

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
berufliche Bildung

WEITERBILDUNG UND TRAINING

Trends und Traditionen



INTERVIEW MIT TOBIAS LOHMANN

Menschen sind keine
Maschinen

DSCHUNGELTOUR E-LEARNING

Lernen mit digitalen
Medien

LERNEN MIT PFERDEN

Team, Führung und
Change Management

OPEN COURSE

Wissen und Lernen in
neuen Strukturen



EINE VISION WIRD WIRKLICHKEIT

Mit dem von HorseDream ab 1996 entwickelten Businesskonzept der pferdegestützten Aus- und Weiterbildung arbeiten heute mehr als 200 Trainer, davon 100 lizenzierte HorseDream Partner, in Europa, im Nahen Osten, in Nord- und Südamerika und in Australien. Innerhalb von 15 Jahren ist aus einer Idee ein weltweiter Trend geworden. Die European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) ist die treibende Kraft hinter dieser Entwicklung.

Gerhard J. Krebs

Bin ich eine gute Führungskraft, wenn es mir gelingt ein Pferd in der Halle um vier Pfeiler herumzuführen? Was haben Führungskräfte überhaupt mit Pferden zu tun? Die Jahrtausende alte Geschichte von Mensch und Pferd hat in diesem Zusammenhang im Sprachgebrauch ein paar aufschlussreiche Spuren hinterlassen: Man nimmt seine Mitarbeiter an die Kandare, lässt die Zügel hin und wieder schleifen, bringt seine Teams auf Trab, hält sich gegenseitig die Steigbügel, hilft jemandem in den Sattel, schlägt über die Stränge, hört den Amtsschimmel wiehern, zäumt das Pferd von hinten auf und so weiter.

„Geführt werden“ bedeutet das freiwillige Folgen. Es soll in seiner ausgeprägtesten Form das selbstständige und risikobereite Vorgehen in die vom Führenden gewünschte Zielrichtung be-

wirken. Und das Pferd? Wem folgt das Pferd? Das Pferd folgt einem Menschen genau dann, wenn er sich durch Selbstbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit, Klarheit, Glaubhaftigkeit und Zielorientiertheit auszeichnet.

„Es sollte uns nachdenklich machen, daß im Deutschen einen anführen soviel heißt wie einen betrügen.“ Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799) hat das gesagt, der erste deutsche Professor für Experimentalphysik, der als Schriftsteller den deutschsprachigen Aphorismus begründete. Kann ich ein Pferd betrügen? Pferde sind ehrlich, sagt man. Sie haben keine Hintergedanken, keine „hidden agenda“. Sie tun das, was ihrer Natur entspricht. Versuche ich, mit dem Pferd zu tricksen, betrüge ich nicht das Pferd, sondern mich selbst.

Pferd und Führung

Wie führe ich ein Pferd im Managementseminar? „Nehmen Sie die Leine aufgerollt in die eine Hand und lassen Sie sie durch die andere Hand am besten nur locker durchlaufen. Nicht um den Finger wickeln.“ Das ist die einzige Ansage. „Warum ist denn der Strick so lang, geht das nicht auch mit einem etwas kürzeren?“ Die Frage kommt fast jedesmal.

Wir arbeiten mit Symbolen und Metaphern. Alles hat eine Bedeutung. Aber auf die Bedeutung muss der Teilnehmer selber kommen. Was also repräsentiert der lange Strick? Vielleicht die Führungsstruktur im Unternehmen? Vielleicht die lange Leine, an der ich normalerweise meine Mitarbeiter führe? Oder ein wirres Knäuel von Informationen? Und was repräsentiert das Pferd in dieser Übung? Meinen Mitarbeiter? Mein Projekt? Meinen Kunden? Mich selbst?

