

Zum Pferde stählen

Der Selbstoptimierungsmarkt wächst beständig, auch vermeintlich abseitige Methoden boomen, etwa Coaching mit Pferden. Schauspielerin Marie Bäumer versammelt in der Provence Spitzenmanager um sich, die bei Übungen mit prächtigen Hengsten ihre Führungskraft stärken wollen. Ein Selbstversuch.

TEXT SILKE WETTACH

Der Lusitano-Hengst Delicio lässt sich fernsteuern. Ganz ohne Magie oder Elektronik, echte Führungsstärke genügt. Das Pferd müsse den Willen spüren, erklärt die Trainerin Marie Bäumer und macht es vor: Füße in den Boden stemmen, die Knie durchdrücken und das Becken auf die Schulter des Pferdes richten. Auf der Platzmitte dreht Bäumer sich sanft auf der Stelle, Delicio kreist in gleich bleibendem Abstand um sie. „Die Entscheidungskraft muss durch den ganzen Körper gehen“, sagt sie.

Dann bin ich dran. Füße in den Boden stemmen, die Knie durchdrücken, das Becken kontinuierlich auf die Schulter des Pferdes ausrichten. Delicio erkennt das Signal und setzt sich in Bewegung, ruhig dreht er eine Runde im Schritt. Doch dann bricht die Verbindung ab. Delicio schweift ins Innere des Platzes und verharrt dort. Stoisch steht er in der Morgensonne, reagiert auf keinen Hüftschwung, ignoriert Gesten genauso wie leises und lautes Zureden. „Er sucht Nähe“, sagt Bäumer, geht auf ihn zu und krault ihn. Eine gute Führungskraft hätte dieses Bedürfnis wahrgenommen. Immerhin, so tröste ich mich diesem Moment, ich bin keine Führungskraft. Mich hat an

Stille Kommandos

Um Erfolg zu haben, muss eine Führungskraft Stimmungen erkennen und lenken können. Bei Marie Bäumer lernen Manager das im Umgang mit Pferden

diesem sonnigen Tag eine Frage auf das Gestüt in Südfrankreich geführt: Wie wird man eine gute Führungskraft – und vor allem: Können Pferde einem dabei helfen?

Pferdecoachings liegen im Trend, seit Jahren steigt die Zahl der Anbieter. In Frankreich schickt ein guter Teil der Großkonzerne seine Manager schon zur Fortbildung am Pferd, Luxuskonzerne wie Kering und Hermès ebenso wie der Energiekonzern Total. Auch deutsche Unternehmen entdecken die tiergestützte Methode. „Der Einsatz von Pferden im Coaching ermöglicht emotionales Lernen“, erläutert die Psychologin Johanna Friesenhahn. „Die Arbeit mit den Tieren erleichtert Ihre Synchronisation zwischen Kopf- und Bauchebene.“ Sie hat sich fast fünf Jahre lang in ihrer Doktorarbeit mit der Wirksamkeit von Coaching befasst.

Gnadenloses Feedback

Pferdetrainerin Bäumer selbst könnte dazu beitragen, die Aufmerksamkeit für den Trend weiter zu steigern. Gehört sie doch zu den bekanntesten deutschen Schauspielerinnen („Männerpension“, „3 Tage im Quiberon“) und unterrichtet seit Langem selbst Schauspiel. Irgendwann kam sie darüber auch zum Coaching, berichtet Bäumer, die privat seit Langem passionierte Reiterin ist. Als sie die Pferde zum ersten Mal einsetzte, merkte sie, „wie sehr sie mir die Arbeit abgenommen haben“.

An diesem Morgen in der Provence merke ich schnell, was genau sie damit meint: Die Tiere sind in ihrem Feedback

gnadenlos. Sie nehmen Unsicherheit genauso deutlich wahr wie Dominanz, sie befolgen eindeutige Anweisungen, verweigern aber die Gefolgschaft, wenn sie das Gefühl haben, zu kurz zu kommen. „Pferde sind unglaublich klar in ihren Reaktionen“, sagt Bäumer. Seit vier Jahren bietet sie Coaching mit Pferden an, in diesem Jahr zum ersten Mal ausschließlich für Führungskräfte. Bisher sind Frauen in ihren Kursen mit maximal zehn Teilnehmern leicht in der Überzahl.

