
BACHELORARBEIT

Frau
Nina Blesinger

**Analyse und Bewertung von
pferdegestützten Coachings
bei der Entwicklung von
Führungskräften**

2013

BACHELORARBEIT

**Analyse und Bewertung von
pferdegestützten Coachings
bei der Entwicklung von
Führungskräften**

Autor/in:

Frau Nina Blesinger

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM10s1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Tamara Huhle

BACHELOR THESIS

**Analysis and evaluation of
coaching with horses in the
development of leaders**

author:

Ms. Nina Blesinger

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM10s1-B

first examiner:

Prof. Dr. Tamara Huhle

second examiner:

Prof. Herbert E. Graus B.A.

Bibliografische Angaben

Blesinger, Nina:

Analyse und Bewertung von pferdegestützten Coachings bei der Entwicklung von Führungskräften

Analysis and evaluation of coaching with horses in the development of leaders

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Die Autorin Nina Blesinger widmet sich, in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit, der Analyse von pferdegestützten Coachings bei der Entwicklung von Führungskräften. Dabei geht sie einerseits auf wirksame Mitarbeiterführung und andererseits auf Coaching zu Weiterbildungszwecken ein. Weitere Punkte zu Eigenschaften der Pferde und ein eigen konzipiertes Seminar, sollen bei der Analyse behilflich sein. Aus den gewonnenen Erkenntnissen, lässt sich sagen, dass Coaching mit Pferden eine sinnvolle Variante zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und sozialen Kompetenz ist. Neben Fachliteratur wurden zusätzlich zwei Interviews und eine Seminarteilnahme bei der Untersuchung benutzt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Fragestellungen der Arbeit	2
1.2 Aufbau und Struktur	3
1.3 Zielformulierung	4
2 Mitarbeiterführung	5
2.1 Definition von Führung	5
2.2 Wirtschaftlicher Wandel fordert Anpassung	7
2.2.1 Globalisierung führt zu mehr Dynamik und Komplexität	7
2.2.2 Individualisierung der Mitarbeiter	8
2.2.3 Führungsstile fordern gewaltfreie Führung	9
2.3 Wirksame Führung	11
2.3.1 Führen mit emotionaler Intelligenz	12
2.3.2 Führen mit Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt	14
2.3.3 Führen mit kommunikativer Kompetenz	19
3 Führungskräfteentwicklung durch Coaching	22
3.1 Coaching fördert den eigenen Lernprozess	22
3.2 Phasen des Coaching- Prozesses	24
3.3 Kompetenzen des Coach	25
3.4 Kompetenzentwicklung durch Coaching	27
3.5 Betrachtung von pferdegestützten Coachings	29
3.5.1 Warum Pferde als Coaching Partner?	30
3.5.2 Die Wirkung der Pferde fördert den Lernprozess	38
3.5.3 Grenzen des pferdegestützten Coachings	41

4	Konzeption eines Führungskräfteseminars mit Pferden	42
4.1	Rahmenbedingungen für das Coaching	42
4.1.1	Persönliche Bedingungen	42
4.1.2	Rechtliche Bedingungen	43
4.1.3	Räumliche Bedingungen	44
4.2	Mögliche Ziele des Coachings.....	45
4.3	Seminaraufbau	46
4.3.1	Beobachten und Beurteilen.....	48
4.3.2	Führungsverhalten und Führungsstile.....	49
4.3.3	Komfortzone.....	52
4.3.4	Pferd und Persönlichkeit	53
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	55
	Literaturverzeichnis	XI
	Anhang.....	XVI
	Anhang A: Interview mit Pareion – pferdegestützte Führungstrainings	XVI
	Anhang B: Interview mit Christine Maier- Gerlach – Coachingexpertin	XX
	Anhang C: Stübben Magazin.....	XXIII
	Anhang D: Schwerpunkte der Führungsarbeit.....	XXV
	Eigenständigkeitserklärung	XXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 dvct- Kompetenzmodell Coach	26
Abbildung 2 Der Positionskreis	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Coachingprozess laut Becker (2005)	24
Tabelle 2: Anforderungsmerkmale an Führungskräfte	27
Tabelle 3 Seminarablauf eines pferdegestützten Coachings.....	47

1 Einleitung

„Der Ruf nach charismatischen Führern in der Wirtschaft ist in letzter Zeit wieder etwas lauter geworden“¹

Diese Erkenntnis beruht darauf, dass man heutzutage in den Unternehmen eine stimmige Kommunikation und Führungspersönlichkeit vermisst.² Dies belegt eine Studie des „Gallup Engagement“*, die besagt, dass nur 14 Prozent der Arbeitnehmer eine emotionale Bindung zum Vorgesetzten haben und gewillt sind, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen.³ Doch die emotionale Bindung und die daraus resultierende Motivation der Mitarbeiter werden immer bedeutsamer für den Erfolg des Unternehmens. Denn Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource.⁴ Auch die Komplexität und die Dynamik der Wirtschaft konfrontieren Führungskräfte mit neuen Herausforderungen und fordern ein lebenslanges Lernen.⁵ Deshalb ist das Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen im Managementbereich stetig steigend. Das belegt eine Studie der Mannheim Business School. Diese kommt zum Ergebnis, dass 92,5 Prozent der Befragten sich eine Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme vorstellen können und ein Drittel eine Teilnahme schon fest eingeplant hat.⁶ Doch Manager haben viele Möglichkeiten sich weiterzubilden, das Angebot ist kaum mehr zu überschauen. Früher gab es lediglich klassische Coachings, die auf der Theorie basierten und vorwiegend Präsentations- und Leitungstechniken schulten. Heute wurden diese von Erlebnis- und Outdoorseminaren übertrumpft.⁷ Manager klettern auf den Kilimandscharo, schulen ihre Intuition in der Dunkelheit oder stellen sich neuen Herausforderungen in Hochseilgärten.⁸ Das große Angebot an Extremseminaren basiert auf der Theorie des Erlebnislernens,⁹ was einen besseren Transfer in den Berufsalltag verspricht, als auch das Bewusstsein für eigene Verhaltens-, Kommunikations- und Führungsweisen schärft.

¹ Vgl. Hendrich, 2003: S. 171

² Vgl. Wienerke- Spohler, 2008: S. 56 (Zeitung „Beruf und Erfolg“)

* Marktforschungsinstitut in Österreich, welches Marktpotentiale und –trends untersucht.

³ Vgl. Cebra, 2012: (Zeitung „Cebra“)

⁴ Vgl. Pinnow, 2006: S. 32

⁵ Vgl. Becker, 2006: S. 1

⁶ Vgl. http://www.mannheim-business-school.com/fileadmin/content/mbs/stuff/studie_management_weiterbildung.pdf, Stand: 22.12.2012

⁷ Vgl. Büchele, 2009: S. 2

⁸ Vgl. Sonnet, 2009: (Zeitung „Wirtschaftswoche“)

⁹ Vgl. Derenbach, 2012: S. 1 (Anlage A)

Auch Seminare mit Pferden, die als Co-Trainer im Bereich von Führungskräfte-, Persönlichkeits- und Teamtrainings wirken, finden zunehmende Verbreitung.¹⁰

Doch ist es möglich, dass Manager von Pferden lernen, wie charismatische Führung funktioniert? Ob Pferde fachliches Wissen vermitteln können ist dem Autor nicht bekannt, jedoch schulen sie die eigene Persönlichkeit, helfen durch Reflexion Einblicke in eigene Verhaltensweisen zu bekommen und zeigen wie man selbst auf andere wirkt.¹¹

Hendrich (2003) erwähnt zur Wirksamkeit im Umgang mit Pferden, dass

„[...] Männer, die Führung übernehmen sollten und das auch erfolgreich getan haben, mit Pferden aufgewachsen“¹²

sind. Das „Flüstern“ mit Pferden ist also kein modischer Gag sondern uralte Tradition, die mit Hilfe von Experten, zu einem Seminarkonzept zusammengefasst, seine Wirkung erzielt.

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich nun damit wie Führungskräfte, in Interaktion mit dem Pferd, Einsichten in das eigene Führungsverhalten erhalten können und welche Möglichkeiten zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit entstehen.

1.1 Fragestellungen der Arbeit

In der Vorbereitungsphase dieser Arbeit sind folgende Fragen entstanden, die es zu klären gilt:

- Warum eignen sich Pferde für die Entwicklung von Führungskräften?
- Welche Eigenschaften haben Pferde, um die Persönlichkeit der Führungskräfte zu entwickeln? Verbessert sich daraus auch die soziale Komponente und daraus die soziale Kompetenz?
- Kann ein Pferd überhaupt die Aufgabe des Coachs übernehmen, trotz „Sprachbarrieren“?
- Lässt sich das Training mit Pferden auch auf den Alltag transferieren?

¹⁰ Vgl. Büchele, 2009: S.2

¹¹ Vgl. Knür, 2005: S. 35 (Zeitung „Die Welt“)

¹² Vgl. Hendrich, 2003: S.12

Die oben erwähnten Fragen, werden zusätzlich mit Hilfe zweier Experteninterviews (vgl. Anhang) und durch Erfahrungen einer Kursteilnahme bearbeitet. Beide Interviews wurden mit Coachingexperten geführt, wobei eine der beiden auf das Coaching mit Pferde spezialisiert ist. Der besuchte Kurs fand bei Hans- Jürgen Neuhauser (www.hjn-reiten.de) statt, der die klare Kommunikation zwischen Pferd und Mensch schult, als auch Führungskräftetrainings mit Pferden anbietet. Die Interviews und insbesondere das Seminar brachten einen guten Einblick in den Coachingalltag und zeigten deutlich „wie Pferde Führungskräfte schulen“.

1.2 Aufbau und Struktur

Der Aufbau dieser Arbeit unterliegt folgender Struktur. Zuerst erfolgt ein Theorieteil, der erste wichtige Faktoren zum Thema Mitarbeiterführung bearbeitet. Im Hinblick auf das Thema Führungskräfteentwicklung erschien es wichtig, erste Grundfragen zu durchleuchten. Da Führungskräfte dem Wandel der Wirtschaft folgen müssen, werden zuerst die Herausforderungen betrachtet, die jeder Führungskraft im Laufe der Zeit begegnen und die es zu meistern gilt.

Anschließend wird untersucht, wie es möglich ist wirksam zu führen. Da die vorliegende Arbeit sich hauptsächlich mit der Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt, werden hier lediglich wichtige Punkte der sozialen und kommunikativen Kompetenz betrachtet. Das nächste große Kapitel beschäftigt sich mit dem Coaching von Führungskräften. Betrachtet wird hierzu die Bedeutung eines Coachings, als auch die Phasen des Coaching Prozesses. Zusätzlich wird untersucht, welche Kompetenzen ein Coach benötigt und ob ein Coaching zur Persönlichkeits- und somit zur Kompetenzentwicklung beiträgt. Diese Betrachtung bildet einen ersten Grundstock, um das darauffolgende „Coaching mit Pferden“ besser kritisch betrachten zu können.

Hier werden zuerst einige Eigenschaften der Pferde durchleuchtet, die es als Coach qualifizieren, als auch die Wirkung der Pferde für den Lernprozess näher betrachtet. Als Abschluss des Theorieteils werden einige Grenzen des Pferdecoachings genannt. Mit den vorhandenen wissenschaftlichen Untersuchungen, wird eine geeignete Konzeption für die Entwicklung von Führungskräften mithilfe von Pferden als Co-Trainer erstellt. Zuerst werden gewisse Anforderungen eines pferdegestützten Coachings betrachtet und mögliche Ziele formuliert. Zusätzlich wird ein idealtypischer Ablaufplan konzipiert, um anschließend einzelne Übungen zur Verdeutlichung zu erläutern und auf den Alltag der Führungskraft und deren Mitarbeiter zu übertragen.

Den Abschluss der Arbeit bilden eine Zusammenfassung wichtiger Fakten und Erkenntnisse und einen Ausblick zur weiteren Entwicklung des pferdegestützten Coachings.

1.3 Zielformulierung

Die Grundfrage dieser Arbeit setzt sich damit auseinander, ob Seminare mit dem Pferd als Co-Trainer bei der Entwicklung von Führungskräften behilflich sein können. Das bedeutet nicht, dass der Autor daran interessiert ist zu erfahren, ob Fachwissen in Coachings vermittelt wird. Sondern vielmehr wie es möglich, ist die eigene Führungspersönlichkeit zu schulen.

Das Interesse liegt darin, ob das Pferd als Coachingpartner gewisse Kriterien erfüllt, um Führungskräfte in ihrer sozialen Entwicklung helfen zu können. Ein weiteres Augenmerk liegt darauf, ob das Konzept und die Übungen mit Pferden das eigene Führungsverhalten und den eigenen Führungsstil dem Manager vor Augen halten und ob ein Transfer durch die anschließende Reflexion in den Berufsalltag möglich ist. Insgesamt wird aufgrund der wissenschaftlichen Untersuchungen versucht ein optimales Konzept für ein Coaching mit Pferden zu erarbeiten.

2 Mitarbeiterführung

Wie im Titel und der Einleitung zu sehen, beschäftigt sich diese Arbeit mit der Entwicklung von Führungskräften. Um herauszufinden welche Anforderungen Mitarbeiter an Führungskräfte haben, wird hierzu das Thema Führung definiert, als auch neue Herausforderungen des Wandel näher betrachtet. Anschließend wird untersucht, welche Kriterien für eine wirksame Führung ausschlaggebend sind. Dabei wird die Führung durch emotionale Intelligenz, Führen mit Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt, sowie die Wichtigkeit der kommunikativen Fähigkeit betrachtet.

Im Anschluss an jedes Kapitel, werden diverse Eigenschaften der Pferde angeschnitten und mit dem jeweiligen Kapitel verglichen. Daraus lässt sich erkennen, ob Pferde eine Hilfe für die Umsetzung genannter Herausforderungen sind. Dabei ist zu beachten, dass die Eigenschaften der Pferde nur angeschnitten werden und erst später im Kapitel „Führungskräfteentwicklung durch Coaching“ (vgl. 3.5) intensiver betrachtet werden.

2.1 Definition von Führung

Der Begriff Führung ist in vielen Sparten vertreten und wird in diversen Literaturen definiert und durchleuchtet. Es gibt allerdings keine allgemeine Definition, die auf jede Art von Führung angewendet werden kann. Jedoch ist zu sagen, dass Führung ein Phänomen ist, das grundsätzlich vorhanden ist. Führung begegnet einem jeden Tag, jeder Kontakt mit Lebewesen lässt Führung aufkommen.¹³

Jocham (2012) wählt folgende Worte, um das Wort Führung zu definieren:

„Führung bedeutet, Menschen - auch sich selbst - zu Handlungen zu veranlassen. Dabei sollten sich die jeweiligen Handlungen unbedingt am entsprechenden Zielkontext orientieren.“¹⁴

¹³ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.86-87

¹⁴ Vgl. Jocham, 2012: S. 19

Schweitzer (1993) untermauert ebenfalls, dass Führung eine zielorientierte Gestaltung ist. Dabei unterscheidet er zwischen Führung von Unternehmen (Unternehmensführung) und Führung von Mitarbeitern (Personalführung).¹⁵

Da der Autor fokussiert auf Mitarbeiterführung eingehen möchte, werden demnach ausschließlich diese Fakten der Führung näher betrachtet.

