dem Gegenüber zu nahe trete."

Man muss klare Signale aussenden

Die nächste Übung: Das Pferd über eine am Boden liegende Plane führen. Das Problem bei Lehrerin Elke Nölting ist: Sie sendet unklare Signale aus. Einerseits hat sie ein Ziel, andererseits glaubt sie nicht daran es zu erreichen. Das spürt Benny und geht nicht auf die Plane. Er ist unkonzentriert und foppt die Lehrerin, wie die Kinder in der Schule. Inzwischen sind Annedore Klinksiek und Pferd Bosse ein perfektes Team. Sie schafft es, ihn

zu motivieren. Die wieder entdeckte Intuition hat ihr geholfen, sagt sie, indem sie sich das Ziel vorher vorgenommen und es dann vergessen hat. Sie hat einfach nicht mehr dran gedacht, sondern sich nur noch auf sich selbst verlassen. Annedore Klinski konnte dank der Pferde wieder ihre Gefühle wahrnehmen. Nun muss sie ihre Pferdeerfahrungen auf ihre Mitarbeiter übertragen.

Drehscheibe Deutschland (ZDF)

Managertraining mit Pferden

Von Peter Theisen. Sendetermin: 3.5.2001

Erste Annäherungsversuche von Tier und Mensch. Was können Führungskräfte durch Pferde lernen? Da ist erst einmal ungläubiges Kopfschütteln und dann eine gehörige Portion Neugier. Die Tiere studieren, genau beobachten und beurteilen, das ist die erste Lektion. Bald folgt die Erkenntnis, dass Pferd nicht gleich Pferd ist. Einige brauchen mehr, andere weniger Druck, um sie in Bewegung zu setzen.

Gerhard Krebs, Manager-Trainer: "In dem Moment, wo ich mit dem Pferd umgehe und das Pferd irgend etwas nicht so tut, wie ich es gerne von ihm möchte, muss ich in der Lage sein zu fragen: wo liegt der Fehler? Das Pferd ist ein perfektes Lebewesen, das Pferd macht keine ‚Fehler‘, sondern der Fehler liegt immer beim Menschen. Und wenn ich in der Lage bin in Führungssituationen, die entscheidungsmäßig nicht richtig gelaufen sind, anschließend darüber nachzudenken wo der Fehler lag und ihn nicht bei meinem Mitarbeiter, sondern in meinem eigenen Ich oder in meinem Führungsstil oder wo auch immer suche, dann haben wir das Ziel unseres Seminars erreicht."

Wie bringt man den Vierbeiner bzw. Den Kollegen zur konstruktiven Mitarbeit? Wann folgt er, und wann nicht? Wie viele Streicheleinheiten sind nötig? Kann ich ihn an der langen Leine lassen, oder muss ich die Zügel straff halten? Wieso gehorchen die Pferde manchmal gerade denen, die mit zarter Hand führen und verweigern sich den dominanten? Die neun Teilnehmer aus den verschiedensten Branchen kommen sichtlich ins Grübeln.

Gerhard Krebs: "Ich brauche nicht eingebunden zu sein in eine bestimmte Linienfunktion, um den notwendigen Druck auf Mitarbeiter auszuüben. Ich muss nicht ‚General oder Hauptmann‘ sein um meinem ‚Untergebenen‘ klar zu machen, was er für mich tun soll, wenn ich das aus Kraft meiner Persönlichkeit heraus auch kann."

Die zentrale Aufgabe des Seminars findet im Picadero, einem abgegrenzten Viereck, statt. Dabei geht es um Nähe und Distanz, Vertrauen und Kontrolle. Gerhard Krebs: "Der Teilnehmer bekommt ein Führungsinstrument oder ich will auch sagen ‚Machtinstrument‘ in die Hand und jagt dieses Pferd im Picadero um sich herum. Das Pferd signalisiert zu irgendeinem Zeitpunkt, dass es mit dem Menschen bereit wäre zu kooperieren. Der Mensch muss also die Sensibilität besitzen, auf den Gegenüber einzugehen und muss in der Lage sein, das Zeichen, das von ihm kommt zur Kooperationsfähigkeit zu erkennen und muss dann mit ihm zusammenarbeiten."

Ein sehr intensives Erlebnis, denn das Pferd spürt jede Unsicherheit und im Gegensatz zu so manchem Mitarbeiter zeigt das Pferd deutlich, was es vom Führungsstil hält.

Ute Meisel, leitende Krankengymnastin: "Und ich merke auch Parallelen so zu meinem Alltag, dass ich bestimmte Anweisungen einfach gebe, aber in meinen Gedanken schon wieder woanders bin, und ich da eigentlich so ein bisschen die Führung zu demjenigen verliere, von dem ich eigentlich etwas erwarte. Und das finde ich schade. Aber ich finde es sehr gut, diesen Fehler hier sehr deutlich zu sehen."

Elke Kunze, selbständige Innenarchitektin: "Man ändert mit Sicherheit sein Verhalten und achtet noch viel mehr auf das, was man selber ausstrahlt und auf die Zielgenauigkeit, mit der man es einsetzt."

Bei der abschließenden Videoanalyse erkennen die Teilnehmer deutlich ihre Stärken und Schwächen. Pferdetraining für Manager, eine ungewöhnliche aber auch sehr spannende Methode, seine Führungsqualitäten zu verbessern.

Meridian (Hessischer Rundfunk)

Meridian erzählt was vom Pferd:

Führungskräfte sollen im Umgang mit den Pferden lernen, was ihnen im Umgang mit Kollegen vielleicht fehlt. Beobachten, beurteilen, Kontaktfähigkeit und Kompetenz - all das sind Lernziele in den Seminaren, in denen das Pferd als Medium dient. meridian spricht mit dem Veranstalter der Pferdeseminare für Führungskräfte.

Studiogespräch mit Rainer Witt am 29.6.2001

Rainer Witt: Wenn Sie bei Gerhard Krebs das Seminar, ich zitiere "Dominanztraining für Führungskräfte" buchen, dann werden Sie an Ort und

Stelle nicht nur mit ihm, sondern auch mit ausgewachsenen Friesenwallachen zu tun haben. Die Firma HorseDream im Odenwald, so heißt das Unternehmen, GmbH übrigens, arbeitet mit Mensch und Pferd. 890 Mark plus Mehrwertsteuer kostet so ein zitierter Trainingstag nach dem Motto Dominanztraining für Führungskräfte. Ich bin keine, ich will keine werden, aber wir tun jetzt mal so. Ich komm jetzt zu Ihnen, lieber Herr Krebs, was machen Sie mit mir und dem Pferd da so?