Die Pferde sind jede der Führübungen gewöhnt. Sie kennen sie seit Jahren. Bosse und Benny, mit über 20 Jahren unsere ältesten, sind von Anfang an dabei. Aber auch Goody mit seinen zehn Jahren ist schon die Hälfte seines Lebens im Seminargehen. Die Pferde stellen sich in Sekunden auf den nächsten Teilnehmer ein. Die gleiche Übung, aber eine andere Person, damit eine andere Persönlichkeit, ein anderer Charakter, ein anderer Erfahrungshintergrund und für das Pferd eine andere Situation.

„Das Pferd ist dein eigener Spiegel.“ Diesen Satz hören wir oft am Ende eines Trainings. Für uns ist das Pferd mehr. Es ist der eigentliche Trainer. In hunderten von Seminarsituationen haben wir erlebt, dass das Pferd nicht nur reagiert auf den Menschen bzw. auf die Gesamtsituation, sondern dass es selbstständig agiert. Und zwar nicht zufällig, intuitiv, sondern ganz bewusst. Damit wird es in diesen Seminaren nicht nur zum Initiator oder Medium des Lernprozesses, sondern es steuert sogar seinen Ablauf.

In den firmeninternen Seminaren gibt es am Anfang und am Ende jeweils eine Übung, bei der sich die Pferde zusammen frei in der Halle bewegen.

Zu Beginn geht es um das Erleben und Erkennen eines jedem Teilnehmer durchaus bewussten Phänomens: „You only can see, what you can see“ (Fred Kofman, in „Conscious Business“). Wir sehen, hören, denken in unseren Mustern: Das eine

Pferd ist groß und stolz, es muss also der Chef dieser Vierergruppe sein. Das andere ist agil und drahtig, nimmt zu jedem Kontakt auf und mischt sich überall ein, es muss also der Chef sein. Das dritte ist ruhig und zurückhaltend, hat die volle Übersicht, lässt sich nicht aus der Ruhe bringen, muss folglich der Chef sein. Und das vierte? „You only can see, what you can see...“.

Pferde und Organisationsentwicklung

Zum Ende des Seminars sind noch einmal alle Pferde in der Halle. Aber jetzt bewegen sie sich inmitten einer gegenständlichen Organisationsaufstellung. Das Ergebnis der im Seminarraum vorangegangenen Teamdiskussion, zum Beispiel über Ziele und Hindernisse, wurde von den Teilnehmern mit Plastikeilen, Kegeln, Planen, Bällen in der Arena symbolisch aufgestellt. Ein vierstufiger Lernprozess: erst rational im Seminarraum bei der Diskussion, dann

„You only can see, what you can see“
(Fred Kofman, in „Conscious Business“)

spielerisch in der Halle beim symbolischen Aufbau der realen Situation, dann emotional beim Beobachten der Pferde und schließlich ganzheitlich in der Nachbesprechung und Auswertung.

Es kann sein, dass sich die Pferde nur in einer Hälfte der Halle aufhalten. Es kann sein, dass sie sich schwerpunktmäßig mit nur einem Thema befassen. Es kann sein, dass sich jeweils zwei der Pferde um etwas Bestimmtes kümmern. Es kann sein, dass alles, was aufgebaut wurde, umfällt – oder dass alles stehen bleibt.

Zurück zum Führen. Eine unserer Teilnehmerinnen hat es einmal so formuliert. „Ich habe bisher viel über Führung gelesen, heute habe ich Führung gefühlt.“

Führen kann man nicht lernen – Führen ist Lernen. Auf pferdegestützten Führungsseminaren geht es um Respekt, Vertrauen, Authentizität. Das Pferd spiegelt unmittelbar den äußeren Führungsstil und die innere Haltung eines Menschen wider. Es hilft uns dabei, Stärken und Schwächen zu erkennen und manchmal mit einer kleinen Selbstkorrektur wieder mehr „wir selbst“ zu sein.

