

## Die Stallgemeinschaft als starkes Team

# Coaching mit Pferden



Kennen Sie das so oder ähnlich auch aus Ihrem Stallteam? Jeder gibt sein Bestes – als Futtermeister, Ausbilderin von Jungpferden, Trainerin von Reitern vom Anfänger über den Freizeitreiter bis zur Sportreiterin, Hufschmied ... Profis sind am Werk, und doch kracht es ab und zu heftig. Nicht wirklich hörbar, aber jeder merkt, mmhh ... hier stimmt grad die Chemie nicht.

**M**an geht sich aus dem Weg, auf Fragen „Wie geht es denn der ...“ bekommt man kurze Antworten wie „...frag sie doch selbst“ oder „...keine Ahnung, die ist mal wieder nicht da...“ Wie kann das sein? Da arbeiten hoch motivierte und kompetente Fachleute zum Wohl der Pferde, der Menschen und des Betriebes miteinander und doch kommt es zu diesen Zickereien?

Individuelle Motivation und Professionalität reichen eben nicht, damit der Laden läuft. Vielmehr braucht es auch im Stallteam sowohl klare Führung als auch gute Leistungen und Zusammenarbeit im Team. Im Folgenden beschreiben wir, was ein Team ist, welche Rollen im Team wichtig sind, wie man ein gutes Team wird und auch, wie man mit Hilfe der Pferde sein Zusammenwirken als Team auf den Prüfstand stellen und verbessern kann.

### Was ist ein Team?

Von Teams spricht heutzutage jeder, wirkliche Teams sind nicht immer damit gemeint.

Das entscheidende Kriterium ist erfahrungsgemäß das gemeinsame Ziel. Dies unterscheidet ein Team von einer Gruppe, welche nicht durch ein gemeinsames Ziel verbunden sein muss. In einer Stallgemeinschaft können sich die Beteiligten an einem gemeinsamen Ziel (etwa das Wohl der Pferde, eine harmonische Gemeinschaft) orientieren oder eben auch nicht. Wenn hierüber Klarheit und Einigkeit fehlen, kommt es häufig zu Missverständnissen durch unterschiedliche Erwartungen aneinander.

Um überhaupt ein Team zu werden, müssen Entwicklungsprozesse durchlaufen werden. Diese sind nicht immer angenehm und Teams können darin auch steckenbleiben. Die Entwicklung von Teams lässt sich anhand der Teamentwicklungsuhr anschaulich erklären.

### Teamentwicklungsuhr

(in Anlehnung an die Phasen nach Tuckman)



### Wie können Teams durch Coaching mit Pferden unterstützt werden?

Um Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten, können Coaching-Maßnahmen mit einem externen Coach eine hilfreiche Unterstützung sein.

Bei Team-Coaching-Maßnahmen mit Pferden liegt der Fokus nicht auf der Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen wie im Einzel-Coaching, sondern auf der Vitalität und der Entwicklung von Teams.

Pferde können in Team-Coachings in zweierlei Hinsicht hilfreich sein: Sie dienen als Partner für Teamaufgaben und sie eignen sich als Spiegel von Verhaltensweisen, Rollen und Dynamiken im Team.

- Die Teilnehmer bewältigen im Team Aufgaben mit den Pferden und reflektieren sich bezüglich der strategischen, strukturellen und kulturellen Erfolgsfaktoren von Teamarbeit.
- Sie erkennen typische Rollen, die sie in ihrem Team einnehmen, prüfen diese auf ihre Tauglichkeit und erproben alternative Rollen- und Verhaltensweisen.
- Sie erleben, wie Führung in ihrem Team funktioniert und besprechen gegenseitige Erwartungen zwischen Führungskraft und Team.
- Sie reflektieren persönliche Stärken und deren Wirkung im Team.
- Sie können dieses Team-Erlebnis mit den Pferden nutzen, sich als Team besser kennenzulernen und Spaß am gemeinsamen Tun zu erfahren.



Ein Team besteht aus zwei bis acht Fachleuten. Diese arbeiten gemeinsam an einer definierten (komplexen) Aufgabe oder an der Lösung eines Problems in Richtung vereinbarter Ziele. Sie arbeiten nach gemeinsam verabredeten Regeln und integrieren unterschiedliches Fachwissen.

Eine Methode, mit der wir gerne arbeiten, ist die Schatzsuche im Wald. Bei dieser werden Unterteams pro Pferd gebildet. Jeweils ein Begleiter aus dem Beraterteam ist für die Sicherheit von Mensch und Pferd sowie für die Beobachtung der Kleingruppe zuständig. Jede Kleingruppe muss Aufgaben mit dem Pferd bewältigen, beispielsweise das Pferd rückwärts um einen Baum herumführen, ohne das Pferd zu berühren. Je nach definiertem Erfolgskriterium gewinnt eine Gruppe und es herrscht die Überzeugung, dass die Gruppen gegeneinander konkurrieren. Am Ende aber kann der Schatz nur gemeinsam gefunden werden. So deutlich vorher die typischen Teamrollen und Stärken der einzelnen Teammitglieder in den Kleingruppen werden, so geht es jetzt um die Fähigkeit, als Gesamtteam zu agieren. Auch das Thema Führung wird hier besonders sichtbar.