Bäumer, zierlich, lange braune Locken, 53 Jahre alt, weiß aus ihrer eigenen Karriere, wie Bühnenpräsenz entsteht. Heute will sie, dass Führungskräfte in ihrem Körper ankommen, um Charisma auszustrahlen, einen Raum zu füllen. „Wenn jemand nicht klar aufgestellt ist, dann schaut man auch nicht hin.“

Dank ihrer Arbeit mit Schauspielern könne sie Blockaden im Körper erkennen, sagt Bäumer. Die Tiere erweisen sich an diesem Morgen als mindestens genauso gute Beobachter. Ein starrer Blick? Mögen die Pferde nicht, weil er auf Angst hinweist. Eine nach vorne gebeugte Haltung? Hier will jemand seine Flanken schützen, eine Stelle, an der sich Menschen typischerweise sehr verletzlich fühlen. Ein nach hinten gelehnter Oberkörper? Verstehen die Pferde als Ausweichmanöver.

Am besten reagieren Pferde auf gelassene Präsenz, und die lehrt die Schauspielerin unweit von Avignon, wo die Provence mit ihren Lavendelfeldern dem Klischee aus den Touristikbroschüren besonders nahe- ▶

kommt. Für 3200 Euro (einschließlich Vollpension, ausschließlich Wein) lernen Unternehmerinnen und Manager in drei Tagen, ihre Visionen zu formulieren und ihre Anliegen auch physisch auszustrahlen. Es geht um eine Körpersprache, die andere mitreißt. „Mitarbeiter sollten sich eingeladen und motiviert fühlen“, sagt Bäumer.

Gelassene Präsenz

Die Konzernwelt und die Nöte Selbstständiger kennt Bäumer nicht aus eigener Anschauung, aber die Arbeit an Filmsets sei

dauern, lernen Spitzenkräfte das eigene Auftreten wahrzunehmen, eingefahrene Verhaltensmuster zu erkennen – und den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln. Dabei steigt der Coachee nie in den Sattel, sondern bleibt auf dem Boden und leitet das Tier.

Pferde, seit Jahrhunderten domestiziert, nehmen die Körpersignale von Menschen ungeheuer fein auf – und spiegeln sie zurück. Therapeuten und Heilpädagogen machen sich das schon seit den 1950er-Jahren zunutze. „Als Herdentiere testen Pferde kontinuierlich die Vertrauenswürdigkeit

nur dann in unserem Gehirn verankert werden, wenn es dabei auch zu einer Aktivierung des emotionalen Systems kommt. Im Kontakt mit Pferden kann sich genau dies einstellen. Die Wirkung einer Mensch-Tier-Beziehung, unterstreicht Friesenhahn, sei in der Psychotherapie eingehend untersucht: Pferde senken Stress, motivieren, helfen, sich emotional zu öffnen. „Warum sollten diese positiven Effekte also nicht auch im Coaching genutzt werden?“ Besonders gut erforscht ist das Coaching mit Pferden dennoch nicht. Eine Studie der Psychologinnen Kathrin Schütz und Josanne Schmitz aus dem Jahr 2021 zeigt immerhin, dass schon nach einer Sitzung von nur zwei Stunden Zuversicht und Selbstvertrauen steigen.

Einer, der das ungefärbte Echo von Pferden seit Jahren schätzt, ist Julian Nagelsmann, Trainer des FC Bayern München. Schon vor Jahren begann er, mit Pferden zu arbeiten und beobachtete, dass die Tiere ihr Gegenüber nicht bewerten, sondern Stimmungen erspüren: „Pferde reagieren auf deine Aura.“

Gerade mit seiner eigenen Ausstrahlung hatte Nagelsmann im Arbeitsalltag Probleme. Menschen empfanden ihn, besonders bei der ersten Begegnung, als arrogant. Im Kontakt mit den Tieren erlebte er einen Aha-Moment: „Wenn du auf eine Koppel kommst, und alle Pferde laufen weg, dann bist du offensichtlich einen Tick zu dominant in deinem Auftreten.“ Ihm gelang es, seine Außenwirkung zu verändern. Am Schluss des Seminars seien die Tiere zu ihm gekommen, erzählte der Fußballtrainer einmal.



Gemeinsam am Boden
Schauspielerin und Coach Marie Bäumer zeigt, was sich mit überzeugender Aura alles erreichen lässt

ein ziemlich gutes „Forschungsfeld“ zu Führung, sagt sie. 40 bis 80 Menschen arbeiten mit strengen Fristen und festen Budgets auf engem Raum an einem Projekt, jeder mit seinen eigenen Bedürfnissen. In ihrer langen Karriere hat sie viel zu selten erlebt, dass ein Regisseur nach dem Ideal führte, das sie hier vermittelt: gelassene Präsenz.