Jahre der Pionierarbeit

Für uns selbst hatte das Ganze im August 1989 mit einem Reiterurlaub in Tirol begonnen. Danach folgten sechs Jahre intensiver Beschäftigung mit Pferden. Neben den EDV-Kursen, die wir damals mit unserem kleinen Unternehmen veranstalteten, entwickelte sich 1996 eine vollkommen neue Seminaridee. Aus der Idee wurde ein Plan, eine neue Firma und im darauf folgenden Jahr ein

Führen kann man nicht lernen –
Führen ist Lernen

Seminarprogramm. Nach einer einjährigen internen Testphase fand Anfang 1998 das erste offene Managertraining mit Pferden statt. Es war überschrieben mit „Motivation – zusammen ein Ziel erreichen“.

Im August 2004 gründeten wir die European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) als Plattform für pferdegestützte Seminaranbieter. 2005 fand die erste von inzwischen sieben Jahreskonferenzen statt. Nach der Konferenz in Warschau 2008 begann ein Qualifizierungsprozess. Seither unterscheiden wir zwischen „Qualified Members“ und „Friends“. Die qualifizierte Mitgliedschaft setzt ein spezielles Train the Trainer Seminar voraus, das heute in Deutschland, Österreich, der Schweiz, England, Frankreich, den Niederlanden, Belgien, Polen und den USA angeboten wird. Von den gegenwärtig 210 EAHAE Mitgliedern haben 170 das Seminar absolviert.

Qualifizierte EAHAE-Mitglieder dürfen das EAHAE-Tagesseminar „Die Kunst der Führung“ durchführen. Diesem Seminar liegt das HorseDream Konzept zu Grunde. Es basiert auf einer fein abgestimmten Balance zwischen praktischem Erlebnislernen und theoretischem Transfer. Pferde können den Menschen innerhalb kürzester Zeit auf das für ihn Wesentliche bringen: Thema Reduktion. Es heißt, viele Bereiche unserer Gesellschaft und viele Unternehmen seien „overmanaged but underled“. Für die Führung von Unternehmen und von Mitarbeitern braucht man vielleicht nicht weniger Management, aber auf jeden Fall mehr Führung und mehr Visionen.

Im Pferd sind Realität und Vision auf einzigartige Weise miteinander verbunden. Wenn der Mensch zusammen mit dem Pferd lernt, ist seine Konzentration, seine Präsenz, seine Bewusstheit zu einhundert Prozent gefordert. Das Pferd ist also ein absolut reales Wesen. Auf der anderen Seite verbinden sich seit Jahrtausenden mythologische Vorstellungen mit dem Pferd – das Pferd selbst ist ein Mythos, ein Traum, eine Vision. Das HorseDream Konzept bringt Realität und Vision zusammen.

In den vergangenen Jahrhunderten wurden alle Führungskräfte mit Hilfe des Pferdes ausgebildet. Der Umgang mit ihm fördert Mut, Kraft, Kreativität und Risikobereitschaft, aber gleichzeitig Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Geduld und Zielstrebigkeit.

Das einzelne Pferd verkörpert Stolz, Kraft, Schönheit, Freiheit, Mut und Energie genauso wie Sensibilität, Vorsicht und die ständige Bereit-



schaft zur Flucht. Es ist bereit, dem Menschen zu dienen und tut dies sowohl aus der Position des Bevormundeten wie aus der Haltung vollständiger Freiwilligkeit. Die Gruppe von Pferden vermittelt darüber hinaus das Gefühl von Schutz und Geborgenheit, Zusammengehörigkeit und Kooperation, Selbstbewusstsein und Zufriedenheit.

Teamentwicklung

Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Störungen, die Zeit und Energie kosten. Diese können von außen, aber auch von innen kommen. Wo Teams neu zusammengesetzt werden, dauert es eine Zeit, bis Vorbehalte ausgeräumt sind und Vertrauen aufgebaut ist. In der Lernumgebung eines pferdegestützten Trainings wachsen Teams in extrem kurzer Zeit zusammen. Sie durchlaufen gleichsam in zwei mal vier Stunden die vier Phasen des Teamentwicklungsprozesses nach Tuckman: Forming, Storming, Norming, Performing, oder nach Christoph V. Haug: die Testphase, Nahkampfphase, Organisationsphase, Arbeitsphase.