Schweitzer (1993) vertritt die Meinung, dass Personalführung mit dem Beeinflussen von Menschen zu tun hat.¹⁶ Jedoch geht nicht hervor, ob daraus das Beeinflussen durch Manipulation und Macht oder das Beeinflussen durch emotionale Bindung und Förderung der Mitarbeiter, verstanden wird. *Jäger (2004)* stellt sich hierzu deutlich auf die Seite der Mitarbeiter und erläutert, dass eine wirksame Führung nur durch Einverständnis und Unterstützung der Mitarbeiter entstehen kann.¹⁷ Dies zeigt, dass ein Zusammenspiel von Führern und Geführten zu zielorientiertem Handeln veranlasst. Denn Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen und Kunden sind in einem gewissen Maß voneinander abhängig.¹⁸ Aufgrund der aufgeführten Tatsachen und der allgemeinen Fragestellung, wird dieser Arbeit folgende Definition zu Grunde gelegt:

„Führung wird allg. als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen sozialen Prozess wird.“¹⁹

¹⁵ Vgl. Schweitzer, 1993: S.1

¹⁶ Vgl. ebd., S. 1

¹⁷ Vgl. Jäger, 2004: S. 25

¹⁸ Vgl. Gehm, 2006: S. 19- 20

¹⁹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v5.html>, Stand: 16.01.2013

2.2 Wirtschaftlicher Wandel fordert Anpassung

Die Rolle der Führungskraft ist im Wandel und wird sich auch im Laufe der Zeit sicher noch weiter verändern. Neue Aufgaben und Anforderungen werden somit auf die Führungskräfte zukommen, die oft zu Verunsicherungen führen.²⁰ In den nächsten Abschnitten (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3) werden die wirtschaftlichen Veränderungen und die daraus resultierenden Anpassungen der Führung von Mitarbeitern betrachtet.

2.2.1 Globalisierung führt zu mehr Dynamik und Komplexität

Die Märkte und Menschen des 21. Jahrhundert sind andere als im vergangenen Jahrhundert.

„Kollabierende Finanzsysteme, steigende Arbeitslosigkeit und die Verknappung der weltweiten Ressourcen zeigen auf, dass ein Umdenken nötig ist.“²¹

Führungskräfte erleben deshalb neue Herausforderungen, haben neue Ziele und Interessen. Dabei zählt nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit unterschiedliche Kulturen zu Nutzen, zusammenzuführen und für die Interessen des Unternehmens zu nutzen. Der Trend ist der Wandel. Jedes Unternehmen durchlebt naturgemäß langsame Modifizierungen, doch in der Zeit der hochtechnisierten Gesellschaft werden die Abstände des Wandels immer kürzer.²²

Deshalb spielen Dynamik und Komplexität eine große Rolle in modernen Unternehmen. Alles geht schneller, in dem Arbeitsprozesse die hintereinander abgelaufen sind jetzt parallel laufen. Selbst Ländergrenzen werden innerhalb weniger Sekunden durch Informationstechnologien aufgehoben.²³ Die ständige Veränderung der Umwelt verlangt dynamische Organisationsstrukturen und keine schematische Einteilung in „Vorgesetzter“, „Abteilung“ oder „Zuständigkeit“.²⁴ Deshalb ist die Aufgabe der Führungskraft, ein Umfeld zu schaffen, indem Mitarbeiter ihr Wissen ohne jeglichen

²⁰ Vgl. Jäger, 2004: S.51 - 52

²¹ Vgl. Lindemann; Heim, 2010: S. 27

²² Vgl. Pinnow, 2005: S. 20-21

²³ Vgl. ebd., S. 23

²⁴ Vgl. ebd. S. 24

Innovationsdruck einbringen können und durch gemeinsame Arbeit Verantwortung übernehmen. Wertschätzung anstatt Konkurrenzdruck fördert die Motivation der Mitarbeiter und ist der Schlüssel zu lebendigem Leadership.²⁵

Auf das Thema Wertschätzung wird im Kapitel „Wirksam Führen“ näher eingegangen und auch ausführlich im Bezug auf Pferde betrachtet.

2.2.2 Individualisierung der Mitarbeiter

Sprenger (2002) beschreibt die Individualisierung der Mitarbeiter mit folgenden Worten:

„Den Menschen ist heute an ihrer Individualität gelegen, sie sind selbstbewusster, besser ausgebildet, mit größeren Freiräumen und unter den Bedingungen verinnerlichter Demokratie aufgewachsen. Diese Entwicklung muss sich auch in den Unternehmen widerspiegeln.“²⁶

Zusammengefasst fordern die rasenden Märkte Individuen, die persönlich gefordert und gefördert werden möchten. Bei Individuen und Ich- Menschen geht es nicht um Egoismus, denn das Erkennen der eigenen Stärken führt zum Erkennen der Stärken anderer. Der Mensch erlebt hierdurch Freiheit, Kreativität und Eigenverantwortung.²⁷ Hier ist die Führungskraft gefragt, jeden Einzelnen in den Mittelpunkt zu stellen und dessen Stärken zu erkennen und wertzuschätzen. Erst daraus kann eine gute Bindung zwischen Führungskraft und Experte entstehen. Somit ist eine individuelle Führung auf jede Situation und Mitarbeiter angepasst wirksamer, als eine Führung, die eine festgelegte Struktur aufweist.²⁸

²⁵ Vgl. Lindemann; Heim, 2010: S. 27

²⁶ Vgl. Pinnow, 2006: S. 27 zitiert nach Sprenger, 2002: S. 82-83

²⁷ Vgl. Pinnow, 2006: S. 27

²⁸ Vgl. ebd.: S. 27

Menschen sind Individuen, Pferde aber auch!

„Pferde sind Individualisten. Sie unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit, ihren Fähigkeiten und dem Grad ihrer Sensibilität, ähnlich wie Menschen.“²⁹

Diese Erkenntnis von Roberts (2005) zeigt, dass der Umgang mit verschiedenen Pferden zu vergleichen ist, mit dem Umgang verschiedener Mitarbeiter. Jeder Mensch und jedes Pferd hat seine eigene Persönlichkeit und reagiert auf gleiche Situationen mit anderen Reaktionen. Es gibt Pferde, die in ungewohnten Situationen sensibler sind als andere und dabei eine einfühlsame Hand benötigen. Andere hingegen sind unerschrocken, eher gelangweilt, unmotiviert und benötigen deshalb eine deutlichere Kommunikation.³⁰ Unterschiedliche Persönlichkeiten fordern individuelle Führung. Aufgrund dieser Erkenntnisse können Führungskräfte lernen, feste Strukturen im Umgang mit Pferden und Mitarbeitern abzulegen. Durch das Austesten verschiedener Pferdepersönlichkeiten und deren Feedback ist somit der Transfer auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse leichter möglich.

2.2.3 Führungsstile fordern gewaltfreie Führung

Die Zeiten ändern sich und mit ihnen auch die Führungsstile. In den letzten tausend Jahren herrschte eine Gesellschaftsform, die von Dominanz geprägt war. Um die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen, wurde Macht und Gewalt auf andere ausgeübt.³¹ Auch heute noch ist diese Gesellschaftsform zu finden. Jedoch besagt eine Studie bezüglich der Hauptursachen von Firmenpleiten, dass zu 57 Prozent eine autoritäre Führung daran schuld sein kann.³² Somit wird es den Managern nicht möglich sein, neue Herausforderungen mit alten Gesellschaftsformen zu lösen.³³ Stellt eine Führungskraft das eigene Anliegen über das der anderen und beginnt Macht auszuüben, verlieren die Mitarbeiter jegliche Chance sich aus freien Stücken zu engagieren.

²⁹ Vgl. Roberts, 2005: S.13

³⁰ Vgl. Kolzarek, 2011: S.20

³¹ Vgl. Lindemann; Heim, 2010: S. 23

³² Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insolvenzverwalter-befragt-autoritaere-manager-verursachen-pleiten/2711694.html>, Stand: 19.12.2012

³³ Vgl. Lindemann; Heim, 2010: S. 23

Um das Potential eines Unternehmens in Gang zu setzen, ist es die Aufgabe jeden Führers, seine Macht für die Gemeinschaft zu nutzen.³⁴ Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kollegen oder Führungspersonen schüttet Glückshormone aus, die den Menschen physisch und psychisch gesund erhalten.³⁵ Die Folge daraus ist große Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen.³⁶ In der heutigen Zeit zählt somit vermehrt, dass die Führungskraft sich selbst kennt, auf ihr Inneres hört und die Mitarbeiter versteht.³⁷ Mitarbeiter sind Beteiligte und keine Untergebenen.

Da viele Führungskräfte ihre eigenen Führungskompetenzen nicht kennen und in den wenigsten Fällen Feedback der Mitarbeiter erlangen, bilden diese sich nicht weiter.³⁸ Sie führen nach dem Motto „Der Chef benötigt keine Hilfe von Außen“. Doch gerade ein Test bezüglich Mitarbeiterorientierung, bei dem Deutschland auf den letzten Plätzen landet, stellt dies in Frage.³⁹

Mitarbeiter wollen wertgeschätzt und respektiert werden, denn immerhin sind sie es, die alle Aufgaben erfüllen.⁴⁰ Welcher Führungsstil nun genau das Allgemeinrezept ist lässt sich nicht sagen, doch wichtig hierbei ist, dass die Führungskraft situativ stimmig und echt auftritt und in jedem Fall die Verantwortung und Auswirkungen des eigenen Führungsstils übernehmen kann.⁴¹

Hendrich (2003) formuliert zur Frage des richtigen Führungsstils:

„Es geht nicht um richtig oder falsch. Es geht lediglich darum, sich seine Entscheidung bewusst zu machen - für sein Weltbild genauso wie für seinen Führungsstil.“⁴²

³⁴ Vgl. Lindemann; Heim, 2010: S. 23

³⁵ Vgl. ebd.: S. 25

³⁶ Vgl. ebd.: S. 23

³⁷ Vgl. Wolf, 2008: (Zeitung „Business-Wissen“)

³⁸ Vgl. Beier, 2011: S. 51

³⁹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-im-21-jahrhundert-weg-von-der-hierarchie-hin-zur-selbstreflexion/> , Stand: 27.01.2013

⁴⁰ Vgl. Wolf, 2008: (Zeitung „Business-Wissen“)

⁴¹ Vgl. Hendrich, 2003: S. 186

⁴² Vgl. Hendrich, 2003: S. 100

Pferde stehen für gewaltfreie Führung

Pferde sind von Grund auf ehrlich und kommunizieren immer klar und deutlich im Hier und Jetzt.⁴³ Dadurch garantieren sie ein stimmiges und klares Auftreten, welches laut Rosenberg (2002) für eine gewaltfreie Kommunikation spricht. Denn fehlt es den Führenden an Klarheit, brauchen sie Gewalt.⁴⁴

Im Umgang mit Pferden können Führungskräfte lernen in Klarheit und Stimmigkeit zu kommunizieren⁴⁵, sowie den dosierten Einsatz von Kompetenz und Druck zu schulen. Hendrich (2003) erwähnt hierzu:

„Pferde respektieren und befolgen das Maß an Druck, das ihnen Orientierung gibt und das endet, sobald sie dem dadurch geäußerten Wunsch nachkommen. Sie reagieren aber ungestüm und setzen sich zur Wehr gegen Druck, der unnötig stark oder unnötig lang ist.“⁴⁶

Doch kann eine Führungskraft durch die Kommunikation mit Pferden auch Einblicke in den eigenen Führungsstil bekommen?

Diese Frage wird anhand einer Übung im letzten Teil der Arbeit (vgl. 4.3.2) näher erläutert.

2.3 Wirksame Führung

Die Führungsaufgabe ist selten ein beliebter Posten im Unternehmen, denn Führung klingt auf der einen Seite nach Meinungsfreiheit und Macht, jedoch auf der anderen Seite nach Anforderung und Koordination. Führungskräfte haben zur Aufgabe, die Verschiedenheit der Menschen unter einen Hut zu bringen und mit deren Charaktere umzugehen. Außerdem müssen sie das komplette Unternehmen koordinieren, Entscheidungen treffen und für Ergebnisse gerade stehen.⁴⁷ Hendrich (2003) bestätigt dies und legt besonderen Schwerpunkt auf soziale Kompetenzen einer Führungskraft, indem er sagt, dass *„die Führungsrolle nicht bequem und komfortabel“* ist, *„sondern ein ständiger Dienst an der Gemeinschaft. [...] Soziale Kompetenz, nicht körperliche Stär-*

⁴³ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 14

⁴⁴ Vgl. Lustig, 2008: S. 1 zitiert nach Rosenberg, 2002

⁴⁵ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 14

⁴⁶ Vgl. Hendrich, 2003: S.184

⁴⁷ Vgl. Gehm, 2006: S. 234

ke, ist der Vorsprung des Leittiers“⁴⁸ Auch Pinnow (2006) bestätigt diese Meinung, indem er sagt, dass die zukünftige Art von Führung nicht nur Geld, Daten oder Waren bewegt, sondern vor allem Menschen.⁴⁹

In folgenden Kapiteln soll untersucht werden, welche Kompetenzen für das Führen von Mitarbeitern wichtig sind. Bei Betrachtung der optimalen Mitarbeiterführung, lässt sich währenddessen analysieren, ob Pferde bei der Kompetenzentwicklung behilflich sein können.

2.3.1 Führen mit emotionaler Intelligenz

Um wirksam Führen zu können, steht an erster Stelle die emotionale Intelligenz. Ohne den Einsatz eigener Gefühle sind alle weiteren wichtigen Elemente für wirksame Führung, wie Respekt, Vertrauen, Authentizität und Verständnis nicht realisierbar.⁵⁰

Doch was bedeutet emotionale Intelligenz?

Klein und Kolb (2006) beschreiben emotionale Intelligenz als eine geistige Fähigkeit, sich erfolgreich in der Gesellschaft zu bewähren.⁵¹ Doch um sich behaupten zu können, muss das Herz mit den ganzen Emotionen und der Kopf mit dem nötigen Wissen zusammenspielen.⁵² Jedoch bauen Führungskräfte mit der Zeit ein Schutzschild auf, damit die eigenen Gefühle nicht mehr erkannt werden können. Dies tun Manager um den Erwartungen anderer gerecht zu werden. Pinnow (2006) erwähnt, dass somit ein falsches Ich entsteht, das dem Paket des „perfekten Managers“ entspricht.⁵³

Menschen lassen sich somit von dem „perfekten Manager“ täuschen, Pferde jedoch nicht. Denn sie schauen hinter die Fassade und erkennen den eigentlichen Mensch mit all seinen Fehlern und Vorzügen.⁵⁴ Manager müssen deshalb mit ihrem „eigenen Ich“ überzeugen, um eine gute Beziehung herzustellen.⁵⁵ Sie lernen aufgrund dessen authentisch aufzutreten, mit den eigenen Werten und Prioritäten, als auch Eigenarten und

⁴⁸ Vgl. Hendrich, 2003: S. 52

⁴⁹ Vgl. Pinnow, 2006: S. 30

⁵⁰ Vgl. Jäger, 2004: S. 31

⁵¹ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 114

⁵² Vgl. Jocham, 2012: S. 60

⁵³ Vgl. Pinnow, 2006: S.99

⁵⁴ Vgl. Truckebrodt; Fiegler, 2004: S. 21f

⁵⁵ Vgl. ebd.: S.86

Gefühlen. Denn von Thun (2008) erwähnt, dass Menschenführung bei einem Selbst beginnt.⁵⁶ Bezüglich der Entwicklung der eigenen emotionalen Intelligenz erklärt Pinnow (2006), dass diese sich mit jeder menschlichen Begegnung oder Erfahrung weiterentwickelt.⁵⁷

Folgend benennt Jäger (2004) 5 Stufen, die zur Entwicklung der emotionalen Intelligenz führen.

1. „Die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen.“ (Selbstreflexion)
2. „Die Fähigkeit, Impulse und Stimmungen zu beherrschen und vorschnelle Urteile zu vermeiden – erst denken, dann handeln.“ (Selbstkontrolle)
3. „Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über Geld oder Status hinausragen. Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen.“ (Motivation)
4. „Die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzuversetzen und mit Rücksicht auf deren Gefühle zu handeln.“ (Empathie)
5. „Das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen. Die Fähigkeit, eine gemeinsame Basis zu schaffen und enge Beziehungen zu knüpfen.“⁵⁸ **(soziale Kompetenz)**

Diese 5 Entwicklungsschritte zeigen die Wichtigkeit der Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen und Bedürfnisse. Erst danach ist es der Führungskraft möglich zu handeln, um zu einem anderen Gefühlszustand zu gelangen und somit die eigenen Bedürfnisse, die der Mitarbeiter und die des Pferdes zu befriedigen. Jocham (2012) formuliert zusammenfassend, dass es für die Führung kontraproduktiv wäre gefühlssusselig zu werden, aber keine Gefühle zu zeigen ebenfalls keine Stärke symbolisiert.⁵⁹ Letztendlich ist zu erkennen, dass das Wahrnehmen und Zeigen der eigenen Gefühle und eingehen auf Gefühle anderer unerlässlich ist für die Führung von Mitarbeitern.