Auf französischen Filmsets habe sie erlebt, wie es besser gehen könnte. Da dauernten Mittagspausen zumeist länger als in Deutschland, am Drehtag waren trotzdem alle Szenen fertiggestellt. Ihren Schülern will sie aus ihrer Wahlheimat Frankreich deshalb gerne ein wenig von dieser Leichtigkeit nach Deutschland mitgeben. Bei den Seminaren sollten die Teilnehmer erkennen, in welchen Situationen sie sich am wohlsten fühlten. „Dann muss man gar nicht mehr viel tun, das ist das Geheimnis.“ Wer einmal ein Pferd mit der Hüfte geführt hat, versteht, dass Erfolg nicht durch Anspannung entsteht.

Bäumer ist längst nicht die Einzige, die Vierbeiner einsetzt beim Training von Führungskräften. Coachings mit Pferden sind ein wachsendes Geschäft, mitunter mit so kuriosen Veranstaltungstiteln wie „Was lernt der Boss vom Ross?“. In Seminaren, die zwischen einem Tag und bis zu zwei Wochen

„Die Arbeit mit den Tieren erleichtert Ihre Synchronisation zwischen Kopf- und Bauchebene“

JOHANNA FRIESENHAHN
Psychologin

und Führungsfähigkeit des Gegenübers, um falls nötig selbst die Führungsposition einzunehmen“, beobachtet Konstanze Krüger, Professorin an der Hochschule Nürtingen-Geislingen, spezialisiert auf das Sozialsystem des Pferdes.

Der Neurobiologe Gerald Hüther hat bereits 2012 beschrieben, dass neue Dinge

Den gesamten Raum im Blick

In der Provence bei Schauspielerin Bäumer beginnt der Tag auf dem Reitplatz zunächst ohne Pferde. Jeder Teilnehmer streckt die Arme aus, dreht sich im Kreis, definiert seinen persönlichen Raum und markiert ihn mit dem Fuß im Sand. Dann wird kurz innegehalten und der eigene Raum gespürt. Wie fühlt der sich an: Fest oder brüchig? Solide oder porös?

Bäumer holt Lusitano-Hengst Abaco von der Box auf den Platz. Das Pferd darf nicht in den persönlichen Raum eindringen. Ich stoppe den Hengst mit den großen braunen Augen und der geflochtenen Mähne mit einer abwehrenden Handhaltung und einem lauten „Ha“, aber erst kurz vor der vorher markierten Kreislinie. „Das war zu spät“, erklärt Bäumer später in der Feedbackrunde. Wer seinen Raum nicht ausfüllt, ihn nicht selbstbewusst verteidigt, strahlt keine Führung aus. Bäumer arbeitet aus-

schließlich mit Hengsten, „wegen der Kraft“, wie sie sagt.

Dann wird Abaco bewusst in den Kreis eingeladen. Mit offenen Armen laufe ich nach hinten und versuche, dem Hengst so zu signalisieren, dass er hier willkommen ist. „Rückwärtslaufen stärkt das Bewusstsein für den hinteren Raum“, sagt Bäumer. Eine gute Führungskraft hat alles in ihrem Umfeld im Blick.

Die nächste Übung: Mensch und Tier erkunden den Raum. Rechts Abaco, links ich. Das Ziel kann ich frei wählen. Zögerlich brechen wir auf. Ich merke schnell, dass es an Orientierung mangelt. Mir, aber auch dem Hengst. Ich schaue auf das Pferd. Das helfe nicht, erklärt Bäumer. „Einen Punkt am Horizont anpeilen“, ruft sie mir zu. „Das Pferd muss wissen, wohin es geht.“ Kaum richten sich meine Augen in die Ferne, mein Kopf in die Höhe, folgt mir das Tier. Ich bin baff, wie einfach es auf einmal geht.

Es sind Momente wie diese, die mir, aber auch vielen anderen Teilnehmern in Erinnerung bleiben. Bei klassischen Fortbildungen mit Vortrag und Übungen, „da rauscht viel durch“, sagt ein Unternehmer aus Frankfurt, der schon zwei Mal bei Bäumer war. Die Erfahrungen mit den Tieren prägen sich dagegen ein, seien im Arbeitsalltag präsent.

