


KOMMUNIKATION



Kommunikation ist eine Wissenschaft und eine Kunst. Normalerweise können zwei Menschen einfach durch ihre Gegenwart miteinander kommunizieren. Wenn das fehlschlägt, sind Worte ein letztes Mittel. Setze deiner Liebe und deiner Kommunikation keine Grenzen.

Yogi Bhanan

Ob geschäftlich oder privat, beim Kundenkontakt, Gespräch mit dem Ehepartner oder Spiel mit Kindern, laut oder leise, verbal, schriftlich oder »ohne Worte«: In jeder Situation im zwischenmenschlichen Alltag spielt Kommunikation in irgendeiner Form eine Rolle.

Pferde als Co-Trainer



Reithalle und Sandplatz statt Seminarraum: Training und Coaching in einer ungewöhnlichen Umgebung und mit besonderen »Co-Trainern« bringen besondere Erkenntnisse zutage. Wie förderlich dies für Themen wie zum Beispiel Teamführung ist, zeigt die Resonanz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

TEXT: CHRISTINE LENDT

Ein sonniger Tag auf einem malerischen Gehöft in Niedersachsen: In einem umzäunten Viereck stehen sich eine zierliche junge Frau und Romeo, ein Schimmel von gut 600 Kilo, gegenüber. Die Frau hat eine Aufgabe: »Bringe das Pferd dazu, dir an einem Führstrick freiwillig zu folgen.« Sie ist Personalchefin eines mittelständischen Unternehmens und es gewohnt, Menschen anzuleiten. Dabei ist sie oft zu nachgiebig, findet sie selbst. Und nun ein Pferd, kann das funktionieren? Zögerlich geht sie auf Romeo zu, redet auf ihn ein, streichelt ihn und lädt ihn ein, mitzukommen. Romeo äugt freundlich, genießt das Kraulen – und doch, die vier Hufe verharren wie einzementiert auf dem Boden. Nach einer Weile dreht er sich sogar um und geht weg. Ein anderer Teilnehmer, Leiter einer IT-Abteilung, hat die ganze Situation beobachtet und dabei einen Entschluss gefasst: »Das passiert mir nicht!« Mit schnellen, festen Schritten geht er auf Romeo zu und greift nach dem Führstrick. Daraufhin bewegt sich Romeo rückwärts und weicht ihm aus. Der Mann staunt über sich selbst. »Ich habe doch gar nichts gemacht.«

»Hat er doch«, weiß Kommunikationspsychologin Karen Zoller. »Dieser Teilnehmer bringt einen hohen Grad an Grundspannung mit, auf den das Pferd reagiert. Mit der Deutlichkeit und Vehemenz seines Auftretens erzeugte er bei Romeo eher Skepsis und Vorsicht als Kooperationsbereitschaft.« Das menschliche Verhalten spiegelt sich unmittelbar in der Reaktion des Pferdes wider. »Als Fluchttier mit feinen Sinnen reagiert es primär auf Körpersprache und Ausstrahlung.« Dem IT-Manager geht ein Licht auf. »Von meinen Mitarbeitern habe ich schon oft gehört, dass ich streng wirke. Manche kuschen schon, ohne dass ich überhaupt etwas sage.« Was die eine zu wenig hat, hat der andere vielleicht zu viel. Am Ende des Trainingstages bewegt auch die junge Frau Romeo zum Mitkommen – Klarheit und Entschlossenheit sind keine Frage von Gewicht und Körpergröße, sondern das Ergebnis einer inneren Haltung und in diesem Fall einer inneren Erlaubnis: »Ich darf deutlicher werden, muss es manchmal sogar!«. Im Training wird neues Verhalten ausprobiert aber auch reflektiert, wo die möglichen inneren Hindernisse liegen.

RÜCKSCHLÜSSE AUF DEN FÜHRUNGSSTIL

Gekommen sind heute fünf Männer und Frauen, die für zwei Tage Outdoor-Jacken und feste Schuhe tragen anstelle der gewohnten Business-Kleidung. Keiner von ihnen saß jemals auf einem Pferd, doch um Reiten geht es auch gar nicht, vielmehr fungieren die Tiere als Co-Trainer. »Bei manchen Übungen dürfen die Teilnehmer Hilfsmittel einsetzen, die ihnen zur Wahl gestellt werden. Wenn es zum Beispiel darum geht, das Pferd von sich weg zu treiben und den eigenen Raum zu definieren, darf neben dem eigenen Körper auch ein Schwungseil oder eine Signalfahne eingesetzt werden.« Bereits diese Entscheidung sei besonders aufschlussreich. Einige Teilnehmer, häufig Frauen, wehrten von vornherein ab: Nein, Druckmittel setze ich nicht ein. Entweder es geht von selbst oder gar nicht! »Da stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft, die sich scheut auch mal etwas durchzusetzen, im Berufsalltag zu recht kommt. Solche Verhaltensmuster und die mögliche Wirkung auf andere werden in den Übungen mit den Pferden schnell deutlich«, sagt Karen Zoller.

