

# Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf?

TIERE ALS CO-TRAINER



Foto: image source

Wölfe streicheln, Pferde führen, Adler locken... – auf solche Aufgaben müssen Manager heute in Seminaren gefasst sein. Denn Trainieren mit Tieren ist ein großer Trend. Zeit für eine Analyse: Was genau steckt hinter den tierischen Seminarkonzepten? Und was leisten die vierbeinigen Co-Trainer? Über Sinn und Grenzen einer neuen Trainingsform.

**Preview:** ► Hufe und Pfoten im Kommen: Die Entwicklung und Bedeutung tiergestützter Trainings ► Interagieren und Beobachten: Die Formen von Trainings mit Tieren ► Immer ein neuer Kick: Warum die Trainings so angesagt sind ► Tierischer Mehrwert: Welche Nutzenversprechen die Seminaranbieter abgeben ► Herzöffner und Mindopener: Warum Tiertrainings sich besonders an Manager und Kopfmenschen wenden ► Aha-Erlebnisse: Über tierische Lerneffekte, deren Chancen und Grenzen ► Vorsicht vor tierversarrten Hobby-Anbietern: Was seriöse Seminare auszeichnet

■ Der Chef hat die beiden Kontrahenten schon lange auf dem Kieker. Aufmerksam beobachtet er, wie sie kleine Sticheleien austauschen, sich um den besseren Sitzplatz, die größeren Privilegien streiten. Seiner Mimik ist sein Missfallen über die ständige Kabbelelei deutlich anzusehen. Und dann – kurz bevor die Situation zu kippen droht – schreitet er ein. Energisch bringt er die Streithähne zur Räson und erinnert sie daran, dass sie ein gemeinsames Ziel verfolgen, das nur durch Kooperation erreicht werden kann. Seine Aktion hat Gewicht, und die Gegner zeigen Einsicht: Nach kurzer Klärung ist der Streit ausgeräumt.

Was wie ein Beispiel aus dem Führungslehrbuch aussieht, ist in Wahrheit eine Szene aus dem Tierreich: „Solche Situationen spielen sich typischerweise in einem Wolfsrudel ab“, erklärt Irina Schefer. Seit knapp zwei Jahren bietet die Personaltrainerin aus Berlin in den Wildparks Lüneburger Heide und Schorfheide Managementtrainings mit den grauen Raubtieren an. Die Trainerin ist überzeugt: Sowohl Führungskräfte als auch Teams können sich von den Tieren einiges abschauen.

„Wölfe sind schnell in der Schlichtung von Konflikten“, schwärmt sie. Und sie wählen sich ihren „Anführer“ nach überdenkswerten Maßstäben aus: „Es ist nicht unbedingt das stärkste Tier, das zum Alpha-Tier des Rudels wird – sondern das sozial kompetenteste“, so Schefer. Aus derartigen Dingen könnten Führungskräfte und Mitarbeiter lernen. Beobachtungen und Erkenntnisse aus dem Tier-

## Service

### Literatur-Tipps

► **Johannes Voss: Von Wölfen lernen. Effektiv und souverän im Projekt.** Hanser, München 2007, 19,90 Euro.

Die Art, wie ein Wolfsrudel effizient und streng hierarchisch organisiert zusammenarbeitet, um seine Beute zu erlegen, nutzt Voss als Metapher für ein reibungslos funktionierendes Projektmanagement.

► **Matthias Nöllke: So managt die Natur. Was Führungskräfte vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können.** Haufe, Pflaegg b. München 2003, 24,80 Euro.

Auf leicht lesbare Art werden bewährte Verhaltensstrategien von Tieren, Pflanzen und ganzen Ökosystemen vorgestellt und auf die Realität des Managements übertragen.

► **Ken Blanchard: Whale done! – Von Walen lernen. So motivieren Sie jedes Team zu Spitzenleistungen.** Goldmann, München 2005, 6,95 Euro.