⁵⁶ Vgl. von Thun, 2008: S. 27

⁵⁷ Vgl. Pinnow, 2006: S. 98

⁵⁸ Vgl. Jäger, 2004: S. 31 zitiert nach Goleman, 1999

⁵⁹ Vgl. Jocham, 2012: S. 61

Betrachtet man sich nun die Wirkung der Pferde auf den Menschen, wird deutlich, dass durch das Feedback des Pferdes rasche Einsichten und Erkenntnisse erfolgen.⁶⁰ Denn Pferde sind unschlagbare Lehrer in sinnlicher Empfindsamkeit und erkennen deshalb immer den eigentlichen Menschen und reagieren darauf.⁶¹ Das bedeutet, durch das Feedback der Pferde lernen die Führungskräfte ihre eigenen Gefühle kennen und wissen diese zu kontrollieren, woraus wiederum eine achtsame und einfühlsame Kommunikation entstehen kann.⁶²

2.3.2 Führen mit Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt

Das Führen mit Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt ist der zweite Schritt zu wirksamer Führung. Um alle 3 Prinzipien wirksam einzusetzen, ist es unerlässlich diese zuerst, den Mitarbeitern entgegen zu bringen. Denn in der heutigen, schnellen Zeit ist es nicht möglich, anhand von Erfahrungen, nötiges Vertrauen und Respekt wachsen zu lassen. Es muss sofort entstehen. Folgend wird untersucht warum gerade diese Prinzipien zum Erfolg in Unternehmen und Reithalle beitragen.

Achtsamkeit

Achtsamkeit beschreibt das Schärfen der eigenen Wahrnehmung, um alles bewusst wahrzunehmen was im Augenblick passiert.⁶³ Führungskräfte verlieren oft die Gegenwart aus ihren Augen und beschäftigen sich damit, was in der Vergangenheit passiert ist und in der Zukunft passieren wird.⁶⁴ Jedoch ist die Achtsamkeit die Grundlage für jegliches Denken und Handeln in der Gegenwart und die Möglichkeit dieses zu beeinflussen.

⁶⁰ Vgl. Hendrich, 2003: S. 17

⁶¹ Vgl. Hendrich, 2003: S. 78

⁶² Vgl. Hendrich, 2003: S. 43

⁶³ Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/2277/achtsamkeit/>, Stand: 08.12.2012

⁶⁴ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S. 54

„Ohne Aufmerksamkeit geht nichts – nichts zwischen Mensch und Sache, nichts zwischen Mensch und Tier, nichts zwischen Mensch und Mensch!“⁶⁵

Wichtig ist demnach, den eigenen Empfangsbereich in allen Sinnen zu erweitern und genau dies ist durch die Arbeit mit Pferden möglich. Pferde suchen die Aufmerksamkeit ihres Führers, indem dieser das Pferd immer in seinem Blick behält, beobachtet was es tut und durch die eigene Körpersprache und Verhalten eine Kommunikation entstehen lässt. Wenn es nicht die Beachtung und einfühlsame Wertschätzung bekommt, kündigt das Pferd hier und jetzt die Zusammenarbeit.⁶⁶

Transferiert auf die Mitarbeiter lernen die Führungskräfte ebenso aufmerksam die Körpersprache und das Verhalten dieser wahrzunehmen und sich nicht von anderen Einflüssen ablenken zu lassen.⁶⁷ Denn auch ein Mitarbeiter bemerkt die Abwesenheit des Führenden. Jedoch wird ein Mitarbeiter, verglichen mit dem Pferd, nicht prompt eine Reaktion darauf zeigen, aber längerfristig gesehen wird die Motivation und das Verhalten darunter leiden.

Ebenso wichtig, wie die Wahrnehmung seines Gegenübers, ist die Kunst des Zuhörens, die auch *Hendrich (2003)* als wichtiges Mittel der Achtsamkeit versteht:

„Wer immer daher seine Kommunikationsqualität entwickeln will, sollte auf die Kunst des Zuhörens mindestens so viel Wert legen wie auf rhetorische Techniken und Fertigkeiten.“⁶⁸

Mit dem Zuhören beginnt die Wertschätzung der Mitarbeiter, denn die Führungskraft nimmt Anteil an deren Gefühle und Ansichten.⁶⁹ Doch ist es möglich durch Pferde das Zuhören zu schulen? Im Bezug auf die menschliche Sprache ist es natürlich nicht möglich, denn Pferde kommunizieren nur über ihre Körpersprache.⁷⁰ Bei der Arbeit mit Pferden ist es nicht wichtig „zuzuhören“ sondern „zuzusehen“. Wir können anhand de-

⁶⁵ Vgl. <http://pferdekommunikation.org/pferdegestuuetzes-seminar-mitarbeiterfuehrung-kritischer-spiegel-pferd/#more-2189>, Stand: 17.01.2013

⁶⁶ Vgl. Hendrich, 2003: S. 64

⁶⁷ Vgl. <http://pferdekommunikation.org/pferdegestuuetzes-seminar-mitarbeiterfuehrung-kritischer-spiegel-pferd/#more-2189>, Stand: 17.01.2013

⁶⁸ Vgl. Hendrich, 2003: S. 178

⁶⁹ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S.56

⁷⁰ Vgl. Roberts, 2005: S. 18

ren Körpersprache, deren Gefühlswelt erkennen und daran teilhaben. Erst durch die gegenseitige Achtsamkeit kann somit eine vertrauensvolle Beziehung entstehen.

Vertrauen

Der Mensch lebt von Beginn seines Lebens in einer Abhängigkeit von jeweils Anderen. Das bedeutet, dass Vertrauen etwas selbstverständliches im Umgang miteinander ist. Das Verhältnis zu Vertrauen entwickelt sich schon in früher Kindheit zwischen Kindern und Eltern. Das Urvertrauen ist dafür verantwortlich, dass der Mensch immer das Bedürfnis nach Vertrauen haben wird.⁷¹ Doch dieses Urvertrauen kann entweder ausgebildet als auch verbildet sein, denn hat ein Mensch in seiner Kindheit jemals einen Vertrauensbruch erlebt, wird dieser es schwer haben, Anderen Vertrauen zu schenken.⁷² Vertrauen, im bilde „sich etwas trauen“, hat immer mit Risiko zu tun und gerade das ist in der Wirtschaftswelt nicht einfach, denn Führungskräfte sind Perfektionisten.⁷³ Geht eine Führungskraft ein Risiko ein, hat dieses oft mit viel Geld und dem eigenen Ruf zu tun. Dabei ist Vertrauen – auch in Krisenzeiten- die wichtigste Voraussetzung im Beziehungsmanagement, denn ohne dieses kann Führung auch mit den richtigen Instrumenten und Techniken nicht gelingen.⁷⁴

„Misstrauensabteilungen“, die vermehrt in Krisensituationen wirksam werden, sind ständig damit beschäftigt Mitarbeiter zu prüfen, ob diese auch das tun was sie sollen. So führen Präsenzpfllichten und Kontrollsysteme zu hohem Dauerstress und letztendlich dazu, dass der Mitarbeiter sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifiziert und die Führungskraft müde ist durch ständiges Misstrauen.⁷⁵

Sprenger (2002) formuliert hierzu eine erschreckende Erkenntnis:

„Von Vertrauen wird geredet, wenn es vermisst wird. [...] Je mehr über Vertrauen gesprochen wird, desto schlechter ist die Lage. Das Auftauchen von Vertrauen ist ein untrügliches Zeichen der Krise.“⁷⁶

⁷¹ Vgl. Sprenger, 2002: S.56

⁷² Vgl. Hendrich, 2003: S.98f

⁷³ Vgl. Pinnow, 2006: S. 128

⁷⁴ Vgl. Pinnow, 2006: S. 128

⁷⁵ Vgl. Pinnow, 2006: S. 128f

⁷⁶ Vgl. Sprenger, 2002: S. 16

Dieses Zitat lässt erkennen, dass gerade das Führen mit Vertrauen in der heutigen Zeit Mangelware ist, denn Slogans die mit Vertrauen werben gibt es nahezu überall.

Doch warum ist gerade Vertrauen in der modernen Welt so wichtig? Zeiten der Globalisierung, in denen schnelle Märkte regieren und virtuelle Unternehmen kooperieren, setzen ein blindes Vertrauen voraus. Denn Manager machen Geschäfte mit Menschen, die sie nie zuvor gesehen haben und die hunderte von Kilometern entfernt sind. Auch das Vertrauen im Unternehmen basiert nicht mehr auf Bekanntheit und Erfahrung und muss blind und schnell dem anderen entgegengebracht werden.⁷⁷

Machtverzicht und vor allem Selbstvertrauen sind daher unerlässlich um ein Vertrauensumfeld aufzubauen, denn erst dann wird die Selbstverantwortung der Mitarbeiter gestärkt und die Motivation gesteigert.

Auch für *Sprenger (2002)* gibt es kein erfolgreiches Unternehmen ohne Vertrauen:

„Wer Kreativität will, muss den Rechtfertigungsdruck herunterfahren. Der muss Unsicherheit akzeptieren. Loslassen, Kontrolle aufgeben.“⁷⁸

Bei der Arbeit mit dem Pferd ist das Schenken von Vertrauen unabdingbar, denn für Pferde ist dieses überlebenswichtig. Sie müssen ihrem Herdenchef vertrauen können, dass dieser sie vor tödlichen Angriffen bewahrt und die Nahrung sichert.⁷⁹ Ohne dieses Vertrauen ist somit eine gute Zusammenarbeit fast unmöglich, außer, das Pferd wird durch grobe Einwirkungen dazu aufgefordert bestimmte Dinge zu tun. Leider entsteht hier kein Vertrauen, sondern Unterwürfigkeit nach dem Motto „wenn du tust was ich möchte, vertraue ich dir“. Für viele Führungskräfte ist das entgegenbringen von Vertrauen ein Risiko und daher nicht leicht zu bewältigen.

Doch wer mit den Pferden erlebt, dass das Schenken von Vertrauen zu einer Arbeitseinheit wachsen lässt und nicht von Enttäuschung begleitet ist, wird im Alltag vermehrt versuchen Vertrauen zu schenken.⁸⁰ Führungskräfte lernen, dass durch Machtverzicht ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.

⁷⁷ Vgl. Pinnow, 2006: S. 130

⁷⁸ Vgl. Sprenger, 2002: S. 42

⁷⁹ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 10

⁸⁰ Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans Jürgen Neuhauser)

Respekt

Der Respekt in einem Unternehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist von großer Bedeutung, jedoch versteht man darunter nicht „sich Respekt verschaffen“ im Sinne von Macht ausüben und Mitarbeiter einschüchtern, sondern im Sinne von wertschätzen. Angst zu verbreiten ist ein notwendiges Ersatzmittel wenn persönliche Qualitäten fehlen und Macht aufgebaut und erhalten werden soll.⁸¹

Mitarbeiter sind keine Maschinen, die man nach belieben an- oder ausschalten kann, sie sind die Hauptakteure in einem Unternehmen. Deshalb ist es unabdingbar sich mit den Mitarbeitern auf eine Ebene zu stellen. Die Führungskraft sollte sich selbst nicht als Außenstehenden betrachten, die nur von oben lenkt, sondern den Stand als Mitglied einer Gemeinschaft einnehmen.⁸²

Deshalb zählt beim Erlangen und Geben von Respekt

„die fachliche Kompetenz ebenso wie die soziale, die Einfühlungs- ebenso wie die Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen ebenso wie aktive und passive Kritikfähigkeit, Klarheit und Verbindlichkeit [...]“⁸³.

In Seminaren mit Pferden als Co- Trainer ist es Führungskräften nur erlaubt durch ihre eigene Persönlichkeit zu überzeugen und sich daraus Respekt zu verschaffen. Auf jegliche Druckmittel, wie beispielsweise eine Peitsche, wird komplett verzichtet.⁸⁴ Jedoch ist es auch möglich ohne Gewalt einen gewissen Druck zu erzeugen, nämlich durch die eigene Körpersprache. Pferde nehmen Druck, der Orientierung gibt und endet nach gewünschtem Verhalten, als positiv wahr und bleiben motiviert. (Vgl. 2.2.3) Übt der Führende unnötig langen und starken Druck aus, wird das Pferd sich dagegen widersetzen.⁸⁵ Deshalb eignen sich Pferde gut, um den Führungskräften den eigenen Druck anhand der Reflexion vor Augen zu halten. Durch einige Wiederholungen festigt sich somit das Empfinden für den richtigen Druck und kann später im Unternehmen angewandt werden.

⁸¹ Vgl. Hendrich, 2003: S. 128

⁸² Vgl. Pinnow, 2006: S. 30

⁸³ Vgl. Hendrich, 2003: S. 129

⁸⁴ Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans- Jürgen Neuhauser)

⁸⁵ Vgl. Hendrich, 2003: S. 184

2.3.3 Führen mit kommunikativer Kompetenz

Die Kommunikation hat einen hohen Stellenwert in unserer Gemeinschaft – jeder Mensch und jedes Tier kommuniziert. Schon Babys kommunizieren nonverbal mit ihren Eltern, später dann mit Freunden und dem Ehepartner bis hin zur Kommunikation in der Gesellschaft und bei der Arbeit. Früher hatte die Kommunikation nicht die Bedeutung, die sie heute einnimmt. Sie wurde als eine Art Wissenschaft behandelt mit der es möglich war Wahrheiten herauszufinden. Dies gelang jedoch nur „Naturtalenten“ die der Rhetorik mächtig waren.⁸⁶ Auch im Bezug auf Partnerschaft war klar, dass der Mann das Wort übernahm und die Frau die niedere Position einnahm.

Heute jedoch hat sich das Kommunikationsverhältnis deutlich verändert. Frauen haben angefangen „lauter“ zu kommunizieren und auch in der Gesellschaft gilt es neue zwischenmenschliche Herausforderungen zu meistern, wie beispielsweise die Kommunikation zwischen dem Arzt und seinen Patienten oder zwischen dem Politiker und dessen Wählern.⁸⁷ Dazu kommt die enorme technische Entwicklung, die den Menschen durch Roboter und Maschinen ersetzt. Sie zwingt uns dazu immer neue und bessere Techniken zu erlernen, die alle nur durch Kommunikation übertragen werden können. Es ist also von großer Bedeutung

„kommunikative Kompetenzen zu schulen und eine Weiterentwicklung unserer Persönlichkeit anzustreben.“⁸⁸

Um zu untersuchen, ob Pferde Menschen bei der Entwicklung der eigenen Kommunikationskompetenz behilflich sein können, schien es zu Beginn wichtig das Wort Kommunikation näher zu betrachten.