DAS PFERD ALS REFLEXIONSFLÄCHE

Verschiedenste Anbieter, viele Beweggründe: Training und Coaching mit Pferden sind weit verbreitet. Diplom-Psychologin und Kommunikationstrainerin **KAREN ZOLLER** schildert, was dabei passiert und worauf es ankommt.

INTERVIEW: CHRISTINE LENDT



ENTRY: Frau Zoller, als Kommunikationstrainerin führen Sie schon seit vielen Jahren Training und Coaching für Unternehmen und soziale Institutionen durch. Wie sind Sie auf das Pferd gekommen?

ZOLLER: Vom Training und Coaching mit Pferden erfuhr ich erstmals im Jahr 2005 durch einen Kollegen. Ich war skeptisch und dachte: Was ist denn das nun wieder? Zu der Zeit trieb der Weiterbildungsmarkt viele merkwürdige Blüten, und ich habe das erstmal gar nicht so ernst genommen.

ENTRY: Und warum haben Sie Ihre Meinung geändert?

ZOLLER: Ich war neugierig, weil ich als leidenschaftliche Reiterin schon mein Leben lang mit Pferden zu tun habe. Also habe ich selbst solch ein Training besucht. Innerhalb von kurzer Zeit wurde mir klar, worin der Mehrwert der pferdegestützten Arbeit besteht. Durch meine langjährige Arbeit als Kommunikationspsychologin und Trainerin am Schulz von Thun-Institut lag es nahe, die Modelle und Methoden mit denen ich täglich arbeite – wie zum Beispiel das Modell vom »Inneren Team« – mit der pferdegestützten Arbeit zu verknüpfen.

ENTRY: Was ist das Besondere am Training & Coaching mit Pferden im Gegensatz zu anderen Ansätzen?

ZOLLER: Die theoretische Grundlage bildet das pädagogische Konzept des Erlebnislernens. In vielen

Trainings wird vor allem die rationale Ebene, das Großhirn angesprochen, es geht um Wissensvermittlung und das Einüben von Fähigkeiten. Erlebnislernen ist ein Lernen mit allen Sinnen, bei dem es nicht um theoretischen Wissenszuwachs geht, sondern um die Auseinandersetzung mit sich selbst, den eigenen Stärken, Schwächen und Potenzialen. So wird Lernen emotional bedeutsam.

ENTRY: Was bedeutet emotionales Lernen in diesem Zusammenhang?

ZOLLER: Das Lernfeld Natur leistet einen wichtigen Beitrag: Raus aus der Alltagsroutine, rein in eine neue, ungewohnte Situation. Die Teilnehmer begegnen dem Pferd nicht in der beruflichen Rolle, sondern als Mensch. Ein Pferd unterscheidet nämlich nicht zwischen Geschäftsführer und Hilfsarbeiter. Ein großes emotionales Spektrum begleitet diese Trainings von Anfang an: Zuneigung, Neugierde, Respekt, Vorsicht, Scheu und auch Ängstlichkeit spielen eine Rolle. Ein wichtiger Teil der Trainings und im Coaching ist die Frage, wie wir mit diesen Emotionen umgehen – denn darum geht es auch im Alltag!

ENTRY: Inwiefern wirkt sich das positiv auf den Verlauf aus?

ZOLLER: In der Regel haben die Teilnehmer keine Pferdeerfahrung. In ungewohnten Situationen setzt bei uns Menschen eine Art Autopilot ein, also eine eher unbewusste Verhaltenssteuerung, die diesem Menschen Sicherheit gibt und mit der er in vergan-



Das Pferd als Spiegel des eigenen Verhaltens:
Aufschlussreich ist, wie jeder einzelne die Aufgaben löst.

ist die Frage, was der Teilnehmer wahrnimmt, wie er es interpretiert und was er daraus für ein Verhalten ableitet. Zu sagen: »Dieses Pferd ist störrisch!«, ist eine Interpretation. Es kann zum Beispiel sein, dass das Pferd stehen bleibt, weil es ängstlich ist oder zweideutige Signale erhält. Aufschlussreich ist die Art und Weise, wie die Teilnehmer das Verhalten deuten. Die einen sagen: Das Pferd will mit mir nicht mitkommen, suchen also den Fehler bei sich. Andere sagen: Das Pferd hat ein Problem! Für diese Arbeit ist es deshalb auch gar nicht notwendig, die »Pferdesprache« zu verstehen – der Reim, den der Einzelne sich darauf macht, führt uns direkt zu seiner persönlichen Sichtweise.