Gemeinsam mit Waltrainer Chuck Tompkins hat sich der US-amerikanische Pädagoge Ken Blanchard an den Prinzipien des Waltrainings orientiert und daraus Leitlinien für funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen in Beruf und Privatleben abgeleitet.

► **Andrea Bittelmeyer: Was lernt der Boss vom Ross?** managerSeminare, Heft 102, September 2006, S. 54-59. [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=150866](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=150866)

Eine Betrachtung, was Trainings mit Pferden leisten. Anbieter kommen ebenso zu Wort wie Personalentwickler und Teilnehmer.

reich lassen sich nach Meinung der Trainerin daher gut in Führungsseminare einbauen und auf die Managementwelt übertragen.

### Auf Hufen und Pfoten: Tiere als „Co-Trainer“ sind im Kommen

Mit ihrer Überzeugung und ihrem Angebot ist Schefer nicht allein. Im Gegenteil: Trainings mit Tieren sind im Kommen. Landauf, landab nehmen immer mehr Seminaranbieter tiergestützte Elemente in ihre Programme auf. Was vor rund zehn Jahren mit Pferdeseminaren begann, gibt es inzwischen auch mit Hunden, Walen, Greifvögeln – und eben mit Wölfen. All diese Tiere lassen sich nach Ansicht der Anbieter als „Co-Trainer“ nutzen, um Verhalten und Persönlichkeit der Seminarteilnehmer zu schulen.

Die meisten neuen Angebote sind in den vergangenen zwei, drei Jahren aus dem Boden geschossen: Neben Irina Schefer zählt beispielsweise Patricia Elfert zu den neuen Anbietern. Mit ihrer Firma coach dogs in Lich führt sie seit dem vergangenen Jahr hundegestützte Trainings durch. Am beeindruckendsten aber ist sicher die Entwicklung von Trainings mit Pferden: Galten diese vor zehn Jahren nach Aussagen der Trainer noch als „absolute Ausnahmen, die müde belächelt wurden“, so gibt es inzwischen geschätzte 100 Anbieter. Allein die European Association for Horse Assisted Education, vor drei Jahren von neun Organisationen gegründet, verzeichnet inzwischen mehr als 80 internationale Mitglieder.

Und die tierischen Angebote stoßen auf rege Nachfrage: Konzerne wie der Kosmetik-Hersteller L'Oréal, Unternehmen wie der Heine-Versand, der Finanzdienstleister AWD und der Foto-Verarbeiter CeWe Color bilden nur einige Beispiele von Organisationen, die ihre Manager bereits in den Reit-



**„Trainieren mit Tieren ist keine intellektuelle, sondern vor allem eine intuitive Arbeit – darüber muss man sich im Klaren sein.“**

Ralf Besser, Coach bei der T-Systems International GmbH, Frankfurt/Main, und freiberuflicher Trainer und Berater.  
Kontakt: mail@besser-wie-gut.de

stall oder den Wildpark geschickt haben. Dabei können interessierte Personalentwickler zwischen zwei Grund-Formen tiergestützter Trainings wählen:

### Beobachten oder interagieren – beides ist möglich

#### ► Der Trainingsansatz des Interagierens.

Bei der Mehrzahl der Workshops liegt der Fokus auf Übungen, die es in einer Interaktion mit dem Tier zu bewältigen gilt. In der Regel geht es dabei um die Lösung vermeintlich einfacher Aufgaben: Der Seminarteilnehmer soll beispielsweise mit dem Pferd im Kreis gehen, den Hund dazu bringen, etwas zu apportieren, oder einen Bussard zum Landen auf dem eigenen Arm animieren. Die dabei zutage tretenden Verhaltensmuster der Workshopteilnehmer und die entstehenden Frustrations- oder Erfolgserlebnisse werden im Anschluss analysiert und hinterfragt.