Gerhard J. Krebs: Ja, Sie kommen am Abend vorher an, wir setzen uns ab acht Uhr zusammen zum Abendessen, machen ein bisschen Einführung ins Programm, schauen uns zum Schluss ein Friesen-Video an, "Die Symphonie des Friesenpferdes", und wenn Sie noch nie etwas mit Pferden zu tun gehabt haben, dann gehen Sie mit einem Gefühl ins Bett, wo Sie denken "Hui, hoffentlich kriege ich den nächsten Tag über die Runden!"

RW: Am nächsten Tag stehen wir in der Halle, in der Reithalle, vielleicht?

GJK: Nun, wir fangen an mit einer theoretischen Einführungsrunde. Es geht nicht nur darum, dass man mit den Pferden zu tun hat, sondern wir wollen natürlich den Transfer in den Berufsalltag zu Stande bringen. Deswegen fangen wir mit einer Fragensammlung an, die die persönlichen Führungsfragen, die man mitgebracht hat zu dem Seminar, zunächst mal klären. Dann gehen wir in die Halle und lassen unsere vier Pferde rein, spielen ein bisschen Hintergrundmusik, und es entwickelt sich ein bisschen was. Die Teilnehmer stehen oben auf der Tribüne, schauen zu, haben einen Katalog verschiedener Charaktereigenschaften der Pferde vor sich, die sie zuordnen sollen, und werden feststellen, dass diese Charaktereigenschaften irgend was mit den Charaktereigenschaften der Leute zu tun haben, die sie in ihrem Unternehmen oder in ihrem Team vorfinden.

RW: Also Sie setzen das Pferd so ein bisschen gleich mit dem Untergebenen dessen, den Sie da trainieren.

GJK: Na, das ist vielleicht ein bisschen zu platt parallelisiert. Wir setzen das Pferd nicht gleich, sondern wir sagen "So wie du dich gegenüber dem Pferd verhältst in diesem Seminar, verhältst du dich in alltäglichen Situationen - in unbekanntem vielleicht aber auch in völlig bekannten - vielleicht auch gegenüber deinen Mitarbeitern." Das heißt, wir versuchen die Teilnehmer für ihr eigenes Führungsverhalten zu sensibilisieren.

RW: Also reiten tun die nicht?

GJK: Nein, reiten tun die nicht, mit Reiten hat das Seminar überhaupt nichts zu tun.

RW: Die stehen dann mit ihren Nadelstreifen oder in Blue Jeans mit diesen Friesen-Brocken - das sind ja ziemlich kräftige Tiere - in einem Areal von zehn mal zehn Meter, hab ich bei Ihnen nachgelesen. Dann kriegen Sie eine Reitgerte in die Hand oder ein Fähnchen und dann...

GJK: Ja, das ist die zentrale Übung des Seminars, wir nennen sie "Distanz und Nähe" und wir 'kontrollieren' in dieser Übung das Dominanzverhalten der einzelnen Teilnehmer. Das stellt sich heraus, sobald ich das Pferd mit Hilfe der Longierpeitsche um mich herum treibe, und auf das Signal - so wie Monty Roberts das zum Beispiel beschreibt - warte, dass das Pferd sagt "Komm hör auf, mich weg zu treiben, ich bin gerne bereit, mit dir zu kooperieren." Wir stellen fest, ob die Teilnehmer dieses Signal erkennen, wir stellen dann fest, wie sie darauf reagieren: hält das Pferd an, kommt es gar zu ihnen herein, und sind sie dann in der Lage, das Pferd am Seil durch den Picadero zu führen.

RW: Und der Tierschutzverein kommt nicht und sagt "So, Freund Krebs, jetzt ist Schluss, jetzt gibt's eine Anzeige wegen Tierquälerei?"

GJK: Nein, mit Tierquälerei hat das nichts zu tun. Ich meine aber, es ist für die Tiere nicht ganz einfach, an einem Tag mit acht unterschiedlichen Teilnehmern zu kommunizieren. Das ist für jedes Pferd Schwerstarbeit.

RW: Jetzt gibt es ja so eine alte Lehre, dass Wallache, aber Stuten genau so, auf das Alphetier reagieren, also auf den Leithengst, oder bei anderen Tieren ist es der Leithammel. Übernehmen Ihre Manager, oder bringen Sie sie dazu, diese Leithengst-, diese Alphetier-These zu übernehmen und die darzustellen?

GJK: Ich selber halte von dieser Alphetier-These gar nicht so viel. Wenn ich in eine Pferdeherde hineingehe und tue so, als wäre ich der Leithengst, das Alphetier, und ich würde auf einen Hengst treffen, dann würde mich dieser Hengst gnadenlos niedermachen. Das heißt, ich muss vielmehr meine natürliche Autorität, die ich besitze, sozusagen als "Raubtier Mensch" gegenüber dem "Fluchttier Pferd" ausspielen. Ich muss mich dem Pferd gegenüber zeigen als das, was ich bin: nämlich eigentlich sein Feind. Und ich muss ihm dann deutlich machen, dass es mir trotzdem vertrauen kann, muss also versuchen aus dieser Position heraus ein Vertrauensverhältnis herzustellen.

RW: Die Manager oder die Managerinnen, die bei Ihnen dann rausgehen, nach ein oder zwei oder drei Tagen Trainings, haben die dann mehr Er-

fahrung im Umgang mit Menschen, oder haben die mehr Erfahrung im Umgang mit Friesenwallachen? Das die spannende Frage.

GJK: Die haben natürlich keine Erfahrung mit Pferden anschließend. Unsere Pferde sind nicht wie andere speziell dressiert. Ich kann zwar auch mit den Pferden reiten, ich kann auch mit ihnen fahren. Aber der gesamte Umgang mit unseren Pferden basiert auf reinster Kommunikation. Das heißt, wir reduzieren im Seminar das, was an Kommunikation im Unternehmen stattfindet, auf das, was Kommunikation eigentlich ist. Wir versuchen, zu einer ursprünglichen Kommunikation zurück zu finden. Und nur wenn die Teilnehmer in der Lage sind, diese ursprüngliche Kommunikation gegenüber den Pferden auch anzuwenden, dann haben sie Erfolg bei den Übungen.

