



Tiergestützte Arbeit mit Transaktionsanalyse

Die besondere Wirksamkeit des Einsatzes von Pferden in Beratungs- und Lernprozessen

Einleitung¹

**Anette Dielmann,
Luise Lohkamp,
Kerstin Wiese,
Bertine Kessel,
Katja Franck**

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der besonderen Wirksamkeit von pferdegestützten Interventionen in der transaktionsanalytischen Beratungspraxis. Er bietet eine lerntheoretische Einordnung sowie Einblicke aus der praktischen Arbeit der beteiligten Autorinnen, wie Beratungsprozesse wirksam mithilfe pferdegestützter Interventionen gestaltet werden können:

- Auf Basis welcher lerntheoretischen Modelle lässt sich die Wirksamkeit pferdegestützter Interventionsprozesse erklären?
- Was kann der Mensch im Kontakt mit dem Pferd über sich erfahren?
- Aufgrund welcher Eigenschaften des Pferdes sind diese Erfahrungen möglich? Wie reagieren Pferde auf Verhaltensweisen des Menschen?
- Wie lassen sich Praxisfälle und spezifische TA-Konzepte zueinander in Bezug bringen?
- Welche Aktivitäten innerhalb der DGTA gibt es dazu aktuell?

Der Beitrag möchte eine Diskussion über die Wirksamkeit von tiergestützter Beratung fördern: Welchen spezifischen Mehrwert leistet die Pferdearbeit in Ergänzung zu anderen Methoden, wenn es gilt, den Beratungsvertrag zu erfüllen, also nachhaltige Veränderungen mit Klienten zu erarbeiten?

¹ Von Katja Franck und Bertine Kessel



Aus unserer Sicht sind Veränderungsprozesse immer Lernprozesse. A. Bandura unterscheidet in seiner sozialkognitiven Lerntheorie zwei Prozesse, in denen ein neues Verhaltensrepertoire aufgebaut oder erweitert werden kann:

1. Lernen aufgrund der unmittelbaren Erfahrung von Reaktionskonsequenzen (Bekräftigungslernen)
2. Lernen am Modell (Modell-Lernen)

In beiden Prozessen spielt die Verknüpfung der Erfahrung mit der Kognition eine bedeutende Rolle. Der kognitive Verarbeitungsprozess der Verhaltenskonsequenzen beim *Bekräftigungslernen* erfüllt folgende Funktionen:

- Die Erfahrung in Kombination mit der Reflexion wirkt informativ im Hinblick auf das, was zu tun ist, um positive Ergebnisse zu erzielen.
- Die Reaktionskonsequenzen haben eine motivationale Funktion, da durch die Erfahrungen Optionen für zukünftiges Verhalten entstehen (Selbstwirksamkeitserwartung).

Eine Bedingung, Lernprozesse zu optimieren, ist „die Ermittlung der tatsächlich wirksamen Kontingenzen zwischen Verhaltensmerkmalen und Konsequenzen in komplexen Zusammenhängen. Eine Hilfe hierfür bietet das Einholen von Feedback, um zu ermitteln, welches [...] Verhalten welche Reaktionen hervorgerufen hat“ (Kolzarek & Lindau-Bank 2011).

Für diesen Feedback-Prozess können die Pferde als sehr direkte und zugleich völlig absichtslose Rückmelder genutzt werden. Aufgrund ihres kleinen rationalen Gehirns können sich Pferde nicht verstellen. Ihr Feedback ist von einer Ehrlichkeit geprägt, der wir uns kaum entziehen können. Pferde zeigen uns sichtbar, wann wir sie im Kontakt gewinnen oder verlieren. Sie spiegeln uns auf der Mensch und Pferd verbindenden Ebene des limbischen Gehirns: Haben wir uns wirklich entschieden oder zweifeln wir an der eigenen Intervention (*innere Erlaubnis für Vitalität und Führung*)? Handeln wir auch beim Einfordern aus einer Position des Respekts (*Loving Confrontation, O.k-Haltung*)? Haben wir wirklich Interesse am Kontakt (*innere Erlaubnis für Nähe, O.k-Haltung*)? Beispiele hierfür folgen in den Falldarstellungen.

Pferde als sehr direkte und zugleich völlig absichtslose Rückmelder.

Modell-Lernen

Beim Modell-Lernen geht es um die Fähigkeit des Menschen, durch Beobachtung zu lernen. Es „ermöglicht den Menschen, ausgedehnte, integrierte Verhaltensmuster zu erwerben, ohne sie langwierig und mühsam durch Versuch und Irrtum aufbauen zu müssen“ (Bandura 1979). Bandura unterteilt diesen Lernprozess in vier Teilprozesse, die das Beobachtungslernen steuern: Aufmerksamkeitsprozesse, Behaltensprozesse, motorische Reproduktionsprozesse und Motivationsprozesse.

Die Aufmerksamkeit, die einem Modell gewidmet wird, hängt u. a. von der Attraktivität, dem Status des Modells und dem Nutzen des modellierten Verhaltens ab. Bis heute gilt das Pferd weltweit als Symbol für Freiheit, Feuer und Lebendigkeit. Ein Mensch, der ein Pferd ohne Gewalt fein reiten konnte, hatte in der abendländischen Kultur-Tradition ein hohes soziales Ansehen (Unterscheidung Reiter/Ritter). In diesem Sinne ziehen Pferd und Berater als Modell unserer Erfahrung nach eine hohe Aufmerksamkeit des zu Beratenden auf sich. Berater und Pferd stellen ein attraktives Modell für eine vitale Zusammenarbeit dar, die sowohl durch Vertrauen wie auch durch Respekt geprägt ist. Attraktiv sind ebenfalls das besondere Setting und die Möglichkeit der direkten positiven Resonanz auf eigenes verändertes Verhalten.

Berater und Pferd stellen ein attraktives Modell für eine vitale Zusammenarbeit dar.

Die *Behaltensprozesse* werden durch Reflexionseinheiten unterstützt. Laut Bandura werden erlebte und beobachtete Verhaltensweisen besser behalten, wenn sie „in Form verbaler Beschreibungen, prägnanter Bezeichnungen oder lebhafter Vorstellungsbilder“ kodiert werden. Die Erlebnisse mit den Pferden bilden starke Metaphern, die durch Transfer-Reflexionen vernetzt mit dem Lebensalltag lange nachwirken.

Motorische Reproduktionsprozesse verankern das am Modell beobachtete Verhalten in das eigene Verhaltensrepertoire, das zunächst meist von der symbolischen Repräsentation abweicht, dann aber durch Selbstkorrektur aufgrund der eigenen Wirkungs-Beobachtung sowie informativer Rückkopplung durch die Berater oder andere Teilnehmer weiterentwickelt wird.

Motivationsprozesse, die darüber entscheiden, ob das Gelernte tatsächlich angewandt wird, hängen entscheidend vom erfahrenen



Funktionswert und der antizipierten Befriedigung durch das neue Verhalten ab. In einer quantitativen und qualitativen Studie der Universität Hamburg zum pferdegestützten Coaching (Friedrich & Lephien 2011) wird als ein Schlüsselbegriff des Funktionswerts die Erhöhung der *Selbstwirksamkeitserwartung* genannt. Dies deckt sich mit unseren Praxiserfahrungen.

Eine weitere lerntheoretische Einordnung für die pferdegestützte Beratung liefert das Embodiment-Konzept, ein Konzept der neueren Kognitionswissenschaft (Storch et al. 2010). Im Kontext der künstlichen Intelligenz-Entwicklung (Computer, Roboter) stieß man ergänzend zur kognitiven Intelligenz auf die Bedeutung der Körperintelligenz (nur „kognitiv“ programmierte Roboter fallen z. B. auf unebenem Gelände um). Diese Erkenntnisse sind in Beratungs-Konzepte wie dem Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM, Storch & Krause 2007) eingeflossen, in denen Embodiment-Übungen zur Verkörperung von handlungswirksamen Zielen eine zentrale Bedeutung für nachhaltige Veränderungsprozesse haben. Das Embodiment-Konzept geht von einer Wechselwirkung zwischen den drei Faktoren Psyche, Körper und Umwelt aus. Der Intelligenzbegriff wird über die kognitive und emotionale Intelligenz hin zur Körperintelligenz erweitert.

Eine weitere lerntheoretische Einordnung für die pferdegestützte Beratung liefert das Embodiment-Konzept.

Die Veränderung der Körperhaltung hat eine direkte Rückwirkung auf die psychische Verfasstheit und lässt Menschen auch in unvorhergesehenen Situationen aus einer Haltung (nicht aus einem spezifischen Verhaltensmuster) heraus handlungsfähig werden. Die Arbeit mit Körperhaltungen ist zentraler Bestandteil der pferdegestützten Beratungsarbeit. Aus neurobiologischer Perspektive können im emotionalen Erfahrungsgedächtnis (limbisches System) korrigierende Erfahrungen gespeichert werden, die eine nachhaltigere Wirkung als rein kognitive Erkenntnisse haben.

P. Clarkson nennt diesen Prozess Kind-Erneuerungs-Prozess: „Dieser Ansatz bietet korrigierende Erfahrungen emotionaler, sinnlicher und physiologischer Art, die in dem neu geschaffenen Kind-Ichzustand beheimatet und dennoch für das integrierte Erwachsenen-Ich von morgen eine historische Erfahrung sind. Dadurch werden sie als historischer Erfahrungsschatz an Möglichkeiten verfügbar. Der neue Kind-Ichzustand ist sowohl archaisch als

Was kann der Mensch im Kontakt mit dem Pferd über sich erfahren?

auch neu; neu, weil er heute geschaffen wird, [...] archaisch, weil er auf einem früheren psychophysiologischen Substrat aufgebaut wird“ (Clarkson 1996, S. 130).