So gibt es Teams, die stark darin sind, in Kleingruppen zu agieren, aber im Gesamtteam an Kraft verlieren, da der aktuelle Teamleiter nicht wirklich in Führung geht und versucht, viel operative Arbeit doch noch selbst hinzubekommen. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass der Teamleiter in einer Übung am Pferd völlig überfordert mit der Vielzahl der Aufgaben ist, dies aber von keinem Teammitglied bemerkt wurde. Das schien völlig normal zu sein.

In anderen Teams hat die Kommunikation untereinander versagt, wenn es darum ging, miteinander Aufgaben zu erledigen. Als Einzelkämpfer waren sie gut, aber wirklich zusammen zu arbeiten, war ihnen fremd. Allerdings erforderte es ihre Aufgabe nach einer Umstrukturierung, tatsächlich als Team zu kooperieren.

Die Team-Dynamiken, die sich in der Pferdearbeit zeigen, sind sehr unterschiedlich. Wichtig ist, sich am Tag nach der Pferdearbeit mindestens einen halben Tag mit dem Team zu nehmen, um die Erfahrungen und Beobachtungen auszuwerten. Folgende Aspekte sind hierbei relevant:

- **Erfolgs- und Misserfolgskriterien**
- **Rollen im Team**
- **Führung im Team und die Story der Zusammenarbeit (Phasen, Verhaltensmuster, Dynamiken)**



Der Coach begleitet und analysiert die Teamprozesse.



Der „Schatz“ kann am Ende nur gemeinsam gehoben werden.



Interessante Fragestellung: Wie werden „Handicaps“ jedes einzelnen im Team „aufgefangen“, ohne dass die Effizienz leidet?

Hier gilt es, den Transfer auf die alltägliche Zusammenarbeit des Teams herzustellen. Aufbauend auf dieser Arbeit mit Pferden und der nachfolgenden Reflexion haben Teams die Möglichkeit, erfolgsrelevante Absprachen und Spielregeln im Team zu vereinbaren.

### Ein Beispiel

Ein Controlling-Team aus der Dienstleistungsbranche buchte ein zweitägiges Teamcoaching, da der Chef das Team erst vor kurzem übernommen hatte und sie vor großen Herausforderungen standen, die es als gute Einheit zu bewältigen galt. Am Vormittag des ersten Tages wurden wichtige Teamthemen in einer Diagnose abgeleitet. Ein Rückblick machte

schwierige Phasen des Teams in der Vergangenheit deutlich. Unter anderem das Thema Führung war problematisch belegt. Der ehemalige Teamleiter war aus einer schweren privaten Situation heraus zurück ins Team gegangen und das Team hatte über einen längeren Zeitraum keine klare Führung. Konflikte untereinander schwelten und wurden nicht gelöst.

In der Arbeit mit den Pferden am Nachmittag des 1. Tages zeigten sich die folgenden Dynamiken:

- Führung ergab sich eher zufällig aus Fachkompetenz heraus.
- Der Teamleiter, der inhaltlich immer richtige und gute Ideen hat, wurde nicht gehört.
- Es gab wenig Strategie, Planung und Strukturierung, das Team funktionierte auf der Basis von Macherqualitäten.
- Erst wenn es wirkliche Herausforderungen gab, lief das Team zu Höchstform auf und löste kreativ und effektiv die Probleme.
- Trotz eines wertschätzenden Umgangs wurde wenig miteinander kommuniziert.

Beeindruckend dabei war, dass das Team seine Historie in der Arbeit mit den Pferden noch einmal inszeniert hat. In einer Übung, in der alle auf dem Weg der Schatzsuche ein Handicap hatten, übernahm der mit dem größten Handicap die Führung. Er durfte nur auf einem Bein hüpfen – und kam interessanterweise nicht auf die Idee, sich auf das Pferd zu setzen – und führte die beiden „Blinden“ über eine lange Wegstrecke, bis er kaum noch Kraft hatte. Keiner im Team regte eine Alternative an. Auf die Rückmeldung der Coaches am Folgetag, dass dieses Team genau eine solche Dynamik mit ihrem Teamleiter in der jüngsten Vergangenheit erlebt hatte, reagierten alle erschreckt, das war ihnen nicht bewusst.