RW: Es ist jetzt im Radio schwer zu beschreiben. Man müsste vielleicht mal dabei gewesen sein. Nun können wir gleich dazu sagen, Sie nehmen also auch Privatpersonen auf, gelegentlich ist auch mal ein Plätzchen frei im Lehrgang, in der Ausbildungsrunde, man kann sich an Sie wenden. Ich weiß nicht, ob Sie Pferdeflüsterer sind, ob Sie Monty Roberts' Nachfolger sind, ich hab keine Ahnung. Es ist alles schwer zu beurteilen. Aber es ist auf jeden Fall ein interessantes Projekt. Das wollten wir mal vorgestellt haben. Es gibt auch viel positive Resonanz, zu dem was Sie machen. Wollen Sie, das können Sie gerne tun, Ihre Telefonnummer hinterlassen, falls jemand Interesse hat?

GJK: Wenn jemand Interesse hat, kann er sich im Internet näher informieren. Wir haben zwei Homepages: www.managerspiegel.de und www.horsedream.com, dort findet er auch alle Telefonnummern, kann sich auch per eMail erkundigen. Er findet auch einen kleinen Videofilm, den das Fernsehen vor einiger Zeit gedreht hat.

RW: Zur Not ruft er bei Meridian an, wir geben es auch gerne weiter.

Süddeutsche Zeitung

WIRTSCHAFT, Dienstag, 12. September 2000

"Bosse" findet manchen Manager nur zum Wiehern

Dominanztraining mit Pferden

Die Wiederentdeckung der Intuition: Wie Vierbeiner ihren zweibeinigen Führungskollegen gnadenlos den Spiegel vorhalten

Von Dagmar Deckstein

Wenn Benny oder Bosse, Benetton oder Lüttje sprechen könnten, dann würden sie etwa folgendes sagen: "Ihr redet ständig davon, wie wichtig Führungskompetenz in eurer neuen Wirtschaft sei, ihr raunt viel daher von sogenannten sozialen Fähigkeiten und von emotionaler Intelligenz. Und wenn ihr dann nur einem von uns klar, aufmerksam und konzentriert deutlich machen sollt, euch vom einen Ende der Reithalle zum anderen zu folgen, tut ihr euch unglaublich schwer damit. In Wahrheit sind es dann wir dummen Vierbeiner, die euch führen."

Von solcher Art könnten die Pferdeflüsterer wohl sein, mit denen sich die vier Friesenwallache nach einem wiederum für alle Beteiligten lehrreichen Seminartag auf der Fenwick-Farm in Erbach im Herzen des Odenwalds am Abend auf der Koppel gegenseitig erheitern. Zumindest würden sich die zweibeinigen Seminarteilnehmer über solch zusätzliche kommunikative Kompetenz ihrer Trainingsbegleiter auch nicht wundern. Haben ihnen die vier Friesenpferde doch über den Tag hinweg immer wieder den Spiegel vorgehalten und sie mit ihrer weichen Nase auf allerlei blinde Flecken in ihrer Selbstwahrnehmung gestubst, sie zu allerhand überraschenden, neuen Einsichten geführt und sie sehr nachdenklich wieder in ihren gewohnten Managementalltag entlassen. Ja, dies ist eine "Geschichte vom Pferd", aber eine wahre.

Führen heißt freiwillig folgen

"Das Pferd als Medium: Wie Führungskräfte intuitiv dazu gebracht werden, sich mit den eigenen Führungsdefiziten zu befassen". In Zeitungsredaktionen gehen manchmal recht skurrile Botschaften zum Zwecke marktschreierischer Selbstanspreisung ein. Und diese von Gerhard Krebs und seiner Frau Karin, als G&K HorseDream GmbH firmierend, klang besonders schrill. Führungstraining mit Pferden?

Einfach zum Wiehern! Da reitet noch so ein Esoterik-Guru auf der mittlerweile meterhohen Welle der Management-Trainingsangebote. Noch so eine dubiose Methode, wie die neuentdeckte "wichtigste Ressource Mensch" im Namen des Unternehmenserfolgs gepflegt und motiviert werden könnte. "Was in Management-Rollenspielen gegenüber Trainer und Teilnehmern durch geschicktes Agieren verborgen werden kann, kommt beim Medium Pferd ans Tageslicht: Unsicherheit, Überheblichkeit, Machtgelüste, Kompromisslosigkeit, Übereifrigkeit. Wie bekomme ich Manager dazu, ihr unbewusstes Führungsverhalten zu offenbaren, es zu erkennen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen? Ein klares, eindeutiges und rechtzeitiges Feedback ist zur eigenen Standortbestimmung von allergrößter Bedeutung. Dem Feedback der Pferde kann sich niemand entzie-

hen. Es ist direkt, absolut eindeutig, und vor allem ist es frei von jedem Hintergedanken." Was die Krebs-Familien-GmbH da zu Papier gebracht hat, macht doch neugierig.

Seminarmorgen auf der Fenwick-Farm. Unser Freund ist der achtjährige Benetton, der Jüngste in der Friesentruppe. Die meisten der sieben Seminarteilnehmer entscheiden sich für ihn und meinen, er sei der Boss: Zurückhaltend, vielleicht etwas kühl, macht er den Eindruck, er habe den Rest der Truppe im Griff. Die anderen drei Pferde wälzen sich auf der Streu in der Reithalle, raufen miteinander, springen verspielt umeinander und schlagen ein ums andere Mal mit den Hinterhufen aus vor Vorfreude auf den von ihnen allen sehr geschätzten Seminartag mit den lustig-hilflosen Zweibeinern.

Schon mal der erste Irrtum: Benny, der am verspieltsten wirkt, ist hier der Boss. Nicht der coole Benetton, der Rangunterste. Schon dieses allererste Kennenlernen ihrer Pferde-"Medien" befördert unter der Teilnehmertruppe auf der Tribüne Aha-Erlebnisse: Wenn wir den Schwächsten hier als Führer identifizieren, spricht das ja Bände über unsere alltägliche Erfahrung mit Führungskräften. Zurückhaltung und oben thronen im einsamen Refugium der Führungsetagen, das heißt für uns "Boss-Sein": Ans Autistische gemahnende Formen der Nicht-Einmischung.