Pferde unterstützen den Beratungsprozess in zweierlei Hinsicht: Sie dienen dem Klienten und Berater als Partner für einzelne Aufgaben und sie eignen sich als Spiegel von Verhaltensweisen, Rollen und Dynamiken im Einzel- oder Teamkontext. Erfahrung der Klienten mit Pferden ist für diese Arbeit keine Voraussetzung.

In der Begegnung zwischen Pferd und Mensch entsteht für das Pferd eine Zweierherde, in der es sich nach seinem instinktiven Rangmuster als Herdentier zu orientieren versucht und sich einem Leittier anvertraut. Die Wirklichkeit, die sich in dieser „Zweierherde“ in der Begegnung mit dem Pferd konstituiert, können wir als direktes Spiegelbild unserer limbischen körpersprachlichen Wirkung auf das Pferd (und umgekehrt) verstehen und hieraus vertiefend Rückschlüsse auf unser Verhalten jenseits von Rationalität in der Beziehungsgestaltung ziehen. Verschiedene Studien legen nahe, dass die kognitive, sprachliche Ebene nur ca. 7 % der Wirkung in der zwischenmenschlichen Kommunikation ausmacht, der weit größere Wirkungseinfluss besteht aus Körpersprache und Intonation der Stimme.

Mögliche Erfahrungen für Klienten sind, wie sie auf limbischer Ebene ...

- Respekt und Vertrauen in Beziehungen balancieren,
- Kontakt und Präsenz gestalten,
- Dominanz und Loslassen dosieren,
- mittels Druck und Sog motivieren,
- Gelassenheit und Fokussierung auf dem Weg zum Ziel zeigen,
- eindeutig und klar kommunizieren,
- mit Nähe und Distanz führen,
- bestimmte Rollen einnehmen und ausfüllen,
- Eigenverantwortung beim Gegenüber zulassen, einfordern und schulen.

Ausgehend von diesen wesentlichen Beziehungserfahrungen kann ggf. eine veränderte Beziehungsgestaltung antithetisch zum individuellen Lebensskript im Hier und Jetzt erprobt werden. Die eigene



WERKSTATT

Wirksamkeit, insbesondere die im Verlauf aktivierten eigenen Ressourcen, werden unmittelbar erlebbar, quasi „entdeckt“. Damit ermöglichen pferdegestützte Interventionen im Hier und Jetzt eine Entrübung und Verankerung neuer Muster von Denken, Fühlen und Verhalten. Die non-verbale Kommunikation mit dem Pferd erfordert den Fokus auf die eigene Körperlichkeit (limitierte, limbische Wirkung im Kontakt). Pferdegestützte Interventionen eröffnen dem Klienten eine Selbsterfahrung von hoher Intensität, mit der Chance auf eine besonders nachhaltige Lernerfahrung. Dabei können auch bisher unbewusste Themen in den Fokus des Klienten gelangen. Dies bedarf der besonderen Achtsamkeit.

Damit ermöglichen pferdegestützte Interventionen im Hier und Jetzt eine Entrübung und Verankerung neuer Muster von Denken, Fühlen und Verhalten.

Der Fokus im pferdegestützten Coaching liegt auf der Selbsterfahrung des Führenden, speziell seiner Wirksamkeit auf limbischer Ebene. Der Übertrag auf die menschliche Beziehungsgestaltung ist auf die wechselseitig limbische Ebene begrenzt, da der Mensch im Unterschied zum Pferd über einen weit größeren Neokortex verfügt.

Das Pferd ist ein Fluchttier: Auch nach langer Zeit der Domestizierung ist und bleibt es ein Wesen der äußersten Extreme für den Menschen, welches einerseits fasziniert und andererseits als kraftvolles, schnelles Fluchttier auch beängstigen kann. Als Fluchttier reagiert es sehr sensitiv auf Körpersprache. Durch seine Vitalität und körperliche Robustheit ermöglicht der Umgang mit dem Pferd auch den Ausdruck kraftvoller menschlicher Impulse und somit die besondere Chance für eine Bezugsrahmenerweiterung bzw. -veränderung: Als kraftvolles Gegenüber strahlt es die Erlaubnis aus, selbst kraftvoll und vital zu agieren – Position zu beziehen, sich dominant zu verhalten, dem Gegenüber eigenes Wollen „zuzumuten“. Gleichzeitig akzeptiert es den Menschen wie seine Artgenossen nur in der Führung, wenn Vertrauen und Respekt in den Interventionen ausbalanciert werden, und fordert damit ebenso die Empathiefähigkeit des Menschen ein.

Aufgrund welcher Eigenschaften des Pferdes sind diese Erfahrungen möglich? Wie reagieren Pferde auf Verhaltensweisen des Menschen?

Das Pferd ist ein Herdentier, es sozialisiert sich mit seinen Artgenossen in der Herde: In der Begegnung zwischen Pferd und Mensch versucht das Pferd, sich nach seinem instinktiven Rangmuster als Herdentier zu orientieren. Es zeigt gegenüber dem Menschen die soziale Einstellung, die es auch gegenüber seinen Artgenossen in

der Herde zeigt. Aufgrund seiner sozialen Ausrichtung ist es auch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Es weiß z. B., wann es „im Dienst“ ist und wann es wieder ureigentliches Pferd sein kann. Es reagiert auf feine Hilfen und braucht keine kraftaufreibenden lautstarken Dauersignale. Es kann Emotionen und Zuneigung oder auch Abneigung zeigen. Zudem ist es neugierig und bringt so einen eigenen Antrieb zur Auseinandersetzung mit dem an sich artfremden Zweibeiner Mensch mit. Es zeigt Interesse und reagiert wie bei seinen Artgenossen auf Zielbewusstsein und mentale Kraft (Alpha-Position).

Das Pferd vertraut sich einem Leittier an: Jede Herde wird von einer Leitstute und einem Leithengst geführt, die Stute führt die Herde und erzieht, der Hengst treibt und schützt vor Angreifern. Die Führungsrolle hängt von der Erfahrung und mentalen Kraft (nicht der körperlichen) der Tiere ab. Alle anderen Tiere suchen zum Überleben den Schutz der Leittiere. Die Ränge untereinander definieren sich ebenfalls durch Erfahrung und mentale Kraft.

Der Mensch übernimmt die weibliche und männliche Energie der Leittiere in einer Person, indem er Vertrauen und Respekt situativ ausbalanciert.

In der „Kleinherde“ Mensch–Pferd spiegelt das Pferd nonverbal unmittelbar die Authentizität der Kommunikation, d.h., bei unklarer oder nicht vertrauenswürdiger Kommunikation sucht es sich ein anderes Leittier oder bricht die Kommunikation ab. Der Mensch übernimmt die weibliche und männliche Energie der Leittiere in einer Person, indem er Vertrauen und Respekt situativ ausbalanciert.

Das Pferd hat von Natur aus die Fähigkeit, sich an die aktuelle Situation anzupassen. Damit ist es auch nicht „nachtragend“ – ändert der Mensch etwas in der Kommunikation, hat dies unmittelbare Auswirkung auf das Verhalten des Pferdes, das somit zum Spiegel des Verhaltens jenes Menschen wird, der sich mit dem Pferd befasst. Wenn der Mensch authentisch mit dem Pferd kommuniziert, ist es zunehmend bereit, sich dem Menschen anzuschließen. Die Folgen veränderten Verhaltens werden unmittelbar erlebbar und bilden dadurch eine nachhaltige Lernerfahrung.

Im Folgenden werden konkrete Praxisbeispiele geschildert und mit spezifischen TA-Konzepten verknüpft. Die beteiligten Autorinnen geben einen Einblick, wie sie wirksame pferdegestützte Beratungsprozesse gestaltet haben.



In einem Gruppen-Seminar zum Thema „Leadership“ für Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen besteht eine Übungseinheit darin, den Platz des Pferdes im Arbeits-Quadrat einzunehmen. Das Pferd soll also seine Position verändern (weichen), damit der Teilnehmer dort stehen kann. (Im Herdenverhalten weichen die Pferde vor ranghöheren Pferden).

WERKSTATT

**Beispiele zum
Thema Passivität
und Symbiose²**

Die Herausforderung bei dieser Übung besteht für die Teilnehmer/innen darin, klar und deutlich für das Gegenüber erkennbar eine Position zu beziehen, ohne „brutal“ oder „eklig“ zu werden, von „null auf hundert“ zu gehen oder „umzukippen“ und die eigene Position aufzugeben. Es geht darum auszuhalten, dass dieses Ansinnen für das Pferd zunächst unbequem ist, weil es eine Veränderung seiner eigenen Position notwendig macht. Die Übung ist eine Metapher dafür, in Führungssituationen anderen Menschen auch Unbequemes zumuten zu müssen. Teilnehmer/inne/n, die über die innere Erlaubnis verfügen, eigene Bedürfnisse und Interessen ausdrücken zu dürfen, gelingt diese Übung ohne Probleme. Hat jemand biografisch bedingt hierfür keine innere Erlaubnis, ist die Übung herausfordernd:

Legen wir das Symbiose-Konzept zugrunde, bedeutet das: Der Teilnehmer reagiert auf die „Symbiose-Einladung“ des Pferdes (das auf seinem Platz bleiben will) aus seinem Kind-Ichzustand heraus rebellisch oder angepasst. Z.B. ärgerlich: „Hau ab, blödes Pferd!“ Oder resigniert: „Das schaffe ich nicht.“ Beide Optionen vermeiden, zu fühlen, dass es dem Gegenüber jetzt unbequem wird. Die Zieloption ist ein integrierter Erwachsenen-Ichzustand, der den Teilnehmer/inne/n erlaubt, in Führung zu gehen und ein eigenes Interesse durchzusetzen. Im Folgenden zwei Beispiele für eine angepasste und eine rebellische symbiotische Anpassung und die jeweiligen Auflösungen.