#### ► Der Trainingsansatz des Beobachtens.

Derzeit noch weniger verbreitet ist der Ansatz, dem Seminarteilnehmer über die reine Beobachtung von Tieren zu Erkennt-

nisgewinnen zu führen. Vor allem Trainer, die mit Wölfen arbeiten, verfolgen diesen Weg. In diesen „Beobachtungsseminaren“ wird sehr stark mit Analogien gearbeitet: „Als Trainer geht es uns darum, den Teilnehmern Anregungen aus der Natur für die Übertragung in ihr eigenes Umfeld anzubieten“, erklärt Irina Schefer.

Ob Interaktion oder Beobachtung – zugeschnitten sind die meisten tiergestützten Angebote auf Führungskräfte und Manager mit Personalverantwortung. Neben der Arbeit am Führungsverhalten stehen Teambildung und Persönlichkeitsentwicklung im Zielfokus der Anbieter. Zudem berichten die Trainer über eine wachsende Nachfrage von Trainings für Verkaufs- und Service-Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen.

### Immer ein neuer Kick: Warum Tiertrainings so angesagt sind

Dass Unternehmen ihre Führungs- und Vertriebskräfte immer häufiger in einem tiergestützten Training schulen, liegt unter

anderem am Drang und Druck der Personalentwickler, ständig Neues zu bieten: „Der Trend geht hin zu erlebnis- und transferorientierten Maßnahmen“, bestätigt Ralf Besser, Coach in der T-Systems International GmbH und freiberuflicher Trainer, Frankfurt/Main. Das reine „Klassenraumtraining“ ist auf dem Rückzug, gefragt sind neue Lernsettings und neue Lernformen – und möglichst immer ein neuer Kick. Das bedeutet: Führungskräfte, die bereits auf dem Hochseil waren, die schon ein Floß gebaut haben und die schon zur Teamentwicklung ins Bergwerk gefahren sind, schickt man nun ins Wolfsgehege und auf den Hunde-Parcour.

„Der Wunsch ist da, anderes auszuprobieren – und der biologische Ansatz gilt zurzeit als sehr attraktiv“, so bringt es Matthias Nöllke auf den Punkt. „Wirtschaftsbionik“ lautet die neue Überschrift, unter der Unternehmen die Natur betrachten, um dadurch Anregungen für den Führungsalltag zu gewinnen. Nicht zuletzt wegen der allgemeinen „Lust an Biologie“ hat Nöllke, Autor mehrerer Management-Bücher, zu diesem Thema auch ein Buch für Führungskräfte geschrieben, das die Tierwelt unter die Lupe nimmt. Titel: „So managt die Natur – was Führungskräfte vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können“ (vgl. Service-Kasten, S. 41).

Doch was ist dran am neuen Kick? Ist es allein die putzige Metapher und das ungewöhnliche Setting, das Trainings mit Tieren so reizvoll macht? Oder steckt einiges mehr hinter den tierischen Seminarprogrammen? Die Anbieter sehen selbstverständlich einen deutlichen Mehrwert und verweisen auf etliche Vorteile tiergestützter Seminare gegenüber herkömmlichen Team-, Verhaltens- und Persönlichkeitstrainings.

### **Tierisches Feedback: Tiere sind ehrlicher als Mitarbeiter**

**Nutzenversprechen 1: Tiere geben ungefiltertes Feedback.** Das – insbesondere von Trainern mit Pferden und Greifvögeln – am häufigsten genannte Argument für tiergestützte Trainings lautet: Tiere geben ehrliches Feedback. Durch sie bekommen Manager die unverblühte Rückmeldung, die ihnen ihre Mitarbeiter häufig verwehren. „Denn anders als Menschen sind Tiere nicht berechnend, sie kennen weder Dünkel noch haben sie Angst um ihren Job – sie melden in der Interaktion direkt das zurück, was sie fühlen“, erklärt Verena Neuse. „Damit bilden die Tiere für die Seminarteilnehmer einen guten Anlass, über die eigene Person und die Wirkung auf andere nachzudenken“, so die Überzeugung der Trainerin, die mit ihrer Firma „Die Pferdeakademie“ in Reinbek seit gut einem Jahr Seminare mit Pferden anbietet.