Standhaft im Staub

Irgendeine Form der Blockade, erzählt Bäumer, hätten alle Menschen, die zu ihrem Training kommen. Manager etwa, die viel mit dem Kopf arbeiteten, seien es meist gar nicht gewohnt, bewusst zu stehen, sich zu erden. Und so übt sie an diesem Morgen auch mit mir den festen Stand, die Standhaftigkeit derjenigen, die sich so schnell von nichts umhauen lassen. Die Beine hüftbreit fest im Boden des Reitplatzes verankern, und schon entsteht ein Gefühl der Stabilität. Im Laufe der Seminare richteten sich die Teilnehmer buchstäblich auf, erzählt Bäumer. Als würden sie um Zentimeter wachsen.

Viele Managementansätze findet Bäumer zu kompliziert. Sie lässt sich von der Natur leiten und von dem, was sie das archaische Prinzip nennt: „Die Alpathiere in einer Herde bewegen sich am wenigsten, haben aber alles im Blick.“

Zum Abschluss erprobe ich auch dieses Prinzip am eigenen Körper. Abaco muss vom Platz geleitet werden. Ich gehe vor, der Hengst folgt. Ändert der Mensch die Richtung, folgt das Pferd. „Ich bin als Führungskraft der Mittelpunkt des Geschehens“, sagt Bäumer. „Ich bleibe ruhig, auch wenn sich um mich herum die Welt bewegt.“ Dieser Moment wirkt lange nach. ■

Erst ersetzen, dann verbieten

KOLUMNE HENNING BECK



Verbote können die Kreativität beflügeln – wenn man dabei auf eine wichtige Sache achtet.

Im Augenblick scheinen Verbote Hochkonjunktur zu haben: das Verbot von Gas- und Ölheizungen, das Verbot von Verbrennerautos, das Verbot von Gendersprache in amtlichen Dokumenten, das mögliche Verbot von Huawei-5G-Anlagen, das Verbot von Silvesterböllern. Selbst in den USA wird diskutiert, ob die App TikTok verboten werden soll. Neben vielen emotionalen Gründen (der Angst vor chinesischer Einflussnahme oder der Entfremdung deutscher Sprache) wird ein Argument für Verbote immer wieder genannt: Sie sollen Innovationen beflügeln. Wer heute schon weiß, dass in 15 Jahren kein Verbrennerauto mehr zugelassen wird, kann sich rechtzeitig darüber Gedanken machen, auf welche Technologie er dann setzen wird.

Leider haben Verbote so ihre Tücken. Dazu muss man sich klarmachen, wie Menschen mit Verboten umgehen: Sie erleben diese paradoxerweise zunächst als Kontrollverlust (man kann eben nicht mehr das machen, was zuvor noch ging) und überlegen sich dann, welche Alternativen es gibt. Nur wenn die Alternativen zumindest einen gleichwertigen Ersatz bieten, kann ein Verbot dauerhaft funktionieren. Deswegen können Unternehmen heute beschließen, dass die Angestellten sich bitte schön nicht mehr per E-Mail oder Telefon austauschen sollen, sondern allein über die Systeme Slack oder Microsoft Teams. Noch vor ein paar Jahren hätte sie das zuverlässig ins Chaos gestürzt. Auch politische Beispiele gibt es genug: Die Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) konnten man problemlos verbieten und so die Ozonschicht retten, weil es technologische Alternativen gab. Der Glühbirne trauert ebenfalls kaum jemand nach: Sie konnten verboten werden, weil LEDs besser und billiger sind.

Gibt es jedoch keine technische oder emotionale Alternative, schlagen Verbote fehl. Genau deswegen scheiterte vor einem Jahrhundert das Alkoholverbot in den USA. Im Gegenteil, die Prohibition führte zu Schattenwirtschaft und Schmuggel. In Deutschland wurde im 18. Jahrhundert aus ähnlichen Gründen das Kaffeeverbot zurückgenommen.

Kurzum: Erst kommt die technologisch-wirtschaftliche Alternative, dann kann man politisch ein Verbot hinterherschreiben. So ähnlich wie beim Walfang: Vor 150 Jahren war man auf Walfett angewiesen, schon allein um die Straßenlaternen zu betreiben. Ein Verbot wäre aussichtslos gewesen. Zwei glückliche technologische Umstände retteten jedoch die Meeressäuger: Ein Mann buddelte ein Loch in den Boden von Pennsylvania, aus dem Öl herauskam. Und gleichzeitig wurden die Städte elektrifiziert. Nun war es viel leichter, ein Walfangverbot durchzusetzen, die Bestände erholten sich. Natürlich hat Erdöl nicht die Welt gerettet – und natürlich werden E-Autos ebenso wenig das Klima retten. Doch vor jedem Verbot muss überlegt werden, wie man daraus sinnvoll Kapital schlägt. Ansonsten verbietet es sich von selbst. ■

HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.