Symbiose-Konzept

Die Teilnehmer haben aus vorherigen Übungen die Information, wie sie Kontakt zur eigenen Kraft aufnehmen können: den körperlichen „Sitz“ der eigenen Kraft orten, die Kraft mithilfe des Atems aktivieren, körperliche Aufrichtung, mentale Zentrierung auf das Ziel. Sie haben zusätzlich die Information über vier mögliche Druckstufen (Körpersprache der Pferde: Präsenz, Gestik,

Beispiel 1

² Von Bertine Kessel

Rhythmik, Touchieren), die immer bei eins beginnen. Nur wenn das Pferd auf Stufe eins nicht reagiert, wird der Druck erhöht. Sobald das Pferd reagiert, wird der Druck sofort zurückgenommen.

Eine Teilnehmerin, Führungskraft in einer großen Behörde, hat sich als Ergebnis des Seminars zum Ziel gesetzt, besseren Kontakt zur eigenen Kraft zu bekommen, um ihr Team mutiger führen zu können. Sie ist aus dem Team heraus Führungskraft geworden, verhält sich sehr kollegial und meidet es, das Team zu fordern.

Sie geht schwungvoll und entschlossen auf das Pferd zu, das in der Mitte des Arbeitsquadrats steht. Schon aus der Entfernung signalisiert ihr das Pferd seine Aufmerksamkeit durch Blickkontakt. Kurz vor dem Pferd angekommen, können die anderen Teilnehmer beobachten, wie die entschlossene Haltung plötzlich verschwindet, die Teilnehmerin nicht mehr energievoll wirkt, das Pferd den Blickkontakt abbricht und in seiner Position verbleibt.

In der Reflexion wird deutlich, dass die Teilnehmerin eine Hemmung empfindet, dem Pferd das eigene Interesse „aufzudrücken“, jetzt seinen Platz einnehmen zu wollen. Aus einer kurzen biografischen Exploration wird deutlich, dass sie früh gelernt hat, sich in die Bedürfnisse anderer einzufühlen und diese zu unterstützen. Der fördernde Teil von Führung (Ressource des erlernten Musters) gelingt ihr in der Teamführung so sehr gut. Der fordernde Aspekt von Führung löst bei ihr jedoch eher die Befürchtung aus, die Akzeptanz des Teams zu verlieren. Ihr wird bewusst, dass ihre Eltern häufig mit Liebesentzug reagiert haben, wenn sie eigene Bedürfnisse zum Ausdruck brachte.

In einer späteren Reflexionsrunde im Seminarraum stellen wir den Teilnehmern zum tieferen Verständnis des biografischen Musters das Modell der Symbiose zweiter Ordnung (Parentifizierung) vor. Wir ermutigen die Teilnehmerin, ihr vertrautes, früher hilfreiches Muster zu verlassen und sich dem Pferd mit dem eigenen Interesse probenhalber „zuzumuten“ – um zu erfahren, welche Wirkung dies hier und heute hat und wie es sich jetzt für sie anfühlt. Sie nimmt sich vor, die Kraft jetzt bis zur Begegnung mit dem Pferd zu „halten“.

*Modell der Symbiose zweiter
Ordnung (Parentifizierung)*



Im Arbeitsquadrat fällt es ihr weiterhin schwer – deshalb wechseln wir das Setting und gehen mit ihr in den Rund-Corral, um sie mit den Elementen der Bewegung und einem „Werkzeug“ zu unterstützen. Sie erhält einen Stick mit einem kurzen Seil als „Armverlängerung“ und die Aufgabe, über ihren Arm mit der eigenen Energie/Körperkraft in der Vorstellung das Pferd in eine von ihr gewählte Richtung im Rund-Corral zu schicken. Durch die Unterstützung des Sticks fällt es ihr mental leichter, die Energie aufrechtzuerhalten, und das Pferd beginnt, im Rund-Corral zu laufen. Sie erhält die Information, wie sie mit der Erhöhung der eigenen Körperspannung bzw. Entspannung das Lauftempo des Pferdes beeinflussen kann (bedingt durch die feine Wahrnehmung des Fluchttier-Instinkts des Pferdes). Es gelingt ihr, das Pferd im Wechsel Schritt gehen, traben und galoppieren zu lassen. Als ihr vorgeschlagen wird, den Stick abzulegen und ohne ihn weiterzumachen, kann sie die Energie jetzt auch ohne „Werkzeug“ aufrechterhalten. Dann erhält sie die Anweisung, sich vollständig zu entspannen – das Pferd bleibt stehen, geht auf die Teilnehmerin zu und bleibt schließlich neben ihr stehen. Als sie dann im Corral hin und her gehen soll, folgt ihr das Pferd „auf Schritt und Tritt“. Sie ist freudig berührt über den guten Kontakt und die Erfahrung, dass ihr Handeln, dem Pferd etwas abzuverlangen und sich ihm mit dem eigenen Interesse zuzumuten, nicht zu einer Belastung der Beziehung geführt hat. Im Gegenteil: Eine gute vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ist das Ergebnis.

Wir reflektieren zum Abschluss der Übung mit der gesamten Gruppe die Balance von Vertrauen und Respekt in der Führung. Die Übung hat für alle anschaulich gemacht, dass die kraftvolle Klarheit der eigenen Position zu einer besseren „Lesbarkeit“ für das Gegenüber führt, zu Respekt beiträgt und zu dem Vertrauen, dass der/die Führende die Kompetenz zur Führung hat. In der Pferdede Welt heißt das, dass sie/er für einen sorgen und im Notfall auch vor Gefahr schützen kann.

*Balance von Vertrauen und
Respekt in der Führung*

Für die Teilnehmerin war der Wert der Übung, ihr biografisch bedingtes passives symbiotisches Verhalten zu überwinden und damit eine neue, ihren skriptbedingten Bezugsrahmen erweiternde Erfahrung zu machen. Sie wertet das eigene Bedürfnis und die eigene Kraft nicht mehr ab, sondern entdeckt sie wieder als wich-

tige, handlungssteuernde Ressourcen. In der Übertragung auf ihre Führungssituation kann die Teilnehmerin sich durch diese Erfahrung vorstellen, in besserem Kontakt zur eigenen Kraft Position zu „heiklen“ Themen im Team zu beziehen. Ihr wird die positive schützende Seite ihrer Kraft deutlich, die sie z. B. braucht, um eine sich entwickelnde Mobbing-Dynamik in ihrem Team zu unterbinden. Sie bittet eine Teilnehmerin, ein Foto von ihr und dem Pferd zu machen, als Erinnerungshilfe und Metapher für eine fordernde gute Arbeitsbeziehung.

Beispiel 2

Ein Mann, Unternehmer und Vorstand im eigenen mittelständischen Unternehmen, probiert als Nächster die gleiche Übung aus. Als sein Thema hat er zu Seminarbeginn beschrieben, dass er sich einen besseren Einfluss auf seine Führungskräfte der ersten Ebene wünscht. Er erlebt sie als ängstlich und leistungsschwach.

Er beginnt mit der Übung im Arbeitsquadrat und geht schnell und entschlossen auf das Pferd zu. Das Pferd legt die Ohren an, weicht fast erschreckt zurück und überlässt dem Teilnehmer seinen Platz. Die Teilnehmer geben ihm als Feedback, dass sie ihn „überfallartig“ erlebt haben und das Pferd verängstigt reagiert habe.

Wir wechseln auch mit ihm in den Rund-Corral, um der Beziehungsgestaltung noch mehr Raum zu geben. Er erhält wie die vorherige Teilnehmerin die Aufgabe, das Pferd mit dem Stick in eine Richtung im Rund-Corral zu schicken. Wieder legt das Pferd die Ohren an, beginnt sofort im Galopp zu laufen und wirkt verspannt. Er bekommt den Hinweis, sich selbst über den Atem zu entspannen, um das Pferd zu verlangsamen. Erst nach zwei weiteren Runden Galopp verlangsamt das Pferd, bis es Schritt geht. Am Ende der Übung bleibt das Pferd auf der Laufbahn und nimmt keinen Kontakt zum Teilnehmer auf. Pferd und Teilnehmer wirken angestrengt.

*passives Verhalten auf
der dritten Stufe*

Zusätzlich zur rebellischen Anpassung im Symbiosekonzept können wir sein Verhalten anhand des Passivitätskonzepts als passives Verhalten auf der dritten Stufe erklären: als Agitation im Sinne eines überenergetischen Verhaltens, ohne die tatsächlich gewünschte Wirkung. In der Reflexion bestätigt der Teilnehmer, er habe sich angestrengt gefühlt. Die anderen Teilnehmer melden zurück, dass



die Balance von Vertrauen und Respekt sehr einseitig zulasten des Vertrauens gekippt war, weshalb das Pferd am Ende der Übung vor lauter Respekt nicht mehr in den Kontakt gegangen sei. Die Exploration ergibt, dass seine unbewussten Glaubenssätze zum Thema Führung sind: Mitarbeiter sind nicht motiviert und sie handeln nur, wenn sie dazu gezwungen werden.