Dieses hat seinen Ursprung in der Lateinischen Sprache: Communicatio - Mitteilung, communis – gemeinsam, gemeinschaftlich⁸⁹ das soviel bedeutet wie der Austausch (Mitteilung) von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen (gemeinschaftlich). Nach *Paul Watzlawik* besteht Kommunikation nicht lediglich aus dem gesprochenen Wort, sondern auch paralinguistische Phänomene wie Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Körpersprache und Körperhaltung tragen dazu bei.⁹⁰ Diese

⁸⁶ Vgl. Gehm, 2006: S. 17

⁸⁷ Vgl. von Thun, 2003: S. 11f

⁸⁸ Vgl. von Thun, 2003: S. 11

⁸⁹ Vgl. <http://de.pons.eu/latein-deutsch/communicatio>, Stand: 04.12.2012

⁹⁰ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S.44f

Erkenntnis fasste *Watzlawik* mit den bekannten Worten „man kann nicht nicht kommunizieren“ zusammen. Daraus wird klar, dass *„jede Körperhaltung, jedes Wort, selbst die Abwesenheit eine Form von Kommunikation ist.“*⁹¹

Auch *Beier (2011)* verweist auf die Mächtigkeit der Körpersprache:

*„Der Eindruck, den die Körpersprache macht, ist oft sehr mächtig und Worte haben es schwer, ihn zu dementieren. [...] Außerdem werden die mit der Körpersprache versandten Informationen als wahrer bzw. authentischer empfunden.“*⁹²

Insgesamt zeigt sich, dass es wichtig ist seine körpersprachlichen Fähigkeiten bewusst wahrzunehmen und diese einzusetzen. Erst dann wird die eigene Körpersprache zum wirksamen Instrument der Führung und Beeinflussung.⁹³

Im Gegenzug wird nun das Kommunikationssystem des Pferdes näher betrachtet: *Monty Roberts (2005)*, der sich erfolgreich jahrelang mit der Kommunikation von Pferden beschäftigt hat, nennt deren Sprache „Equus-Sprache“. Er erklärt, dass ein Pferd sein Überleben seinem wirkungsvollen Kommunikationssystem verdankt. Um in freier Wildbahn überleben zu können, kommunizieren Pferde lautlos über nonverbale Körpersprache und einem System von Gesten, ähnlich wie eine Taubstummensprache.⁹⁴ Würden Pferde lediglich durch Laute kommunizieren, würden sie nicht nur ihre Herdenmitglieder aufmerksam machen, sondern auch deren Feinde.⁹⁵ Deshalb kommunizieren Pferde nur im Augenblick – im Hier und Jetzt. Pferde verstehen nicht, was wir sagen und sind deshalb viel sensibler für die Wahrnehmung von Gefühlen als ein anderer Mensch.⁹⁶

Im Training mit diesen Tieren lernt man seine Bewegungen zu reduzieren und richtig einzusetzen. Denn oft ist uns nicht bewusst, selbst wenn wir meinen nichts zu tun, dass unser Körper spricht. Das Pferd nimmt jede noch so kleine Reaktion unseres Körpers wahr - sie sind Experten der Körpersprache⁹⁷

Diese kommunikativen Vorzüge der Pferde können sich Führungskräfte zu nutzen machen. Denn sie lernen in Interaktion mit dem Pferd kennen, was ihr Körper in verschie-

⁹¹ Vgl. *Beier*, 2011: S. 18

⁹² Vgl. *Beier*, 2011: S. 22f

⁹³ Vgl. *Hendrich*, 2003: S. 176

⁹⁴ Vgl. *Roberts*, 2005: S. 16

⁹⁵ Vgl. *ebd.*: S. 16

⁹⁶ Vgl. *Stübben Magazin*, 2009: S. 1 (Anhang C)

⁹⁷ Vgl. *Truckenbrodt; Fiegler*, 2004: S. 20

denen Situationen spricht und können anhand dieser Erkenntnisse lernen, die eigene Körpersprache bewusst wahrzunehmen und einzusetzen. Kolzarek (2011) formuliert in ihrem Buch die Auswirkungen einer gemeinsamen Kommunikation zwischen Mensch und Pferd:

„Pferdetrainer wie Pferde stehen für eine authentische Kommunikation. Gute Pferdetrainer haben Führungskommunikation habitualisiert, es ist ihnen zur Natur geworden, eindeutig zu kommunizieren und in der Situation keinen Deutungsspielraum zuzulassen.“⁹⁸

⁹⁸ Vgl. Kolzarek, 2011: S.14

3 Führungskräfteentwicklung durch Coaching

„Lebenslanges Lernen ist das Markenzeichen reifer Volkswirtschaft“⁹⁹

Die Worte von *Becker (2005)* zeigen, dass ein lebenslanges Lernen eine zwingende Voraussetzung ist, um dem wachsenden Druck des Wandels und den Anforderungen an strategische, fachliche und menschliche Kompetenzen stand zu halten.¹⁰⁰ Betrachtet man sich nun verschiedene Arten der Weiterentwicklung für Führungskräfte, liegt das Coaching an erster Stelle. Eine Marburger Coaching Studie aus 2012 besagt, dass 96 % der Befragten, Coaching für ein nachhaltiges Instrument der Personalentwicklung halten.¹⁰¹ Folgende Abschnitte sollen Aufschluss darüber geben, was Coaching bedeutet und wie es angewendet wird. Anschließend wird untersucht, ob pferdegestützte Seminare den Anforderungen eines Coachings entsprechen und dabei nachhaltige Wirkung erzielen können.

3.1 Coaching fördert den eigenen Lernprozess

Becker (2005) definiert Coaching als

„Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in individuellen und kollektiven Krisensituationen.“¹⁰²

Das bedeutet, dass der Coach dafür zuständig ist, die Führungskraft zur Entwicklung eigener Lösungen zu unterstützen und anzuregen – „Hilfe zur Selbsthilfe“.¹⁰³ Im Coaching geht es also nicht darum, belehrende Vorträge über sich ergehen zu lassen, sondern intensiv mit dem Coach zusammen zu arbeiten. Diese Zusammenarbeit kann nur funktionieren, wenn der Coachee aus Freiwilligkeit teilnimmt, als auch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen zwischen Coach und Coachee vorhanden sind.¹⁰⁴ Zusätzlich

⁹⁹ Vgl. Becker, 2005: S.1

¹⁰⁰ Vgl. Zumkeller, 2010: S. 7

¹⁰¹ Vgl. <http://www.managerseminare.de/blog/marburger-coaching-studie-was-kann-coaching/2011/10#comment-708>, Stand: 15.01.2013

¹⁰² Vgl. Becker, 2005: S. 405

¹⁰³ Vgl. Pinnow, 2005: S. 283

¹⁰⁴ Vgl. Rauen, 2003: S. 2

ist die Diskretion in allen Bereichen für Führungskräfte von großer Wichtigkeit, denn es werden Themen bearbeitet, die ansonsten unausgesprochen bleiben und zu einem „Gesichtsverlust“ führen könnten.¹⁰⁵ Jedoch werden nicht nur Problemsymptome behandelt, sondern Lösungswege für vorhandene Probleme neu aufgearbeitet. Das bedeutet, dass Coachs durch Reflexion, Feedback und eigene Erprobung die inneren Gefühle der Führungskräfte zu Wort kommen lassen und somit der eigene Lernprozess angestoßen wird.¹⁰⁶

Zusammengefasst, betrachtet ein erfolgreiches Coaching als Ziel immer die persönliche Entwicklung, indem das eigene Selbstbild wahrgenommen wird, Stärken und Schwächen offen gelegt werden und Erfolgspotentiale neu entdeckt werden.¹⁰⁷ Auch hard- fact Ziele, wie Umsatzziele, können durch Coaching erreicht werden. Zusammengefasst bedeutet es, durch Coaching können fast alle Ziele erreicht werden, wenn eine gewisse Grundperformancefähigkeit vorhanden ist, denn eine komplette Veränderung ist in diesem Sinn nicht möglich.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. Rauen, 2003: S. 2

¹⁰⁶ Vgl. Pinnow, 2005: S. 283

¹⁰⁷ Vgl. Becker, 2005: S. 405

¹⁰⁸ Vgl. Maier-Gerlach, 2013: (Interview zum Thema Coaching)

3.2 Phasen des Coaching- Prozesses

Jedes Coaching unterliegt einem bestimmten Prozess, den es einzuhalten gilt. *Becker (2005)* unterteilt den Prozess in Problemwahrnehmung, Problemanalyse, Lösungssuche, Umsetzung und Evaluierung.

Phase	Inhalt
1	Problemwahrnehmung <ul style="list-style-type: none"> • Misserfolge • Konflikte • Unzufriedenheit
2	Problemanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Was stört mich/ uns? • Wie äußert sich das Empfinden? • Welche wahrscheinlichen Ursachen gibt es?
3	Lösungssuche <ul style="list-style-type: none"> • Welche Verhaltensweise soll verändert, aufgegeben, neu praktiziert werden? • Wie gehe(n) ich/ wir vor? • Festlegen des Zeitrahmens, der Feedbacksicherung. • Mit wem arbeite(n) ich/ wir zusammen?
4	Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Verändertes, neues Verhalten wird angewendet, erprobt.
5	Evaluierung <ul style="list-style-type: none"> • Welches Verhalten hat sich bewährt? • Welches Verhalten passt zu mir/ uns? • Was soll beibehalten bzw. verändert werden? • Wird das Coaching beendet, fortgesetzt oder verändert fortgesetzt?

Tabelle 1: Der Coachingprozess laut Becker (2005)¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. Becker, 2005: S. 408

Die erste Phase im Coaching-Prozess bildet die Situationsanalyse. Hier werden Probleme anhand von Misserfolgen, Konflikten und Unzufriedenheit wahrgenommen und festgehalten. Die zweite Phase beschäftigt sich damit, Störfaktoren mit Hilfe des Coachs zu analysieren und das eigene Empfinden darüber mitzuteilen. Anschließend werden Lösungen zu benannten Problemen gesucht. Wichtig hierbei ist es, operationale Teilziele zu formulieren, denn nur *„Schritt für Schritt lassen sich emotionale Stabilität, ein wirksames Handlungsrepertoire und daraus aufgaben- und beziehungsorientierte Erfolge erzielen.“*¹¹⁰

Nachdem neue Verhaltensziele formuliert wurden, geht es in der Umsetzungsphase darum, das neue Verhalten zu erproben und anzuwenden. Zum Abschluss jeden Coachings steht die Evaluierung. Hier wird überprüft, ob sich das neue Verhalten bewährt hat und ob dieses beibehalten oder verändert werden soll. Außerdem wird entschieden ob das Coaching beendet ist oder weiter fortgesetzt werden soll.¹¹¹

3.3 Kompetenzen des Coach

Der Begriff „Coach“ ist keine gesicherte Berufsbezeichnung sondern eine Funktionsbezeichnung. Um die Funktion eines Coachs auszuüben bedarf es einer Reihe von Kompetenzen.¹¹² Die Grundvoraussetzung als Berater zu fungieren, liegt darin, fachliches Wissen zu erlangen. Dieses kann entweder durch ein Studium der Psychologie oder durch eine systemische Ausbildung* erfolgen.¹¹³ Durch die erwähnten Ausbildungsmethoden generiert der Coach ein erstes Grundwissen in Bereichen, wie Verfahren, Methoden und Konzepte eines Coachings.¹¹⁴

Zusätzlich sollte der Coach theoretische als auch praktische Kenntnisse im Arbeitsbereich des Coachees besitzen. Diese können durch Erfahrungen im Unternehmen, als Personalentwickler oder Führungskraft, erworben werden und in der Beratungstätigkeit mitwirken.¹¹⁵ Je konkreter die Feldkompetenz ist, desto besser kann der Coach auf der

¹¹⁰ Vgl. Becker, 2005: S. 408

¹¹¹ Vgl. ebd.: S. 408

¹¹² Vgl. <http://www.institut-balance.de/coach-kompetenz.html>, Stand: 18.01.2013

¹¹³ Vgl. Maier-Gerlach, 2013: S. 2 (Anlage B)

¹¹⁴ Vgl. Becker, 2005: S. 409

¹¹⁵ Vgl. ebd.: S. 409

inhaltlichen Seite und gleicher Augenhöhe mit dem Coachee agieren.¹¹⁶ Um dem Coachee Hilfe zur Selbsthilfe geben zu können, muss der Coach an erster Stelle bei sich Selbst beginnen.¹¹⁷ Denn der Coach nimmt an erster Stelle die Vorbildfunktion ein und sollte deshalb sich Selbst wahrnehmen, um eigene Gefühle, Eindrücke und Impulse in Form von Feedback mitteilen zu können.¹¹⁸ Das bedeutet, der Coach sollte auf Menschen zugehen können und die Fähigkeit haben, sich in andere Lebenswelten hineinzuversetzen. In drei Worten formuliert sollte er emphatisch, gefühlvoll und wertschätzend im Umgang mit dem Coachee sein. Dabei ist es außerdem wichtig die eigenen Wertvorstellungen in den Hintergrund zu stellen.¹¹⁹ Denn versucht der Coach sich ständig ins richtige Licht zu stellen, indem er andauernd Lösungsvorschläge formuliert, kann keine Hilfe zur Selbsthilfe gelingen. Auch eine Delegation in die richtige Richtung ist somit nicht mehr möglich.¹²⁰

Das folgende Schaubild vom „Deutschen Verband für Coaching und Training“ zeigt zusammenfassend alle wichtigen Kompetenzen, die ein Coach haben sollte.



Abbildung 1 dvct- Kompetenzmodell Coach¹²¹

¹¹⁶ Vgl. <http://www.dvct.de/coaching/kompetenzmodell-coach/>, Stand: 18.01.2013

¹¹⁷ Vgl. Zumkeller, 2010: S. 28

¹¹⁸ Vgl. ebd.: S. 28

¹¹⁹ Vgl. Maier-Gerlach, 2013: S. 2 (Anlage B)

¹²⁰ Vgl. Zumkeller, 2010: S. 29

¹²¹ Vgl. <http://www.dvct.de/coaching/kompetenzmodell-coach/>, Stand: 18.01.2013

3.4 Kompetenzentwicklung durch Coaching

Die Kompetenzen einer Führungskraft sind der Schlüssel eines erfolgreichen Unternehmens. Begründet durch den Wandel der Wirtschaft müssen Führungskräfte neue Herausforderungen meistern, was ein lebenslanges Lernen voraussetzt. (vgl. 2.2) *Becker (2005)* formuliert hierzu folgende Anforderungen die eine Führungskraft erfüllen sollte.

Persönlichkeitsmerkmale	Urteilsvermögen, Kreativität, Engagement, Integrität, persönliche Ausstrahlung, Belastbarkeit,...
Funktionale Kompetenz	Aufgabenbezogenes Funktionswissen/-können, fachübergreifende Kenntnisse, Internationalität, Problemlösungsfähigkeit, Initiative, Entscheidungsfähigkeit,...
Soziale Kompetenz	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit, Identifikationen zu schaffen, Konfliktbewältigung,...
Emotionale Kompetenz	Motivationsfähigkeit, Menschenkenntnis, Selbstregulierung, Empathie,...
Führungskompetenz	Führungsverantwortung, Führungsverhalten, Überzeugungskraft/ Durchsetzungsvermögen,...
Strategische Kompetenz	Ganzheitliches Denken und Handeln, Fähigkeiten zur Vision, unternehmerisches Umgehen von Chancen und Risiken,...

Tabelle 2: Anforderungsmerkmale an Führungskräfte¹²²

¹²² Vgl. Becker, 2005: S. 213

Im Folgenden wird nun untersucht, ob es möglich ist die genannten Kompetenzen durch eine Weiterentwicklung zu fördern.

Becker (2003) definiert Kompetenzentwicklung als ein

„[...] Mittel zur Erreichung von Handlungszwecken durch kompetentes Handeln [...]“¹²³

Bergmann (2006) versteht unter Kompetenzentwicklung eine „Befähigung zur Selbstorganisation“¹²⁴. Er vergleicht damit die Kompetenzentwicklung mit dem Management und erkennt Parallelen, da Management Menschen ebenfalls befähigt, sich beim Lernen und Lösen zu unterstützen.

Anhand einer empirischen Beobachtung haben Bergmann, Daub und Meurer (2006) untersucht, ob Kompetenzentwicklung direktiv möglich ist und wie diese mit Selbstorganisation kombinierbar ist.¹²⁵ Folgende Rahmenbedingungen sollen die Entwicklung der Kompetenz fördern:

„Kompetenz entwickelt sich besonders gut in angstfreien Umgebungen, wo vielfältige Möglichkeiten des Lernens geboten werden, Routine irritiert und bewusst Störungen initiiert werden.“¹²⁶

Zusätzlich fanden sie heraus, dass die Lernenden selbst selektieren was sie lernen möchten. Sie entwickeln sich dahin, was als neu und passend empfunden wird. Der Lehrer fungiert hier nur als „Geschichtenerzähler und Kontextgestalter“.