Nach dieser ersten Kennenlernübung "Beobachten und Beurteilen" folgt die zweite von den vier Seminarübungen dieses Tages: "Führen und geführt werden". Die Aufgabe für uns sieben lautet, das Pferd um das mit vier weißen Pfählen markierte Feld in der Halle zu führen, dabei sollen wir gemeinsam den ersten und dritten Pfahl umkreisen. "Führen heißt letztlich, dass das Pferd Ihnen freiwillig folgt", erklärt Gerhard Krebs. Er gibt uns zwar eine etwa zehn Meter lange Leine in die Hand, meint aber, wir müssten sie nicht unbedingt benutzen. "Geht mit offenen Armen und offenem Herzen auf das Tier zu, seid hoch konzentriert, klar und authentisch, gebt so dem Pferd zu verstehen, dass es euch vertrauen kann und folgen soll, dann schaffen Sie das auch ohne Leine." Ja, das klingt ganz großartig. Nichts wie hinein ins Vergnügen mit diesen großartigen, schönen Pferden, mit denen wir nun endlich auch Tuchfühlung aufnehmen wollen.

Doch was ist das? Selbst dem als ausgemachten Nicht-Boss entlarvten Benetton stehen seine Fans, die sich in der ersten Übung am ehesten mit ihm identifizieren konnten, mit Herzklopfen und Lampenfieber an der Seite. Es fühlt sich gerade so an wie seinerzeit vor dem ersten öffentlichen Auftritt. Wie eben unbekannt und aufregend neue Situationen das eigene Ego sich so ganz klein und matschig werden lassen können. Komisch, ko-

misch, wo wir sie doch auf Anhieb so ins Herz geschlossen haben, diese vier Friesenpferde. Aber 1,65 Meter Schulterhöhe und 700 Kilo Lebendgewicht stehen da schwerwiegender und bedrängender vor einem als etwa 300 andächtig lauschende Mitarbeiter-Köpfe in einer Betriebsversammlung.

Die Seminarteilnehmer, vier Frauen und drei Männer, nehmen daher alle als Erste-Hilfe-Maßnahme die Leine zur Hand und führen nacheinander Benetton, Benny und Bosse mehr oder weniger anstandslos durch die Halle - die meisten fassen entgegen Krebs' Vorschlag mitsamt Demonstration die Leine aber sehr kurz. "Man denkt immer, dass man dann mehr Kontrolle hat", erklärt Gerhard Krebs, "aber in Wahrheit schränkt man sich dadurch nur selber ein."

Bei den Frauen ist es nun merkwürdigerweise so, dass sie die Pferde offenbar leichter anzuführen wissen. Benetton stockt zwar jeweils nach der halben Umrundung der beiden Pfeiler, aber dann macht sich unsereins das Wissen um die Rituale zunutze, die auch bei störrischen und ebenso nahe stehenden Mitmenschen recht wirksam sind: Gut zureden, schmeicheln, auf ihn zugehen und Nase streicheln, Backen tätscheln. Schon bewegt sich Benetton wieder folgsam vorwärts.

Zutrauen zu den Kolossen

Schon fassen wir größeres Vertrauen zu diesen Friesen-Kolossen, die, wie Gerhard Krebs und seine Frau Karin sagen, "nicht wie Reit- oder Zirkuspferde darauf gedrillt worden sind, bestimmte Bewegungen auf bestimmte Kommandos auszuführen." Sie seien vielmehr in relativer Freiheit erzogen und dazu ermuntert worden, ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein zu entwickeln - wie es zum Beispiel Pferde in freier Wildbahn durch die natürliche Autorität innerhalb der Herden-Hierarchie auch lernen. Natürliche Autorität. Wer ist hier der Boss?

Auf diese Frage findet die Seminarrunde auch bei den beiden folgenden Übungen die jeweils persönlich-passende Antwort. Zum Thema "Distanz und Nähe" heißt es, den Friesenwallach im Picadero, einem zehn mal zehn Meter großen Quadrat im Kreis traben oder galoppieren zu lassen. Nach einigen Runden sollen die "führenden" Zweibeiner auf Signale des Pferdes achten - Kopfsenken etwa - das signalisiert, dass es genug vom Laufen hat und Kontakt aufnehmen möchte. Dann heißt es, Benny, Benetton, Bosse oder Lüttje heranzulocken und mit ihnen ein paar Schritte durch den Picadero zu laufen.

Da gibt es die eindrucklichsten Vorführungen von Macht und Ohnmacht zu besichtigen. Roland, Manager aus der Marketingbranche, wirft nach 20 Minuten die Gerte enerviert in die Ecke. Bosse

hat ihn wahrhaftig nicht einmal eines Blickes gewürdigt, sondern Roland aus seiner stabilen Position in der Picadero-Ecke unverwandt sein Hinterteil gezeigt. "Ich habe durchaus den Verdacht", sagt Roland dann während der an jede Übung anschließende Analyse mithilfe der Videoaufzeichnungen, "dass mir meine Mitarbeiter auch ziemlich oft diese ‚LmaA‘-Haltung entgegenbringen, wenn auch nicht halb so deutlich wie dieses Pferd." Aber der Manager erkennt auch, dass er hier nicht Opfer störrischer Pferde oder Mitarbeiter ist, sondern dass er es an eindeutigen Signalen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit missen lässt - nicht nur in diesem besonderen Trainingsfall der Reithalle.

Nur nicht schauspielern

"In der Arbeit mit Pferden lernt man, den Fehler bei sich selbst zu suchen", fasst Gerhard Krebs zusammen. Wer nicht voll konzentriert bei der Sache ist, wer anderen Menschen nicht die volle Aufmerksamkeit und ganze Präsenz seiner selbst zeigt, der wirkt unglaubwürdig. "Führen heißt, dass einem nicht nur die Pferde, sondern auch die menschlichen Mitarbeiter freiwillig folgen", erklärt Krebs. Aber inzwischen muss niemand unter den Seminarteilnehmern mehr von solchen, von den Pferden so unmittelbar zurückgespiegelten Wahrheiten überzeugt werden. Alle haben inzwischen gelernt: Hier gibt es keine hierarchisch hilfreichen, vorgegebenen Führungsstrukturen, hinter der sich der Firmenboss verschanzen kann. Hier gibt Bosse dem Boss überdeutlich zu verstehen, dass er, der vierbeinige Wallach, das zögerliche und unbestimmte Herumkommandieren-Wollen des zweibeinigen Managers zum Davonlaufen findet.

