



# wirtschaft weiterbildung

01\_10

www.wuw-magazin.de  
11,90 Euro

**Learning Journey**\_So finden Unternehmen neue Lösungen s. 13

**E-Learning-Markt**\_Mit Fusionen aus der Stagnation s. 36

**Jubiläum**\_Was können wir von Peter Drucker heute lernen? s. 50

## Unis wollen mitspielen

Professoren und Personalentwickler finden sich s. 20

Prof. Dr. Ada Pellert  
ist Pionierin der  
akademischen Weiterbildung  
für Berufstätige.





# Pferdetrainer starten Qualitätsoffensive

**SEMINARMARKT.** Qualitätsrichtlinien für Pferdetrainer aufzustellen, hat sich die European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) zum Ziel gesetzt. Interessenten müssen zuerst ein Train-the-Trainer-Seminar absolvieren, bevor sie EAHAE-Mitglied werden können. Ein erster Schritt.

Genau zehn Jahre ist es her, dass „wirtschaft + weiterbildung“ sich zum ersten Mal mit dem Thema „Führungskräftetrainings mit Pferden“ beschäftigte. Damals schickten wir unsere Autorin Bärbel Schwertfeger los, eine Reportage über das Seminar „Dominanztraining mit Pferden“ zu schreiben.

Die ganze Sache kam ihr recht windig vor, zumal zu dieser Zeit in Deutschland eine Reihe von umstrittenen Motivations- und

Persönlichkeitstrainern ihr Unwesen trieb. Doch die Skepsis war sehr schnell verfliegen. So begeistert wie ein professioneller Journalist nur sein kann, berichtete sie von Pferden als nützliche Feedback-Gerber und Spiegel des eigenen Verhaltens. Besonders angetan war sie von der „Emotionalität des Lernens“ – von positiven Emotionen, die sich einstellen, wenn man erlebt, wie ein Pferd einem freiwillig hinterher läuft, nur weil es einem

vertraut und weil man Führungsklarheit ausstrahlt. Dass die Pferde nicht dressiert waren und nicht einfach jedem nachtröteten, der gerade „dran“ war, zeigte sich schnell. Die Pferde reagierten auf jeden Seminarteilnehmer unterschiedlich, je nachdem wie selbstsicher der sich in einem bestimmten Moment verhielt. Dass das Seminar bei Bärbel Schwertfeger gut ankam, mag auch daran gelegen haben, dass sie den Seminarleiter Gerhard

**Die Picadero-Übung:**  
Wie bringt ein Mensch unter Einsatz von Körpersprache ein Pferd dazu, ihm zu folgen?



Foto: HorseDream



Krebs als „ruhigen und sachlichen“ Menschen erlebte, der den Teilnehmern genug Freiraum zum Nachdenken ließ. Der Aussteiger Krebs, ein zuvor sehr erfolgreicher IT-Unternehmer, hatte im Jahr 1996 in Herdwangen-Schönach am Bodensee das Trainingsinstitut G&K HorseDream GmbH gegründet. Das Buch „Dancing with Horses“ von Klaus Ferdinand Hempfling war so etwas wie ein „Schlüssel“ für seine Arbeit.

1998 fanden acht und ein Jahr später bereits 18 Pferdetrainings mit je acht Teilnehmern statt. Damals mutmaßte Krebs noch: „Das wird eine sehr exklusive Sache bleiben!“ Doch jährliche Zuwachsraten von etwa 25 Prozent zeigten, dass Krebs eine tragfähige Marktlücke gefunden hatte. Lediglich im Krisenjahr 2009 gab es einen 20-prozentigen Umsatzeinbruch, der aber – wenn man den Vorbuchungen für 2010 glaubt – wieder ausgeglichen werden kann. Aufwärts ging es in den letzten Jahren insbesondere, weil große Unternehmen die „Sache mit den Pferden“ für sich entdeckten. Schnell

merkten einige Personalentwickler, dass Pferdeseminare sich als Auftaktveranstaltung für Change-Prozesse eignen.