Gegenüber klassischen Verhaltenstrainings hat das tierische Feedback noch einen weiteren Vorteil, betonen die Anbieter: Die Reflexion des eigenen Verhaltens kann völlig sachlich erfolgen – weil Tiere im Gegensatz zum Mensch neutral sind. „Es tut nicht weh, von einem Tier ein Feedback zu bekommen“, verdeutlicht Pferdetrainerin Kerstin Kruse, Inhaberin der Akademie horsesense aus Bad Oldesloe. Deshalb könnten über die Übun-



**„Ein Tier kann als Katalysator dienen – aber Persönlichkeitsentwicklung bedeutet Arbeit an sich selbst und braucht vielfältige und langfristige Unterstützung.“**

Prof. Dr. Ulrich Müller, Leiter des Studiengangs Bildungsmanagement an der PH Ludwigsburg und Gründer der Werkstatt für neue Lernkultur, Eichstätt. Kontakt: [ulrich.mueller@ph-ludwigsburg.de](mailto:ulrich.mueller@ph-ludwigsburg.de)

gen mit den Tieren auch empfindliche Wahrheiten angesprochen werden.

**Nutzenversprechen 2: Tiere sensibilisieren für kleine Signale.** Da Tiere untereinander fast ausschließlich über Mimik und kleinste körperliche Signale kommunizieren, registrieren sie, wie die Anbieter betonen, auch beim Seminarteilnehmer jeden kleinen Widerspruch zwischen der inneren Absicht und dem Auftreten nach außen. Und sie reagieren sofort. Nach Ansicht der Trainer können die Seminarteilnehmer dadurch auf eingängige Weise lernen, wie nonverbaler Austausch funktioniert. „Durch die Tiere erlernen die Teilnehmer Achtsamkeit – sowohl sich selbst als auch ihren Kommunikationspartnern gegenüber“, zeigt sich zum Beispiel Patricia Elfert von coach dogs überzeugt.

### Wölfe als Vorbild: Was Manager von den Tieren lernen können

**Nutzenversprechen 3: Tiere liefern als Vorbilder Anregungen für den Führungsalltag.** Insbesondere die Trainer, die mit

Wölfen arbeiten, heben hervor: Tiere sind gute Vorbilder, an denen Führungskräfte ihre Studien treiben können. Laut Johannes Voss könnten Führungskräfte von Wölfen z.B. lernen, wie man sich unter dem Gesichtspunkt der Effizienz am sinnvollsten verhält. „Wölfe verschwenden keine wertvolle Energie, die besser für die Überlebenssicherung des Rudels eingesetzt wird“, erklärt Voss, der im fränkischen Bad Mergentheim Seminare mit Wolfsbeobachtungen anbietet.

Aus der Erfordernis, in einer unwirtlichen Umgebung das Überleben der Gemeinschaft zu garantieren, ergebe sich auch die vorbildliche soziale Kompetenz der Tiere und die Tatsache, dass jeder „ohne Murren“ auf seinem Posten das leistet, was von ihm verlangt wird. „Wenn man Wölfe studiert, wird klar, dass Hierarchie nichts Negatives ist. Und man begreift, warum es wichtig ist, dass jeder seine Position kennt und ausfüllt“, verdeutlicht Voss einen Punkt, der seiner Meinung nach auch in Unternehmen mehr beherzigt werden könnte. Ein simples „Copy-and-Paste“ in den Führungsalltag wird allerdings nicht angestrebt: „Die Wölfe dienen

als Impulsgeber, eine Eins-zu-eins-Übertragung ist nicht das Ziel“, schildert Trainerin Irina Schefer.

Den Nutzen, den die Tier-Beobachtungen gegenüber klassischen Führungs- und Teamtrainings mitbringen, formuliert Johannes Voss mit den Worten: „Es geht darum, den Menschen Bilder zu liefern, an die sie sich erinnern.“ Das bedeutet: Die Erkenntnisse werden plastisch vor Augen geführt und haben einen hohen Erinnerungswert – auch wenn sie sich in manch einem tierischen Training „nur“ auf so simple Wahrheiten beschränken wie die, dass zumindest bei Hunden und Greifvögeln ein Leckerchen mehr für die Motivation tun kann als drohende Gesten ...