Auch bei der letzten Übung mit der Aufgabe "Zielerreichung" scheidet sich wiederum sozusagen die Spreu der Führungskunst vom Weizen. Die Erfahrungen mit den vorangegangenen Übungen nutzend sollen wir das Pferd - konzentriert, präsent, vertrauensvoll - durch einen schmalen, mit Bändern abgegrenzten Korridor in der Halle auf eine Plastikplane führen. Dieser raschelnde Plastikuntergrund ist Pferden wie diesen tiefst suspekt, also müssen wir es schaffen, dass es uns Zweibeinern ganz vertraut. Sonst erreichen wir das Ziel nicht, das da heißt: Beide stehen am Ende der Übung auf der Plane.

Das schaffen dann tadellos nur drei von uns sieben. Der Manager-Kollege, der als ehemals gelernter Schauspieler heute die PR-Abteilung eines Unternehmens leitet, wäre schon bei der letzten Aufgabe beinahe ausgeschieden. Sein sportiver Ehrgeiz hat ihn aber immerhin auch noch die letzte Seminarübung absolvieren lassen - wieder mit dem gleichen Misserfolgserlebnis. "Es hat keinen Sinn. Wenn ich aufgeregt bin und unter Spannung

stehe, setze ich eine Schauspielermaske auf. Manche Menschen lassen sich dadurch beeindrucken, die Pferde hier aber überhaupt nicht."

Solcher Art sind die Eindrücke und Erfahrungen, die "ganz dumme" Pferde ihren Trainings-Sparringspartnern mit auf den Weg nach Hause in den Arbeits- und Führungsalltag geben. Alle Teilnehmer sind am Abend dieses Seminartages beeindruckt, selbst diejenigen, die regelmäßig reiten oder sogar ein eigenes Pferd besitzen. "So selbstbewusst habe ich bisher noch kein Pferd kennengelernt", sagt etwa Renate, die Direktionsassistentin aus dem Süddeutschen. "Gewöhnlich sind Pferde für bestimmte Zwecke dressiert oder an bestimmte Kommandos gewöhnt, die sie dann so stur ausführen wie viele ‚untergebenen‘ Mitarbeiter eben auch daran gewöhnt sind, die Anordnungen ihrer Chefs auszuführen."

Wann bekommt jemand im Berufs- oder Führungsalltag schon mal solche grundehrlichen Rückmeldungen wie die von einem Pferd? Alle Seminarteilnehmer verlassen am Abend dieses Seminar - Pferdeführungserfolge hin, Pferdeführungsniederlagen her - in gelöster, teils euphorischer, teils nachdenklicher Stimmung. "Ich habe gelernt, dass ich sehr viel mehr bewirken könnte, wenn ich mich meinen Mitarbeitern nicht immer nur auf dieser verkrampft-distanzierten Ebene näherte. Ich fühle mich jetzt viel mutiger . . . na ja, wie soll ich sagen: Mehr von mir selbst zu zeigen, als ich mich bisher getraut habe."

Pferden fehlt die Höflichkeit

Krebs, Produktmanager bei T-Online, betreibt das familiäre "Führungstraining mit Pferden" nur im Nebenberuf. "Mehr als höchstens ein-, zweimal die Woche könnten wir den vier Pferden diese Konzentrationstage nicht zumuten." Wenn aber solche wenig begeisternden Führungsdarbietungen Pferden schon nach einem Seminartag zusetzen, wie frustriert müssen sich dann erst Mitarbeiter fühlen, denen über viele Jahre hinweg das Gefühl vermittelt wurde, sie seien im wesentlichen befehlsausführendes Fußvolk zum Ruhme des Chefs? Nicht wenige Zweibeiner scheinen sich eher mit einer solchen Rolle abzufinden als selbstbewusstere Vierbeiner. Die sind frei von Berechnung, Durchtriebenheit, Intriganz und Liebdienerei. Ihnen fehlt die Höflichkeit - und allein dieser Umstand bringt so manchen selbstgewissen Manager ins Schleudern.

WirtschaftsBlatt (Wien)

WB Ausgabe Nr. 946 vom 21.08.1999

BERUF UND KARRIERE, Seite E1

Deutscher Seminaranbieter setzt vier Pferde als Trainer für Manager ein

Pferde zeigen Schwächen von Führungskräften auf

Zwischen störrischen Pferden und schwierigen Mitarbeitern besteht kaum ein Unterschied, meint der deutsche Seminaranbieter Gerhard J. Krebs.

Brensbach. "Pferde decken Führungsschwächen von Managern schonungslos auf", behauptet Gerhard J. Krebs. Er ist Chef des deutschen Seminaranbieters G&K HorseDream, einem Exoten in der Seminarlandschaft: Im Mittelpunkt der Management-Seminare stehen nicht Menschen, sondern Pferde, und der klimatisierte Seminarraum wird gegen einen Pferdestall getauscht. Der Hintergrund für das ungewöhnliche Ambiente: Im Umgang mit Pferden sollen Führungskräfte den eigenen Führungsstil erkennen. Getreu dem Motto von Krebs: Zwischen störrischen Pferden und unbehaglichen Mitarbeitern besteht kaum ein Unterschied - beide wollen nicht immer so, wie der Chef es will.

Gleichzeitig warnt Krebs, Erfinder des Seminars, jedoch vor allzu grosser Euphorie: "Wer eines der Pferde führen kann, muss noch lange keine Führungskraft sein. Aber jeder, der die Übungen absolviert hat, weiss, wo seine Stärken und Schwächen liegen." Reitkenntnisse sind nicht erforderlich, ganz im Gegenteil: "Wer über Erfahrung als Reiter verfügt, wird sein blaues Wunder erleben. Reiter tun sich viel schwerer als Pferdeneulinge, denn sie haben bestimmte Verhaltensmuster verinnerlicht und gehen nicht mehr offen auf die Tiere zu."

Das eintägige Seminar "Dominanztraining für Führungskräfte" ist in vier Übungen unterteilt. Die erste Aufgabe besteht darin, eine Gruppe von vier Pferden mit unterschiedlichen Charakteren zu beobachten und sich schliesslich für ein vertrautes und ein weniger vertrautes Pferd zu entscheiden. Krebs erläutert: "Die Situation ist damit vergleichbar, wenn man als Chef in ein neues Team kommt. Man muss beobachten und sich in unterschiedliche Rollen hineinversetzen. Wie reagiert beispielsweise ein dominanter Manager, wenn er auf einen ebenso dominanten Mitarbeiter trifft?" In der zweiten Übung müssen die Teil-

nehmer mit Hilfe einer Fahne ein Pferd im Kreis vor sich hertreiben. Krebs dazu: "Irgendwann signalisieren die Pferde, dass sie von dieser Übung genug haben. So wie Mitarbeiter indirekt zeigen, dass sie eine Pause brauchen. Die Kunst besteht darin, herauszufinden, wann dieser Zeitpunkt gekommen ist."