- Ein Konzern startete zum Beispiel ein Projekt für mehr Kundenorientierung. 120 Mitarbeiter aus dem Verkauf nahmen daran teil. Das Change-Projekt wurde mit einem eintägigen Pferdetraining eröffnet, bei dem das Thema „nonverbale Kommunikation“ im Vordergrund stand. Zwölf Teilnehmergruppen zu zehn Personen wurden (angeleitet von je einem Trainer) an einem einzigen Tag durch ein spezielles Training geführt.
- Ein anderes Unternehmen wollte, dass sich die 240 Manager der zweiten Führungsebene mehr Gedanken um Werte machen. Da man mit Pferden gegensätzliche Werte wie „Autorität und Kameradschaft“ und deren Auswirkung auf eine Zusammenarbeit ausloten kann, wurden Pferdeseminare durchgeführt. An insgesamt zehn Tagen liefen drei eintägige Seminare parallel. Jedes Seminar hatte acht Teilnehmer, die von zwei Trainern begleitet wurden.

Doch damit nicht genug. Gerhard Krebs hat eine Vision: „In den nächsten zehn Jahren soll es selbstverständlich werden, dass Mittelstand, Konzerne und vor allem Business-Schools und Management-Akademien Pferdetrainings als einen festen Baustein in ihre Führungsnachwuchsprogramme integrieren.“ Die Grundlagen dafür hat Krebs, der jetzt das Gut Klein Nienhagen in Kröpelin (Ostsee) bewohnt, schon 2004 mit der Gründung des Verbands „European Association for Horse Assisted Education EAHAE“ ([www.eahae.org](http://www.eahae.org)) gelegt. Heute sind etwa 200 Mitglieder aktiv, und wie bei jedem Verband stellt sich die Frage, welche Qualitätskriterien man an die Arbeit der Mitglieder anlegen will, damit die Idee des „Pferdes als Trainer“ nicht verwässert wird. Seit der letzten Jahreskonferenz, die im September in Deutschland stattfand, hat sich die Diskussion um die Qualitätsregeln intensiviert. Zwar sind noch keine verbindlichen Statuten ausformuliert worden, es zeichnet sich aber ein anspruchsvoller Anforderungskatalog ab. →

## Zwei Standardübungen mit Aha-Effekt für Manager

**Hintergrund.** Was haben Manager mit Pferden zu schaffen? Sie nehmen Mitarbeiter an die Kandare, lassen Zügel schleifen, bringen den Außendienst auf Trab und suchen nach Steigbügelhaltern. Den aufklärerischen Nutzen von Pferdetrainings zeigen folgende Übungen.

### 1 Die Beobachtungsübung

Eine Gruppe von meist sechs Pferden tobt in der Reithalle herum. Die Seminarteilnehmer betrachten sie von der Besuchertribüne aus. Es gibt Beobachtungsaufgaben: Wer ist der Chef der Herde und warum? Mit welchem Pferd würde ich mich vom Verhalten her identifizieren? Nicht selten hat jeder Teilnehmer eine andere Vorstellung davon, welches Pferd der Chef ist. Das heißt, jeder hat eine andere Vorstellung von Führung – was mittels Flipchart festgehalten wird. Spannend ist dann, wie sich diese Vorstellung im Laufe des Seminars bei einigen verändert.

### 2 Der Picadero

Ein Seminarteilnehmer hebt eine Fahne vom Boden auf, hält sie in die Höhe und beginnt damit, hinter einem Pferd zu wedeln, das sich mit ihm in einer quadratischen „Manege“ (Picadero) befindet. Das Pferd fängt an, vor der Fahne herzulaufen. Je schneller der Mensch sich dreht,

desto schneller läuft das Pferd um ihn herum. Die Fahne wirkt auf Menschen ohne Pferdeerfahrung wie ein Zauberstab. Durch den „verlängerten Arm“ wird dem Pferd Respekt eingeflößt. Irgendwann senkt das Pferd dann im Lauf seinen Kopf. Es ist bereit, mit dem Menschen zu kooperieren.

Dieses Signal muss der Teilnehmer erkennen. Wenn er jetzt die Fahne aus der Hand legt, bleibt das Pferd zwar stehen. Es wendet sich aber ihm zu und ist bereit, ihm zu folgen – das heißt, es läuft ihm hinterher, wenn er beginnt, vorwegzumarschieren. Das alles klappt, ohne dass das Pferd an einem Seil geführt werden müsste. Wer allerdings im ersten Teil der Übung zu viel Druck machte, wird feststellen, dass das Pferd nicht bereit ist, ihm zu folgen. „Es wurde versäumt, Vertrauen aufzubauen“, sagen die Pferdetrainer. Fazit: Es kommt darauf an, die Balance zu finden zwischen Respekt und Vertrauen oder (anders ausgedrückt) zwischen Distanz und Nähe.



