



erhalten bleiben, werden die Pferde auch nicht konditioniert. Pferde sind ein Spiegel des menschlichen Verhaltens. „Es geht nicht darum nach dem Training mit einem Pferd umzugehen, sondern das Pferd ist nur Mittel, um sich selbst, den eigenen Führungsstil kennen zu lernen“, wie Striebl erklärt.

Leadership vs. Dominanter Führungsstil

In der Herde sowie in der Unternehmenskultur gibt es zwei verschiedene Führungsstile, die sich gegenüberstehen aber auch ergänzen können. Die zwei „Führungspersönlichkeiten“, wie Schima sie nennt, bestehen zum einen aus der Leitstute. Sie steht dabei für das moderne Prinzip des Leadership und genießt das Vertrauen, die Akzeptanz der ganzen Herde. Dafür muss sie aber auch jeden Tag aufs Neue beweisen, dass sie den Führungsaufgaben, die die Herde an sie stellt, gewachsen ist. In der Natur gehören dazu vor allem das Erinnern an die besten Nahrungsressourcen und die Gefahrenabwehr durch die beste Übersicht. Trotzdem kann sich der Führungsanspruch der Herde wandeln, was letztlich zu einer Neubesetzung des „Postens“ der Leitstute führen muss. Warum wandeln sich die Ansprüche? Weil sich Situationen und Kontexte ändern können und plötzlich andere Führungsqualitäten verlangt werden. Die Leitstute, auch das ist schwer hinzunehmen, wenn man das Konzept in die Welt der Wirtschaft überträgt, ist also nicht automatisch auf Lebenszeit in ihrer Position.

Das Gegenkonzept auf der anderen Seite stellt der Leithengst dar, der sich durch dominantes Verhalten hervorut. Er demonstriert Stärke und Macht. Nicht die Herde stellt den



Ulrich Striebl

Das Pferd, der Spiegel

Pferdegestützte Führungskräfte-seminare helfen, die wichtige Aufgabe der Mitarbeiterführung zu trainieren. Unsere Redaktion war für Sie am Ort des Geschehens.

Die Anforderungen, die heute an Führungskräfte gestellt werden, sind enorm. Da sind die ganzen harten Faktoren wie fachliche und konzeptionelle Kompetenz. Und natürlich darf man bei all dem auch die methodische Qualifikation nicht aus dem Auge verlieren. Die Führungskraft muss also sowohl die Zielsetzung, die Sache selbst und deren Realisierung im Auge behalten. Doch all das nützt noch lange nichts, wenn die Führungskraft nicht führen kann. Das weiß niemand besser, als Ulrich Striebl. Nach seiner Promotion im Fach Chemie war er als Ausbilder für Chemielaboranten tätig. Später sammelte er in Führungspositionen im Vertrieb bei namhaften Pharmakonzernen Erfahrungen, bildete sich weiter, gab Trainings im In- und Ausland. Bis er sich schließlich 2008 mit seinem Unternehmen Portapatet selbstständig machte und professionelle Führungskräfte-seminare anbot. „Immer waren wir auf der Suche, neben den ganzen technischen Fähigkeiten auch die soziale Kompetenz, also die sogenannten Softskills der Teilnehmer zu fördern“, erklärt Striebl. Durch Zufall kam man dann auf die Lösung: Ein Training mit Pferden. Heute bietet man Seminare mit und ohne Pferden an, um ein ganzheitliches Konzept zu ermöglichen. Denn nur in der Gesamtheit zwischen technischen und sozialen Fähigkeiten, ergibt sich eine effektive Führungskraft. Wir trafen ihn in einer Reithalle im oberfränkischen Mürsbach um sich mit ihm und seiner Frau, Arite Schima, die auch für Portapatet arbeitet, zu unterhalten.

„Pferde sind anmutige Geschöpfe, wir begegnen ihnen ein Stück weit respektvoll“, erklären Striebl und Schima. Die Erfindung sei übrigens nicht neu. Langezeit in Vergessenheit geraten, gewinnen pferdegestützte Seminare seit zirka 15 bis 20 Jahren wieder vermehrt an Einfluss. Aus der Menschheitsgeschichte sind Pferde ohnehin nicht wegzudenken und oft waren es gerade die Mächtigen, die ihre Stärke auf dem Rücken eines solchen Tieres sitzend demonstrierten. Man denke nur an Alexander den Großen. Um zu verstehen, warum sich diese Tiere für Führungskräfte-seminare besonders eignen, muss man sich zunächst grundsätzliche Dinge Pferde betreffend vergegenwärtigen. Erstens: Pferde sind Fluchttiere. Das heißt, dass sie auf eine absolut verlässliche und kompetente Führung angewiesen sind, um in der Wildnis überleben zu können. Dadurch geben sie immer unvermittelt Rückmeldung und lassen sofort merken, wenn sie dem Führenden kein Vertrauen entgegenbringen. Zweitens: Pferde sind Herdentiere. Sie können nur in einer Herdenstruktur überleben und sind eine hierarchische Sozialstruktur gewöhnt, akzeptieren Ehrlichkeit, Vertrauen und Stärke. Sie folgen demjenigen, der weiß, wohin und was er will. Pferde geben also immer sofort Response – und zwar in Echtzeit. Weil jede Situation für sie real ist, spielen sie auch keine taktischen Spiele, wie das bei Menschen oft der Fall sein kann. Damit die natürlichen Instinkte für die Coachings



Teilnehmerin und Pferd bewältigen gemeinsam den Parcours.