Nachdem das Team erfolgreich seinen „Schatz“ gefunden hatte, konnten am zweiten Tag die Themen und Dynamiken, die sich in der Pferdearbeit gezeigt haben, am Vormittag ausgewertet und die Lernthemen auf den Arbeitsalltag des Teams übertragen werden.

Dieses Team nahm sich vor, folgendes umzusetzen:

- Eine Strategie entwickeln und auf dieser Basis planen und dabei Rollen und Verantwortlichkeiten klar aufzuteilen,
- miteinander auf Sach- und Beziehungsebene aktiv zu kommunizieren,
- Entscheidungen verbindlich zu treffen,
- die unterschiedlichen Fähigkeiten im Team bewusst zu nutzen und eine regelmäßige Standortanalyse durchzuführen.

In dem am Nachmittag entwickelten Führungsvertrag konnten das Team und der Teamleiter ihre gegenseitigen Angebote und Erwartungen gut verhandeln und so die Basis für eine sinnvolle und klare Führung in der Zukunft legen.

Zum Schluss vereinbarte der Vorgesetzte mit seinem Team noch die sechs wichtigsten Teamziele für das laufende Jahr. So hatte das Team die Gelegenheit, in dieser Zielvereinbarung bereits die zuvor definierten Lernthemen umzusetzen, was ihnen gut gelang.

### Resümee

Das Beispiel macht deutlich, dass noch so gut gemeinte und professionell brillante Einzelaktionen ins Leere laufen und sich der Einzelne möglicherweise „ausbrennt“, wenn man über unproduktive Dynamiken im Team schweigt. Vielmehr geht es darum zu lernen, wie man gleichermaßen wertschätzend-respektvoll und klar-konfrontierend förderliche wie blockierende Aspekte der Führung und Zusammenarbeit anspricht. Wenn dieses Hindernis einmal überwunden ist, haben neue Verabredungen für die gemeinsame Zukunft in der Regel mehr Bestand. Dass uns dabei die Pferde auf unnachahmliche Weise unterstützen können, mag vielleicht das ein oder andere Stallteam motivieren, den „Stier bei den Hörnern zu packen“ und die Zusammenarbeit im Stallteam zum Thema zu machen.

Text: Anette Dielmann u. Luise Lohkamp,

Fotos: Mandy Walter/pixelio (Aufmacherfoto Hufspur), Luise Lohkamp

### Die Autoren

#### Anette Dielmann

Selbständige Beraterin, Trainerin und Coach seit 1994. Themenschwerpunkte sind heute Organisationsberatung, Coaching von Führungskräften, Ausbildung in Systemischer Transaktionsanalyse, Teamentwicklung und Prozessdesign. Eine Spezialität ist die Einbindung von Pferden in Coaching-Prozesse. [www.business-manufaktur.de](http://www.business-manufaktur.de)

#### Luise Lohkamp

Dipl.-Psychologin und Lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA-O), seit 2000 Geschäftsführende Gesellschafterin der SL CONSULT GmbH. Themen: Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Führungskräftetraining, Konfliktmoderation, Persönlichkeitsentwicklung mit Pferd (Monika Mehlum). Luise Lohkamp arbeitet mit ihren Quarter Horses in verschiedenen Settings. [www.sl-consult.de](http://www.sl-consult.de)

MARTIN KREUZER - HORSEMANSHIP  
**Neue Wege zur artgerechten Kommunikation**  
 - Zurück zum Ursprung -  
 die natürliche Art mit Pferden umzugehen

Aus- und Weiterbildungszentrum für Horsemanship nach Martin Kreuzer

MKA - Horsemanship Academy  
 Landgut Traxenberg · 94169 Thurmansbang  
[www.martinkreuzer.com](http://www.martinkreuzer.com)

ANETTE DIELMANN  
 Business Manufaktur

Organisationsberatung  
 Coaching (EASC)  
 Transaktionsanalyse (TSTA)  
 Lernen mit Pferden

**Lernen mit Pferden**

Leadership Coaching, Selbstreflexionstage,  
 Führungstraining, Teamentwicklung

Business Manufaktur · Anette Dielmann  
 Kölchenstraße 19 · D-67655 Kaiserslautern  
 Tel +49-(0)631-3 10 30 36 · Fax +49-(0)32 22 - 375 323 9  
[info@business-manufaktur.de](mailto:info@business-manufaktur.de) · [www.business-manufaktur.de](http://www.business-manufaktur.de)

**Pferde als Spiegel  
 der eigenen Persönlichkeit**

Erfahrungs- und Reflexionstage,  
 Potentialanalyse, Führungstraining,  
 Teamentwicklung, Leadership Coaching

SL CONSULT GmbH  
 SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Information und Anmeldung: [www.sl-campus.de](http://www.sl-campus.de)  
 Sie können uns auch direkt erreichen:  
 Email: [info@sl-campus.de](mailto:info@sl-campus.de), Telefon: 040 – 40195383