Als eher sensibler Junge sei er, um in der Welt bestehen zu können, von seinen Eltern mit Härte erzogen worden. Ihm wird die Parallele zu seinem Führungsstil bewusst, der seine Mitarbeiter in die ängstliche Anpassung treibt. Als Trainerteam entscheiden wir, ihm über eine Demonstration mit dem Pferd durch den Trainer ein alternatives Bild der Führungsbeziehung zur Verfügung zu stellen: Der Trainer nimmt Kontakt zum Pferd auf, ohne es zu „überfallen“, gibt ihm also Zeit zum Verstehen. Er schickt es in den Corral und lässt es entspannt laufen und ist dabei selbst entspannt. Geschmeidig, eher spielerisch erhöht er dann die eigene Körperspannung: „Komm, wir wollen was reißen!“ Das Pferd beginnt beschwingt zu traben und wechselt dann in einen ausdrucksvollen Galopp. Der Trainer entspannt sich, das Pferd schließt sich ihm an und folgt ihm durch den Rund-Corral.

Die Teilnehmer melden zurück, dass sie beeindruckt von dem veränderten Ausdruck und der Performance des Pferdes waren. Trainer und Pferd machten auf sie den Eindruck, dass die gemeinsame Arbeit Freude mache.

Er wünscht sich, die Übung zu wiederholen, und nähert sich diesmal dem Pferd in angemessenem Tempo. Das Pferd signalisiert Aufmerksamkeit und lässt sich ohne Widerstand (also ohne die Ohren anzulegen) im Corral im Schritt schicken. Auch der Tempowechsel wirkt jetzt geschmeidiger. Zum Schluss der Übung verlässt das Pferd die Bahn und stellt sich entspannt neben den Teilnehmer. Er ist bewegt über die neue Erfahrung, mit wenig Energie eine gute Leistung und Zusammenarbeit zu erreichen. Nachdenklich stimmt ihn, ob er das Vertrauen in die Leistungsmotivation des Pferdes auch auf die Menschen, die er führt, übertragen kann. In einer späteren Reflexionsrunde im Seminarraum tauschen die Teilnehmer hierzu ihre Führungserfahrungen aus. Einige berichten von positiven Erfahrungen aus ihrem Führungsalltag, wenn

Der betroffene Teilnehmer ist besonders erstaunt über das veränderte Bild des Pferdes, das auf ihn sehr motiviert gewirkt habe.

sie selbst mehr Zutrauen in die Kompetenz von Mitarbeitern gesetzt haben.

Wir stellen zur kognitiven Vertiefung der Erfahrung und zum Transfer für seine Führungssituation im Unternehmen nochmals das Symbiose-Konzept vor mit der Visualisierung zwei Erwachsener, die alle drei Ichzustände zur Energiebesetzung zur Verfügung haben, um das Bild der Leistungsfähigkeit des Gegenübers zu verankern. Über die Visualisierung der Symbiose wird dem Teilnehmer bewusst, dass er über seine Anstrengung sogar verhindert, dass sein Gegenüber in der gewünschten Form aktiv wird: Er nimmt ihm die Aktivität ab, wodurch der andere automatisch in eine passive Haltung gerät.

Dem Teilnehmer wird bewusst, dass seine Eltern ihm nicht zuge-
traut hatten, selbst aktiv für seine Belange einzutreten. Aus Sorge führten sie ihn mit eigener Anstrengung (Härte). Er nimmt das Bild der Leichtigkeit aus der Arbeit des Trainers mit dem Pferd und sein eigenes Körpergefühl von Leichtigkeit aus seiner letzten Übung als Option für sein zukünftiges Handeln mit. Diese Erfahrung erweitert seinen Bezugsrahmen zum Thema Führung entscheidend. Sie ermöglicht ihm, sein Handeln in der Führungsrolle so zu steuern, dass es nicht durch unnötigen Druck angstaussendend wirkt, sondern aus der Leichtigkeit heraus einen positiven Sog erzeugt.

**Beispiel zu
psychologischen
Spielen**³

Der Klient, der einen Tag Leadership-Coaching am Pferd gebucht hat, arbeitet in einem dienstleistenden Unternehmen. Er ist erfolgreich in seinem Job, empfindet sich selbst als zu gutmütig und möchte an seiner Klarheit und Durchsetzungsfähigkeit arbeiten. In einer hierfür ausgewählten Übung soll er das Pferd am Seil langsam und schnell führen und dann stoppen. Das Pferd soll freiwillig folgen und genau dann stoppen, wenn es der Klient vorgibt.

In dieser Übung zeigt sich ein frappierender Unterschied in der Führungsarbeit des Klienten bei den beiden eingesetzten Pferden. Während er bei der jungen Stute mit klaren Signalen führt, das Pferd ihm freiwillig folgt und problemlos auf sein Signal hin stoppt, zeigt sich

³ Von Luise Lohkamp



WERKSTATT

ein völlig anderes Bild bei der älteren Stute. Sie folgt dem Klienten eher unwillig und lässt sich unmotiviert hinterherzerren. Zunächst passt sich der Klient dem Tempo des Pferdes an. Auf meine Frage, wer gerade führt, antwortet er: „Das Pferd.“ Daraufhin probiert er, das Pferd zu aktivieren, indem er es mit körperlicher Kraft zieht. Es wird jedoch keineswegs schneller und das Ganze sieht anstrengend und wenig elegant aus. Auf meine Frage, wie es ihm gehe, antwortet der Klient: „Ich bin genervt und frustriert. Was ich auch tue, es klappt nicht. Genauso fühle ich mich oft im Job: Ich will nur das Beste für meine Mitarbeiter und passe mich ihren Wünschen an. Und wenn ich sie dann mal brauche, muss ich ziehen und zerren und nichts passiert. Am Ende bin ich immer enttäuscht.“ Spannend finde ich den Unterschied in der Klarheit der Führungsrolle zwischen der jungen und der älteren Stute.

Spannend finde ich den Unterschied in der Klarheit der Führungsrolle zwischen der jungen und der älteren Stute.

In der Coachingeinheit zwischen den Pferdeübungen möchte der Klient das Thema Gutmütigkeit und dessen Wurzeln in seiner Historie beleuchten. Er berichtet, dass er früh seinen Vater verloren und als einziger Sohn emotionale Verantwortung für die Mutter übernommen hat. So habe er früh gelernt, sich eher an den Bedürfnissen und Wünschen der Bezugsperson zu orientieren und sich in der Verantwortung selbst zu überfordern.

Um die sich beim Klienten zeigende Dynamik zu beschreiben, kann das Konzept der Psychologischen Spiele hilfreich sein. Die Definition von Spielen nach Berne lautet: „Ein Spiel besteht aus einer fortlaufenden Folge verdeckter Komplementär-Transaktionen, die zu einem ganz bestimmten voraussagbaren Ergebnis führen“ (Berne 1970, S. 57). In der Transaktionsanalyse sind mit Spielen dysfunktionale Kommunikationsmuster gemeint. Die Spieler verhalten sich während eines Spieles gemäß ihrem Lebensskript und bestätigen sich damit ihr Bild über sich, die Welt oder den anderen. Hinter jedem Spiel liegt die Hoffnung, dass es doch diesmal „besser“ ausgehen soll, dass der andere das darunter liegende Bedürfnis versteht. Spiele ergeben sich aus ungelösten symbiotischen Beziehungen, bei denen jeder Spieler sowohl sich selbst als auch den Mitmenschen abwertet. Sie sind entweder Versuche, eine ungesunde Symbiose aufrechtzuerhalten, oder Reaktionen gegen eine Symbiose. Karpman (1968) beschreibt in der Theorie des Drama-dreiecks Rollen und Dynamiken psychologischer Spiele. Alle drei

Hinter jedem Spiel liegt die Hoffnung, dass es doch diesmal „besser“ ausgehen soll.

Rollen (Verfolger-, Opfer- und Retterrolle) sind durch die Abwertungen der In-Beziehung-Tretenden bestimmt.

Zurück zum Beispiel: Der Klient erkennt, dass er früh gelernt hat, seiner Mutter gegenüber eine Retterrolle zu übernehmen. Auf einer lebenspraktischen Ebene hat sie zwar die Familie mit ihm und seinen beiden Schwestern erfolgreich organisiert, auf einer emotionalen Ebene aber fühlte sie sich hilflos, schwach und vom verstorbenen Mann alleingelassen. Der Klient hat in der Retterrolle viel Bestätigung und Zuwendung bekommen, hat sich allerdings in der emotionalen Verantwortung für die Mutter auch stark überfordert. Da er seine eigenen Wünsche und Bedürfnisse eher unterdrückt hat, ist er unerfahren darin, diese zu äußern und sich zu erfüllen, besonders wenn er bedürftige Menschen um sich hat oder solche, die ihm wichtig sind.

Und hier ist die Parallele zu der Pferdeübung.

Und hier ist die Parallele zu der Pferdeübung. Bei der jungen Stute hat der Klient keine Hemmungen, in Führung zu gehen und seine Ziele zu verfolgen. Bei der älteren Stute, die auch noch die Mutter der jüngeren ist, nimmt er unbewusst die Retterrolle ein. Er schont das Pferd und vernachlässigt dabei seine eigenen Ziele. Dies hat zur Folge, dass das Pferd selbst beginnt, Führung zu übernehmen und sein eigenes Tempo einzuschlagen. Für einen kurzen Moment habe ich den Eindruck, dass der Klient in die verfolgende Position wechselt, indem er am Pferd zerrt und es verärgert hinter sich her schleift. Dies zeigt sich nur für einen sehr kurzen Moment. Deutlich ist dann der Wechsel in die Opferrolle. Hier gibt der Klient seiner Frustration und Hilflosigkeit Ausdruck. Er berichtet, dass er dieses Gefühl sehr gut kenne. Am Ende würden seine Erwartungen, irgendwann auch mal mit seinen Wünschen „dran“ zu sein, nie erfüllt. Enttäuscht und resigniert würde er dann meist in der Opferrolle aus der Situation aussteigen und sein Nicht-O.k.-Sein sich so bestätigen.