Vertrauen aufbauen

Um Vertrauen geht es in den abschliessenden Übungen: Die Teilnehmer schliessen sich in Zweiergruppen zusammen. Jeweils ein Teilnehmer sitzt auf dem Pferd, ein zweiter muss das Pferd führen. "Führen heisst nicht, das Tier von einem Ort zum anderen zu bringen. Es geht um ein freiwilliges Folgen", gibt Krebs zu bedenken. Alle Übungen werden auf Video aufgezeichnet und anschliessend ausgewertet: Wie muss eine Person sein, damit ich mich unterordne und mich von ihr führen lasse? Bei welchem Teilnehmer habe ich mich sicher gefühlt, bei welchem weniger?

Die schwierigste Übung besteht aber darin, das Pferd davon zu überzeugen, über eine Plastikplane zu traben - oder anders gesagt: schaffen es die Teilnehmer, dass die Tiere ihnen blind vertrauen? "Manchen gelingt es, indem sie dem Pferd gut zu reden, es belohnen oder es zielstrebig führen. Im Job heisst das: Setzt der Manager seine Mitarbeiter eher unter Druck oder spornt er sie mittels Lob an?", erklärt Krebs.

Krebs erinnert sich an einen Manager, der ausrastete, als ein Pferd nicht so reagierte, wie er sich das vorgestellt hat. Krebs: "Vertraut das Pferd dem Teilnehmer, wird er als Führungsperson anerkannt. Zeigt er jedoch Unsicherheit, Entscheidungsschwäche oder missbraucht er das Vertrauen, wird das Pferd sich zurückziehen. Wer sein Ziel klar rüberbringt, dem folgt das Pferd von allein."

Wer seine Managementqualitäten lieber auf dem Pferderücken als bei herkömmlichen Rollenspielen testen will, muss für ein eintägiges Seminar 790 Mark auf den Tisch legen. Firmeninterne Seminare schlagen je nach Gruppengrösse mit 2500 bis 4000 Mark pro Tag zu Buche. Unternehmen wie IBM, Audi und BMW haben ihre Mitarbeiter zwecks Managementtraining schon in den Pferdestall geschickt. Auch die österreichische Marketingexpertin Daniela Bucher hat im April das Seminar besucht und ist begeistert: "Obwohl ich seit 25 Jahren mit Pferden zu tun habe, war mir die Verbindung zwischen dem Führen von Pferden und Führungsverhalten neu."

Vier Seminare werden noch bis Jahresende folgen. Die Pferde sind für die Seminare speziell geschult, jedoch nicht dressiert, wie Krebs betont: "Dressierte Pferde reagieren immer auf bestimmte Anweisungen und laufen beispielsweise auto-

matisch an der Leine nebenher, weil sie es so gelernt haben. Bei unseren Pferden hingegen kann man mit einer Handbewegung oder Sprache nicht viel erreichen, denn sie sehen die Person immer als Ganzes."

Autor: Kathrin Gulnerits

Wirtschaft & Weiterbildung

Copyright 1999 by Bärbel Schwertfeger. Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet.

Wirtschaft & Weiterbildung 4/99 (August 1999, Seite 64-67)

Seminarreportage

Führungstraining mit Pferden

Ein Verhaltenstraining mit Pferden soll Führungsschwächen schonungslos aufdecken. Die Vierbeiner dienen den Seminarteilnehmern dabei als »unbestechlicher« Feedbackgeber. Was sich im ersten Moment eher verrückt anhört, kann in der Praxis durchaus Sinn machen, schildert Bärbel Schwertfeger in ihrer Seminarreportage.

»Dominanztraining mit Pferden« sind die Seminaranbieter jetzt endgültig durchgeknallt? Oder nutzt da ein besonders cleverer Trainer nur geschickt den Erfolg des »Pferdeflüsterers«? Schon die Seminarbeschreibung liest sich wie ein Stück Realsatire. »Die Trainer«, steht da über den Pferdefotos. Darunter werden dann die »Trainerqualifikationen« beschrieben: »Benetton, Friese, 7 Jahre. Bei ihm zeigt sich beim ersten Kontakt, wer Führungsqualitäten verinnerlicht hat« oder »Lüttje und Bosse, Friesen, 13 und 12 Jahre. Ihr Trainingsschwerpunkt: Führen mit Zielvereinbarungen«. Nach dem Gespräch mit Gerhard Krebs wich die anfängliche Skepsis dann etwas zurück. Es war wohl vor allem die ruhige und sachliche Art, mit der der Veranstalter und Trainer über seine Seminare sprach. »Pferde sind absolut klare Spiegel der Persönlichkeit und decken daher Führungsdefizite schonungslos auf«, erklärte er. Wenn jemand mit Pferden überhaupt nichts am Hut hat, dann ist das laut Krebs nicht schlimm. »Ein Pferd reagiert nur auf klare Signale. Sie müssen nur wissen, was Sie wollen und es klar ausdrücken. Dann folgt es Ihnen automatisch.«

Bereits 1996 - also noch vor der »Pferdeflüsterer-Welle« - hat Gerhard Krebs seine G&K HorseDream GmbH in Herdwangen-Schönach am Bodensee gegründet. Die Idee dazu war langsam gereift. Vor zehn Jahren fuhr der Geschäftsführer eines kleinen Softwareentwicklungshauses zum

Urlaub nach Österreich, stieg zum ersten Mal auf ein Pferd und war begeistert. Ein halbes Jahr später hatten sich er und seine Frau bereits eigene Pferde gekauft. Die Wahl fiel auf Friesen. »Das sind die sensibelsten Pferde«, sagt Krebs. Sie seien menschenbezogen, intelligent und voll erwachsener Kraft, geeignet als Arbeitstiere, keinesfalls aber als Sportpferde. Die beiden nahmen sich viel Zeit für ihre Pferde. »Wir wollten von Anfang an eine Partnerschaft aufbauen«, sagt der Pferdefreund. »Unsere Pferde sollen sich nicht unterwerfen. Wir akzeptieren sie als gleichwertige Partner. Daher reagieren sie auch nicht auf Druck.« Angeregt von den Mitarbeitern seiner Softwarefirma reifte bei Krebs langsam die Idee zum Pferdetraining. 1998 fanden bereits acht Seminare statt, in diesem Jahr sind zwölf bis 18 geplant. »Wir sind erst am Anfang«, sagt Krebs. Allerdings sind die Kapazitäten beschränkt. Mehr als drei Trainings pro Monat will er seinen Pferden nicht zumuten und mehr als acht Teilnehmer auch nicht. »Das wird immer eine sehr exklusive Sache bleiben«, sagt der Pferdetrainer. Neben dem offenen Tagesseminar »Dominanztraining für Führungskräfte« gibt es auch die Möglichkeit für mehrtägige firmeninterne Seminare, allerdings nur nach ausführlicher Abstimmung mit dem Personalverantwortlichen.

