

# Personalentwicklung einmal ganz anders – mit Pferden

**Man kennt sie, die unglaublichen Berichte von Pferden. Über das Kleinkind, das nach langer Suche schlafend zwischen den Beinen der unnahbaren Stute gefunden wird. Oder den wilden, unbezähmbaren Hengst, der mit seinem neuen Besitzer plötzlich Höchstleistungen vollbringt. Ein Beitrag von Dr. Barbara Kolzarek und Andrea Winkel**

**F**luch und Segen zugleich sind diese Geschichten für uns, die mit Pferden seriöse Personalentwicklung betreiben. Fluch, weil sie die Begabung der Pferde fantastisch und unrealistisch erscheinen lassen. Segen, weil sie erste Hinweise geben auf die großartigen Möglichkeiten der Kommunikation zwischen Mensch und Pferd.

Eines haben diese Geschichten alle gemeinsam – sie handeln von authentischen Menschen. Ob es das Kleinkind ist, welches keinen Argwohn kennt und deshalb vollkommen angstfrei und vertrauensvoll dem großen Pferd gegenübertritt oder der vielleicht etwas naive Pferdennarr, der einfach an das Gute in seinem Pferd glaubt und der, vor allem durch seinen unbedingten Glauben an das Pferd und dem damit verbundenen Respekt und Verständnis, dieses zur Kooperation und Mitarbeit bewegt.

Denn das können Pferde: Sie interpretieren uns anhand unserer Körpersprache. Und Sie reagieren mit Vertrauen und Kooperationsbereitschaft auf authentisches und ihnen zugewandtes Verhalten. Sie wirken deshalb wie ein Spiegel, der wertungsfrei, zeitnah und unbestechlich wiedergibt, wie sein Gegenüber ist – nicht wie es sein möchte oder wie es selbst meint zu sein.

Pferde sind Herdentiere, mit einem ausgeprägten Sozialverhalten und einer strengen Hierarchie innerhalb der Gemeinschaft. Sie sind darauf angewiesen, zu einer „Herde“ zu gehören. Unsere domestizierten Pferde übertragen diesen sogenannten „Herdentrieb“ auch auf den Menschen und bringen daher eine Grundmotivation zur Kooperation mit. Für sie ist gemeinsam attraktiver als einsam. Wobei sie keineswegs immer den körperlich stärksten oder aggressivsten Artgenossen oder Menschen als Ranghöchsten anerkennen. Den aggressiven „Macker“ lassen sie zwangsweise gewähren und gehen ihm wenn möglich



*Andrea Winkel ist seit 1992 Pferdewirtschaftsmeisterin und als Ausbilderin für Pferdewirte und Pferde auf dem Zuchthof Kathmann tätig.*

aus dem Weg, aber sie folgen dem Herdenmitglied, dem sie Vertrauen entgegenbringen. Einem Leitpferd, das sie akzeptieren, weil es neben körperlicher Kraft vor allem Besonnenheit, Kompetenz und Willen ausstrahlt und ihnen so Sicherheit vermittelt.

Aus reiner Selbsterhaltung müssen und können Pferde ihr Gegenüber, egal ob Artgenosse oder Mensch, in Sekundenbruchteilen genau einschätzen und direkt entsprechend agieren. Sie entscheiden immer wieder aufs Neue, ob sie Führungsanspruch anerkennen und folgen oder die Führung für sich beanspruchen, um optimal für ihre eigene Sicherheit zu sorgen. Dies kann zum Teil so schnell und aufgrund so feiner Signale geschehen, dass es manchmal wie Gedankenübertragung wirkt. Erfahrene Reiter kennen den Effekt, dass sie nur etwas „denken“ und das Pferd reagiert.

Mittlerweile gibt es Forschungsergebnisse, die belegen, dass Pferde im Vergleich zum Menschen physiologisch zu einer doppelt so schnellen Reizverarbei-



*Dr. Barbara Kolzarek ist Diplom Volkswirtin, Organisationspsychologin und Coach. Sie bietet seit über 10 Jahren auf dem Hof Kathmann gemeinsam mit Andrea Winkel pferdegestützte Seminare zur Personalentwicklung an.*

tung und Reaktion in der Lage sind. Und dabei sind sie individuell sehr unterschiedlich, so dass im Seminar verschiedene Pferde auch unterschiedliches Kommunikationsverhalten des Menschen für eine optimale „Mitarbeit“ brauchen.

Die Fähigkeiten, die die Pferde im Laufe ihrer Entwicklung ausgebildet haben, damit das Leben als Fluchttier im sensiblen Herdenverband funktioniert, sind die ausgesprochen gute Beobachtungsgabe und Reaktionsfähigkeit sowie die ausgeprägte soziale Kompetenz. Diese Fähigkeiten nutzen wir, wenn wir Pferde in Seminaren einsetzen.