Außerdem zeigt die Beobachtung, dass durch Zusammenarbeit und Verständigung in förderlichen Kulturen und durch

„eine geringe Machtdistanz, eine hohe Risikoneigung (Experimentierfreude), ein hohes Maß an Individualität, große Diversität, ein behutsamer Medieneinsatz und die klare Strukturierung mittels Zeiteinhaltung [...]“¹²⁷

eine Entwicklung entsteht. Die bestmöglichen Rahmenbedingungen basieren auf dem Wechsel von Impuls, Erprobung und Reflexion, wobei Unsicherheiten durch ein Coaching abgefangen werden können.

¹²³ Vgl. Becker, 2005: S. 607

¹²⁴ Vgl. Bergmann, 2006: S. 53

¹²⁵ Vgl. Bergmann, 2006: S. 53

¹²⁶ Vgl. ebd.: S. 54

¹²⁷ Vgl. Bergmann, 2006: S. 54

Zusammengefasst kommt *Bergmann(2006)* zu dem Ergebnis, dass Kompetenzentwicklung direktiv und effektiv möglich ist. Diese wird durch Selbstdeckung und – erprobung und der notwendigen Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden weiter entwickelt.¹²⁸ Im Bezug auf das Coaching, wird deutlich, dass eine Kompetenzentwicklung möglich ist. Denn Coaching fördert den eigenen Lernprozess, indem der Coach durch bestimmte Techniken, wie Fragen, Feedback und Reflexion, Hilfe zur Selbsthilfe gibt.¹²⁹(Vgl. 3.1)

Es werden also keine fertigen Lösungsansätze formuliert sondern der Coachee wird angeregt selbst Lösungswege zu finden, die neue Erfolgspotentiale sichtbar machen.¹³⁰

3.5 Betrachtung von pferdegestützten Coachings

Die Geschichte von Mensch und Pferd lässt sich über Jahrtausende hin verfolgen. Die Beziehung zum Pferd als stetiger Begleiter ist niemals abgebrochen, lediglich dessen Verwendungszweck änderte sich im Laufe der Entwicklung.¹³¹ Der Mensch als Raubtier – das war die erste Erfahrung, die das Pferd mit dem Menschen machte. Es diente lediglich der Ernährung. Erst später machte sich der Mensch die «Pferdestärken» zu nutze, indem er es in der Landwirtschaft vor den Zug spannte und es im Krieg einsetzte.¹³²

Ein Zitat von *Ulrich Raulff (2012)* verdeutlicht die damalige feste Beziehung, die der Mensch zu seinem Pferd pflegte: „[...]nicht einmal die Beziehungen zu seinen Göttern wiesen ein vergleichbares Maß an Stabilität auf.“¹³³

Nach der Erfindung der Maschinen, wurde das Pferd von der Technik abgelöst und fand einen neuen Verwendungszweck in der Repräsentation der Reitkunst bis hin zum Sportpferd. In der heutigen Zeit dient das Pferd als Partner in Freizeit und Sport und hilft Menschen in Bezug auf heilpädagogisches Reiten.

¹²⁸ Vgl. Bergmann, 2006: S. 54

¹²⁹ Vgl. Becker, 2003: S. 405 + 409

¹³⁰ Vgl. Becker, 2003: 405

¹³¹ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.18f

¹³² Vgl. Hendrich, 2003: S. 35

¹³³ Vgl. Raulff, 2012: (Zeitung „Frankfurter Allgemeine“)

Die neuste Erkenntnis zeigt, dass das Pferd als Spiegel des Menschen agiert und dementsprechend Verwendung in der Entwicklung von Persönlichkeit und natürlicher Führungskompetenz findet.¹³⁴

Insgesamt zeigt sich, dass Mensch und Pferd eine lange Geschichte verbindet. Pferde haben auf den Menschen eine besondere Wirkung, denn Ihre Größe und Stärke auf der einen Seite, die Sanftmütigkeit und Sensibilität auf der anderen Seite, erzeugen eine gewisse Aufmerksamkeit die sie auf sich lenken.¹³⁵

In den folgenden Abschnitten wird vermehrt darauf eingegangen, welche Eigenschaften Pferde besitzen, um Führungskräften menschliche Führung zu lehren.

3.5.1 Warum Pferde als Coaching Partner?

Pferde suchen Führung

„Pferde sind Herdentiere [...]“¹³⁶ – sie leben in kleinen Gruppen zusammen, in der jedes Mitglied seinen Platz in der Rangordnung einnimmt. Zwei Leittiere sind zuständig für Führung und Schutz der gesamten Herde: Die Leitstute geht der Gruppe voran, organisiert die komplette Herde und bestimmt über Richtung, Erziehung sowie Futter- und Schlafplätze. Der Leithengst läuft in der Herde als Letzter und übernimmt lediglich die Aufgabe, die Herde zu vergrößern und andere Hengste oder Angreifer abzuwehren.¹³⁷

Was zeichnet jedoch ein Leittier aus? Welchen Tieren vertrauen die restlichen Herdenmitglieder? *Truckenbrodt und Fiegler (2004)* beschreiben das Leittier wie folgt:

- *„Tiere, die souverän, bestimmt und mit wenig körperlichem Einsatz führen*
- *Tiere, die Lebenserfahrung und innere Ausstrahlung durch Kämpfe errungen haben*
- *Tiere, die volle Bereitschaft zeigen, die Leitung der Herde zu übernehmen, mit aller Verantwortung“*¹³⁸

¹³⁴ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.18f

¹³⁵ Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans- Jürgen Neuhauser)

¹³⁶ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.6

¹³⁷ Vgl. Roberts, 2005: S.20ff

¹³⁸ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.88

Erst durch diese Eigenschaften fühlt sich die restliche Herde beschützt. Sind diese nicht gegeben

„[...] verweigern sie sofort Gefolgschaft und Leistung. Sie suchen sich ein anderes Leittier – oder melden selbst Führungsanspruch an.“¹³⁹

Ständiges Testen der Führungsqualitäten durch rangniedrigere Mitglieder erfordert starke Nerven an den Herdenchef, gehört jedoch zu den alltäglichen Situationen in einer Herde. Das in Frage stellen der Führungsqualitäten ist überlebenswichtig, da das Pferd ein Beute- und Fluchttier ist, das prüft ob der Ranghöhergestellte wirklich kompetent führen kann.¹⁴⁰

Genau diese Eigenschaft ist von Nutzen für das Coaching mit dem Pferd als Co Trainer. Die Teilnehmer lernen die Rolle des Herdenchefs zu übernehmen und souverän zu handeln. Gelingt dies nicht, ist die Sicherheit aus Sicht des Pferdes nicht mehr gewährleistet. Es wird sich abwenden und die Zusammenarbeit verweigern. Genau diese Reaktion ist in einem Fluchttier verankert und macht es vielen Managern nicht leicht. Für die Arbeit mit Pferden ist es von großer Bedeutung, sich in die Perspektive des Tieres hinein zu versetzen und zu erkennen, wie es Dinge wahrnimmt und diese bewertet.¹⁴¹

¹³⁹ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S. 6

¹⁴⁰ Vgl. Kolzarek, 2011: S.10f

¹⁴¹ Vgl. ebd.: S. 43

Das Pferd wirkt als Spiegel

*„Das Pferd ist dein Spiegel.
Es schmeichelt dir nie.
Es spiegelt dein Temperament.
Es spiegelt auch seine Schwankungen.
Ärgere dich nie über ein Pferd;
du könntest dich ebensowohl
über deinen Spiegel ärgern.“
(Rudolph G. Binding)*

Das Zitat von Binding ist ein guter Leitfaden, um das Pferd als Feedbackgeber anschaulich zu erläutern. Nachfolgend wird das Zitat analysiert.

- „Das Pferd ist dein Spiegel“

Gibt nicht ein Spiegel augenblicklich alle Aktionen, die sein Gegenüber tut, wieder?! Ein Pferd agiert oder reagiert immer in der einzigen Zeit, die es kennt, im Hier und Jetzt.¹⁴² Es kennt keine Vergangenheit oder Zukunft, jedoch bemerkt es unmittelbar ein Gedankenabschweifen des Gegenübers. Die Folge daraus ist, dass eine volle Konzentration auf das Wesentliche nicht mehr gewährleistet ist. Da Pferde wie Menschen soziale Wesen sind, die in Strukturen mit regulierten Normen im Schutz der Gemeinschaft leben¹⁴³, lässt sich dies auch auf Mitarbeiter poizieren.

Mitarbeiter, die in einem Gespräch mit ihrem Vorgesetzten sind, bemerken prompt eine Abwesenheit des Gesprächspartners. Deshalb ist es unerlässlich im Hier und Jetzt zu leben, denn alle Abschweifungen in den Gedanken führen zu einem Wertschätzungsverlust.

- „Es schmeichelt dir nie“

beschreibt die totale und schonungslose Ehrlichkeit, die ein Pferd im Kontakt dem Menschen entgegenbringt.¹⁴⁴ Im Vergleich zu Pferden, die ausschließlich in einer klaren und ehrlichen Sprache kommunizieren, mangelt es in Unternehmen oft an dieser notwendigen Kommunikation. Rückmeldungen, die das gewählte Führungsverhalten in

¹⁴² Vgl. Hendrich, 2003: S.14

¹⁴³ Vgl. Hendrich, 2003: S. 33

¹⁴⁴ Vgl. Hendrich, 2003: S. 15

Frage stellen, gibt es sehr selten.¹⁴⁵ Leider führt dies oft immer wieder zu einer Speicherung der Probleme bis hin zu einem Rückzug und dem damit verbundenen Frust. Das Pferd im Gegenzug ist ein ausgezeichneter Feedbackgeber – auf der einen Seite reagiert es auf jedes noch so kleine körpersprachliche Signal und zeigt die Reaktion „*sofort und ungeschminkt*“¹⁴⁶, auf der anderen Seite fokussiert es sich ausschließlich auf das Thema Führung.¹⁴⁷ (Vgl. 3.5.1)

Oft nehmen Menschen eine Unstimmigkeit im Verhalten nur im Unbewussten wahr, da diese auf der sprachlichen Ebene kommunizieren. Doch entscheidend für ein kongruentes Auftreten ist die Körpersprache und diese lässt sich mittels dem Co Trainer Pferd schulen. Jede Reaktion des Pferdes ist das Spiegelbild des eigenen Handelns. Dabei ist es nicht von Bedeutung, welchen Status, Titel oder gesellschaftliche Stellung der Gegenüber besitzt, sondern welche energetische Präsenz auf das Pferd wirkt.¹⁴⁸ Aufgrund der Normen und Werte, die in der Gesellschaft herrschen, haben viele Manager Versagensängste und versuchen aufgrund von Täuschung keinen Werteverlust zu erleiden.¹⁴⁹ Menschen lassen sich leicht täuschen durch besagten Status, Titel und durch Einsatz besonderer rhetorischer Fähigkeiten.

Jedoch mit dem Pferd als Coach ist dies nicht möglich, denn Menschen können vielleicht die Worte wählen, aber die Körpersprache zum täuschen auffordern, wird nicht gelingen. Pferde fordern und schulen kongruentes Verhalten durch Selbstwahrnehmung. Also ist es wichtig im Kontakt mit dem Pferd, die innere Haltung mit dem Verhalten in Einklang zu bringen.¹⁵⁰

¹⁴⁵ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 43

¹⁴⁶ Vgl. Hendrich, 2003: S. 64

¹⁴⁷ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 15

¹⁴⁸ Vgl. Hendrich, 2003: S. 175

¹⁴⁹ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S. 24

¹⁵⁰ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.20f

- „Es spiegelt dein Temperament“

Hierzu beschreibt *Hempfling (2001)* ein anschauliches Beispiel aus seiner Arbeit mit einem hektischen Pferd:

„Meinen eigentlich recht forschen und energischen Schritt tauschte ich ein gegen einen absoluten Schlurf- und Latschgang. So schleppte ich mich nun neben dem Pferd her, ohne dieses jedoch weiter zu berühren. [...] Nach etwa 10 Minuten bat mich die Besitzerin doch aufzuhören, da sie fürchtete, die Ambulanz für ihr Pferd rufen zu müssen, das inzwischen nämlich beinahe in der gleichen Manier neben mir herwankte.“¹⁵¹

Diese Anekdote verdeutlicht, dass ein Pferd sich dem Verhalten seines Führers anpasst. Sie ahmen den Menschen regelrecht nach. Wer sich diese Erkenntnis zu Nutze macht, wird das eigene Auftreten in dem Spiegel Pferd erkennen und danach an der eigenen Haltung und dem eigenen Temperament arbeiten können.

Parallelen bei der Führung im Unternehmen lassen sich auch hier erkennen. Ein Chef, der das Büro seiner Mitarbeiter ohne Selbsthaltung betritt, wird nach gewisser Zeit erkennen müssen, dass diese eine ähnliche Selbsthaltung eingenommen haben. Führungspersonen sind Vorbilder, die alle Dinge so erfüllen sollten, wie sie es sich von ihren Angestellten wünschen. Genau deshalb ist ein Coaching mit Pferden effektiv. Falls das Pferd schlurfend neben der Führungsperson hertrottet, wird es wohl Zeit im Umgang mit den Mitarbeitern ein wenig mehr Selbsthaltung und Energie zu investieren.¹⁵²

- „Es spiegelt seine Schwankungen“

Wie schon benannt ist es absolut unmöglich ein Pferd zu täuschen, denn es *„reagiert nicht auf das, was wir sagen, sondern auf das was wir meinen[...]“*.¹⁵³ Deshalb ist die Kongruenz in dem eigenen Handeln von großer Bedeutung.

Truckenbrodt und Fiegler (2003) schildern eine häufig auftretende Situation, die das Täuschen des Pferdes als unmöglich erweist. Häufig nehmen Manager bei den Seminaren teil, die große Angst vor den Tieren haben. Sie versuchen mit sicherem Auftreten dem Pferd und den anderen Teilnehmern ihre Schwäche nicht zu zeigen. Denn wer Schwäche zeigt, steht anhand der sozial festgelegten Normen als nicht kompetente Führungsperson da. Doch das Pferd als Coach deckt alle noch so kleinen körper-

¹⁵¹ Vgl. Hempfling, 2001: S. 41

¹⁵² Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans- Jürgen Neuhauser)

¹⁵³ Vgl. Hendrich, 2003: S. 41

sprachlichen Signale, wie auch innere Empfindungen, sofort auf und reagiert auf Unsicherheit selbst mit Unsicherheit.¹⁵⁴

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich nun sagen, dass das Pferd ein ausgezeichneter Feedbackgeber ist. Denn durch die unmittelbare Reaktion auf alle noch so kleinen Aktionen ist es möglich eine sofortige Kontrolle des Erfolgs beobachten zu können. Denn handelt der Mensch in seinem ganzen Verhalten kongruent wird sich das Pferd sofort auf eine Zusammenarbeit einlassen. Bei inkongruentem Verhalten wird sich schnell eine nicht gewünschte Reaktionen einstellen, indem das Pferd die Zusammenarbeit verweigert. Wird jedoch der eigene Auftritt überdacht, lässt sich das Pferd im nächsten Moment wieder auf den Menschen ein und folgt ihm. Denn Pferde analysieren nicht den Charakter, sondern das eigentliche Auftreten und Denken. Der Coach Pferd hält jedem Teilnehmer auf freundliche Art und Weise sein eigenes Spiegelbild vor Augen.

Für ein ausreichendes Feedback sind jedoch auch weitere Kompetenzen, wie Fach- und Feldkompetenz, notwendig. Diese können durch den Coach (Mensch) abgedeckt werden. (Vgl. 3.3)

Gemeinsame Reaktionen von Pferd und Mensch

In Stresssituationen verhalten sich Menschen wie Pferde ähnlich, denn unter Einfluss von Stress handeln Menschen nicht mehr ausschließlich mit dem Kopf, sondern Stress schlägt einem sprichwörtlich auf den Magen. Das heißt, man fühlt und agiert überwiegend aus dem Bauch heraus ohne darauf Einfluss nehmen zu können.¹⁵⁵

Truckenbrodt und Fiegler (2004) vergleichen den Menschen mit dem Pferd in dem Sinn, dass der Mensch als Beute- und Fluchttiere ähnlich mit Angst Impulsen umgeht. Der Mensch reagiert bei Gefahr mit Kampf oder Flucht. In diesem Sinne ist die Angst überlebenswichtig.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S. 20-23

¹⁵⁵ Vgl. <http://pferdekommunikation.org/reagieren-mitarbeiter-wirklich-wie-pferde/>, Stand: 26.11.2012

¹⁵⁶ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.71

Klaus Reischmann verdeutlicht in seinem Artikel drei erprobte Verhaltensweisen, die bei Gefahr bzw. starkem Stress beim Pferd als auch beim Mensch eintreten:

„Weglaufen: Während die Trainingspartner im Persönlichkeitstraining mit Pferden eher „körperlich“ weglaufen, neigen Menschen eher zum „geistigen“ Weglaufen. Im Gegensatz zum körperlichen Ausweichen fällt das geistige Ausweichen aber erst zeitverzögert auf.

