

Beispiel: Horse Assisted Appreciative Inquiry

Pferde als Trainer

Pferdegestützte Managementseminare sind seit den 90er-Jahren auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt. Es hat ein paar Jahre gedauert, bis sie ernst genommen wurden. Heute bestreitet kaum noch jemand ihre Sinnhaftigkeit. Das Spektrum des Angebots wird zunehmend breiter: Mitarbeitermotivation, Führungstraining, Teambuilding, Coaching, Organisationsentwicklung.



Autor |
Gerhard J. Krebs,
geschäftsführender Gesellschafter der G&K Horse-Dream GmbH und Präsident der European Association for Horse Assisted Education (EAHAE). Magister Artium Universität Hamburg, Marketing und Kommunikation in Werbeagentur und Redaktion, 16 Jahre Agenturgeschäftsführer, danach Manager im Marketing eines großen Internet-Unternehmens. Seit 1986 Leitung von IT-Seminaren. Seit 1996 Führungskräfte- und Teamtrainings mit Pferden.

www.horsedream.de
www.eahae.org

Während Führungs-, Team- und Motivationsseminare sowie Coaching mit Pferden von vielen Pferdetrainern angeboten werden, ist pferdegestützte Organisationsentwicklung für die meisten noch Neuland. HorseDream hat das Konzept das erste Mal auf der Jahreskonferenz der US-amerikanischen Equine Guided Education Association 2007 in Kalifornien vorgestellt. Es basiert auf dem Integralen Ansatz Ken Wilbers und wird „Integral HorseMapping“ genannt.

Eine konkrete Anwendung pferdegestützter Organisationsentwicklung ist der Change Management Prozess mit Pferden als Katalysatoren. Spätestens jetzt sollten Sie sich als Leser dieses Beitrags an den gerne zitierten Satz von Mark Twain erinnern: „Menschen mit einer neuen Idee gelten solange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“

Wir wissen, dass noch etwas Zeit vergehen wird, bis diese hier vorgestellte Idee nicht mehr als neu gilt.



In der Zwischenzeit sind wir für jede wissenschaftliche Unterstützung dankbar, wie etwa für die Diplomarbeit von Magdalena Broich und Julia Eppler, die unter dem Titel „Appreciative Inquiry (AI) als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung“ im Oktober 2010 als Buch erschienen ist. Der Untertitel lautet: „Analyse des AI-Konzeptes im ‚horse assisted‘ Change Management der G&K HorseDream GmbH und des Cama Instituts für Kommunikationsentwicklung“.

Aber anstatt auf die Evaluation des Konzepts näher einzugehen, möchte ich, mit Hilfe einiger Schlaglichter auf die Evolution des Pferdes, dessen Berechtigung im Change Management Seminar hervorheben.

Pferde verändern die Welt

Seit mehr als 55 Millionen Jahren ist das Pferd auf der Erde. In dieser Zeit unterlag es ganz unterschiedlichen Veränderungen. Es war ursprünglich so groß wie ein Hund und kann heute schon mal zwei Meter groß sein. Es lebte in Wäldern, später in Steppen – und zurzeit überwiegend einzeln in drei mal vier Meter großen Boxen. Es wurde für den Menschen von der Jagdbeute zum Zug- und Reitpferd und erweiterte so dessen Bewegungsradius, trug ihn mitsamt seiner Rüstung und zog noch im zweiten Weltkrieg seine Kanonen und Versorgungswagen. 2,7 Millionen Wehrmachtspferde gab es. 865 starben – pro Tag. In den 50er-Jahren zählte man noch circa 30.000 Pferde in Deutschland, heute sind es mehr als eine Million. In einem Satz: Die Pferde wurden durch die Welt verändert und veränderten die Welt.

Man kann die Anpassungsfähigkeit des Pferdes als Erklärungsmodell heranziehen, Redensarten wie „auf

dem hohen Ross sitzen“ oder „jemanden an die Kandare nehmen“ zu Transfersätzen machen. Man kann Fähigkeiten des Pferdes, wie Weitsicht und Schnelligkeit, als wünschenswerte Eigenschaften für Mitarbeiter und Führungskräfte apostrophieren. Wir sehen das eher als Plattitüden. Für uns sind die Pferde viel mehr: Sie sind Medium zum Universum. Sie sind die eigentlichen Trainer im Seminarkonzept. Mit ihrer Hilfe bewegen sich die Teilnehmer auf einem offenen, selbstbestimmten, experimentellen und emotionalen Lernfeld.

Die HorseDream Seminarleitung ist dagegen für das Setting der Veranstaltungen, für die Sicherheit, die Theorie-Inputs, die Begleitung der Lernprozesse und für die Hilfe des Transfers in den beruflichen und persönlichen Alltag der Teilnehmer sowie für die Auswertung der Ergebnisse in Firmenseminaren verantwortlich.