ENTRY: An welche Zielgruppen richtet sich Ihr Training & Coaching mit Pferden?

ZOLLER: Wir arbeiten mit Teams, mit Führungskräften und mit Menschen, die viel im Kundenkontakt stehen.



Ein Pferd unterscheidet nicht zwischen Geschäftsführer und Hilfsarbeiter.

Karen Zoller ist Diplom-Psychologin und Kommunikationstrainerin für Profit- und Nonprofit-Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Trainerin am Schulz von Thun-Institut für Kommunikation in Hamburg, als Coach in eigener Praxis und als systemische Supervisorin (SG). Ihr Arbeitsschwerpunkt ist Kommunikation und Persönlichkeit.

Weitere Informationen finden Sie auf
» www.zoller-kommunikation.de

ERFAHRUNGEN

jenseits des Sprachlichen

VOLKER POMMERENING, Leiter der Abteilung Qualitätsentwicklung bei der Kieser Training GmbH in Köln, nahm am Coaching mit Pferden bei Karen Zoller teil. Weil es ihn überzeugte, integrierte der Manager entsprechende Trainings im internen Trainee-Programm des Unternehmens.

INTERVIEW: CHRISTINE LENDT

ENTRY: Herr Pommerening, warum hatten Sie sich damals selbst für diese besondere Form des Coachings entschieden?

POMMERENING: Weil wir uns in unserer Führungskräfteausbildung stark mit dem Thema der eigenen Präsenz beschäftigen. Ich hatte gerade eine Ausbildung zum Thema Integratives Coaching gemacht und war daher sehr offen für eine Pluralität an Ideen und Methoden. Außerdem hatte ich die Erfahrung gemacht, dass man oft die Sprache als Ausflucht nutzt. Bei der Arbeit mit Pferden dagegen ist es nicht so leicht, durch Sprache einer Situation zu entfliehen.

ENTRY: Der Hauptgrund, warum Sie das Coaching ausgesucht hatten, war also, dass es kommunikative Erfahrungen jenseits des Sprachlichen ermöglicht?

POMMERENING: Ja. Und ich habe sofort gemerkt, wie es persönlich spürbar wurde. Es haben sich mir andere Dimensionen der Kommunikation erschlossen. Mir sind Dinge bewusst geworden, die mir bei der gewohnten Kommunikation nicht bewusst geworden wären.

ENTRY: Was war dabei Ihre größte Erkenntnis?

POMMERENING: Meine Position bringt es mit sich, viel zu kommunizieren. So war ich überzeugt davon, in jeder Situation gut reden zu können, unterschiedliche Kommunikationsstile zu beherrschen. Beim Coaching mit Pferden habe ich festgestellt, dass man sich sprachlich auf den Kopf stellen kann, wenn man nicht auf jeder Ebene die richtige Ansprache für sein Gegenüber findet. 600 Kilo bewegen sich dann einfach nicht.

ENTRY: Sie haben das Coaching gemeinsam mit ei-

nem befreundeten Kollegen absolviert. Welche besondere Erfahrung haben Sie dabei im Team gemacht?

POMMERENING: Bei einer Teamübung stellten wir plötzlich fest, dass wir einfach davon ausgegangen sind, das Kind schon gemeinsam zu schaukeln – ohne uns auszutauschen. Wir haben also die Tatsache übersehen, dass man sich in der Crewleitung an sich abspricht. Das war so eine interessante Rückspiegelung über das eigene Verhalten, dass ich dachte, davon können auch viele unserer angehenden Führungskräfte profitieren. Denn wir haben bei Kieser Training das Personalmodell des Doppelgeschäftleiters, bei dem ein Geschäftsführer zwei Betriebe verantwortet, jeder Betrieb aber auch einen Betriebsleiter hat. Dabei ist es extrem wichtig, dass sich beide Führungskräfte eng abstimmen.

ENTRY: Sie nutzen das Training mit Pferden nun auch für die Weiterbildung Ihrer Führungskräfte?

POMMERENING: Wir nutzen diese Möglichkeit seit fast vier Jahren. Im Rahmen unseres zweijährigen Trainee-Programms zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften haben wir das Training mit Pferden fest implementiert.

ENTRY: Wie sind die Ergebnisse?

POMMERENING: In unserem Personalbereich ist die Sensibilität für verschiedene Führungsstile deutlich gewachsen. Das Training mit Pferden fördert Bilder und Erfahrungen zutage, die auf besondere Weise haften bleiben und so einen Lernprozess anregen, der weit über das Training oder Coaching hinausgeht.