## „Pferde sind keine Mitarbeiter“

**Interview.** Verena Neuse ist erfolgreiche Pferdetrainerin und Inhaberin von „Die Pferdeakademie Training & Coaching“ in Reinbek bei Hamburg. Sie ist Mitglied im Vorstand der EAHA European Association for Horse Assisted Education.

**Sind Pferde wirklich „die Trainer“ wie es das Konzept der EAHA vorsieht?**

**Verena Neuse:** Ja, die Pferde sind die Trainer. Das ist eine der zentralen Botschaften. Die Pferde sind die Trainer, und die Teilnehmer lernen von ihnen, indem sie ihre Wirkung auf die Pferde reflektieren. Die zweibeinigen Seminarleiter unterstützen diesen Lernprozess. Für ihre Rolle finde ich den Begriff des Prozessbegleiters am treffendsten. Was wir hier machen ist Ermöglichungsdidaktik. Wir schaffen einen Rahmen, in dem die Teilnehmer experimentieren können und sich genau bei den Themen weiterentwickeln, die für sie wichtig sind.

**Manche Pferdetrainer sprechen davon, die Pferde seien die Mitarbeiter.**

**Neuse:** Es ist ein großes Missverständnis, dass die Pferde als Synonym für einen Mitarbeiter angesehen werden. Natürlich sind Pferde nur Pferde und keine Menschen. Nicht alles ist übertragbar. Und genau genommen geht es nicht nur darum, wie das Pferd reagiert, sondern auch wie der Mensch auf das Verhalten des Pferdes reagiert. Darum finde ich es auch irreführend, wenn ich in Prospekten lese „... und dann führen Sie Ihren vierbeinigen Mitarbeiter“.

**Aber genau das Argument hört man immer wieder: Wenn ich mit Pferden gut umgehen kann, kann ich auch mit Menschen gut umgehen.**

**Neuse:** Wenn ich einen Mitarbeiter führe, habe ich immer auch die verbale Komponente im Spiel. Und die Menschen denken im Gegensatz zu Pferden auch noch taktisch. Diese gnadenlose Ehrlichkeit der Pferde ist natürlich nicht auf den Menschen übertragbar. Ich lerne in Pferdeseminaren ja auch nicht, gut zu führen. Ich erlebe, wie mein Führungsstil wahrgenommen wird. Das allein ist schon Lerneffekt genug.

**Wenn Sie von einem Personalentwickler gefragt werden, was das Ziel eines Pferdeseminars sei, was sagen Sie dann?**

**Neuse:** Das Ziel ist eine bewusstere Selbstwahrnehmung. Ich erlebe ungeschminkt, wie ich auf andere wirke. Im zweiten Schritt geht es auch um ein bewussteres Wahrnehmen der Reaktionen anderer. Ich schärfe meine Sinne, um mein Verhalten und das Verhalten anderer bewusster wahrzunehmen. Das Pferdeseminar öffnet die Teilnehmer für

diese Thematik und stößt eine längerfristige Entwicklung an. Dazu ist es wichtig, dass ein Anbieter von Pferdetrainings praxisorientierte Reflexionsrunden und auf Wunsch auch eine solide Nachbegleitung bieten kann.

**Die Wirkung auf andere zu ergründen war früher ein Argument, mit dem für Gruppendynamikseminare geworben wurde. Was machen Sie mit Ihren Pferdeseminaren besser?**

**Neuse:** Der Vorteil von Pferdeseminaren ist, dass das Feedback der Pferde völlig ungetrübt ist von Eigeninteressen oder Projektionen der Feedback-Geber. Pferde können nur ehrliches Feedback geben, es ist komplett zeitnah, und die Menschen können es sehr gut annehmen. Sie schauen quasi in einen Spiegel.