In der Pferdeübung zeigt sich außerdem, dass der Klient dem älteren Pferd keine klaren Grenzen aufzeigt und dieses daraufhin beginnt, Grenzen früher und deutlicher zu überschreiten, indem es gar nicht mehr anhält und dem Klienten quasi in die Hacken läuft. Es stumpft regelrecht ab. Dies ist eine wichtige Information für den Klienten. Übertragen auf seine berufliche Führungsrolle schil-



WERKSTATT

dert er, dass er seine Mitarbeiter seit Jahren kennt. Sie schätzen und mögen ihn. In schwierigen Situationen nimmt er viel Rücksicht auf sie, lockert Grenzen und ist großzügig. Er fühlt sich auch häufig von ihnen ausgenutzt, da sie im Gegenzug nicht seinen Erwartungen entsprechende Leistungen erbringen und für Ausgleich sorgen. Außerdem sorgt er sich, dass er auf Dauer den Respekt in der Führungsrolle verliert. Auch hier wird ihm der Rollenwechsel von der Retter- in die Opferrolle deutlich. Zum Ende der Coachingeinheit entscheidet sich der Klient, dass er lernen will, sich selbst wichtig zu nehmen und sich mit seinen Wünschen und Zielen anderen zuzumuten.

Dass er lernen möchte, sich selbst wichtig zu nehmen und sich mit seinen Wünschen und Zielen anderen zuzumuten.

An der älteren Stute probiert er dieses klare Verhalten erneut in der oben beschriebenen Führung aus. Als Wegweiser und Haltepunkte habe ich Hütchen aufgestellt, um seine Zielfokussierung zu unterstützen. Es gelingt ihm gut, die konstruktiven Rollen im Gewinner-Dreieck (vgl. Choy 1990) zu übernehmen. Er konfrontiert das Pferd, wenn es nicht sein Tempo geht, er holt sich Hilfe bei mir, wenn es um das Pferdehandling geht, und er achtet als Unterstützer angemessen darauf, was er dem Pferd zumuten kann. Plötzlich entsteht Leichtigkeit in dem Bild seiner Führarbeit. Das Pferd folgt ihm freiwillig, das Führseil kann durchhängen und die Stute ist so aufmerksam auf den Klienten, dass sie sofort stoppt, sobald er anhält.

In dieser Arbeit mit dem Pferd konnte der Klient die Erfahrung machen, dass die Führungsbeziehung nicht erschwert wird, wenn er sich zumutet und fordert. Im Gegenteil: Erst hierdurch kann Beziehung entstehen und wachsen.

Frau S. ist 38 Jahre alt, geschieden und alleinerziehend mit drei Töchtern im Alter von 20, 16 und 9 Jahren. Aufgrund der akuten Problematik der Schulverweigerung der jüngsten Tochter, die bereits seit mehreren Monaten andauert, und der schwierigen Mutter-Tochter-Beziehung wird vonseiten des Amtes für Familie und Soziales (ASD) eine sozialpädagogische Familienhilfe eingerichtet. In diesem Rahmen setzte ich pferdegestützte Interventionen in der

Fallbeispiel aus der pferdegestützten Beratung mit dem Konzept der Antreiberdynamik⁴

4 Von Kerstin Wiese

Frau S. in der Stärkung ihrer elterlichen Präsenz gegenüber ihrer Tochter zu unterstützen, um erzieherische Grenzen setzen zu können.

Beratung der Mutter ein. Dem Betreuungsvertrag folgend ist es mein Auftrag, Frau S. in der Stärkung ihrer elterlichen Präsenz gegenüber ihrer Tochter zu unterstützen, um erzieherische Grenzen setzen zu können.

Im Gespräch mit mir und den Töchtern wirkt die Klientin in ihrem Gesamtausdruck sehr belastet und depressiv gestimmt, ihre Haltung ist gedrückt. Die Ausprägung ihrer Passivität in Form des Nichts-Tuns wird ebenso deutlich wie eine ausgeprägte konfliktvermeidende Haltung ihren Kindern gegenüber, die nach der verhaltensbezogenen Diagnose einem Mach's-recht!- und Streng-dich-an!-Antreiberverhalten entspricht.

Als ersten Schritt in Richtung Autonomieentwicklung ist mir wichtig, dass Frau S. eine Bewusstheit für ihren Körperausdruck auf der psychomotorischen Ebene entwickelt. Die Beeinflussung des Körperausdrucks (Body-Feedback) erzeugt nach der Theorie des Embodiment unmittelbar eine entsprechende psychische Verfassung und kann somit wirksam zur eigenen Emotionsregulation eingesetzt werden (Storch 2010). Die Verkörperung einer (neuen) Handlungsabsicht muss Schritt für Schritt erarbeitet werden, damit sie im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung wirksam werden kann (ebd. S. 66). Das Pferd mit seiner Qualität von Authentizität und Spiegelung ist hierzu ein idealer Trainingspartner. Als Teilziel der Betreuung erarbeitete ich mit Frau S. den Vertrag: „Ich achte auf meinen Körperausdruck (z.B. Atmung, Blick, Haltung) und verändere meine Haltung gegenüber den Kindern, um mehr Potenz auszustrahlen.“

„Wer führt wen?“

In der zweiten Beratungseinheit will die Klientin das Pferd erneut führen, jetzt mit der Erweiterung, sich auch weg von der richtungsgebenden Hallenwand frei im Raum um aufgestellte Pylonen herum zu bewegen. Frau S. geht mit einer eingefallenen Haltung und wenig Körperspannung, der Blick ist gesenkt, der Kopf seitlich geneigt. Sie vermag das Pferd so nicht flüssig mit sich zu führen. Wiederholt schaut sie sich mit fragendem Gesichtsausdruck zu ihm um, sodass ich ihr die Frage stelle: „Wer führt wen?“ Die Klientin kann durch die Verhaltensrückmeldung des Pferdes (es bleibt stehen und wartet ab) diese Blockade wahrnehmen und benennt dies als „schlappe“ Haltung. Für das folgende Einüben einer energievolleren Haltung und damit eines verbesserten Kontaktes zum



Pferd begleite ich sie mit meiner Anleitung neben dem Pferd. Dabei setze ich mit der Klientin folgende Übungsschwerpunkte:

- Die innere Ausrichtung auf ein klares positives Erfolgsbild und eine entsprechende Körperhaltung einnehmen.
- Die eigene Körperspannung und den persönlichen Gefühlsausdruck bewusst wahrnehmen.
- Erkennen, wie der eigene Ausdrucks auf die Art des Kontaktes zum Pferd sich auswirkt.

Frau S. gegenüber nehme ich eine Haltung im fürsorglichen Eltern-Ichzustand ein, um sie im ersten Schritt aus der Überanpassung zu einer lösungsorientierten Anpassung einzuladen. Ich achte darauf, dass ich ihr für gutes Gelingen sofort eine positive Rückmeldung gebe und jede Situation eines möglichen Gefühls des Vorgeführt-Werdens vermeide. Beim Gehen entwickelt sie bewusst eine Körperhaltung, in der sie sich stark, entschlossen und wach erlebt. Dabei erarbeiten wir auch den Unterschied zwischen einem fragenden unsicheren Anschauen zu einem festen und entschlossenem Blickkontakt mit ihren Kindern. Am Ende ist die Klientin in der Lage, das Pferd zu führen und kann es sogar zu einem schnelleren Tempo anregen. Ich werte es als einen Erfolg für Frau S., dass sie sich in ihrem Tun bewusster wahrnimmt und ein Gefühl von Selbstwirksamkeit erlebt hat.

Im Auswertungsgespräch am Pferd betont die Klientin die Bedeutung ihrer Erfahrungen in Zusammenhang mit ihrer Beziehung zu ihren Kindern. Vor dem Hintergrund ihrer früheren postportalen Depression hat Frau S. in dem Bestreben, ihre Schuldgefühle und Versagensängste als Mutter zu kompensieren, ein Bewältigungsmuster übermäßiger Anstrengung und opportuner Anpassung zur Konfliktvermeidung gegenüber ihrer Tochter entwickelt.

Alltagstransfer und Integration

Mit der Übertragung der neuen Erfahrung auf den familiären Alltag biete ich ihr an, ihre Realität in Bezug auf vorherige Beziehungsannahmen und/oder -Erfahrungen mit den Kindern zu überprüfen: „Was haben Ihre Kinder davon, wenn Sie sich so in Ihrem Auftreten verändern?“

„Ich glaub, für die Kinder ist es dann auch leichter, wenn sie sehen, da ist eine klare Linie drin jetzt. Ich glaub, das ist für die

Kinder auch einfacher, wenn die wissen, wo ihre Grenzen sind und wo nicht. [...] Ich glaub, so ist es besser. Dann denken die Kinder wohl: ‚Oh, was ist denn jetzt mit der passiert? Die ist ja ganz anders als sonst.‘ Die haben sich ja ein anderes Bild vorgestellt von der Mutter. ‚Da steckt ja mehr Energie drin, als wir dachten‘, vielleicht. [...] Und dann muss ich mir darüber keine Gedanken mehr machen. Dass ich eben kein schlechtes Gewissen haben muss, oder so.“

Über die Beratungseinheiten am Pferd gelingt es ihr, das vereinbarte Teilziel umzusetzen: „Ich achte auf meinen Körperausdruck und verändere meine Haltung gegenüber den Kindern, um mehr Potenz auszustrahlen.“ Sie macht erste positive Erfahrungen mit einer besseren Grenzsetzung gegenüber den Kindern. Ihre Ernsthaftigkeit und ihr Blickkontakt zeigen Wirkung: „Sie merken jetzt, dass ich’s ernst meine!“ Trotz einiger heftiger Konflikte entspannt sich der Erziehungsalltag zunehmend.