Angreifen: Im Arbeitsalltag verhalten sich Mitarbeiter eher als Flucht- denn als Raubtiere, d.h., sie greifen in der Regel nur an, wenn ihnen der persönliche Freiraum zu schnell oder zu stark genommen wird, wenn sie „mit dem Rücken zur Wand stehen“ und es somit keine Fluchtmöglichkeit mehr gibt.

Totstellen: Diese Form der körperlichen Anwesenheit bei gleichzeitiger geistiger Abwesenheit wird von Mitarbeitern gewählt, wenn sie von der Situation derart überrascht sind, dass sie sich weder für weglaufen noch angreifen entscheiden können oder wenn ihnen kurzfristig keine sinnvollen Handlungsalternativen einfallen. Der Mitarbeiter wirkt mit den Absichten der Führungskraft einverstanden, um der weiteren Aufmerksamkeit seines Chefs möglichst schnell entweichen zu können.“¹⁵⁷

Aufgrund der Erprobung von Reischmann ist zu erkennen, dass Menschen wie Pferde ähnlich auf Situationen reagieren, die ihnen Angst machen. Jedoch kommen Klein und Kolb (2006) zur Erkenntnis, dass der Mensch im Gegensatz zu dem Pferd die Möglichkeit hat in Angstsituationen seinen Verstand einzusetzen:

„Er kann aufgrund logischer Gesetze beurteilen, dass man in einer Pfütze nicht ertrinken kann. Zu dieser Erkenntnis gelangt er, weil sein Wissen, seine Vor-Erfahrungen und gewisse methodische Fertigkeiten der Informationsverarbeitung beherrscht“¹⁵⁸

¹⁵⁷ <http://pferdekommunikation.org/reagieren-mitarbeiter-wirklich-wie-pferde/>, Stand: 20.12.2012

¹⁵⁸ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 27

Im Vergleich dazu, handeln Tiere allgemein nur nach ihren Instinkten und Erfahrungen. Hierzu ein weiteres Beispiel von *Klein und Kolb (2006)*, das einen Unglücksfall mit Pawlows Laborhunden beschreibt.

„Seine in Käfigen untergebrachten Versuchshunde waren durch eine Überschwemmung außerplanmäßig einer tödlichen Gefahr ausgesetzt gewesen. Der nahe gelegene Fluss Newa war über die Ufer getreten und hatte die Laborräume unter Wasser gesetzt. Man konnte den eingesperrten Hunden erst in allerletzter Sekunde helfen [...] Die Todesangst hatte sich im Gedächtnis der Versuchstiere derart intensiv eingepägt, dass sie noch lange nach der Befreiung stärkste Angstreaktionen zeigten, wenn man sie mit einer unbedeutend geringen Wassermenge wie etwa einem dünnen Rinnsal konfrontierte.“¹⁵⁹

Dieser Vorfall zeigt, dass Tiere nicht im Stande sind, verschiedenen Situationen zu unterscheiden bzw. zu analysieren. Sie kompensieren die Angst durch die genannten Reaktionen. Im Gegensatz zum Tier gelingt es dem Mensch sein Verhalten und seine Reaktionen bewusst zu steuern, da er nicht automatisch auf Reize reagiert.¹⁶⁰

Agrund dieser Tatsachen schlussfolgert *Hendrich (2006)*, dass Mitarbeiter wie auch Pferde, Personen suchen, die Selbstsicherheit ausstrahlen um eine eigene innere Ruhe zu finden.¹⁶¹ Die ähnlichen Grundreaktionen beider bilden eine gute Grundlage für das Coaching. Denn durch die Reaktionen des Pferdes als Spiegel, lernt der Mensch sich selbst und seine Ängste besser kennen und kann durch seinen Verstand versuchen zu analysieren, warum hier gerade Stress auf das Pferd wirkt. Denn zurück im Unternehmen sind die Mitarbeiter die, die dem Chef gegenüber stehen. Ein Mitarbeiter der lange Zeit Stress ausgesetzt ist, wird sich nicht wohlfühlen oder sogar krank werden.

Klein und Kolb (2006) reden sogar von Modekrankheiten, die sich die Mitarbeiter einreden um Schonung zu erlangen.¹⁶² Deshalb scheint es wichtig zu wissen, wie Menschen in Stresssituationen reagieren und wie es möglich ist, als Führungskraft solche Situationen zu managen.

¹⁵⁹ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 20

¹⁶⁰ Vgl. ebd.: S. 28

¹⁶¹ Vgl. Hendrich, 2003: S. 94

¹⁶² Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 25f

3.5.2 Die Wirkung der Pferde fördert den Lernprozess

Hendrich (2003) verrät uns in seinem Buch, dass

„[...] Männer, die Führung übernehmen sollten und das auch erfolgreich getan haben, mit Pferden aufgewachsen“¹⁶³

sind. Diese Aussage bekräftigt die vorherigen Kapitel, die besagen, dass Pferde dem Menschen behilflich sein können bei der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Doch in diesem Kapitel wird nicht untersucht, was man durch die Pferde lernt, sondern vielmehr wie der Mensch lernt und ob ein Seminar mit dem Pferd als Co-Trainer sinnvoll ist um das erlernte Wissen nachhaltig zu festigen.

Klein und Kolb (2006) erklären, dass das Gehirn in 3 wichtige Areale aufgeteilt ist: Das Stammhirn, das limbische System und die Großhirnrinde. Im Stammhirn sind die Instinkte angelegt, die Reaktionen wie Flucht, Angriff oder tot stellen auslösen.¹⁶⁴ Auch dient dieser Teil des Gehirns als Zentrale und Filter für empfangene Informationen. Je nach Information gelangt diese zur Weiterverarbeitung in das limbische System oder die Großhirnrinde.¹⁶⁵

Das limbische System ist dafür verantwortlich, dass der Mensch Emotionen wahrnimmt. Die Informationen aus dem Stammhirn werden hier abermals gefiltert und erst nach sorgfältiger Prüfung ins Langzeitgedächtnis verschoben. Diese Gehirnhälfte ist bedeutend für das Lernen. Der letzte Teil des Gehirns ist die Großhirnrinde, auch Neokortex genannt. Hier ist das komplette Wissen verankert, hier begreift man sich als ICH – unser Verstand. Tieren ist dieser Verstand nicht gegeben.¹⁶⁶ (Vgl. 3.5.1, S. 33ff)

Wirkungsvolle Kommunikation und das daraus entstehende Lernen ist hauptsächlich über das limbische System möglich, denn hier sitzen die eigenen Emotionen.

Das Prüfen von Informationen wird von dem limbischen System vorgenommen, indem diese mit vorhandenem Wissen verglichen werden - dem Erfahrungsschatz jedes Menschen. Die Bedeutsamkeit der Information ist dafür verantwortlich, was im Langzeitgedächtnis verankert wird. Das Speichern im Langzeitgedächtnis ist es, was als „Lernen“ bezeichnet wird.

¹⁶³ Vgl. Hendrich, 2003: S.12

¹⁶⁴ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 33

¹⁶⁵ Vgl. Peters; Ghadiri, 2011: S. 27

¹⁶⁶ Vgl. Klein; Kolb, 2006: S. 33 f

Um der Prüfung des limbischen Systems stand zu halten, erwähnen *Klein und Kolb (2006)* 4 wichtige Punkte, die in einer Kommunikation zu beachten sind.

1. *Auf die Verpackung kommt es an*

Um eine Wirkung zu erzielen ist es von großer Bedeutung Informationen „schön“ zu vermitteln. Dies bedeutet, dass ein Lächeln oder eine angenehme Atmosphäre förderlich sind für den Lernprozess.

2. *Überraschungseffekte*

Menschen bleiben Momente länger im Gedächtnis, die sie niemals erwartet hätten, aber doch eingetreten sind.

3. *Erfahrungen unter Druck wirken nachhaltiger*

Oft erinnert man sich stärker an Situationen, in denen Druck ausgeübt wurde. Dies ist keine angenehme Tatsache, jedoch gilt *"aus Schaden wird man klug"*.

4. *Ein Bild sagt mehr als tausend Worte*

Die Vorstellungen von Bildern helfen einem wichtige Dinge lange im Kopf zu speichern, denn diese merkt man sich deutlich besser und schneller. ¹⁶⁷

Nun folgt eine **kritische Betrachtung**, ob Coachings mit Pferden diese Punkte erfüllen.

Die Autorin weiß selbst was es heißt „Raus aus dem Alltag, rein in die Pferdewelt“. Dieses „Abschalten vom Alltag“ in einer anderen Umgebung machen sich die Seminaranbieter zu Nutze. Von Beginn an entsteht somit eine angenehme Atmosphäre mit Neugier auf das was kommt. Genau diese Neugier ist wichtig für den Lernprozess (vgl. 3.4), *denn*

„[...]wer sich entscheidet, sich zu öffnen, dem bietet sich die Chance, etwas Neues zu lernen.“¹⁶⁸ (Auf die Verpackung kommt es an)

¹⁶⁷ Vgl. Klein; Kalb: 2006, S. 67ff

¹⁶⁸ Vgl. Truckenbrodt, 2004: S. 27

Den „Überraschungseffekt“ erleben viele Teilnehmer, wenn die Arbeit mit dem Pferd beginnt, denn viele Manager haben großen Respekt vor diesen großen und starken Tieren. Doch nach dem ersten Kennenlernen und der fachkundigen Betreuung der Anbieter, merken die Manager schnell, dass Pferde sanfte Wesen sind, die einfach nur auf den Menschen wirken. Hierzu schreibt *Beier (2011)* ein angebrachtes Zitat:

*„Der Teilnehmer erlebt sich. Er erlebt die Wirkung des Pferdes auf ihn. Und er erlebt seine Wirkung auf das Pferd. Er erlebt, welche Reaktionen sein Tun, sein Verhalten beim Pferd auslösen. Er ist mittendrin. Nicht nur räumlich, sondern auch in seinem Inneren.“*¹⁶⁹

Die Arbeit mit den Pferden ist nicht mit Druck oder Stress zu vergleichen, jedoch haben die Manager bei der Arbeit mit dem Pferd als Coach und dessen Kritik eine gewisse Anspannung. *„Ein Pferd mit 500kg Lebensgewicht lässt sich nicht so leicht umparken oder verändern als Ihre Mitarbeiter.“*¹⁷⁰ Dies merken die Manager recht schnell, wenn nicht die gewünschte Reaktion des Pferdes eintritt. Somit ist dieses klare ungeschminkte Feedback zwar Kritik aber letztendlich förderlich für deren Lernprozess.¹⁷¹ (Erfahrungen unter Druck wirken nachhaltiger)

Zum letzten Punkt „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ kann nur gesagt werden, dass bei den Trainings die Teilnehmer das Bild vor Augen haben – das Pferd selbst. Der Coach muss somit den Teilnehmern das Bild nicht in den Kopf hineinreden. Es ist einfach da. *Beier (2011)* verrät zur Verarbeitung von Bildern, dass diese *„[...] viel tiefer und schneller als die Verbalisierung des gleichen Inhalts [...]“*¹⁷² ist.

Pferde können somit den Lernprozess fördern, was auch *Krebs (2006)* mit ihrer Aussage verdeutlicht:

*„Im Gegensatz zu anderen Seminaren, die nur die Theorie bearbeiten, wirkt die Arbeit mit Pferden länger nach. Die Teilnehmer lernen spielerisch. Lernen durch bewusste Wahrnehmung der Fehler. Kein festes Programm, sondern individuell auf die Bedürfnisse abgestimmt. Die Seminare sind ein Anstoß - Betreuung danach ist wichtig.“*¹⁷³

¹⁶⁹ Vgl. *Beier, 2011: S.44*

¹⁷⁰ Vgl. *Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S.7*

¹⁷¹ Vgl. *Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans-Jürgen Neuhauser)*

¹⁷² Vgl. *Beier, 2011: S.47*

¹⁷³ Vgl. *Wienerke-Spohler, 2008: S. 56*

3.5.3 Grenzen des pferdegestützten Coachings

Neben vielen positiven Erkenntnissen, die Pferde die Führungskräfte lehren, gibt es auch Grenzen im Coaching. Anbei werden einige Grenzen aufgezeigt und erläutert.

Pferdecoachings können nicht:

„Richtiges Führen“ lehren

Pferde können Führungskräften nicht zeigen, welcher Führungsstil oder welches Führungsverhalten richtig ist. Sie können lediglich die Führungskraft in ihrem Verhalten und Auftreten schulen, sowie Entscheidungen bewusst machen.¹⁷⁴(Vgl. 2.2.3)

Fachwissen vermitteln

„Den TN werden keine großen Mengen neuer Informationen vermittelt, sondern sie sollen bei dem Erkennen von Mustern unterstützt werden“¹⁷⁵

Verbale Kommunikation verbessern

Die Coachings sind nicht darauf ausgelegt die verbale Kommunikation zu verbessern, da der Trainingspartner Pferd nun mal nicht die menschliche Sprache spricht, sondern lediglich über Körpersprache und mentaler Ebene kommuniziert (vgl. 2.3.3)

Messbare Ergebnisse produzieren

Viele Teilnehmerstimmen sind zwar positiv, jedoch kann man den Erfolg der nach Pferdecoachings eingetreten ist nicht messen. Dazu sind weitere Einflüsse ausschlaggebend, wie beispielsweise eine bessere oder schlechtere Wirtschaftslage.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Hendrich, 2003: S. 100

¹⁷⁵ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 115

¹⁷⁶ Vgl. Neuse, 2009: S. 12

4 Konzeption eines Führungskräfteseminars mit Pferden

Aufgrund gewonnener Erkenntnisse wird nun ein geeignetes Konzept für ein Führungskräftecoaching mit Pferden erstellt.

4.1 Rahmenbedingungen für das Coaching

Ein Coaching kann nur dann gelingen, wenn bestimmte Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen gegeben sind. Deshalb werden anhand der Erkenntnisse, Rahmenbedingungen für ein mögliches Coaching mit Pferden formuliert.

4.1.1 Persönliche Bedingungen

Bevor eine Führungskraft die Entscheidung trifft an einem Coaching mit Pferden teilzunehmen, ist es wichtig erste Grundvoraussetzungen aus Sicht des Coach und des Coachee zu erfüllen. Zuerst sollte sich der Coachee darüber Gedanken machen, ob überhaupt ein beratungswürdiges Anliegen vorliegt. Dies kann auf der einen Seite ein Problem sein, das schon länger vorliegt und nicht alleine bewältigt werden kann oder die Führungskraft möchte aus Eigeninitiative die eigene soziale Kompetenz und Persönlichkeit weiterentwickeln.¹⁷⁷ Das bedeutet, dass die erste wichtige Voraussetzung für ein Coaching die Freiwilligkeit ist, denn ohne diese kann eine Kommunikation zwischen Mensch und Pferd nicht stattfinden. Pferde merken jeden Gefühlszustand des Menschen (vgl. 2.3.1) und werden aufgrund von Unfreiwilligkeit keine Kooperation eingehen, was wiederum zu keinem Lernerfolg führt.

