

Die Rosse der Bosse

Manager werden in Seminaren zu Pferdeflüsterern und üben so, wie man Mitarbeiter führt

05.01.2007, Berliner Zeitung

Vermischtes - Seite 32

Kirsten Niemann

ERBACH. Sir Peter hat keinen Bock. Seine Hufe kleben am Boden, der Kopf blickt geradewegs nach vorne. Gelangweilt schlägt der schwarze Wallach mit seinem zotteligen Schweif nach Fliegen. Joachim Brandt kratzt sich am Kopf. „Was soll ich nun tun?“ Seit geraumer Weile steht er in der staubigen Mitte eines abgesteckten Vierecks und versucht, dieses Pferd im Kreis zu treiben. Scheitern am Pferd Im Alltagsleben ist Joachim Brandt Personalleiter bei der Deutschen Bank in Frankfurt. Zur Gattung Equus hatte der 59-Jährige noch nie einen Draht. Im Gegenteil, die hohen kräftigen Tiere flößen dem Mann Respekt ein. Und nun ist er hier, auf einem Pferdehof mitten im Odenwald. Er ist einer von acht Teilnehmern eines „pferdegestützten Führungskräfte- und Teamtrainings“. Dabei befindet er sich in bester Gesellschaft: Auch Manager von MacDonald's, AOL Deutschland, T-online und Siemens waren hier schon am Gaul gescheitert. Nur nennt man das hier auf dem Pferdehof nicht Scheitern, sondern „unmittelbares Feedback“ - und das wird anschließend analysiert. Was vor ein paar Jahren noch milde als Spinnerei belächelt wurde, ist heute Trend. Im August erschien im Verlag Kamphausen das Buch „Raus aus der Führungskrise“, darin sind gleich zwei Kapitel dem Thema „Führung mit Pferden“ gewidmet. Auch der Ingenieur Bernd Osterhammel schreibt ein Bändchen vom „Pferdeflüstern für Manager - Mitarbeiterführung tierisch einfach“. Ihm war es gelungen, sein Tiefbau-Unternehmen „in eine Traumfirma“ zu verwandeln, weil er Techniken, die er im Umgang mit Pferden anwandte, auf seine Mitarbeiter übertrug. Was aber lernt der Boss denn nun eigentlich vom Ross? „Kommunikation“, heißt die bündige Antwort von Gerhard Krebs. Der Germanist und frühere IT-Trainer hat mit seiner Frau Karin in Erbach die Horsedream GmbH gegründet und war hierzulande der erste, der das Managertraining am Pferd erprobte. „Pferde sind unbestechliche Mitarbeiter, absolut authentisch und integer. Sie sehen Vertrauen als Grundlage der Kommunikation und sind unglaublich kooperativ.“ Die acht bis zehn Kursteilnehmer bekommen einfache Aufgaben gestellt. Als erstes sollen sie die Rangordnung unter den Pferden erkennen. Der bereits erwähnte Sir Peter ist ein großes und schönes Pferd. Er stellt sich gerne auf die Hinterbeine, imponiert. Gerhard Krebs schüttelt den Kopf. Die unscheinbare kleine, dicke Mähre in der Ecke ist hier der Chef. Krebs hat für die Teilnehmer die erste Pferdeweisheit parat: „Wer führt, muss nicht immer vorne stehen.“ Die Herde nutzt die Fähigkeiten des ranghöchsten Pferdes und ist bereit zu folgen. Es weiß, wo es Wasser findet, wittert Gefahren schneller als andere. Anders als in der Hierarchie eines Unternehmens haben diese Vierbeiner keine Angst, ein rangniedrigeres Tier nach oben kommen zu lassen, wenn es denn Kompetenzen mitbringt. Die Manager sollen ein Pferd an der Leine um Hindernisse herum führen. Später versuchen sie es im Kreis zu treiben; dann wird es durch ein Tor geleitet, an dem bunte Bändchen flattern - ohne Zuckerbrot und Gerte, versteht sich. Klingt easy. Die Managerin eines hannoverschen Energiekonzerns versucht es mit einem Lächeln. Null Reaktion. Der junge Geschäftsführer eines IT-Unternehmens aus Hamburg zerrt an der Leine. Nichts passiert. Ein anderer Teilnehmer wird laut. Nichts. Und nun? „Das Pferd ist ein Spiegel des eigenen Verhaltens und fordert hundertprozentige Präsenz“, sagt Pferdeflüsterer Krebs. Wer zu dominant ist, wird vom Pferd genauso wenig ernst genommen, wie der unsichere Kandidat, der nicht glaubhaft machen kann, dass er wirklich führen will. Anders als auf normalen Reiterhöfen sind Krebs' Friesenpferde, eine als besonders sensibel und eigensinnig geltende Rasse, nicht darauf trainiert, auf Anordnung etwas zu tun. Je nachdem, wie der Mensch drauf ist, so reagiert das Pferd. Fazit: „Der Mensch muss dem Pferd Vertrauen einflößen.“ Soll heißen: Glaubst dir das Pferd, dass du der Boss bist, dann gehorcht es auch. Lob hilft führen Zur letzten Übung nutzt Krebs endlich eine Vokabel, die alle aus dem Kontext von Projekt-, Teamarbeit und Management kennen. Krebs spricht von einer „Zielvereinbarung“, die sich auf das Pferd überträgt. In diesem Fall soll das Pferd ein Hindernis passieren. Personalleiter Brandt spricht mit dem Pferd, lobt, geht auf das Tier ein - es klappt. Damit das Pferd tut, was es tun soll, müsse der Mensch sein Denken auch mit Gesten ausdrücken, sagt Seminarleiter Krebs. Der autoritäre Chef steht vor dem Pferd, der kooperative an der Seite und der unterstützende dahinter. Die Kunst ist nun - wie im Unternehmen - herauszufinden, welcher Führungsstil in welcher Situation angebracht ist. Und die Position zu wechseln, wenn es sinnvoll ist. Am Anfang war Joachim Brandt skeptisch. Wer will schon einen Mitarbeiter mit einem Pferd am Strick vergleichen? Doch etwas gab ihm schließlich zu denken: „Das Pferd bekam in fünf Minuten von mir mehr Lob und Aufmerksamkeit als mancher Mitarbeiter in einem Jahr.“

„Glaubst dir das Pferd, dass du der Boss bist, dann gehorcht es auch.“ Seminar-Fazit

Foto: Die Pferde sind zumindest etwas skeptisch, was die Versuche der „Chefin“ betrifft, hier Führungsstärke zu demonstrieren.