### Zielgruppe Manager: Tiere knacken Kopfmenschen

**Nutzenversprechen 4: Tiere wecken Emotionen und sorgen so für nachhaltige Lernerlebnisse.** Den Hauptvorteil sehen die Trainer jedoch darin, dass Tiere die Seminarteilnehmer auf einer emotionalen, intuiti-

## Was lässt sich mit welchem Tier trainieren?

Tier	Eigenschaften/Besonderheiten	Einsatzbereiche
<b>Greifvögel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geben ungefiltertes Feedback, da sie authentisch und unmittelbar auf ihr menschliches Gegenüber reagieren.</li> <li>▶ Schulen die Eigen- und Fremdwahrnehmung.</li> <li>▶ Sowohl die unterschiedlichen Vogelarten als auch die einzelnen Vögel haben eigene Charaktere (so gibt es geltungs-, bequemlichkeits-, teamorientierte Vögel).</li> <li>▶ Die Begegnung mit den Raubtieren hat für Menschen besonderen Erlebnischarakter.</li> <li>▶ Sind geografisch beweglich und überall einsetzbar.</li> </ul>	Führungstraining (Führen von unterschiedlichen Mitarbeitern, Reflexion der Führungsrolle), Persönlichkeitsentwicklung (Stärkung der emotionalen Kompetenz, Wahrnehmungsschulung), Teamentwicklung.
<b>Hunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Brauchen absolut strikte, dominante Führung – aber auf Basis einer partnerschaftlichen, respektvollen Beziehung.</li> <li>▶ In der Kommunikation mit Hunden sind klare, eindeutige Ansagen notwendig.</li> <li>▶ Nähe zum menschlichen Alltag erleichtert die Verankerung der Erkenntnisse.</li> <li>▶ Sind geografisch beweglich und überall einsetzbar.</li> </ul>	Führungstraining (Wahrnehmung der eigenen Körpersprache, des eigenen Auftretens), Kommunikationstraining (eindeutige Aussagen formulieren), Teamentwicklung.
<b>Pferde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunizieren fast ausschließlich über Körpersprache.</li> <li>▶ Spüren Diskrepanz zwischen innerer Absicht und äußerem Auftritt des Gegenübers und spiegeln das Verhalten des Menschen.</li> <li>▶ Ausgeprägtes Sozialverhalten und klare Rangordnung in der Herde.</li> <li>▶ Nähe zum menschlichen Alltag erleichtert die Verankerung der Erkenntnisse.</li> </ul>	Persönlichkeitsentwicklung (Wahrnehmung der eigenen Körpersprache, des eigenen Auftretens), Führungstraining, soziale Kompetenz (Übertragung auf das eigene Umfeld, z.B. zum Thema Konfliktmanagement, Arbeitsteilung in der Herde).
<b>Wölfe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Haben eine hohe soziale Kompetenz im Rudel.</li> <li>▶ Haben hierarchische Strukturen, in denen Positionen klar und ausschließlich nach Fähigkeiten verteilt sind.</li> <li>▶ Sind extrem konsequent in ihrem Führungsverhalten.</li> <li>▶ Agieren effizient, um das Überleben des Rudels zu sichern.</li> <li>▶ Die Begegnung mit den Raubtieren hat für Menschen besonderen Erlebnischarakter.</li> </ul>	Persönlichkeitsentwicklung, Führungstraining (Reflexion des eigenen Führungsstils), soziale Kompetenz (Übertragung auf das eigene Umfeld, z.B. zum Thema Konfliktmanagement, Arbeitsteilung, Nachwuchsförderung), Teamentwicklung (Verteilung der Rollen, Bedeutung einer klaren Hierarchie für die Team-Effizienz).