Die Aussage „die Pferde sind die eigentlichen Trainer in diesem Seminarkonzept“ ist durchaus ernst gemeint. In zweierlei Hinsicht. In ihrer jahrelangen Seminartätigkeit haben sie sich tatsächlich ganz anders entwickelt, als man das von Pferden normalerweise gewohnt ist. Sie reagieren nicht nur auf das, was vom Menschen ausgeht, sie agieren selbstständig und sie intervenieren bewusst. Es macht also einen Unterschied, ob ich mit Pferden aus einem Reitstall Seminare veranstalte oder mit Pferden, die ausschließlich für die Arbeit in Kommunikationsseminaren zum Einsatz kommen. Auch Pferde aus der Hypotherapie sind nicht per se hierfür prädestiniert.

Kreativer Prozess zwischen Pferd und Mensch

Der andere Aspekt dieser Aussage: Wir setzen damit eine ganz eindeutige Priorität. Das Pferd ist das Wichtigste in unseren Seminaren. Für den Lern- und Erkenntnisprozess ist das Pferd entscheidend. Der menschliche Trainer ist hierbei immer nachgeordnet. Normalerweise werden bei uns nicht einmal die Ziele des Lernprozesses definiert, sondern dem kreativen Prozess zwischen Pferd und Mensch oder Pferd und Menschengruppe überlassen. Damit stellen wir uns offenkundig gegen den aktuellen Trainer-Status.

Das Kölner Institut für Lebensmotive hat knapp über 100 Trainer, die auch als Coach arbeiten, mit der Lebensmotivanalyse von Steven Reiss analysiert. Das Ergebnis: hohe Ausprägung der Motive Macht, Status, Neugier, Beziehung und Anerkennung. Eine der Schluss-



folgerungen daraus ist, dass beim durchschnittlichen Trainer das Feedback der Teilnehmer einen höheren Stellenwert einnehmen kann als der tatsächliche Lerneffekt der Teilnehmer. Die Autoren der Studie merken an, dass Menschen mit hohem Machtmotiv das Verlangen haben, direkt Einfluss zu nehmen.

Insofern wundern wir uns nicht, wenn „klassische“ Trainer, Coachs, Personalentwickler und Unternehmensberater mit dem HorseDream Konzept noch nichts anfangen können – oder wollen. Muss doch ihre Überlegung sein: Wozu habe ich mir all mein Wissen angeeignet, wenn ich bei solch einem Seminaransatz damit hinter den Berg halten soll? Oder sie drehen den Lernprozess um, das heißt, sie setzen die Pferdeübungen ein, um damit die gängigen Kommunikations- und Managementtheorien zu belegen oder zu unterstützen.

Wir sagen nicht, dieser Ansatz sei falsch. Aber nach mehr als 14 Jahren Seminarerfahrung behaupten wir, dass damit das Potenzial pferdegestützter Aus- und Weiterbildung nicht annähernd ausgeschöpft wird und in der Organisationsentwicklung im schlimmsten Falle sogar der Faktor Kreativität eliminiert werden kann.

Den ersten Zugang zur Appreciative Inquiry Methode im Change Management Prozess eröffnete uns 2006 ein Beitrag von Matthias zur Bonsen in dem Buch „Raus aus der Führungskrise“, herausgegeben von Hans Wiens und Paul J. Kohtes. Zur Bonsen nennt AI „den positiven“ Weg der Veränderung. Beim Lesen des Artikels stellten sich uns die vier „Ds“ des AI-Konzepts, Discovery, Dream, Design und Destiny, sofort als sinnvolle Applikation unseres „Integral HorseMapping“ dar. Integral HorseMapping ist ein pferdegestützter Lernpro-



zess, dem Elemente der Organisationsaufstellung, des MindMappings und des Integralen Ansatzes zugrunde liegen. Während Integral HorseMapping offen für jede beliebige Fragestellung ist, konzentriert sich die Applikation „AI“ auf Veränderungsprozesse im Unternehmen sowie in davon betroffenen persönlicheren Bereichen.

Emotionale Brücken bauen

Die Pferde wirken in diesem Prozess wie emotionale Brücken zwischen den Menschen. Sie sind damit in der Lage, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Verständnis für Unterschiede zu erzeugen. Veränderungsprozesse, die rational geplant und eventuell schon durchorganisiert sind, werden so durch das Lernerlebnis Pferd für die Beteiligten emotional erschlossen. Von den teilnehmenden Personen wird Offenheit für Neues und Mut zum Experimentieren vorausgesetzt. Natürlich gibt es skeptische Teilnehmer, auch ängstliche mitunter. Interessanterweise werden gerade diese dann oft zu den überzeugtesten Befürwortern und Unterstützern der Change-Prozessergebnisse.