Betrachtet man sich im Gegenzug den Coach, dann wird deutlich, dass ein Coaching nur durch äußerste Diskretion funktioniert. Der Coachee muss die Sicherheit haben, dass alle besprochenen Themen diskret behandelt werden, denn die Angst vor einem „Gesichtsverlust“ fördert das Misstrauen und hemmt den Lernprozess. Eine weitere Voraussetzung ist die gegenseitige Akzeptanz. Es ist wichtig, dass die Chemie zwi-

¹⁷⁷ Vgl. Rauen, 2003: S.47

schen Coach und Führungskraft stimmt. Da in diesem Seminar das Pferd der Coach ist, stehen immer genügend Pferdepersönlichkeiten zur Verfügung. Es ist also für jeden das passende Pferd dabei. (vgl. 2.2.2)

Ein weiterer überaus wichtiger Punkt ist die Selbstmanagementfähigkeit des Gecoachten, denn leidet dieser an psychischen und körperlichen Erkrankungen, ist ein Coaching der falsche Weg und es sollte ein Psychotherapeut oder ein Arzt aufgesucht werden. Bei herkömmlichen Coachings ist die Transparenz sehr wichtig, doch bei pferdegestützten Seminaren ist es unmöglich eigene Gefühle und Absichten zu verbergen, denn wie schon in 2.3.1 erwähnt schauen Pferde hinter die Fassade und decken alles klar und deutlich auf.¹⁷⁸

Neben der Lernbereitschaft des Coachee und den Kompetenzen des Coach (vgl. 3.3) spielt die Haltung der Pferde eine bedeutende Rolle. Denn diese können nur pferdegerecht und natürlich reagieren, wenn sie psychisch und physisch in einem guten Zustand sind. Pferde sollten demnach im Sozialverband mit anderen Pferden zusammen leben und artgerecht gefüttert werden. Diese Haltungsbedingungen fördern die Ausgeglichenheit des Pferdes. Wenn Pferde in Einzelhaft gehalten werden ist es sogar möglich, dass diese ihre eigene Sprache verlieren.

Weitere Folgen daraus sind Schreckhaftigkeit und vermehrter Bewegungsdrang, welches kein Vertrauen zwischen Pferd und einem ängstlichen Coachee aufbauen lässt. Zusammengefasst sind Pferde Lauftiere und Dauerfresser und sollten demnach artgerecht gehalten werden, um die Funktion als Co Trainer übernehmen zu können.¹⁷⁹

Das bedeutet demnach auch, dass der Coach neben den eigenen Kompetenzen zusätzlich fundiertes Wissen und Erfahrungen mit Pferden haben soll, um während des Coachings als Übersetzer zu fungieren als auch die Sicherheit der Teilnehmer gewährleisten zu können.

4.1.2 Rechtliche Bedingungen

Da es sich in diesem speziellen Coaching um die Arbeit mit Tieren handelt, sollte im Vorhinein ein gewisses Grundwissen über Pferde übermittelt und über mögliche Risi-

¹⁷⁸ Vgl. Rauen, 2003: S. 48f

¹⁷⁹ Vgl. Truckenbrodt; Fiegler, 2004: S. 139f

ken aufgeklärt werden.¹⁸⁰ Auch wenn die Coachs ihre Tiere kennen und einschätzen können, bleibt natürlich ein gewisses Risiko vorhanden. Des Weiteren sollte vorab die Frage der Kosten geklärt werden. Mögliche Kosten für einen 1 Tageskurs, wie er hier konzipiert wird, liegen bei 1065 € pro Teilnehmer.¹⁸¹

4.1.3 Räumliche Bedingungen

Um ein Führungskräftetraining mit Pferden durchzuführen bedarf es gewisser räumlicher Bedingungen. Zum einen muss eine Reithalle oder zumindest ein eingezäunter Platz zur Verfügung stehen und zum Anderen ein geeigneter Seminarraum um anschließende Reflexionsrunden durchführen zu können.¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans- Jürgen Neuhauser)

¹⁸¹ Vgl. <http://horsedream.de/kunst-der-fuehrung.htm>, Stand: 11.01.2013

¹⁸² Vgl. Blesinger, 2012: (Erfahrungsbericht Hans-Jürgen Neuhauser)

4.2 Mögliche Ziele des Coachings

Die Ziele des pferdegestützten Coachings basieren auf den Grundlagen wirksamer Führung (vgl. 2.3), den nötigen Anpassungen der Mitarbeiterführung der heutigen Zeit (vgl. 2.2), als auch den Grundzielen des herkömmlichen, traditionellen Coachings (vgl. 3.1). Demnach soll durch zusätzliche Erkenntnis über die Eigenschaften und Wirkung der Pferde (vgl. 3.5.1) die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Führungskraft im Bezug auf Mitarbeiterführung geschult werden. Daraus wird das Ziel verfolgt durch Aktivierung der Gefühlszustände, das natürliche Verhalten, das in jedem Menschen angelegt ist, zu fördern.¹⁸³ Erst durch die Wahrnehmung von Selbst- und Fremdbild und der Erkenntnis über eigene Stärken und Schwächen kann sich die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln. Durch den gezielten Einsatz von Feedback sollen Führungskräfte Einsicht in ihr eigenes Führungsverhalten gewinnen und durch Interaktion mit dem Pferd, eigene Verhaltensweisen wahrnehmen, verstehen und wertschätzen.

Der Aufbau des Seminars und die Erläuterung diverser Übungen sollen demnach zeigen, dass folgende Kompetenzen geschult werden können:

- Wahrnehmungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Kreativität
- Motivationsfähigkeit
- Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen
- Persönliche Ausstrahlung (vgl. 3.4)

¹⁸³ Vgl. Beier, 2011: S. 8

4.3 Seminaraufbau

Die folgende Tabelle zeigt den typischen Aufbau eines pferdegestützten Coachings.¹⁸⁴ Dieser wurde unter Berücksichtigung der erfolgreichen Kompetenzentwicklung laut Bergmann bezüglich Impuls, Erprobung und Reflexion und weiterer Elemente aus dem Coaching-Prozess von Becker angepasst und erweitert. Dabei schien es wichtig neben dem Ablauf wichtige Ziele (vgl. 4.2) festzuhalten.

Ablauf	Inhalt	Ziel
09.00 Uhr- 09.45 Uhr	Ankunft; Gegenseitiges Kennenlernen; Situationsanalyse	Vertrauen schaffen
09.45 Uhr -10.15 Uhr	1. Übung „Beobachten und Beurteilen“	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmungsfähigkeit • Entschleunigung • Entstehung von Bildern
10.15 Uhr- 11.00 Uhr	Reflexions- und Transferphase	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionen zulassen • Sammeln neuer Impulse • Transfer in den Alltag
11.00 Uhr- 11.30 Uhr	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen über Pferde
11.30 Uhr- 12.30 Uhr	2. Übung „Führpositionen und Führungsstile“	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwahrnehmung • Kommunikationsfähigkeit • Kreativität • Motivationsfähigkeit
12.30 Uhr- 13.15 Uhr	Mittagessen	
13.15 Uhr- 13.45 Uhr	Reflexionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionen zulassen • Sammeln neuer Impulse • Transfer in den Alltag

¹⁸⁴ Vgl. <http://pferdekommunikation.org/pferdekommunikation-fuer-fuehrungskraefte/inhalt-und-ablauf-unserer-pferdegestuetzten-seminare/>, Stand: 21.01.2013

13.45 Uhr- 14.45 Uhr	3. Übung „Komfortzone“	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungskraft/ Durchsetzungsvermögen • Persönliche Ausstrahlung
14.45 Uhr- 15.45 Uhr	4. Übung „Pferd und Persönlichkeit“	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungskraft/ Durchsetzungsvermögen • Persönliche Ausstrahlung
15.45 Uhr- 16.45 Uhr	Reflexionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionen zulassen • Sammeln neuer Impulse • Transfer in den Alltag
16.45 Uhr – 17.30 Uhr	Abschlussgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterkenntnis • Impulse

Tabelle 3 Seminarablauf eines pferdegestützten Coachings

Am Anfang des Coachings steht das gegenseitige Kennenlernen von Teilnehmer und Coach.¹⁸⁵ Eine kleine Vorstellungsrunde mit anschließenden Wünschen und Erwartungen schafft eine offene Atmosphäre und bildet Vertrauen. Darauf folgt eine Situationsanalyse, die die aktuelle Situation jedes Einzelnen betrachtet. Ein kleiner Fragebogen (Interview) vor und nach dem Seminar, hilft dabei Wünsche, Erwartungen und Ziele zu formulieren, als auch den Erfolg nach dem Seminar sichtbar zu machen. Darauf folgend werden anhand der Interviews und zusätzlicher Fragen des Coachs gemeinsam Ziele formuliert.¹⁸⁶ Zum Abschluss dieser ersten Einheit werden der zeitliche Ablauf und die zu erwartenden Übungen erläutert.

Folgende Abschnitte erläutern die einzelnen Übungen und die daraus resultierenden Ziele aus dem erstellten Ablaufplan.

¹⁸⁵ Vgl. Zumkeller, 2012: S. 69

¹⁸⁶ Vgl. Maier-Gerlach, 2013: S. 1 (Anlage B)

4.3.1 Beobachten und Beurteilen

Nach dem ersten Kennenlernen beginnen die Teilnehmer mit ihrer ersten Praktischen Übung. Dabei nehmen diese vorerst noch keinen Kontakt mit den Pferden auf, sondern sind dazu aufgefordert diese zu beobachten. Eine kleine Pferdeherde von 5-6 Tieren wird hierzu frei in die Reithalle gelassen damit diese sich frei bewegen können. Die Aufgabe besteht nun darin durch Beobachtung zu erkennen, welche Rangfolge jedes Tier in der Herde einnimmt und durch welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen sich die einzelnen Positionen der Herde auszeichnen. Außerdem sollen die Teilnehmer erkennen wie Pferde kommunizieren und beobachten ob verschiedene körpersprachliche Signale eine erkennbare Bedeutung haben. Um die Aufmerksamkeit auf wesentliche Verhaltensmerkmale zu lenken ist es wichtig den Teilnehmern Beobachtungshilfen zu geben.¹⁸⁷ Insgesamt dauert die Beobachtungsphase 30 Minuten und dient dazu, die eigene Wahrnehmungsfähigkeit zu schulen und sich selbst zu entschleunigen (vgl. 2.1). Das eigene Erleben und die Wirkung der Pferde rufen Emotionen hervor und lassen Bilder im Kopf der Führungskräfte entstehen, die den eigenen Lernprozess fördern.¹⁸⁸ Denn *„die Verarbeitung von Bildern ist viel tiefer und schneller als die Verbalisierung des gleichen Inhalts.“*¹⁸⁹

Nach den ersten Eindrücken am Pferd wird das Gesehene in der Reflexionsphase besprochen. Fragen zu erlebten Eindrücken und Emotionen fordern die Teilnehmer heraus die eigenen Emotionen zu erkennen, mit ihnen umzugehen und über diese offen zu sprechen. Auch der Transfer in den Arbeitsalltag wird in der Reflexionsphase erarbeitet. Dieser soll die Bedeutung der Wahrnehmungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter verdeutlichen und zeigen, dass erst daraus die Möglichkeit besteht, die eigenen Aktionen und Verhaltensweisen dem Gegenüber anzupassen und auf ihn einzugehen.¹⁹⁰

Nach der entsprechenden Auswertung der ersten Übung erfolgt ein kleiner Theorieteil von 30 Minuten, der den Teilnehmern gewisse Grundlagen über Pferde übermitteln und deren Funktion als Co-Trainer näher bringen soll. (vgl. 3.5)

¹⁸⁷ Vgl. Kolzarek, 2011: S.112

¹⁸⁸ Vgl. Beier, 2011: S. 48

¹⁸⁹ Vgl. Beier, 2011: S. 47

¹⁹⁰ Vgl. Hendrich, 2003: S.78

4.3.2 Führungsverhalten und Führungsstile

In der nächsten Übung erfolgt der erste Kontakt zwischen Führungskraft und Pferd. Deshalb haben die Teilnehmer erst die Chance sich mit ihren neuen „Mitarbeitern“ vertraut zu machen. Die Pferde werden an einem geeigneten Platz angebunden um eine erste Kontaktaufnahme durch Nähe und Fühlen zu ermöglichen. Anschließend werden die ausgewählten Pferde von den Führungskräften zur eigentlichen Übung in die Reithalle geführt. Dieses erste Führen entwickelt ein erstes Körpergefühl im Umgang mit Pferden und lehrt die Stärke von Einwirkungen abzuschätzen.¹⁹¹

Die folgende Übung in der Reithalle wird in zwei Bausteine unterteilt:

- Führen durch Vertrauen
- Ausprobieren verschiedener Führungsstile

Die Aufgabe der ersten Übung besteht nun darin das Pferd an Halfter und Strick durch einen Parcours von Plastikplanen, Holzständern, Stoffsäcken, Bändern, Bällen und Regenschirmen zu führen.¹⁹² Dabei sollen die Teilnehmer so führen, dass die Pferde an aufgeführten Stellen stehen bleiben und an anderer Stelle engen Wendungen folgen. Dabei geht es nicht darum schnellstmöglich die aufgestellten Hindernisse zu überwinden, sondern in Interaktion mit dem Pferd Aufgaben gemeinsam zu meistern.¹⁹³ Bevor die Teilnehmer an den Coachingpartner Pferd dürfen, wird die Aufgabe von den Coaches vorgeführt und währenddessen erste Signale für die Pferde erklärt.¹⁹⁴ Während der Demonstration soll deutlich werden, dass ein gut ausgebildetes Pferd die Herausforderungen mit Leichtigkeit meistert. Jedoch tun sie dieses nicht bei jedem Menschen, denn eine Beziehung aus Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt ist die Grundbasis um ein Pferd zu führen.¹⁹⁵ (Vgl. 2.3.2)

Das bedeutet, die Teilnehmer lernen sich selbst und die Reaktionen der Pferde wahrzunehmen, um ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dieses entsteht erst durch das Vertrauen in eigene Handlungen und kongruentem Auftreten.

¹⁹¹ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 19

¹⁹² Vgl. Krebs, 2007: S. 57

¹⁹³ Vgl. Derenbach, 2012

¹⁹⁴ Vgl. Kolzarek, 2011: S. 47

¹⁹⁵ Vgl. Kolzarek, 2011: S.20

Das Ziel dieser Übung besteht darin, die eigene Selbstwahrnehmung zu schulen, die eigene Kommunikationsfähigkeit zu verbessern und einen Einblick in das eigene Führungsverhalten zu erlangen. Dies gelingt durch ein sofortiges Feedback der Pferde. Sie zeigen, ob die persönliche Art zu führen überzeugt oder nicht. Folgen die Pferde der Führungsperson nicht, wird die eigene Kreativität gefragt, um die Pferde wieder zu motivieren.

Der zweite Baustein der Übung differenziert sich nicht viel vom ersten, ist jedoch auf das Ausprobieren neuer Wege ausgelegt.

In dieser Übung bleibt der Parcours aus der ersten Übung derselbe, lediglich die Führpositionen am Pferd ändern sich. Es gibt 3 verschiedene Führpositionen, die unterschiedliche Dominanz auf das Pferd ausüben und mit Führungsstilen zu vergleichen sind.