Die Arbeit mit den Pferden im Seminar geschieht in der Regel vom Boden aus und die grundlegenden Signale sind für die Teilnehmer schnell zu erlernen. Es geht nicht darum, zum „Pferdeflüsterer“ zu werden, sondern die feine Wahrnehmung der Pferde für einen unverstellten und oft neuen Blick auf eigene Verhaltensmuster zu nutzen. Damit sind die



wichtigsten Gründe genannt, warum wir der Meinung sind, dass pferdegestützte Interventionen im Rahmen von Personalmanagement sinnvoll und nützlich sind.

Die Aufgaben im Personalmanagement werden vielfach in die vier Bereiche Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalführung und Personalpflege untergliedert. Pferdegestützte Maßnahmen können in allen vier Bereichen Begriffswiederholung einen echten Mehrwert liefern:

Bei der **Personalauswahl** stellt die Erhebung der sozialen Kompetenzen nach wie vor eine Herausforderung dar. Pferde gelten als klare Feedbackgeber für authentisches Verhalten und Handeln. Die Reaktionen des Pferdes auf die eigene sozio-emotionale Befindlichkeit können nicht vertagt oder hintergangen werden, sie kommen prompt und eindeutig. Interessant ist auch, dass Pferde Einstellungsänderungen erspüren und darauf ihrerseits authentisch reagieren. So können innere Veränderungsprozesse und Lernzuwachs sichtbar werden (vgl. Lindau-Bank: Pferdegestützte Personalentwicklung. In: Mensch und Pferd International – Zeitschrift für Förderung und Therapie mit dem Pferd. Nr. 4, 2012)

In der **Personalentwicklung** eröffnen pferdegestützte Seminare ideale Trai-

ningsmöglichkeiten, denn eine Veränderung im Verhalten auf Teilnehmerseite erzeugt in der Kommunikation mit dem Pferd direkt eine veränderte Reaktion, ein verändertes Verhalten. Die Teilnehmer können sich ohne zwischenmenschliche Komplikationen ausprobieren, verschiedene Kommunikationsstile erproben und ihren eigenen Weg herausarbeiten.

Pferdegestützte Angebote zur **Personalführung** zeichnen sich durch die Besonderheit aus, dass Pferde „blind“ gegenüber Statussymbolen oder rhetorischer Raffinesse sind. Auch hierarchiehöhere Führungskräfte können sicher sein, eine unverfälschte Rückmeldung durch das Pferd zu bekommen. Ein rein dominanzorientierter Führungsstil erfährt gegenüber dem Pferd enge Grenzen. 600 kg lassen sich nicht einfach „zwingen“. Individuell und situativ unterschiedlich verlangt das Pferd eine Mischung aus Führungsanspruch, Akzeptanz und Wertschätzung, um aufmerksam und motiviert zu folgen.

Für Maßnahmen im Bereich der **Personalpflege** liegt der Nutzen pferdegestützter Interventionen unter anderem in der Steigerung von Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden. Auch Reaktionsmuster, die (häufig unbewusst) bei Stress ablaufen, werden erfahrbar und damit besprechbar und bearbeitbar. Abgesehen davon, dass für

viele Menschen allein der Kontakt mit dem Pferd als eine echte „Auszeit“ wahrgenommen wird.

Wie alle Maßnahmen im Personalmanagement müssen sich auch pferdegestützte Interventionen der Frage nach ihrer **Wirksamkeit** stellen. Die wissenschaftliche Evaluation bzw. die Erfolgskontrolle für Personalmanagementkonzepte und –maßnahmen ist eine komplexe Angelegenheit. Grundsätzlich kommen sowohl die Forschung als auch der gesunde Menschenverstand zu dem Ergebnis, dass auf die Unternehmensstrategie abgestimmte und gebündelte Maßnahmen eine stärkere Erfolgswirksamkeit aufweisen als Einzelmaßnahmen. Eine Studie von Prof. Dr. Kring in Zusammenarbeit mit der Akademie Deutscher Genossenschaften zu Erfolgsfaktoren im Personalmanagement von Volksbanken und Raiffeisenbanken untersucht drei Varianten hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit: die leistungsorientierte Personalarbeit oder High Performance Work Systems (HPWS), die mitarbeiterorientierte Personalarbeit bzw. High Commitment Work Systems (HCWS) sowie als dritte Variante ein durchgängig markt- und kundenorientiertes Personalmanagement ([www.adgonline.de](http://www.adgonline.de)). Die Studie ergibt unter anderem, dass ein Personalmanagement, das darauf ausgerichtet ist, die Bindungsbereitschaft der



Mitarbeiter zu erhöhen, tatsächlich sehr gute Voraussetzungen für ein hohes Mitarbeiterengagement schaffen kann und dass dieses Engagement sich bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken in Erfolg niederschlägt.