In der Testphase ist der Umgang miteinander höflich, unpersönlich, gespannt und vorsichtig. In der Nahkampfphase gibt es unterschwellige Konflikte, Konfrontation der Personen, Cliquenbildung, mühsames Vorwärtkommen. Die Organisationsphase entwickelt neue Umgangsformen und Verhaltensweisen, ermöglicht konstruktives Feedback und die Konfrontation der Standpunkte anstatt der Personen. Die Arbeitsphase endlich ist ideenreich, flexibel, solidarisch, leistungsfähig und hilfsbereit. Alle vier Phasen werden mit praktischen Pferdeübungen abgebildet. Das kann man vergleichen mit einer Impfung: die Symptome des Teamentwicklungsprozesses werden in abgeschwächter Form vorweg genommen. Die Pferde wirken dabei nach unseren Erfahrungen wie emotionale Brücken zwischen den Menschen, in interkulturellen Trainings sogar wie Brücken zwischen den Kulturen und Religionen.

Projektarbeit

Projekte basieren zuerst einmal auf sachlicher Planung und Kalkulation. Die Projektarbeit wird dann allerdings von Emotionen beeinflusst, ausgelöst durch Neid, Missgunst, Besserwisserei und Rechthaberei oder einfach nur durch Unachtsamkeit.

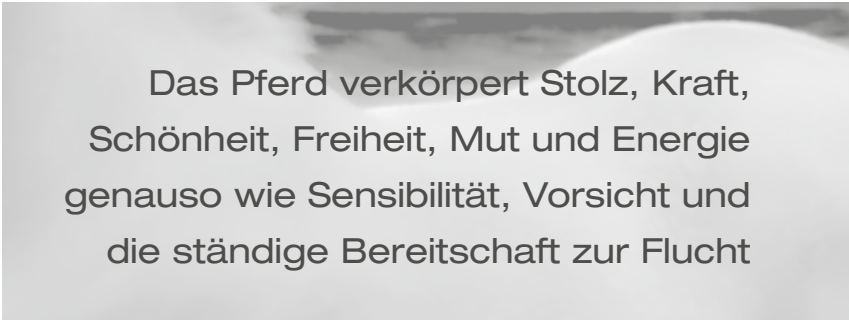
Durch einen pferdegestützten Projektworkshop kann in zwei Tagen eine Atmosphäre der Kooperation, Kreativität, Flexibilität, der Selbstsicherheit und des Zielbewusstseins entstehen. Und daraus erwachsen noch während der Arbeit mit den Pferden neue Ideen, gegenseitiges Verständnis und Wohlwollen.

Kommunikation

Kommunikation scheitert manchmal nur an Missverständnissen. Weil die Verbindung nicht vernünftig zustande kommt. Weil Informationen ausgetauscht werden, bevor man den richtigen Draht zueinander gefunden hat. Insofern macht es Sinn, pferdegestützte Trainings als emotionalen Türöffner in jede mittel- oder langfristige Weiterbildungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsmaßnahme zu integrieren. Alle unsere Erfahrungen mit dieser Kombination zeigen: die Seminarleiter, Coachs und Teilnehmer, so skeptisch manch einer zu Anfang auch gewesen sein mag, sind begeistert. Und die Begeisterung wird weiter getragen, hinein in den nachfolgenden „normalen“ Ablauf der Veranstaltung.