**„Es geht darum, den Menschen Bilder zu liefern, an die sie sich erinnern.“**

Johannes Voss, Geschäftsführer Voss Consulting GbR, Ochsenfurt. Kontakt: j.voss@voss-consulting.de

ven Ebene ansprechen. Sie könnten somit in Schichten vordringen, die menschliche Trainer nur schwer erreichen. Insbesondere hochrangige Manager und vernunftbetonte Menschen ließen sich über die Tiere „knacken“ und zu tiefen Lernerfahrungen führen.

„Selbst den mächtigsten Kopfmenschen geht bei der Begegnung mit einem Wolf das Herz auf“, schwärmt beispielsweise Rainer K. Lessing. Der Trainer, der bei HeartLeadership, Hamburg, seit vielen Jahren Seminare mit Wölfen anbietet, erklärt diesen Faktor neurobiologisch: „Wenn die Teilnehmer mit einem der Wölfe direkt in Berührung kommen, werden Dopamin und Oxytozin ausgeschüttet.“ Diese körpereigenen Botenstoffe, die auch bei Verliebten und jungen Müttern verstärkt nachzuweisen sind, haben nicht nur eine euphorisierende Wirkung, sondern spielen auch eine wichtige Rolle beim Aufbau von Vertrauen.

Die positive Folge für Trainer: In dem veränderten Bewusstseinszustand ist es sehr viel einfacher für sie, an die Seminarteilnehmer heranzukommen, ihnen Know-how zu vermitteln und dieses nachhaltig zu festigen. Die Wölfe, die Lessing gerne als „Herzöffner“ bezeichnet, werden somit zugleich zum „Mindopener“.

### **Nicht neu, aber gut: Ungewöhnliche Settings erleichtern das Lernen**

Ohnehin unbestritten ist, dass ungewöhnliche Seminarorte inspirierend wirken und gut für das Lernklima sind. Wie ein Outdoor-Parcour oder ein Bergwerk können also auch Reithalle, Wildpark und Greifvogel-Gehege dazu beitragen, dass das Lernen leichter wird. Prof. Dr. Ulrich Müller, Leiter des Studiengangs Bildungsmanagement an der PH Ludwigsburg, beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema neue Lehr- und Lernformen und sieht im ungewohnten Seminarsetting denn auch den vielleicht größten Pluspunkt tiergestützter Trainings. „Wenn man an andere Orte geht und sich diesen neuen Kontexten unbefangen nähert, kann man immer auch etwas für das eigene Feld lernen“, urteilt der unabhängige Lernexperte über die neuen „tierischen Angebote“.

Weiter führt der Bildungswissenschaftler aus: „Die Wahrscheinlichkeit, in solchen Settings mit Tieren ein Aha-Erlebnis zu haben, ist sehr hoch.“ Und dies sei von

# Was bringen tiergestützte Trainings?

## Das meinen Anbieter:



„Durch die emotional gesteuerte Form des Lernens kommen die Teilnehmer wesentlich schneller, dichter und nachhaltiger an die für sie wichtigen Fragestellungen und Einsichten heran.“

Irina Schefer, Inhaberin von schefer-net Personalentwicklung, Berlin.

„Was einem in der Nähe eines Wolfes bewusst geworden ist, kann man nicht mehr so leicht verdrängen.“

Rainer K. Lessing, Berater bei Heart-Leadership International, Hamburg.



„Im Umgang mit Hunden lernt man, wie nonverbaler Austausch funktioniert.“

Patricia Elfert, Gründerin von coach dogs Kreative Unternehmensentwicklung, Lich.



„Die Arbeit mit Greifvögeln bringt die Teilnehmer ganz weit weg vom Unternehmen – sie können sich ausprobieren, sind kritikfähiger, die Reflexion fällt leichter.“

Silke Wolckenhaar, Inhaberin von Human Capital, Bistensee bei Kiel.

„Das Pferd ist ein Katalysator: Man kommt auch anders auf den Punkt, aber man kommt mit dem Pferd schneller dahin.“

Kerstin Kruse, Mitgründerin von horsesense, Bad Oldesloe.