Eine kundenorientierte Personalentwicklung und eine mitarbeiterorientierte Personalführung erweisen sich als Erfolgsfaktoren. „Individuelles Feedback statt schematischer (verkürzter) Leistungsbeurteilung und persönliche Wertschätzung statt unpersönlicher Geldbetrag erscheinen demnach als Erfolgsprinzipien im Personalmanagement und sollten verstärkt eingesetzt werden (Kring, T.: Er-

folgsfaktoren im Personalmanagement von Volksbanken und Raiffeisenbanken – eine empirische Studie. ADG-Argumente, Nr. 8, 2012). Die hierfür benötigten Soft-Skills, also persönliche und soziale Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Empathie, Flexibilität, als auch methodische Fertigkeiten wie Feedback, Verhaltensbeobachtung und –beurteilung lassen sich in pferdegestützten Seminaren hervorragend thematisieren, erleben und trainieren. Unzweifelhaft ist, dass Lernerfahrungen und Begegnungen mit Pferden intensiv sind. Damit sie auch zur professionellen Weiterentwicklung beitragen, benötigen sie ein didaktisches Konzept sowie systematische Unterstüt-

zung für den Transfer in die beruflichen Situationen.

Pferdegestützte Personalentwicklung ist ein interdisziplinäres Handlungsfeld, das im wesentlichen Expertise aus den drei Handlungsfeldern Beratung, Erwachsenenbildung und Pferdehaltung bzw. –training benötigt. Durch eine Zusammenarbeit mit der Genossenschaftsakademie Weser-Ems sind die Angebote auf die bestehenden Personalentwicklungsangebote abgestimmt. Für weitere Fragen steht Akademieleiter Dr. Gerhard Kroon, Telefon 04402 938293, E-Mail: gerhard.kroon@gvweser-ems.de, gerne zur Verfügung.

## Aus axxi.de werden „Die FAIRbesserer“

**Die Schüलगenossenschaft axxi.de am Gymnasium an der Willmsstraße in Delmenhorst war eine der ersten Schülerfirmen, die eine Schüलगenossenschaft gegründet hat. Diese Schüलगenossenschaft hatte sich als Geschäftsfeld den Bereich Werbung ausgesucht und feierte hier große Erfolge. Aufgrund personeller Gründe pausierte die Schüलगenossenschaft – und wurde jetzt wieder zum Leben erweckt.**

Auf einer Generalversammlung entschieden die Mitglieder eine Satzungsänderung, die sowohl den Namen als auch die Geschäftsfelder betrifft. So wurde aus der ehemaligen Werbeagentur axxi.de jetzt das schulische Handelsunternehmen „Die FAIRbesserer“.

Der Name leitet sich ab von der Idee des fairen Handels. Die Schülerinnen und Schüler möchten die Schulgemeinschaft des Gymnasiums an der Willmsstraße mit fair gehandelten Produkten versorgen und über Möglichkeiten und Konditionen des fairen Handels informieren, um im Sinne einer nachhaltigen Entwick-

lung dazu beizutragen, Konsumgewohnheiten zu überdenken und langfristig zu ändern.

„Die FAIRbesserer“ verkaufen auf den verschiedensten Schulveranstaltungen fair gehandelte, weitestgehend biologisch angebaute und möglichst regionale Produkte. Bisher umfasste das Angebot frisches (saisonales) und getrocknetes Obst, Süßes mit dem FAIRtrade-Siegel, das „WILLMS SPEZIAL“ – eine Mischung aus getrocknetem Obst und Nüssen -, gesunde Getränke und Kuchen.

In Planung sind neben der Fortsetzung der „FAIRsorgung“ bei allen Veranstaltungen am Gymnasium an der Willmsstraße Aktionen, die das Müllaufkommen an der Schule reduzieren sollen. Gedacht ist an Lunchboxen, um Verpackungsmaterial zu sparen. Das I-Tüpfelchen soll die Gestaltung und der Betrieb eines eigenen kleinen Ladens sein, in dem sich Schülerinnen und Schüler den fair gehandelten süßen Snack für zwischendurch und eventuell fehlende Schreibwaren – natürlich fair gehandelt und möglichst ökologisch – kaufen können. Zudem soll der Laden den Schülerinnen und Schülern als Anlaufstelle für Informationen aller Art dienen. Ziel ist es, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.



Die neuen Mitglieder des Vorstandes der nachhaltigen Schüलगenossenschaft „Die FAIRbesserer“ (v. l.): Marcel Biguel, Gunnar Struckmeyer, Fridolin Bätge und Nils Kurt. Den Aufsichtsrat bilden die Erwachsenen (v. l.) Schulleiter Oberstudiendirektor Stefan Nolting, der ehemalige Schüler und axxi.de-Mitarbeiter Jan Gerken und Vorstandsmitglied Wolfgang Etrich von der Volksbank eG Delmenhorst-Schierbrok.