**Wie gewährleisten Sie den Praxistransfer von Aha-Erlebnissen, die im Kontakt mit den Pferden entstehen?**

**Neuse:** Um die Wirkung eines Pferdetrainings auf die Situation am Arbeitsplatz zu übertragen, braucht es methodischer Hilfestellungen. Wir setzen unter anderem auch auf Video-Feedback, das moderierte Feedback der Teilnehmer untereinander und eine Einordnung des Erlebten in die Theorie der Führungsstile durch den Trainer.

**Interview: Martin Pichler ●**



**Verena Neuse (links) mit Seminarparticipantin und neugieriger Friesenstute.**



→ Pferdetrainer sollten folgende drei Erfahrungsbereiche abdecken.

### 1 Business-Erfahrung

Ein Pferdetrainer sollte eigene Führungserfahrung haben, um zu wissen, wovon die Teilnehmer reden, wenn sie von ihren Problemen berichten. Er sollte die Ängste, die zum modernen Berufsleben gehören, selbst kennen, um zu wissen, was die Menschen in Change-Prozessen bewegt. Und er sollte aus eigenem Erleben, den EAHEA-Grundsatz teilen, wonach Vertrauen die Basis jeglicher Führung ist.

### 2 Coaching-Erfahrung

Eine Vorstellung davon, wie erfahrungsorientiertes Lernen bei Berufstätigen funktioniert, gilt als Basis-Know-how auch für Pferdetrainer. Wichtig sind zusätzlich Erfahrungen darin, als Coach oder Trainer Selbstreflexionsprozesse in Gang zu setzen und daraus dann Aktionen zur individuellen Entwicklung abzuleiten.

### 3 Pferde-Erfahrung

Man braucht kein Reitlehrer sein, denn die Arbeit mit den Pferden findet immer vom Boden aus statt. Aber man muss unbedingt eine mehrjährige Erfahrung im Umgang mit Pferden haben und sollte zum Beispiel wissen, wie man unter allen Umständen verhindert, dass Pferde im Seminar treten und beißen. Aber: Kein Pferdetrainer muss eine Herde von (mindestens) vier Pferden selbst besitzen. Man kann sie auf vielen ländlichen Pferdehöfen mieten. Die wichtigste Voraussetzung, um in den EAHEA-Verband als qualifiziertes Mitglied aufgenommen zu werden, ist der Besuch eines zweitägigen Train-the-Trainer-Seminars. Die beiden einzigen, die diese Ausbildung zurzeit anbieten, sind Gerhard Krebs ([www.horsedream.de](http://www.horsedream.de)) und Verena Neuse, Inhaberin von „Die Pferdeakademie Training & Coaching“, Gut Sachsenwaldau, Reinbek ([www.die-pferdeakademie.de](http://www.die-pferdeakademie.de)). In dieser Trainerfortbildung wird das pädagogische Design der Pferdeseminare und der handwerkliche Ablauf der einzelnen Übungen erklärt. Gleichzeitig wird die richtige „Haltung“ vermittelt, mit der Zweibeiner Pferdeseminare leiten sollen.



Foto: Pichler

### Wo ist bloß der Rückwärtsgang?

Macht und Ohnmacht einer Führungskraft können mit Pferden hautnah erlebt werden.

Wie bei jedem Verband hat die Qualitätsdiskussion auch bei den Pferdetrainern so ihre Tücken. Würde man es zum jetzigen Zeitpunkt schon richtig ernst meinen mit den Qualitätsvorschriften, müsste es Gremien geben, die Aufnahmeprüfungen abhalten und schwarze Schafe in die Schranken weisen dürften. Doch so weit will noch niemand denken. Krebs, der als Vorbild und nicht Paragrafenreiter den Verband prägen will, hofft auf Selbstregulierung:

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass diejenigen, die nicht zu uns passen, nach unserem Train-the-Trainer-Seminar von sich aus das Handtuch werfen.“ Ob man ein guter Pferdetrainer ist oder nicht, zeigt sich derzeit wohl am ehesten daran, dass man in den Kreis der ein oder zwei Dutzend Co-Trainer berufen wird, die zusammen mit Krebs die von ihm akquirierten Großaufträge abwickeln dürfen.

Martin Pichler ●

## Meine Erfolgsformel

BEGABUNG  
+ STIPENDIUM = ERFOLG



Studienstipendium für Berufserfahrene  
[www.aufstiegsstipendium.info](http://www.aufstiegsstipendium.info)