## Das meinen Personalentwickler:

„Ich würde so ein Seminar nie alleine stehen lassen, sondern unbedingt in einen längeren Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung einbauen.“

Martin Prasse, Leiter der Personalentwicklung, Heinrich Heine GmbH, Karlsruhe.



„Durch das Training mit den Pferden wurde ein Steuerimpuls ausgelöst: Die Führungskräfte fingen an, sich selbst zu kontrollieren und ihr Führungsverhalten zu analysieren.“

Matthias Mess, Geschäftsführer bei CeWe Color, Niederlassung Bad Schwartau.

## Das meinen Branchenbeobachter:

„Bei der Beobachtung von Tieren können sensible Themen angesprochen werden, ohne dass sich die Menschen gleich rechtfertigen müssen – sie reden ja über den Alpha-Wolf und nicht über ihren Chef.“

Matthias Nölke, Autor von Management-Büchern u.a. zu Wirtschaftsbiologie, München.



„Die Wahrscheinlichkeit, in solchen Settings ein lehrreiches Aha-Erlebnis zu haben, ist sehr hoch.“

Prof. Dr. Ulrich Müller, Leiter des Studiengangs Bildungsmanagement an der PH Ludwigsburg und Gründer der Werkstatt für neue Lernkultur, Eichstätt.

Vorteil, da Lernen immer auch über ganz spontane Einsichten – eben „Aha-Erlebnisse“ – erfolgt. Müller: „Im Bildungskontext spricht man von fruchtbaren Momenten. Es sind unvermittelt auftretende, lustbetonte Erlebnisse, in denen einem plötzlich grundlegende Strukturen verständlich werden und in denen man undurchsichtige Zusammenhänge durchschaut.“ Seminare mit Tierbeteiligung böten hier durch die Unmittelbarkeit der tierischen Reaktionen besondere Chancen.

Wunder allerdings sollte man weder von Wölfen noch von Hunden, Adlern oder Pferden erwarten. Kein Tier wird jahrelang antrainierte Verhaltensweisen eines Menschen mit einer Begegnung verändern können. „Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ist eine lebenslange Aufgabe“, betont Müller. „Ein Tier kann hier als Katalysator dienen, aber Persönlichkeitsentwicklung ist Arbeit an sich selbst, die vielfältige und langfristige Unterstützung braucht.“

### Expertenrat: Tiertrainings nicht isoliert durchführen

Das bedeutet: Ein Training mit Tieren sollte nach Möglichkeit nicht isoliert genutzt werden, sondern von Coachings und weiteren Lernformen flankiert werden. So sieht es auch Martin Prasse, Leiter der Personalentwicklung der Heinrich Heine GmbH in Karlsruhe. Er hat Mitarbeiter des Versandhauses ein Wolfstraining absolvieren lassen – als Auftaktveranstaltung für ein eineinhalbjähriges Programm zur Führungskräfteentwicklung. Von dem Training war er sehr angetan, seine Empfehlung lautet dennoch: „Ich würde so ein Seminar nie alleine stehen lassen, sondern immer in einen längeren Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung einbauen.“

Auch Buchautor Matthias Nöllke warnt davor, die Erwartungen in der Euphorie zu weit nach oben zu schrauben. Der Wirtschaftsjournalist, der in seinem Bionik-Buch Vergleiche

zwischen der Natur und dem Management zieht, gibt zu bedenken: Selbst die gewünschten Aha-Erlebnisse, mit denen später weitergearbeitet werden muss, könne nicht jedes Training garantieren. „Man bekommt ja nicht jede Situation auf Knopfdruck“, meint er. Nicht umsonst müsse man in eine ernsthafte Tierbeobachtung normalerweise sehr viel Zeit und Geduld investieren. Außerdem sollte man ein geübter Beobachter sein und idealerweise die Individuen des Rudels einigermaßen kennen, um ihr Verhalten einordnen zu können.