Das Konzept der Antreiber

Taibi Kahler (1977) hat als Erster die Antreiber beschrieben. In der weiteren Entwicklung der Transaktionsanalyse wurde das Konzept von Reinhard Köster (1999) erweitert, indem er die Antreiberdynamik in den Kontext von Beziehungsmustern und Bezugsrahmen stellte und sie mit grundlegenden Bedürfnissen verband. In die gleiche Richtung bewegt sich Bernd Schmid (2000) mit seiner Anreicherung des Konzeptes um eine systemische Sichtweise und dessen Anwendung auf die Beratung in Organisationen und im Coaching. Beim Einsatz des Pferdes in der Beratung werden nach meiner Erfahrung meist zuvorderst die Antreiberdynamiken des „Streng dich an!“ und „Sei gefällig!“ deutlich.

Das Konzept der Antreiber ist zunächst als diagnostisches Instrument für mich von praktischer Bedeutung, da die Antreiber durch eine typische Art Mimik, Gestik, Sprache und einen typischen Ton charakterisiert sind, sich also im gesamten Verhalten ausdrücken und somit deutlich machen, wie jemand denkt, fühlt und handelt. Mit der Erweiterung von Köster und Schmid & Hipp (2000) ergeben sich für mich daraus Möglichkeiten zu einer ressourcenorientierten Beratungspraxis. Den fünf Antreiberdynamiken ordnet Köster grundlegende menschliche Bedürfnisse zu. Die Hauptfrage innerhalb der Beratung heißt damit nicht mehr: Wie werde ich das



Antreiberverhalten los? Sie lautet nun: Wie erreiche ich die Befriedigung dieser Bedürfnisse? Demzufolge gilt es, die durch die Antreiberdynamik gebundenen Energien freizusetzen, die ursprünglich zu anderen Bedürfnissen und den damit verbundenen Zielen gehörten.

Der Wechsel der Blickrichtung auf die Bedürfnisse bezieht die positive Würdigung der Fähigkeiten mit ein, die sich unter der Antreiberdynamik entwickelt haben. In der Trainingseinheit mit dem vorurteilsfreien Pferd kann die Klientin sich diesem mit ihren Bedürfnissen zumuten und (neue) Fähigkeiten ausprobieren. Das Pferd fungiert dabei als Spiegel für die jeweilige Antreiberdynamik und zeigt gleichermaßen die Wirksamkeit einer veränderten Haltung an.

*Der Wechsel der
Blickrichtung auf
die Bedürfnisse*

Kann ich einerseits Rückschlüsse und Hypothesen auf die möglichen Skriptinhalte eines Klienten ziehen, auf seinen jeweiligen Bezugsrahmen und die Auswirkungen im Alltag, so weist andererseits der Blick auf seine Beziehungsmuster und die dahinter liegenden (Beziehungs-)Bedürfnisse auf einen lösungsorientierten realitätsbezogenen Weg meiner Beratung. Darin eingeschlossen ist die Beachtung systemischer Wirkungsweisen: die aktuellen Reaktionen des sozialen Umfeldes, die Dynamik von Gruppen im Rahmen von Beratung nebst der Überprüfung meiner eigenen Gegenübertragungsneigung.

Von diesen Überlegungen ausgehend, beziehen sich meine Interventionen innerhalb meiner pferdegestützten Beratung auf drei Ebenen:

1. Bewusstwerdung der Körperhaltung und des Körperausdrucks: Auf der leiblichen Ebene rege ich das Einnehmen einer aufrechten Körperhaltung das bewusste freie Atmen und das Weiten des Blickes an – mit einer klaren Zielfokussierung für die Klienten, sich aus dem Verhaltenskorsett des Antreibers zu lösen und sich ebenso von den ungunstigen Gefühlen und emotionalen Verstimmungen zu befreien, die an den Körperausdruck gebunden sind (Schlegel 1993, S. 331). Steiner (1992, S. 310 f.) betont ebenso die tiefe Atmung und die körperliche Zentrierung als Interventionen.

*Bewusstwerdung der
Körperhaltung und des
Körperausdrucks*

In der Arbeit mit dem Pferd ist diese Interventionsform obligatorisch und höchst effektiv, da jede Veränderung des Körper-

- ausdrucks sofort vom Pferd beantwortet wird. Auch hilft die Bewusstheit über den eigenen Körperausdruck der Klienten, persönliche „Anker“ für zukünftiges erfolgreiches Handeln zu finden, z. B. in Form einer veränderten Haltung oder einer bestimmten Bewegung.
- Antithetisches Arbeiten* 2. Antithetisches Arbeiten bezieht sich auf das Wirkenlassen korrigierender Erfahrungen für den Klienten durch Art und Weise des Settings, meiner beraterischen Haltung sowie weiterer Wirkfaktoren (z. B. Gruppe), welche skriptgebundene Erwartungen unbeantwortet lassen bzw. infrage stellen.
- Erlaubnisse* 3. Erlaubnisse sind Teil antithetischen Arbeitens und bilden nach Berne (2007) das „Hauptinstrument des Skript-Analytikers“. In direkter verbalisierter Form gestatten sie, flexibel zu sein, statt in fixierten Verhaltensmustern zu agieren. Der wohlwollende ressourcenorientierte Blick auf die lebensgeschichtlichen Verhaltensmuster als Überlebensstrategien ist meines Erachtens grundlegend, um deren tief greifenderen Bedeutsamkeit für die Klienten Rechnung zu tragen; genauso individuell treffende auf die Ebene der Antreiber wie der Einschärfungen gerichtete Erlaubnisse zu finden bzw. die Klienten selbst finden zu lassen. Eine grundsätzliche Erlaubnis gegenüber der Botschaft „Sei perfekt!“ setze ich stets zu Beginn einer Einheit mit dem Pferd durch die Aussage: „Es gibt kein Richtig oder Falsch, sondern nur verstanden oder nicht verstanden vom Pferd. Ausprobieren ist erlaubt.“

Praxisbeispiel zur Arbeit mit dem Skript⁵

Zwei Teilnehmer der TA-Kompetenzgruppe⁶ sind zum zweitägigen Selbsterfahrungsworkshop mit Pferden gekommen. Den Prozess schildere ich am Beispiel einer Teilnehmerin und zeige damit, wie ich integrierte Professionalität (Mohr 2008, S. 20) mithilfe von Pferden auf der theoretischen Grundlage des Skriptsystems (O'Reilly-Knapp & Erskine 2010, S. 306) konzeptualisiere und begleite.

Workshopziele:

- Wiederholende Muster und Glaubenssätze herausfinden, die die Problemlösungsfähigkeit und Lebensenergie im Hier und Jetzt einschränken.

⁵ Von Anette Dielmann

⁶ Die Kompetenzgruppe beinhaltet fünf Workshops à ein Tag und einen zweitägigen Selbsterfahrungsworkshop mit Pferden.



- Einschränkende übergreifende Lebensvorstellungen kennenlernen, um sie infrage zu stellen und die heutigen Möglichkeiten zu nutzen.

Check-In und Anliegen klären: In der Eingangsrunde nehme ich den Faden vom letzten Workshop zum Thema Kommunikation wieder auf, reflektiere Erfahrungen der Zwischenzeit und kläre das Anliegen für diesen Workshop mit Pferden. Die Teilnehmerin schildert eine Situation mit einem Kollegen, die sie immer noch sehr beschäftigt, obwohl sie erledigt ist. Sie begründet dies mit ihrer Erfahrung aus der Ursprungsfamilie, sich als Störfaktor zu fühlen, wenn sie ist, wie sie ist und stattdessen aktiv sein zu müssen, damit andere sich wohlfühlen. Ihr Anliegen für den Workshop ist, dieses „Päckchen“ leichter zu machen. Sie bewertet es mit 8 auf einer bis 10 reichenden Intensitätsskala. Heute will sie üben, abzuwarten und zu beobachten, ohne von sich aus aktiv zu werden.

Nach der Eingangsrunde gehen wir zu den Pferden. Wir beobachten die Tiere und ich erläutere typische Ausdrucks- und Verhaltensweisen (rassespezifische Kennzeichen der Islandpferde, Dynamiken in der Stuten- und Wallachherde). Das Ziel ist, aus dem Abstand Vertrauen aufzubauen: zu sich selbst, zu den Pferden, zu mir als Übersetzerin dessen, was das Pferd seinem Kommunikationspartner aktuell nonverbal mitteilt, und dafür, was Signale des Kommunikationspartners (Mensch oder Pferd) für das Pferd in dieser Situation und seinem Bezugsrahmen bedeuten (Schiff 1975, S. 49; Kiley-Worthington 1987, S. 43; Thiel 2007, S. 83).