Das eintägige Seminar besteht aus insgesamt vier Übungen mit den Pferden. Danach gibt es jeweils eine kurze Reflexion. Alle Übungen werden auf Video aufgenommen. Am Ende des Seminars besteht die Möglichkeit, sich einzelne Videosequenzen anzuschauen. »Wichtig ist es, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen«, sagt der Trainer. Er lege daher großen Wert darauf, daß keiner »runtergebügelt« wird und alles freiwillig ist. Zur Einstimmung werden erst einmal die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt: Was wollen sie in ihren Berufsalltag mitnehmen? Skizzieren Sie Ihr persönliches Führungsleitbild.

Lehrstoff: Offen auf Pferde zugehen

Bevor es in den Stall geht, gibt es ein paar kurze Einführungen. Pferde sind Fluchttiere. Sie greifen niemals an, sondern weichen stets aus. Pferde handeln immer zum Gesamtwohl der Herde. Denn allein ist ein Pferd verloren. Sie schließen sich automatisch immer dem Stärksten an. Daher gibt es auch keine festen Rollen. »Wichtig ist, daß Sie einem Pferd immer als selbstbewußte Persönlichkeit gegenüberreten«, gibt uns der Pferdetrainer auf den Weg. Wir sind zu fünft. Ich bin der einzige Pferdeneuling. Die anderen haben schon mal Reitunterricht gehabt, ein Teilnehmer hat sogar sein eigenes Pferd. Doch Erfahrung mit Pferden ist nicht unbedingt ein Vorteil. »Wer den normalen Reiterumgang gewöhnt ist, der kann sein blaues Wunder erleben«, behauptet Gerhard Krebs. Reiter tun sich daher oftmals viel schwerer

als Pferdeneulinge. Denn sie haben meist bestimmte Verhaltensmuster im Umgang mit Pferden verinnerlicht und gehen daher nicht mehr offen auf die Tiere zu.

Dann geht es in die Reithalle. Die Pferde stehen in Boxen, beäugen uns neugierig. Ganz schön groß, denke ich mir. 1,60 Meter und 700 Kilo - wenn die nicht wollen, dann hast Du wirklich keine Chance. Es ist faszinierend zu beobachten, wie natürlich Gerhard Krebs mit den Tieren umgeht. Da ist kein aufdringliches Getätschel, kein harter Ton, kein »Ich-habe-alles-im-Griff-Gehabe«. Er führt die fünf Pferde in die Halle. Sie laufen herum, beschnuppern sich, raufen ein bißchen und betreiben gegenseitig Fellpflege. Unsere Aufgabe: Beobachten Sie zunächst die Gruppe als Ganzes und suchen Sie sich dann ein Pferd zur intensiven Beobachtung und Beurteilung aus. Anhand einer Liste sollen wir dann die beobachteten Verhaltensweisen und Eigenschaften ankreuzen. Sinn der Übung: die eigene Beobachtungsgabe in fremdem Terrain schulen. Zudem sollen wir uns überlegen, mit welchem Pferd wir uns am ehesten oder am wenigsten identifizieren können.

Nachdem wir die Tiere von oben beobachtet haben, geht Gerhard Krebs mit mir als Pferdeneuling zu den Pferden. Schon ein komisches Gefühl, wenn man den großen und majestätischen Tieren plötzlich gegenübersteht. Schließlich könnten sie einen ja spielend über den Haufen rennen. Der Trainer drückt mir eine Fahne in die Hand. Ich soll sie hochhalten und mich langsam im Kreis drehen. Die Pferde beginnen vor der Fahne herzulaufen. Je schneller ich mich drehe, um so schneller galoppieren sie um uns herum. Ich wechsele die Richtung, die Pferde folgen. Die Fahne wirkt wie ein magisches Instrument. Irgendwann bleibt Benetton stehen. Offenbar hat er die Nase voll. Langsam kommt das Pferd auf uns zu, schnuppert an der Fahne.

Die erste Reflexionsrunde: Die Beobachtungen variieren, jeder hat andere Dinge beobachtet und sie zum Teil auch anders bewertet, und jeder hat sich für ein anderes Pferd entschieden. Die Marketingberaterin aus Wien entscheidet sich für Lüttje, weil »das der Freund vom Chef ist«. »Der ist im Windschatten des Chefs und da bin ich auch gern«, erklärt sie. »Denn da kriegt man nicht so viel ab.« Die Coaching-Fachfrau aus München möchte mit Anton zusammenarbeiten. »Der ist sehr neugierig und zurückhaltend. Er bewegt sich eher im Hintergrund«, erklärt sie. »Das entspricht meiner Art.« Ich wähle Benetton. Schließlich hat es mir imponiert, daß er einfach stehenblieb.

Bei der zweiten Übung sollen wir unser Pferd mit einem Strick um vier Pfähle herumführen, wobei es jeden Pfahl einmal umrunden soll. »Führen

heißt nicht, das Tier von einem Ort zum anderen bringen. Führen soll das freiwillige Folgen bewirken«, heißt es in der Anweisung. »Eigentlich brauchen Sie den Strick gar nicht, denn entscheidend ist die mentale Verbindung«, ergänzt Gerhard Krebs. »Das Pferd muß das wollen, was sie wollen.« Doch wie bitte baut man eine mentale Beziehung zum Pferd auf? Ich stehe Benetton frontal gegenüber, gehe ein paar Schritte rückwärts. Das ist unbequem. Also drehe ich mich um, schlepe ihn hinterher. Das klappt nicht. Ich nehme den Strick kürzer und ziehe. Das funktioniert überhaupt nicht. Das Pferd bleibt einfach stehen. Also gehe ich neben ihm. Doch schon nach ein paar Metern führt das Pferd mich. Also wieder nach vorn und rückwärts. Irgendwann habe ich es dann raus, gehe schräg hinter ihm und lasse den Strick lockerer. Am dritten Pfahl haben wir uns dann eingespielt. Benetton läuft brav um die Pfähle.

