

Wenn Status keine Rolle spielt: die Instinkte der Pferde für die eigene Weiterentwicklung nutzen

Mehr durch Zufall kam ich relativ spät zum Reiten und Arbeiten mit Pferden. Im Lauf der Zeit gewann ich den Eindruck, dass mein neues Hobby mein Führungsverhalten beeinflusst. Als Teilnehmer an einem klassischen Führungskräfte-Training mit Pferden interessierte mich besonders, worauf die Wirkung der Pferde auf die Persönlichkeitsentwicklung beruht. Daraus wuchs die Idee, Führungskräfteentwicklung mit der Arbeit mit Pferden zu kombinieren.

Die unverzichtbare Basis für Führung und Zusammenarbeit sind Respekt und Vertrauen sowie ein hohes Maß an Bewusstsein und Achtsamkeit. Vertrauen erfordert Bereitschaft und Mut zu riskanten Vorleistungen. Wie kann eine Führungskraft diese Kompetenzen ausbauen? Kompetenzerweiterung erfordert, die darauf gerichteten Erwartungen bewusst zu formulieren und, wenn sie enttäuscht werden, Konsequenzen zu ziehen. Klassische Trainingsmethoden (wie z. B. Rollenspiele) fördern dieses Lernen nur unzureichend. Feedbackinstrumente (360-Grad-Feedback, Führungskräftefeedback) liefern keine unmittelbare Rückkopplung, und das Feedback wird durch mehrere Filter getrübt.

Besonderheiten von Pferden

Pferde haben über Jahrtausende drei Fähigkeiten beziehungsweise Eigenschaften sehr stark ausgeprägt:

- **Fluchtinstinkt:** Auf Gefahr reagieren Pferde mit Flucht. Nur wenn sie diese frühzeitig erkennen und vermeiden, können sie rechtzeitig flüchten. Sie entwickeln eine ständig aktualisierte Wahrnehmung und Bewertung ihrer Umgebung.

- **Herdentrieb:** Kein Pferd kann ohne die Wachsamkeit der Herdenmitglieder ungefährdet schlafen, ein Pferd ist deshalb vom Schutz der Herde abhängig.
- **Konzentration auf den Augenblick:** Pferde überprüfen jede Sekunde aufs Neue, ob sie fliehen, sich Schutz suchen oder die aktuelle Situation neutral bewerten sollen.

In der „zivilisierten“ Pferdehaltung ist der Mensch potenzielles Raubtier geblieben, hat aber zugleich Schutzfunktionen der Herdengemeinschaft übernommen, besonders die Versorgung mit Futter. Ein Mensch kann bei einem Pferd drei Reaktionen unterschiedlich stark auslösen: Fluchtinstinkt, Herdentrieb und „Gleichgültigkeit“. Selbst Pferde, die sehr an einen Menschen gewöhnt sind, zeigen diese Reaktionen im ständigen Wechsel. Es entstehen keine Stereotypen.

Kommunikation zwischen Mensch und Pferd

Im Training mit Pferden gewinnen Führungskräfte fortlaufend unmittelbare und ungefilterte Rückmeldung auf ihre Aktionen. Der soziale und unternehmensinterne Status der Führungskraft wird von dem Pferd weder eingeschätzt noch in irgendeiner Form berücksichtigt. Pferde lassen sich nicht von einer Wirkung blenden, sondern reagieren sehr empfindlich auf die Körpersprache und andere authentische Signale der Führungskraft. Dies vermittelt der Führungskraft ein Spiegelbild des eigenen Auftretens, wie sie es in der Berufspraxis sonst selten erhält, und gibt ihr die Chance, darüber nachzudenken, das eigene Verhalten zu ändern und dann neue Erkenntnisse zu gewinnen. Denn Pferde reagieren unmittelbar und ohne „Nachtragen“ auf geändertes Verhalten. Die Führungskraft erhält schnell das Gefühl, dass das Pferd nicht über sie urteilt, sie „nicht in irgendeine Schublade steckt“. Dies erleichtert den Umgang mit den Rückmeldungen des Pferdes spürbar.

Eine Trainingssituation ist mir ganz besonders in Erinnerung geblieben. Es fiel mir schwer, das Vertrauen eines Pferdes zu gewinnen, solange ich seine Rolle in der Herde nicht akzeptierte. Indem ich heute offener auf die eigene Wahrnehmung von Kollegen eingehe, fällt es mir wesentlich leichter, Vertrauen zu gewinnen.



Thomas Terhaar, Diplom-Finanzwirt, als Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank Bauspar AG auch für Personal- und Führungskräfteentwicklung verantwortlich, führt gemeinsam mit seiner Ehefrau ein Islandpferde-Gestüt terhaar@skjolgardur.de