Anschließend hole ich unsere zwei Partner, den Wallach Dagur und die Stute Flo, aus ihren Paddocks und binde sie zum Putzen an. Die Teilnehmerin schaut mir nicht lange zu, sondern will direkt selbst aktiv werden. Ich erläutere, was sie zu ihrem Schutz über den Umgang mit dem Pferd in dieser Situation wissen muss, und lasse sie dann putzen. Sehr schnell wird der Wallach unruhig, signalisiert, dass es ihm zu viel ist. Ich mache sie darauf aufmerksam, interpretiere seine Körpersprache als Unsicherheit und sein Bedürfnis nach Klarheit und Stabilität im Kontakt. Sie wird nachdenklich, gibt mir das Putzzeug und will erst mal weiter beobachten. Nach einiger Zeit möchte sie die Stute putzen. Sie geht deutlich langsa-

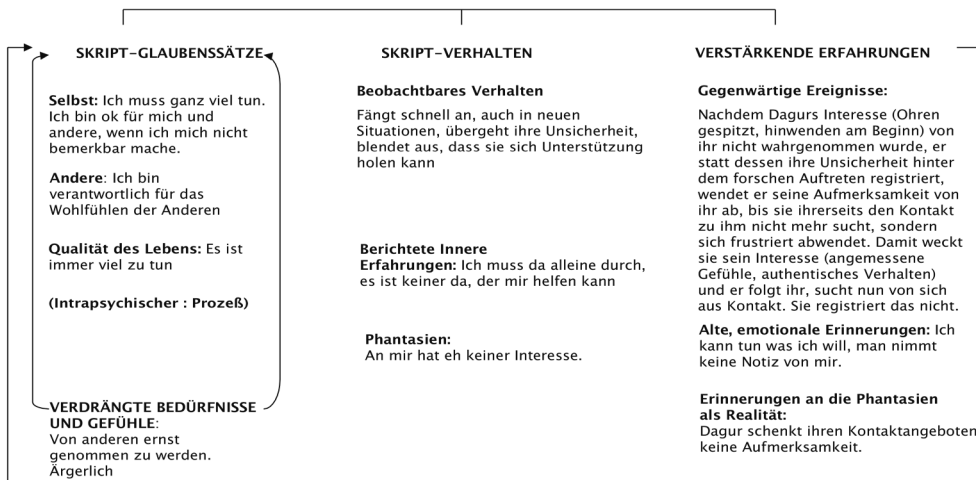
Die erste Arbeitseinheit mit den Pferden

Sie geht deutlich langsamer vor, beobachtet die Reaktionen des Pferdes, hinterfragt ihre Wahrnehmungen bei mir.

mer vor, beobachtet die Reaktionen des Pferdes, hinterfragt ihre Wahrnehmungen bei mir. Prima!

In der anschließenden Übung in der Reithalle nimmt sie erneut Kontakt zu Dagur auf. Er bewegt sich frei in einem Teil der Halle. Ihre Aufgabe ist, seine Aufmerksamkeit zu erlangen und sie so lange wie möglich zu halten. Wenn sie zufrieden ist mit dem Kontakt, soll sie die Übung von sich aus beenden und sich in einen anderen Teil der Reithalle begeben. Sie bewegt sich vorsichtig-forsch auf ihn zu, und er schaut sie einen Moment mit gespitzten Ohren an, wendet sich dann ab. Sie folgt ihm, um sich bemerkbar zu machen – keine Reaktion. Sie gibt auf, dreht sich um, will den Ring verlassen, als Dagur sich seinerseits umdreht und ihr folgt. Sie bemerkt dies erst, als ich sie darauf aufmerksam mache.

In der anschließenden Auswertung resümiert sie, dass sie sich schwer von dem Gedanken lösen kann, was sie als Nächstes tun müsse. Sie ist damit so beschäftigt, dass sie Signale des Pferdes nicht registriert, ebenso sein Verhalten nicht, das ich als Unsicherheit übersetze, aber auch nicht Geschenke der Aufmerksamkeit. Sie erinnert sich an Berichte, dass sie als Kind stundenlang allein mit einem Bindfaden in einer Ecke sitzend sich beschäftigen konnte (s. Abb.1).



1 Erskine, Richard G., Moursund, Janet P.: Kontakt, IchZustände, Lebensplan – Integrative Psychotherapy in Action, Paderborn, 1991

Abb. 1: Skriptsystem



WERKSTATT

Die zweite Arbeitseinheit mit den Pferden

Bei Führübungen am Nachmittag geht es um das gemeinsame Erreichen von Zielen: eine sich vom Schwierigkeitsgrad her steigende Wegstrecke gemeinsam zurückzulegen und das anvisierte Ziel zu erreichen. Ich demonstriere jeweils zu Beginn mit beiden Pferden, wie die Übungen gestaltet werden können. Mit Dagur bewältigt die Teilnehmerin sie mit Bravour: Sie fokussiert ihr Ziel, vergewissert sich seiner Aufmerksamkeit, ein klares „Auf geht’s“, und die zwei marschieren los. Sie wiederholt die Aufgabe einige Male und kommt dann zufrieden auf mich zu. Sie resümiert, diese Situation sei ihr sehr vertraut. Sie wisse, wie sie Ziele avisiert und eine klare Richtung vorgibt. Dann würden ihr andere auch folgen. Dagur folgt ihr nicht nur, er geht „auf Augenhöhe“ mit ihr. Er spürt ihre Zielklarheit und geht „eigenverantwortlich“ mit.

Die gleiche Aufgabe führt sie später mit der Stute Flo durch. Flo ist ein sehr bezogener Typ Pferd. Im Gegensatz zu Dagur sucht sie den Kontakt zum Menschen und fordert aktiv die Aufmerksamkeit des menschlichen Partners ein. Sie geht anfänglich willig mit, hält dann aber den in der Übung geforderten Abstand nicht ein und drängt in der Kurve. Die Teilnehmerin lässt es geschehen. Schließlich kontrolliert die Stute auf sehr charmante Weise den Weg. Die Teilnehmerin lässt sich einnehmen von Flos Beziehungsangeboten und sieht die Kehrseite der Medaille nicht. Nachdem ich mich mit ihr an Flos Bezogenheit gefreut habe, konfrontiere (Mohr 2010, S. 83) ich sie: „Andererseits lässt du dich abdrängen. Siehst du das auch?“ Ihr fällt es wie Schuppen von den Augen: „Stimmt, ich war wieder in meiner Bindfadenecke.“ Dankbar dafür, dass sie Beziehungsangebote erhält, gibt sie – ohne bewusste Entscheidung – ihren Weg auf und lässt sich vom Beziehungspartner „manipulieren“.

Tagesresümee: Beim Abschlussspaziergang wird der Teilnehmerin klar, dass sie sich immer wieder abdrängen lässt. Sie stellt eine Verbindung zu ihrem „Päckchenthema“ her. Wie sollen die Päckchen weniger werden, wenn sie sich ohne Gegenwehr noch weiter aufdrängen lässt? Damit hat sie ihr Thema für den Folgetag definiert: „Ich übe, in aller Klarheit, bei meinem Weg zu bleiben.“

In der Vormittagseinheit des zweiten Tages, stelle ich das Skriptsystem (Erskine & Moursund 1991, S. 48) vor, und die Teilnehmerin erarbeitet die Tabelle auf der Grundlage ihrer Erfahrung

Der zweite Tag – Theorie und Reflexion

des vorangegangenen Tages (Abb. 1). Ihr fällt auch auf, dass sich Flo in der Führübung zwar für sie interessiert, gleichzeitig jedoch ihre Grenzen überschritten hat. Sie fragt sich, was bei ihr passiert, wenn sie sich von ihrem Weg abdrängen lässt, und was sie dem entgegensetzen kann. Wir arbeiten mit einer vereinfachten Abwertungstabelle (in Anlehnung an Hagehülsmann 1998, S. 239):

Stimuli wahrnehmen, hier: Registrieren, wenn das Pferd den Abstand von sich aus verändert.

Stimuli Bedeutung beimessen, hier: Das Pferd verändert das Aufgabensetting ohne Aufforderung. Ist das o.k. oder nicht?

Das Problem für lösbar halten, hier: Ich darf und kann dem Pferd deutlich machen, dass es wieder auf seine Spur zurückgehen soll.

Lösungsoptionen in verschiedenen Eskalationsstufen:

Stufe 1: Ich richte mich auf und atme tief ein, dehne mich energetisch aus und vergrößere den Raum um mich, nehme die „Mit-mir-nicht-Haltung“ ein.

Stufe 2: Ich gebe ein leichtes Signal mit dem Führstrick.

Stufe 3: Ich gebe ein deutlicheres Signal mit dem Führstrick.

Stufe 4: Ich schlenkere mit dem Führstrick, sodass der Hals des Pferdes berührt wird.

Ziel ist die gewünschte Reaktion möglichst bei Stufe 1.

Die Teilnehmerin erkennt, dass sie Abstand braucht, um die Stimuli des Beziehungspartners wahrzunehmen.

Die dritte Einheit mit den Pferden

Die Teilnehmerin möchte die Führübungen vom Vortag nochmals probieren. Die Zusammenarbeit mit Dagur klappt prima. Er akzeptiert ihre klaren Ansagen und geht ohne Weiteres mit ihr. Sie ist gefordert, klar ihren Weg zu gehen, was ihr gelingt. Als sie die gleiche Übung nach einer Pause mit Flo durchführt, bereitet sie sich vor, nimmt Kontakt mit sich auf, erdet sich, vergewissert sich Flos Aufmerksamkeit und macht sich auf den Weg. Sie will präsent für sich und das Pferd sein, ohne es dabei laufend zu beobachten.

Wir üben in Teilschritten. Sie geht eine Strecke, stoppt an einer Stelle, die sie selbst festgelegt hat, und teilt mir ihre Beobachtungen über sich selbst mit. Sie geht weiter, bleibt stehen und beobach-



tet im Stehen nur das Pferd, teilt mir dann ihre Beobachtungen mit. Zum Abschluss bringen wir die Pferde zurück auf die Weide. Das fremde Gelände verlangt von der Teilnehmerin, nach vorne zu schauen und dem Pferd zu vertrauen. Die Auflage, das Pferd unterwegs nicht fressen zu lassen, erfordert von ihr eine durchgängige „Mit-mir-nicht-Haltung“, damit sie erst gar nicht mit dem Hilfsmittel Führstrick intervenieren muss. Ich mache sie im Vorfeld darauf aufmerksam, und es gelingt ihr gut.

Die Teilnehmerin beschreibt sich um „einige Päckchen“ erleichtert, weil sie durch die Arbeit mit dem Skriptsystem ihre innere Dynamik des „Päckchen-Aufladens“ verstanden hat. Wir beenden die Arbeit für dieses Mal mit dem Entwickeln eines Erlaubnissystems (Abb. 2), mit dem sie in der nächsten Zeit ihre Workshop-Erfahrung in der Praxis vertiefen und neue Optionen ausprobieren will, z. B. einen eingeschlagenen Weg erst aufgrund einer bewussten Entscheidung zu verlassen.