### Was zeichnet ein professionelles Tiertraining aus?

Für die Auswahl eines Seminars folgt daraus: Interessenten sollten darauf achten, dass die Teilnehmer bei der Beobachtung der Tiere ausreichend von einem Experten unterstützt werden. Darüber hinaus gibt es weitere Punkte, die man prüfen sollte, bevor man sich für einen Anbieter entscheidet. Zumal, wie Bildungswissenschaftler Ulrich Müller warnt, einige Trittbrettfahrer im Geschäft mit den tierischen Gefährten unterwegs sind: „Man muss schon aufpassen, nicht an einen Anbieter zu geraten, der seine Tierliebe und sein Hobby zum allein seligmachenden Mittel stilisiert hat, ohne ein ernsthaftes Training anzubieten. Insbesondere, wenn schnelle Erfolge versprochen werden, sollte man misstrauisch sein.“

Müller empfiehlt interessierten Personalern, vor allem kritisch zu prüfen, ob eine ausreichende Reflexion der Seminarerkenntnisse gewährleistet wird und ob die „tierischen Elemente“ sinnvoll ins Seminar-konzept eingebettet sind. Um beides zu gewährleisten – „tierische Erlebnisse“ und die Bearbeitung derselben – treten viele Trainer im Doppelpack auf: Ein Verhaltenstrainer kümmert sich um die Seminarkonzeption und die klassischen Lernelemente, ein Tier-Experte achtet auf die

Foto: Johannes Voss



Von Wölfen können sich Manager einiges abschauen – allerdings nicht, wie man sich brutal und aggressiv durchsetzt, sondern wie klare Hierarchien, effiziente Teamarbeit und konsequente Führung funktionieren.

Tiere. Das ist sinnvoll, schließlich verfügen nicht einmal im boomenden Pferde-Segment viele Trainer über eine Doppelqualifikation, die sie sowohl für den Umgang mit den Tieren als auch für die professionelle Begleitung der Teilnehmer befähigt. Vor allem aber, wenn exotischere Tierarten wie Wölfe oder Greifvögel involviert sind, ist die Unterstützung durch einen Experten unverzichtbar. So kooperieren die Anbieter von wolfsgestützten Trainings in der Regel mit den Fachkräften der jeweiligen Wildparks. Und die Trainerin und Beraterin Silke Wolkenhaar aus Bistensee bei Kiel beispielsweise arbeitet in ihren Greifvögel-Seminaren mit einer ausgebildeten Falknerin zusammen.

### Das A und O: Die Reflexion der tierischen Erlebnisse

Den größten Arbeitsanteil im Seminar übernimmt jedoch immer der Trainer, Berater oder Coach: Er sorgt für die Einführung und Anleitung der Übungs- oder Beobachtungsaufgaben ebenso wie für die moderierte Analyse des Erlebten und die Moderation des Reflexionsprozesses. Je nach Ausrichtung des Trainers kön-

nen die Workshops darüber hinaus auch Teamübungen, Spiele, Aufstellungsarbeit, NLP-Elemente oder Vorträge zur Neurobiologie umfassen.

Das Wichtigste aber, so betont Ralf Besser, ist eine angemessene Verarbeitung der tierischen Lernerlebnisse. Der Transfer-Experte, der u.a. ein Buch zum Thema Lernttransfer geschrieben hat (Titel: Transfer – Damit Seminare Früchte tragen), hat unlängst aus Neugier an einem Training mit Pferden teilgenommen – und er war tief beeindruckt. Er hat aber auch festgestellt: Eine rein kognitive Auswertung der Erfahrungen ist unzureichend, denn: „Training mit Tieren ist keine intellektuelle, sondern vor allem eine intuitive Arbeit – darüber muss man sich im Klaren sein.“ Die Erlebnisse müssen nach Ansicht des Transferexperten daher ebenfalls auf einer intuitiven Ebene verankert werden – beispielsweise mit der Installation eines inneren Reflexionsrituals. Besser ist überzeugt: „Tut man dies nicht, wird der Mehrwert, den die Arbeit mit Tieren haben kann, nicht erschlossen.“

Sylvia Lipkowski,  
Svenja Gloger ■