Hier gilt es, komplexe Situationen zu meistern. Den Pferden werden Ringe umgehängt und sie sollen durch die gelbe Fahne angeleitet werden, im Kreis zu laufen.

Leithengst an ihre Spitze, sondern er selbst stellt sich dorthin. Auffällig ist trotzdem, dass die Leitstute auch vom Leithengst in ihrer Position akzeptiert ist.

Der Übertrag

Wichtig ist jetzt der Übertrag. Das, was die Pferde tun, soll ja nur der Spiegel sein, für das Verhalten der Führungskraft. Also muss man in gemeinsamen Feedbackrunden herausfinden, was das, was eben in der Reithalle passiert, für den eigenen Führungsstil bedeutet. Striebl erklärt, worauf es ankommt: „Es gibt kein Richtig und kein Falsch. Die Frage ist immer, wie gehe ich damit um, was gerade passiert? Wichtig ist der Transfer auf die Realität als Führungskraft.“ Immerhin gehe es hier nicht um Pferderomantik oder das Reiten, sondern um Eigen- und Fremdwahrnehmung. Die Seminare beginnen dann mit einer Vorbesprechung in der einfache Grundregeln erläutert werden. Wie nähere ich mich dem Pferd, ohne dass es Angst bekommt. Wie führe ich es? Nach der theoretischen Absprache geht es dann gleich auf die Koppel, um die Pferde zu beobachten. Kann man Hie-

rarchien entdecken? Wer führt wen, woran erkennt man das? Wichtig ist es, hierbei sauber zwischen Wahrnehmung und Interpretation zu differenzieren. Auch diese Lehre soll nun wieder auf die Berufswelt angewandt werden. Wenn ich meine Mitarbeiter sehe, was sehe ich dann? Ist das noch Wahrnehmung oder bereits Interpretation? Nun begeben sich die Teilnehmer auf die Koppel, um den ersten Kontakt zu den Tieren aufzunehmen. Dann suchen sie sich ein Tier heraus, mit dem es verschiedene Aufgaben zu meistern gilt. Anhand von Videoanalysen wird später im Plenum diskutiert, wie sich der Teilnehmer zu dem Pferd verhalten hat und wie sich das analog auf die Unternehmensführung übertragen lasse.

Auf der Koppel

Nach dem langen und interessanten Gespräch im Vorfeld, geht es den Redaktionsmitgliedern genauso, wie den Teilnehmern der Seminare: Wir wollen endlich hinaus zu den Pferden. Und das dürfen wir dann auch. Die Köpfe brummen uns noch von der vielen Theorie, die im Vorfeld besprochen wurde. Was Führen in der Praxis heißt, wird sich gleich herausstellen. Und was ist, wenn man nicht mit den Tieren in Kontakt treten kann, wollen wir wissen. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, erklärt Striebl darauf mit den Worten des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick. Beim Beobachten der Tiere und deren Führungsstrukturen ergibt sich im Gespräch mit Striebl, dass die beiden Stuten recht nett und vertrauensselig erscheinen, sie kommen auch gleich neugierig an das Gatter heran und begrüßen die neuangekommenen Menschen. Die Kommunikation findet erfolgreich statt. Es stellt sich jedoch auch heraus, dass der Wallach Harlekin der Redaktion gehörigen Respekt einflößt. Einmal auf der Koppel, scharen sich sofort die beiden Stuten um uns. Der Wallach jedoch

bleibt uninteressiert stehen, schenkt uns keine Beachtung, ja er zeigt die blanke Schulter. Erst als wir pochenden Herzens auf das stolze Tier zugehen, bequemt es sich, uns neugierig zu beschnuppern. Bei der Nachbesprechung mit dem Trainer wird dann sofort und mit einleuchtender Heftigkeit klar, was mit „Spiegel“ gemeint ist. Der Wallach, dem wir mit Sicherheitshaltung begegnet sind, hält den Abstand ein. „Wenn es einmal losgeht, fällt es den Teilnehmern wie Schuppen von den Augen“, kommentiert Striebl diese neue Erfahrung. In der Tat, es funktioniert. „Das spannende daran ist ja auch, dass man nie vorhersehen kann, was passieren wird. Aber es funktioniert immer“, so Schima. Den respekt-einflößenden Wallach machen wir uns dann doch zur persönlichen Herausforderung und wählen ihn für die nächste Aufgabe: den Parcours. Ziel ist es zum Schluss mit dem Pferd auf einer blauen Plane zu stehen. Der Weg dahin ist egal. Als wir am Ende – nicht ohne Umwege – auf der Plane neben Harlekin stehen, stellt sich sofort ein überwältigend positives Gefühl bei uns ein. Zusammen mit dem Pferd haben wir es geschafft, das Ziel zu erreichen. Fazit: kollegialer Führungsstil. Johannes Dorsch | jd@franken-manager.de ■



Arite Schima



Feedbackrunde mit Arite Schima. Hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Wichtig ist die Selbstreflexion.