Schlussreflexion

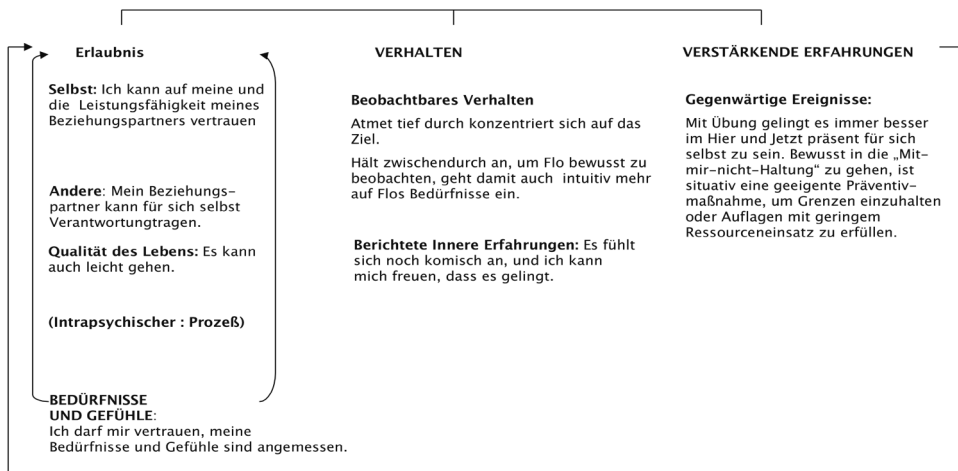


Abb. 2: Erlaubnissystem

Die Pferde haben die Problemlösungsfähigkeit der Teilnehmerin erweitert und einen Beitrag zu ihrer Autonomie (Tilney 2003, S. 6) geleistet, indem diese sie die Begrenztheit ihres Musters (siehe Abb. 1) direkt haben erleben lassen. Die Pferde haben sie unmittelbar und gleichzeitig wertschätzend (Truckenbrodt & Fiedler 2004, S. 20) mit dem Lernthema – sich einlassen auf Beziehung und sich

Der Beitrag der Pferde zur Skriptarbeit dieser Teilnehmerin

vertreten in der Beziehung – in Kontakt gebracht. Dieses Thema hat eine hohe Bedeutung für die Klientin, es beeinflusst ihre Professionalität als Beraterin direkt.

Die Integration der neuen Erfahrung hat begonnen und damit die Entwicklung zu integrierter Professionalität (Mohr 2008, S. 21). Indem die Teilnehmerin sich und anderen vermehrt Aufmerksamkeit und Achtsamkeit (Mohr 2008, S. 20) schenkt, bleibt sie in angemessener Distanz, aus der heraus sie beobachten, klären und entscheiden kann, bevor sie handelt. Die Pferde haben ihr die Wirksamkeit differenzierten Handelns sofort vor Augen geführt, sie hat erfahren, dass sie flexibel (Mohr 2008, S. 20) und präzise auf Einladungen von Beziehungspartnern reagieren kann. Sie hat erlebt, dass sie sich auf Beziehungspartner einlassen und die Situation steuern kann. Mit anderen Worten, die Übung hat dazu geführt, dass sie ihre Beziehungsfähigkeit (Mohr 2008, S. 21) erweitern konnte. Sie erlebte intensiv, wie es sich anfühlt, wenn sie sich von den individuellen Beziehungsgeschenken der Pferde berühren lässt.

Zusammenfassung

Die Autorinnen argumentieren für eine besondere Wirksamkeit des Einsatzes von Pferden in Beratungs- und Lernprozessen. Nach einer lerntheoretischen Einordnung der pferdegestützten Interventionen in die transaktionsanalytische Beratungspraxis werden die möglichen Lernerfahrungen aus solchen Settings und die besonderen Wesensmerkmale des Pferdes erläutert, mit denen sich der Beratungs- und Lernprozess gestalten lässt. Der Schwerpunkt liegt in der beispielhaften Darstellung einiger Praxisfälle aus der Beratungsarbeit der beteiligten Transaktionsanalytikerinnen zu den Konzepten von Passivität und Symbiose, psychologischen Spielen, zur Antreiberdynamik und Skriptarbeit. Dabei folgen der Beschreibung des jeweiligen Beratungssettings die Formulierung des Anliegens und insbesondere auch die Erläuterung des Alltagstransfers bzw. der Integration seitens der Klienten.

Abstract

According to the authors' experience counseling and learning processes become more effective with the horse integrated in the setting. These specific settings are connected to their theoretical



learning environment. Furthermore the client's possible learning experiences and the horses' characteristics are pictured as those catalyze the effectiveness of these settings. The main part consists of case studies describing counseling scenarios related to passive behavior, symbiosis, psychological games, drivers and script dynamics by the participating transactionalists. Each case study also covers what clients could transfer to their daily routine and integrate into an individual change process.

Literatur

- Bandura, A. (1979): *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Berne, E. (1970): *Spiele der Erwachsenen*. Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (2007): *Was sagen Sie, nachdem Sie Guten Tag gesagt haben?* Frankfurt a.M.: Fischer.
- Clarkson, P. (1996): *TA in der Psychotherapie*. Freiburg: Herder.
- Choy, A. (1990): *The Winner's Triangle*. TAJ 20, 1.
- English, F. (1996): *Es ging doch gut, was ging denn schief?* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Erskine, R. et al. (1991): *Kontakt, Ichzustände, Lebensplan – Integrative Psychotherapy in Action*. Paderborn: Junfermann.
- Friedrich, S. & Lepthien, M. (2011): *Quantitative und qualitative Gesamtauswertung. Projekt Pferdecoaching*. Hamburg: Universität Hamburg.
- Hagehülsmann, U. & H. (1998): *Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation*. Paderborn: Junfermann.
- Karpman, S. (1968): *Fairy Tale and Script Drama Analysis*. *Transactional Analysis Bulletin* 7, S. 39–43.
- Kiley-Worthington, M. (1987): *Pferdepsyche – Pferdeverhalten*. Zürich: A. Müller.
- Köster, R. (1999): *Von Antreiber-Dynamiken zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse*. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse* 4, S. 145–169.
- Kolzarek, B. & Lindau-Bank, D. (2011): *Mit Pferden lernen*. Berlin: LIT Verlag.
- Mohr, G. (2008): *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse*, EHP Verlag, Bergisch-Gladbach
- Mohr, Günther (2010): *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- O'Reilly-Knapp, M. & Erskine, R. (2010): *The script system: an unconscious organization of experience*. In Erskine, R. (Hrsg.): *Life Scripts*. London: Karnac Books.
- Schiff, J. L. et al (1975): *Cathexis Reader*. New York: Harper & Row.
- Schlegel, L. (1993): *Handwörterbuch der Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.
- Schmid, B. & Hipp, J. (2000): *Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching*. www.systemische-professionalitaet.de

- Schwablen, C. (2013): *Natural Horsemanship und klassische Dressur*. Stuttgart: Müller-Rüschlikon.
- Steiner, C. (1992): *Wie man Lebenspläne verändert*. München: dtv
- Storch, M. et al.(2010): *Embodiment*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Storch, M. & Krause, F. (2007): *Selbstmanagement ressourcenorientiert*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Tilney, T. (2003): *Dictionary of Transactional Analysis*. London: Wiley.
- Thiel, U. (2007): *Die Psyche des Pferdes*. Stuttgart: Franck-Kosmos.
- Truckenbrodt, N. & Fiegler, J. (2004): *Von Pferden lernen*. München: BLV, S. 6–13.
- Wohlfarth, R.; Mutschler, M. & Bitzer, E.-M. (2011): *Qualitätsmanagement bei tiergestützten Interventionen; zur Veröffentlichung*. In: Strunz, Inge A. (2011): *Praxisfelder der tiergestützten Pädagogik*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

Infos zu den Autorinnen



ANETTE DIELMANN (TSTA-O) INHABERIN DER
BUSINESS MANUFAKTUR KAISERSLAUTERN.
LANGJÄHRIGE ERFAHRUNG ALS REITERIN UND
REITABZEICHEN BRONCE (IPZV).
E-MAIL: [INFO@BUSINESS-MANUFAKTUR.DE](mailto:info@business-manufaktur.de)



LUISE LOHKAMP (TSTA-O) DIPL.-PSYCHOLOGIN,
GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN DER SL
CONSULT GMBH.
E-MAIL: [LUISE.LOHKAMP@SL-CONSULT.DE](mailto:luise.lohkamp@sl-consult.de)



KERSTIN WIESE (CTA-C) DIPL.-SOZIALPÄDAGOGIN,
REITTHERAPEUTIN (DKThR), FACHBERATERIN
PSYCHOTRAUMATOLOGIE.
E-MAIL: [WIESE.FRIGGA@FRENET.DE](mailto:wiese.frigga@freenet.de),
[WWW.BERATUNG-MIT-PFERDEN.DE](http://www.beratung-mit-pferden.de)



BERTINE KESSEL DIPL. SOZIALPÄDAGOGIN (TSTA-C)
GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN DER
KESSEL UND KESSEL GMBH.
E-MAIL: BERTINE.KESSEL@KESSELUNDKESSEL.DE

WERKSTATT



KATJA FRANCK M.B.A. HEALTH CARE
MANAGEMENT (PRAXISKOMPETENZ), ASSISTENTIN IM
THERAPEUTISCHEN REITEN (DKTHR).
E-MAIL: KATJA.FRANCK@WEB.DE