»Der Strick war bei allen zu kurz«, analysiert Krebs unsere ersten Führungsversuche. »Man denkt immer, daß man dann mehr Kontrolle hat, aber in Wirklichkeit schränkt man sich nur selbst ein.« Eigentlich reiche die mentale Verbindung und die möchte der Trainer uns noch mal zeigen. Doch das Pferd will nicht. Es ist sichtlich verwirrt von den vielen Menschen und Stimmen. Gerhard Krebs versucht es noch einmal, wieder kein Erfolg. Das Tier rührt sich nicht von der Stelle. Wir stehen ein paar Minuten unentschlossen herum. Dann beschließe ich zu gehen, drehe mich um und steuere auf den Ausgang zu. Das Pferd folgt mir unbeirrt, ohne sich aufhalten zu lassen. Alles lacht. »Das Pferd war einfach froh, daß endlich jemand wußte, was er wollte«, kommentiert Krebs die Szene.

Reflexionsphasen sichern Lerntransfer

In der Reflexionsphase sollen wir »Führungsinstrument« definieren und Analogien zum Berufsalltag erkunden. Wie führe ich? Wie flexibel bin ich? Was tue ich, wenn mein Führungsinstrument nicht funktioniert? Bei der nächsten Übung geht es in den Picadero, einen mit Plastikbändern auf zehn mal zehn Meter abgegrenzten Kreis. Wir sollen das Pferd mit der Gerte im Kreis von uns weg treiben bis es signalisiert, daß es genug hat und Kontakt aufnimmt - eine Reaktion, die jedes Pferd zeigt. Reagiert man in diesem Moment richtig, akzeptiert das Pferd die Führung. Es geht also um Distanz und Nähe. Der erste Teil klappt ganz gut. Das Pferd galoppiert um mich herum. Dann nickt es kurz mit dem Kopf, ich senke die Gerte. Es kommt ein Stück auf mich zu. Doch was jetzt tun? Auf das Tier zugehen? Mit ihm reden? Ihm erst einmal über den Kopf streicheln? Oder einfach umdrehen und gehen in der Hoffnung, daß es folgt. Zögernd mache ich ein paar Schritte. Doch

das Pferd bleibt stehen. Hilflos blicke ich zum Trainer. Aber der sagt auch nichts. So erlebt man Ohnmacht hautnah. Natürlich hat das Pferd mein Zögern registriert. Später auf dem Video ist das deutlich zu erkennen.

Noch schlechter ergeht es einem anderen Teilnehmer. Schon als er sein Übungspferd aus der Box führte, war er genervt, weil das Tier nicht so recht wollte. Beim Herumtreiben berührt er es zweimal aus Versehen leicht mit der Gerte. Das reicht. Das Pferd bricht aus der Abgrenzung aus, verkrümelt sich in die Ecke und bleibt dort stehen. Der Berater ist fassungslos. Im Nachhinein ist ihm klar, warum es nicht klappen konnte. »Ich war einfach genervt und hatte kein Verständnis für das Pferd«, sagt er und erkennt die Parallele zum Führungsalltag. Schließlich brauche eine Führungskraft auch Präsenz im Hier und Jetzt. Wer nicht voll bei der Sache ist, der wirkt auch nicht überzeugend. Man müsse sich stets voll auf das Pferd konzentrieren und authentisch sein, ergänzt der Trainer. Das Pferd übernehme quasi die eigenen Gedanken und spiegele sie zurück. »In der Arbeit mit Pferden lernt man, den Fehler bei sich zu suchen«, sagt Krebs.

In der letzten Übung sollen wir das Pferd zu einer Plastikplane führen. Es soll sich der Plane nähern, sie beschnuppern und sie betreten. Es geht wieder um Vertrauen. Wie gut gelingt es mir, Vertrauen aufzubauen? Zielstrebig gehe ich los. Doch vor der Plane bleibt das Pferd stehen. Vorsichtig führe ich es um die Plane herum, lasse es die Plane beschnuppern und starte meinen zweiten Versuch. Keine Chance. Das Tier will nicht. Bei den anderen Pferden klappt es.

Das Seminar ist ein beeindruckendes Erlebnis. Alle haben mehr Klarheit gewonnen, Macht und Ohnmacht hautnah erlebt. »Ich habe ein klares Bewußtsein für meine Führungsstärke bekommen« sagt ein Teilnehmer. »Ich habe erlebt, wie

wichtig es ist, auf das Können und die Fähigkeiten des Geführten einzugehen«, resümiert ein anderer. Sie habe die ganze Zeit befürchtet, sich zu blamieren und prompt sei es auch passiert, sagt die Coaching-Expertin. Pferdetrainings erfordern in der Tat eine gehörige Portion Mut, und weil die üblichen Reaktionsmuster nicht funktionieren, kommen vor allem Führungskräfte schnell ins Schleudern.

Macht und Ohnmacht hautnah erleben

Gerhard Krebs erinnert sich an einen Manager, der völlig ausflippte, weil das Pferd partout nicht so wollte wie er. Bei firmeninternen Seminaren achtet Gerhard Krebs daher darauf, daß niemand vor den anderen bloßgestellt wird. Zudem bekommt jeder Teilnehmer das Pferd zugeteilt, das zu ihm paßt.

»Es soll immer ein inneres Erfolgserlebnis bleiben«, betont Krebs. Doch, wie steht es mit der Übertragbarkeit auf den Berufsalltag? Natürlich sind Menschen komplizierter. Sie verstellen sich, sind berechnend und manipulieren den anderen. Ein Pferd reagiert nur auf klare und authentische Signale. Aber dafür ist es unbestechlich, und wann bekommt man im Job schon mal eine so ehrliche Rückmeldung? Die Reflexionsphasen waren angenehm kurz, jeder erzählte, was er erlebt hat, ohne sich langen Psychodiskussionen aussetzen zu müssen. »Der Prozeß soll beim Teilnehmer selbst ab laufen und nicht zerredet werden«, betont Gerhard Krebs. Das mag manchem zuwenig sein. Allerdings liegt die Beschränkung auch in der Natur der Sache. Denn wer das Feedback analysiert, sollte stets auch den Feedbackgeber befragen. Doch da sind Pferde nun mal wenig entgegenkommend.

Bärbel Schwertfeger