

Wallach Kaschmir ist ein Kommunikationsprofi. Geduldig wartet er auf seinen Einsatz. Der Schimmel ist jedoch nur einer von insgesamt sechs Vierbeinern, die im Seminarhotel Höldrichsmühle der Pferdeflüsterin Marion Scheiterer ([www.lbcoaching.at](http://www.lbcoaching.at)) dabei helfen, die Führungskompetenz von Managern auszuloten, zu analysieren und zu verbessern. Bevor die Trainingseinheit für Christian Artner, den Chef der RHI-Stahldivision, beginnt, erklärt die Trainerin, warum sich gerade Pferde so gut für das Training eignen: „80 Prozent der menschlichen Verständigung passieren ohne Worte, nur mittels Körpersprache. Deswegen haben die Vierbeiner beste Voraussetzungen, um das Selbstbild und Fremdbild in Einklang zu bringen.“

Jetzt ist der Manager am Zug. Er soll den Wallach dazu bringen, rückwärts zu gehen. Allerdings darf er dabei sein „Büro“, das mit einer Hindernisstange markiert ist (siehe Bild rechts), nicht verlassen. Die Situation ist angespannt. Noch hat der Manager keinen Plan, wie er seine Aufgabe meistern soll. Und Kaschmir macht es ihm auch nicht gerade leicht, denn ohne eindeutige Anweisung bewegt sich der Araber keinen Millimeter. Doch dann kommt Schwung in die Übungseinheit. Vorsichtig beginnt Artner am Führstrick zu rütteln und tippt den Hengst schließlich mit der Gerte an. Der zierliche Wallach überlegt zwar, beschließt dann aber, vor dem Chef zurückzuweichen, >>



Foto: Heidi Michel-Debor

**VERSTÄNDIGUNG OHNE WORTE.** Pferdecoach Marion Scheiterer erklärt, dass Pferde immer über vier Druckstufen miteinander kommunizieren.



**KOMMANDO.** RHI-Manager Artner signalisiert Kaschmir mithilfe der Gerte, dass er sein „Büro“ verlassen soll.

Pferde sind Experten in Sachen präzise Kommunikation. Daher können Manager beim Trainieren mit den Vierbeinern viel über ihren Führungsstil lernen und ihn verbessern.

# Mediator auf vier Hufen



„Ich habe das Pferd so streng am Halfter angepackt, dass es total irritiert war. Dadurch ist mir bewusst geworden, dass ich oft einen zu harten Führungsstil an den Tag lege.“

**Martha Lechner (2. v.r.)**  
HR-Leitung der Rehau GesmbH

>> und geht ein paar Schritte rückwärts. Artner: „Es hat einen Moment gedauert, bis Kaschmir wusste, was ich von ihm möchte. Dann hat er genau ausgelotet, wie streng meine Anweisung gemeint ist. Eine Situation, die ich auch in meinem Job schon oft erlebt habe.“

**Die richtige Dosis.** Beim Training machen sich die lernwilligen Manager das Fast-360-Grad-Gesichtsfeld der Vierbeiner, die ausdrucksstarken Ohren und die Sensibilität der Tiere zunutze. „Bei den Übungen spiegeln die sensiblen Tiere Führungsfehler der Zweibeiner eins zu eins wider. Weil sie das ohne böse Absicht tun, können die Führungskräfte ihre Defizite viel besser annehmen, als wenn ihnen ein Mensch gute Ratschläge gibt“, konstatiert Scheiterer.

Durch den ausgeprägten Herdeninstinkt sind Pferde außerdem wahre Meister darin, herauszufinden, wem sie Führungskompetenz zutrauen und wem nicht. „Bei der Arbeit sieht man sofort, wer in der Zweiergruppe das Sagen hat.



„Pferde machen deutlich, wie unterschiedlich Manager mit ihren Mitarbeitern kommunizieren müssen, damit

am Ende das gewünschte Ergebnis herauskommt.“

**Alexander Klaus**  
Geschäftsführer von Red Zac

Wenn das Pferd die Führung übernimmt, dann geht es auf einmal in eine Richtung, in die der Manager gar nicht wollte, oder beginnt ihn anzuknabbern“, erklärt Scheiterer.

Bei Führungskräften, die einen zu harschen Ton an den Tag legen, versucht das Pferd dem Druck zu weichen. Eine lehrreiche Erfahrung, die auch schon Martha Lechner, Human-Resources-Leiterin der Rehau GesmbH, gemacht hat. „Ich habe das Pferd so streng am Halfter angepackt, dass es total irritiert war. Dadurch ist mir bewusst geworden, dass ich oft einen zu harten Führungsstil an den Tag lege. Hätte mir das ein zweibeiniger Trainer gesagt, hätte ich ihm nie geglaubt“, gesteht Lechner.

Von Nutzen ist für die Manager außerdem, dass Pferde immer mithilfe von vier Druckstufen kommunizieren (s. Kasten rechts). Dabei beginnen sie stets bei eins und erhöhen den Druck nur dann, wenn das gewünschte Verhalten des Partners ausbleibt. Scheiterer: „Ein Pferd wird nie mit der Druckstufe vier in einen Konflikt hineingehen, sondern beginnt immer bei der ersten.“ Die Skala reicht vom Drehen der Ohren in Richtung des Geschehens, um zu sagen „Hört auf“, bis zum Ausschlagen. Scheiterer: „Ziel für die Manager ist es, anhand der Pferde zu lernen, auf der Tonleiter der Druckstufen situativ angepasst zu spielen.“ Red-Zac-Chef Alexander Klaus, der schon zwei Pferdetrainings gemacht hat, zieht ein Fazit: „Pferde machen deutlich, wie unterschiedlich Manager mit ihren Mitarbeitern kommunizieren müssen, damit am Ende das gewünschte Ergebnis herauskommt.“

– CAROLINA BURGER

Foto: beigestellt