Innerhalb jeder der vier D-Phasen wird jeweils ein Prozess gestartet oder fortgeführt, der von den Pferden und den Teilnehmern getrieben ist. Als Moderatoren lassen wir alles zu und greifen nur ein, wenn die Sicherheit infrage steht, und zwar die physische genauso wie die emotionale, für Mensch und Pferd. Es handelt sich also um einen völlig offenen Lernprozess, in dem die Teilnehmer gestalten und die Moderatoren nach dem Grundsatz handeln „Trust the horse and trust the process“.

Vorbereitend werden von den Teilnehmern in zwei Pferde-Übungen das generelle Lernen mit Pferden und das Arbeiten mit Symbolen und Metaphern erfahren. Die vier Prozessphasen werden danach mit gegenständlichen Aufstellungen gestaltet.

- **Discovery:** Im Picadero, einem Viereck von circa 10 mal 10 Metern, wird mit Gegenständen wie Kegeln, Bällen, Plastikplanen, Stangen aufgebaut, was an der gegenwärtigen Situation im Unternehmen „richtig gut“ ist.
- **Dream:** Die Reithalle wird mit einem Absperrseil in zwei Hälften geteilt. In der ersten Hälfte wird das, was man sich als Vision vorstellt, aus weichen Gegenständen aufgebaut: Gummiringe, Plastikplanen, farbige Stoffsäcke, Bälle und ähnliches. Alles ist erlaubt, die kühnsten Gedanken dürfen visualisiert werden.
- **Design:** In der zweiten Hälfte der Reithalle wird das, was zur Realität werden soll, aus harten Gegenständen aufgebaut, Holzstangen, Plastikteile, Kegel und ähnliches, wobei das „richtig Gute“ aus der Discovery-Phase berücksichtigt werden soll. Die Aufstellung widerspiegelt die Anstrengung, von der Traumvorstellung zu realisierbaren Möglichkeiten zu kommen.
- **Destiny:** Die Absperrung zwischen den Hallenhälften wird entfernt, Dream-Bereich und Design-Bereich werden zu einer Einheit.

Jede der vier Phasen wird mit einer Pferde-Übung bearbeitet. Es beginnt mit freien Pferden, gefolgt von am Strick geführten Pferden, einem von hinten an Fahrleinen geführten Pferd mit einem Teilnehmer als „Reiter“ darauf – bis schließlich zu einem Zweier-Gespann, bei



dem ein Teilnehmer, auf dem hinteren Pferd sitzend, das Vorderpferd an Fahrleinen durch die beiden Bereiche Dream und Design führt. Es gibt Videos auf www.horosedream.tv, in denen man den Ablauf eines solchen Change Management Seminars nachvollziehen kann.

Die Hypothese des HorseDream AI Konzepts ist, dass die rational durchdachten und geplanten Veränderungen im Rahmen der Aufstellungen und der Pferde-Übungen auf emotionale Weise durchlebt werden und daraus Verständnis, Akzeptanz und Veränderung der Veränderung wird.

Veränderungen miterleben

HorseDream adressiert mit diesem AI-Konzept als Anwendungsbereiche jegliche Veränderungsprozesse in Unternehmen – von der Einführung einer neuen IT-Infrastruktur über die Zusammenlegung von Abteilungen bis hin zu Konzernverschmelzungen. Die Teilnehmenden können sowohl die Führungsebene als auch die Teamebene repräsentieren.

Wir selbst erleben in jedem Seminar die Veränderungen mit: die der Teilnehmer, der Pferde, der gesamten Situation. Uns wird dabei immer wieder bewusst, dass Entscheidungen oftmals gar nicht mit Kriterien wie „richtig“ oder „falsch“ beurteilt werden können.

Die Erfahrungen und das persönliche Feedback aus den bisher durchgeführten Seminaren und Workshops bestätigen durchweg die Hypothese des Konzepts. Seine wissenschaftliche Evaluation wurde mit der oben genannten Diplomarbeit vorgelegt. Eine Wirkungsanalyse steht noch aus.

Wir haben bisher nur in Kleingruppen mit acht bis zwölf Personen gearbeitet. Aber pferdegestützt wäre auch eine Großgruppe als „Appreciative Inquiry Summit“ machbar. Verglichen mit anderen Großgruppenmoderationen wie Open Space, RTSC-Konferenz (Real Time Strategic Change), World-Café, bleibt die explizite Fokussierung auf das positiv Vorhandene der wichtigste Aspekt – und die Möglichkeit, mit Hilfe der Pferde ein emotionales statt verbal-rationales Lernfeld zu schaffen.

Da in Deutschland neue Ansätze ohne eine hinreichend akzeptierte wissenschaftliche Untermauerung kaum Eingang in die etablierten Weiterbildungsprozesse der Unternehmen finden, hoffen wir auf kreative Personal- und Organisationsentwickler, die das HorseDream Konzept trotzdem in die eigene Weiterbildung integrieren. Auf der anderen Seite gibt es bisher nur wenige Anbieter, die über die notwendigen Erfahrungen, Kompetenzen und Pferde hierfür verfügen. Es kann also noch gar keine große Nachfrage bedient werden. ■