Change Management

Veränderungsprozesse, auch wenn sie noch so gut und rechtzeitig geplant sind, bergen immer die Gefahr, die beteiligten Menschen emotional



Das Pferd verkörpert Stolz, Kraft, Schönheit, Freiheit, Mut und Energie genauso wie Sensibilität, Vorsicht und die ständige Bereitschaft zur Flucht

zu verlieren. Das pferdegestützte Change Management Konzept spricht gerade die emotionalen Komponenten eines Veränderungsprozesses an. Die Teilnehmer gehen durch die vier Phasen, die dem Ansatz des Appreciative Inquiry von David Cooperrider zu Grunde liegen: Discovery, Dream, Design, Destiny und setzen sich mit der Gegenwart und der – geplanten – Zukunft auseinander.

DIE VISION DER EAHAE

Die Vision der EAHAE ist es, pferdegestützte Aus- und Weiterbildung als eine generelle Form der Persönlichkeitsentwicklung und der beruflichen Bildung in Unternehmen, Organisationen, Institutionen und für persönliche Belange zu etablieren.



Es gilt dabei drei Herausforderungen zu meistern:

Optimale Gruppengröße

Die erste ist ein Durchführungsproblem. Die optimale Gruppengröße für Führungsseminare liegt bei 6 bis 8 Personen. Nehmen wir ein Unternehmen mit 1000 Beschäftigten und 100 Führungskräften, so bräuchten wir dreizehn Tagesseminare um alle Führungskräfte nur ein einziges Mal in den Genuss eines pferdegestützten Trainings kommen zu lassen. Teamtrainings können gut mit bis zu 20 Teilnehmern durchgeführt werden. Gehen wir davon aus, dass die Hälfte der Belegschaft das Training absolvieren soll, so bräuchten wir dafür 25 Seminartage.

Um die Pferde in ihrer Sensibilität langfristig zu erhalten, planen wir in der Regel pro Woche nur ein Seminar. Vier Tage sollten mindestens zwischen den Seminaren liegen. Die Führungsseminare würden somit innerhalb eines Zeitrahmens von zwei Monaten und die Teamtrainings innerhalb von vier Monaten stattfinden können.

Damit wäre ein einzelner Seminaranbieter ein halbes Jahr lang beschäftigt. Rechnen wir das hoch für Ballungsräume wie Berlin, Hamburg, Frankfurt, München oder das Ruhrgebiet, erhält man eine Vorstellung von der Anzahl benötigter qualifizierter Seminaranbieter.

Seminarpreis

Die zweite Herausforderung ist der Seminarpreis. Wird das pferdegestützte Führungsseminar im Kontext der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gesehen und nicht als Event, liegt der Nettopreis bei EAHAE Seminaranbietern pro Person und Tag zwischen 400 und 1.100 Euro, abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und den Zusatzleistungen wie z.B. ein gestaltetes Seminarvideo. Ein Event mit Pferden für 30 oder mehr Teilnehmer macht auch Sinn, hat aber nicht viel mit dem eingangs beschriebenen Seminarerleben zu tun.

Im Beispiel oben läge der Preis pro Führungsseminar bei ca. 7.250 Euro und pro Teamtraining bei ca. 8.000 Euro, die Gesamtinvestition des Unternehmens damit bei gut 290.000 Euro.

Legen wir den laufenden Aufwand für die Pferde zu Grunde, für die Halle, den Seminarraum sowie die Kosten für Equipment, Material und Helfer, dürfte klar sein, dass es sich bei den genannten Preisen um realistische Werte handelt. Seminaranbieter, die deutlich darunter liegen, machen entweder ihr Hauptgeschäft auf einem anderen Gebiet oder aber verabschieden sich nach ein paar Seminaren wieder vom pferdegestützten Training.

Aus Kostensicht des Unternehmens schlägt zu Buche, dass eine pferdegestützte Seminarmaßnahme mit nichts Herkömmlichem zu vergleichen ist. Die wissenschaftlichen Arbeiten haben ergeben, dass die Nachhaltigkeit der Seminare und der Zeitfaktor von entscheidender Bedeutung sind. Man kommt mit dieser Seminarform extrem schnell zu lang anhaltenden Lernerfolgen.

Marketing

Die dritte Herausforderung ist das Marketing. Nach unserer Erfahrung ist es nicht möglich, jemandem verständlich zu erklären, wie ein pferdegestütztes Training wirkt, was es freisetzt, welche Blockaden es löst, wie es den Einzelnen und das Team vorwärts bringt. Selbst Seminarvideos als Stimmungsbilder helfen nicht wirklich. Und auch die Erzählungen eines Teilnehmers geben nur ansatzweise wieder, was sich für ihn bzw. das Team intra- und interpersonell ereignet hat.

Wie soll die Vision, pferdegestützte Aus- und Weiterbildung zur Selbstverständlichkeit in der Personalentwicklung werden zu lassen, unter diesen Gegebenheiten realisiert werden? Wie beugt man gleichzeitig einer Einstellung vor, die das Konzept als Gag oder Hype missversteht oder gar missbraucht?



Gerhard J. Krebs M.A.,
studierte Politikwissenschaft, Literatur
und Sprachen in Hamburg, arbeitete als
Geschäftsführer, Manager und Consultant
und gründete 1996 zusammen mit seiner
Frau Karin die G&K HorseDream GmbH
und 2004 die European Association for
Horse Assisted Education (EAHAE).
www.eahae.org
www.horsedream.net

Win-Win-Win-Win

Wir empfehlen den in der EAHAE organisierten Veranstaltern das Tagesseminar „Die Kunst der Führung“ monatlich als offenes Seminar anzubieten. Für Teilnehmer ist das die beste Möglichkeit, das Seminarkonzept zu erleben. Sogenannte Schnupperkurse sind unserer Erfahrung nach dazu nicht geeignet, denn aufgrund der verkürzten Zeit oder der weggelassenen Transfermodelle und Videoreflexionen, durchläuft der Teilnehmer dabei niemals den gesamten Lernprozess und kommt bei den meisten möglichen Erkenntnissen gar nicht an.

Den Unternehmen empfehlen wir eine EAHAE Firmenmitgliedschaft. Die ermöglicht es unter anderem, einzelne Mitarbeiter zu Sonderkonditionen auf offene Seminare zu schicken. Dieses System stellt sich als Gewinn für alle Beteiligten dar:

- Der Teilnehmer durchläuft den vollständigen Lernprozess des Tagesseminars.
- Das Unternehmen spart bis zu 75% des Seminarhonorars pro einzelnen Mitarbeiter.
- Der Seminarveranstalter füllt Plätze mit Teilnehmern auf, die potenzielle Kunden für ein späteres firmeninternes Führungsseminar oder Teamtraining sind.
- Die EAHAE erhält über die Firmenmitgliedschaften zusätzliche finanzielle Mittel für den Support ihrer Mitglieder, die Kommunikation und die Verbreiterung der Plattform.

Dieses Konzept geht in Deutschland gerade in die Einführungsphase und soll nach der 8. EAHAE Jahreskonferenz, die vom 7.–9. September 2012 stattfindet, international umgesetzt werden.

Das Motto der Konferenz „Back to the roots – up to the future“ steht damit für die Rückbesinnung auf das ethisch-moralische Selbstverständnis unserer pferdegestützten Bildungsarbeit, das

Back to the roots –
up to the future

so formuliert wurde: „For EAHAE community it is essential we hold and adhere to certain values. Above all is trust. Further we encourage caring, collaborative business and not competitive business. It is core the EAHAE values that we collaborate on an equal level. Regarding our horses, we consider them as trainers not as tools.“

Zum anderen steht das Motto für die Verbreitung dieses Ansatzes nach einem konkreten Plan, der die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und bis zum Jahr 2020 messbare Erfolge erreichen soll.

Jede Unterstützung im Sinne des oben zitierten Selbstverständnisses ist dabei willkommen.