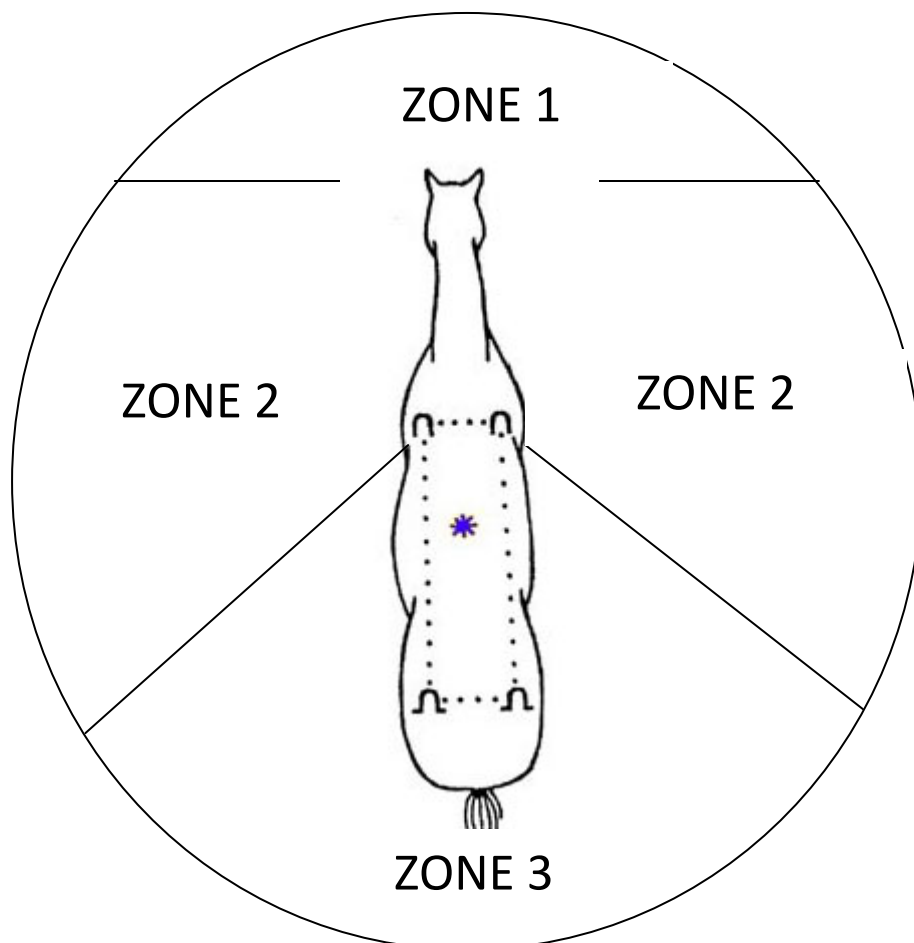


Abbildung 2 Der Positionskreis¹⁹⁶

¹⁹⁶ Vgl. Hempfling, 2001: S. 66f

Zone 1

- Größte Dominanz und Macht
 - Minimale Selbstständigkeit des Pferdes
 - Entwicklung eigenverantwortlichen Verhaltens und mutigen Handelns des Pferdes unmöglich¹⁹⁷
- **direktives Führen**¹⁹⁸

Zone 2

- Geringste Dominanz
 - Entwicklung der Selbstständigkeit in Grenzen möglich
 - Entwicklung eigenverantwortlichen und mutigen Handelns des Pferdes in Grenzen möglich¹⁹⁹
- **kooperatives Führen**²⁰⁰

Zone 3

- Mittelstarke Dominanz
- Optimale Entwicklung der Selbstständigkeit
- Optimale Entwicklung eigenverantwortlichen und mutigen Handelns²⁰¹

→ **Supporting (unterstützendes führen)**

Der Vergleich von Führpositionen und Führungsstilen lässt erkennen, dass die verschiedenen Führpositionen beim Pferd ähnliche Auswirkungen und Herausforderungen haben, die die verschiedenen Führungsstile mit sich bringen.

Deshalb ist das Ziel dieser Übung den eigenen Führungsstil zu erkennen und andere in Interaktion mit dem Pferd auszuprobieren. Somit können die Teilnehmer für sich selbst herausfinden, ob der gewählte Führungsstil der richtige ist oder nicht.²⁰²

¹⁹⁷ Vgl. Hempfling, 2001: S. 66

¹⁹⁸ Vgl. Derenbach, 2012: (Anlage A)

¹⁹⁹ Vgl. Hempfling, 2001: S. 66

²⁰⁰ Vgl. Derenbach, 2012: (Anlage A)

²⁰¹ Vgl. Hempfling, 2001: S. 66

²⁰² Vgl. Derenbach, 2012: (Anlage A)

Im Anschluss dieser Übung folgt wieder eine wichtige Reflexions- und Transferphase. Dabei werden neue Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt, erörtert und auf den Alltag transferiert. Dabei hilft nicht nur das unmittelbare Feedback des Pferdes in der Übung, sondern auch die Rückmeldung anderer Teilnehmer, die Fragen des Coachs und die Möglichkeit sich auf aufgezeichnetem Videoband zu sehen.²⁰³

4.3.3 Komfortzone

Bei der Betrachtung des Wortes Komfort, das soviel bedeutet wie Bequemlichkeit oder Behaglichkeit²⁰⁴, lässt sich schon viel daraus schließen, was die Komfortzone für den Menschen bedeutet. Die Komfortzone ist ein Bereich, indem sich Menschen wohlfühlen und in der ihr eigenes und sicheres Wissen verankert ist. Beier (2011) formuliert hierzu: *„Wir haben uns die ganze Welt so eingerichtet, dass wir möglichst wenig überrascht werden.“*²⁰⁵ Diese Zone definiert eine Grenze, die wenige Menschen bereit sind freiwillig zu überschreiten, da eine Überschreitung gleichzeitig mit Angst und Risiko zusammenhängt. Jedoch ist gerade diese Grenzüberschreitung wichtig für die Weiterentwicklung der Führungskräfte. Wenn man nun die Seminare mit Pferden im Hinblick auf die Komfortzone betrachtet, wird schnell klar, dass Führungskräfte schon bei der ersten Übung am Pferd ihre Komfortzone verlassen. Dies lässt sich daraus begründen, dass die meisten Führungskräfte zum ersten Mal einem Pferd gegenüberstehen und mit ihm arbeiten sollen. Fremde Umgebung und unbekannte Herausforderungen lösen feuchte Hände und Herzklopfen aus – typische Symptome für das Verlassen der Komfortzone. Die Teilnehmer gehen aus ihrer Sicht das Risiko ein von einem Pferd verletzt zu werden oder haben Angst vor dem Versagen und das damit verbundene Schubladdendenken. Um die eigene Komfortzone bewusst wahrzunehmen und zu erweitern, wird folgende Übung trainiert.

Die Teilnehmer sollen in einem eingezäumten Bereich (10x 10m) das freilaufende Pferd, lediglich mit einer Fahne als Hilfsmittel, antreiben und dabei über Geschwindigkeit und Richtung bestimmen. Außerdem sollen sie versuchen das Pferd wegzuschicken (Distanz) und ihm auch erlauben den Kreis ein wenig zu verkleinern (Nähe).

²⁰³ Vgl. Beier, 2011: S. 49

²⁰⁴ Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Komfort>, Stand: 08.12.2012

²⁰⁵ Vgl. Beier, 2011: S. 45

Dabei ist aber immer wichtig, dass der Teilnehmer das Spiel aus Distanz und Nähe vorgibt und nicht das Pferd in die Komfortzone des Menschen eindringt. Diese Übung kann demnach nur gelingen, wenn die Teilnehmer durch klare Körpersprache kommunizieren, Glaubwürdigkeit durch kongruentes Auftreten vermitteln und persönliche Ausstrahlung besitzen. Dieses Spiel aus Distanz und Nähe lehrt Führungskräfte auf der einen Seite Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft und auf der anderen Seite ein vermehrtes Risiko zuzulassen um die Komfortzone zu erweitern. Denn durch positive Erfahrungen beim Verlassen der Komfortzone erweitert sich diese.

Anschließend an diese Übung wird gleich eine weitere angehängt, bevor eine Reflexionsrunde durchgeführt wird.

4.3.4 Pferd und Persönlichkeit

Was können Menschen von den Pferden über Ihre Persönlichkeit lernen? Wenn man sich den Menschen betrachtet, dann sieht man, dass dieser im Laufe seines Lebens viele Schutzschalen um sein eigenes Ich gelegt hat, bedingt durch Erziehung, Normen und Werte und die begleitenden Minderwertigkeitskomplexe. Das heißt wenn Menschen miteinander kommunizieren, passiert dies nur durch den Schutz dieser Schalen, das heißt die eigentliche Kommunikation findet nicht mit dem eigenen Ich statt. Steht man vor einem Pferd ist man symbolisch nackt, denn Pferde können hinter diese Schalen blicken und den eigentlichen Mensch erkennen.²⁰⁶ Mit diesem Wissen wird die letzte Übung zu einer sehr bedeutenden. Sie knüpft an, an die in der Nähe und Distanz trainiert wird. Nachdem die Teilnehmer alleine mit dem freilaufenden Pferd im Picadero ihre Komfortzone erweitert haben, wird die eigene Persönlichkeit auf die Probe gestellt. Die Teilnehmer werden dazu aufgefordert das Pferd mit klarer Kommunikation und persönlicher Ausstrahlung zu sich in die Mitte einzuladen um zu überprüfen ob es ihnen folgt. Denn hat ein Pferd Vertrauen in die Führungsperson gefasst, wird es ihr frei überall hinfolgen, Richtungswechsel und Tempounterschiede mit eingeschlossen.

Diese letzte Übung ist die Vollendung aller anderen und zeigt, ob die Führungskräfte gelernt haben, sich selbst und andere wahrzunehmen, mit klarer Kommunikation zu agieren, mit Kreativität andere zu motivieren, mit Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen ein Ziel zu erreichen, als auch die persönliche Ausstrahlung durch

²⁰⁶ Vgl. Derenbach, 2012: (Anlage A)

authentisches Auftreten einzusetzen. Wenn Führungskräfte an diesem Punkt ange-
langt sind, indem das Pferd dem Menschen ohne Strick folgt, werden diese merken,
was charismatische Führung bedeutet.²⁰⁷

In der letzten Reflexionsrunde, werden die letzten beiden Übungen nochmals bespro-
chen und in den Alltag transferiert. Die Teilnehmer haben nun noch mal die Chance
durch das Feedback von anderen Teilnehmern, dem Coach und durch betrachten der
Videoaufzeichnung einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild vorzunehmen und Stär-
ken und Schwächen zu erkennen. Wie in der Situationsanalyse erwähnt, werden die
Teilnehmer dazu aufgefordert den Fragebogen abermals auszufüllen. Daraus lässt sich
erkennen, was jeder Teilnehmer für sich selbst gelernt hat und ob das Coaching mit
Pferden erfolgreich war.

Wichtig nach dem Coachingprozess von *Becker (2003)* ist eine spätere Evaluierung,
das bedeutet, die Führungskräfte haben die Chance nach Erprobung im Berufsalltag,
Rücksprache mit den Coachs zu halten und bei Bedarf an weiteren Coachings teilzu-
nehmen.(vgl. 3.2)

²⁰⁷ Vgl. Derenbach, 2012: (Anlage A)

5 Zusammenfassung und Ausblick

Anhand rückblickender Untersuchungen bezüglich der Kernfrage, ob sich Führungskräfte durch den Kontakt mit Pferden weiterentwickeln können, lässt sich zusammenfassend sagen: Pferde sind Führungskräften behilflich bei der Entwicklung der sozialen, emotionalen und Führungskompetenz sowie bei der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Pferde haben besondere Eigenschaften, die sich als Coach bewähren. Durch die Natur der Pferde, als Flucht- und Beutetier, ist die Sicherheit einer authentischen Führungskraft überlebenswichtig. Sie schließen sich also nur Menschen oder Tieren an und befolgen deren Anweisungen, wenn ein kongruentes Verhalten aus mentaler und körperlicher Sicht generiert, als auch eine Beziehung zwischen Achtsamkeit, Vertrauen und Respekt vorhanden ist. Neben der ausschließlichen Fokussierung auf das Thema Führung, sind Pferde ausgezeichnete Feedbackgeber. Deren Feedback lässt sich nicht anzweifeln, denn durch ihre Fähigkeit zur extrem sensiblen Wahrnehmung ist es dem Menschen einfach überlegen. Ein Mensch würde nie diese kleinen körpersprachlichen und mentalen Signale erkennen und reflektieren können. Die Untersuchung bezüglich Reaktionen von Mensch und Pferd zeigt, dass die Grundreaktionen beider identisch sind, da Pferde wie Menschen soziale Wesen sind. Deshalb können Reaktionen des Pferdes auf Mitarbeiter übertragen werden. Begründet auf den Eigenschaften des Pferdes ist es möglich Verhaltensänderungen hervorzurufen und folglich Führungspersönlichkeiten zu entwickeln. Die Interaktion mit dem Pferd ist ein innerer Lernprozess und schult an erster Stelle die Wahrnehmungsfähigkeit der Führungskraft, denn Pferde wie Menschen wollen mit ihrer individuellen Persönlichkeit beachtet und wertgeschätzt werden. Erst durch Achtsamkeit kann eine emotionale Bindung und die daraus resultierende Motivation entstehen. Außerdem entsteht durch das Feedback des Pferdes eine gewisse Selbstreflexion, welche Gefühle und Verhaltensweisen, als auch Stärken und Schwächen, der Führungskraft sichtbar machen. Dadurch dass Pferde im Hier und Jetzt kommunizieren und auf veränderte Verhaltensweisen mit veränderten Situationen und Reaktionen reagieren, ermöglichen sie den Führungskräften die eigenen Führungsfähigkeit zu verbessern um authentisch aufzutreten. Des Weiteren werden alle Teilnehmer geschult, die eigene Körpersprache bewusst einzusetzen um daraus die eigene Kommunikationsfähigkeit zu erweitern. Denn um ein Pferd zu führen, müssen Anweisungen eindeutig sein und keinen Interpretationsspielraum zulassen. Sind diese nicht gegeben, reagieren Pferde nicht. Deshalb wird bei dieser Art von Training auch die eigene Überzeugungskraft und das Durchsetzungsvermögen geschult.

In Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse lässt sich sagen, dass Führungskräfte durch Pferde lernen können natürlich und authentisch zu führen. Durch die Verknüpfung von Theorie und „lebensechter“ Praxis wird ein nachhaltiges Lernen generiert und durch die Hilfe der Coachs (Übersetzer) ein Transfer in den Alltag erleichtert.

Fraglich bleibt jedoch ob Pferde auch die funktionale und strategische Kompetenz laut *Becker (2003)* schulen können. Aufgrund einiger Nachfragen, bezüglich Grenzen des Coachings, konnte kein eindeutiges Ergebnis verzeichnet werden. Die Meinungen der Befragten waren zu verschieden, um eine Bewertung diesbezüglich formulieren zu können. Aufgrund dessen könnte man hier weiter anknüpfen und forschen, welche Grenzen das Pferdecoaching wirklich hat. Zusätzlich wäre eine interessante Untersuchung, ob die Geführten Unterschiede im Führungsverhalten des Führenden bemerken, nachdem dieser an einem Pferdecoaching teilgenommen hat. Diese Untersuchung könnte die Nachhaltigkeit eines solchen Trainings aus der Praxissicht näher betrachten.

Hinsichtlich der Stimmen derer, die Coachings mit Pferden anbieten, ist diese Art der Weiterentwicklung voll etabliert. Laut einer Befragung mit *Maier- Gerlach (2013)* wird aber klar, dass diese Art von Coaching eher in Richtung „Event“ in der Erlebnispädagogik platziert und daher schwer zu vermarkten ist.²⁰⁸ Daher wird es interessant zu beobachten sein, ob sich das Pferdecoaching weiter etabliert oder ob es doch nur ein Trend der heutigen Zeit ist.

²⁰⁸ Vgl. Maier-Gerlach, 2013: (Interview zum Thema Coaching)

Literaturverzeichnis

Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Beier, Doreen (2011): Überholen mit 1 PS. Wie Manager von Pferden lernen. Lengerich, Bremen, Miami, Fla, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publ. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/778464031>.

Bergmann, Gustav (2006): Metakompetenz und Kompetenzentwicklung. in systemisch-relationaler Sicht Selbstorganisationsmodelle und die Wirklichkeit von Organisationen. Unter Mitarbeit von Jürgen Daub und Gerd Meurer, April 2006, zuletzt geprüft am 18.01.2013.

Blesinger, Nina (November 2012): Pferdegestützte Führungs- und Teamtrainings. Interview mit Petra Derenbach. Hassloch.

Blesinger, Nina (2013): Coaching. Interview mit Christine Maier-Gerlach. Hassloch.

Büchele, Katharina (2009): Pferdegestützte Führungskräfte-seminare. 1. Aufl. [Hamburg]: Igel-Verl.

Cebra (Autor fehlt) (2012): Jeder 4. hat innerlich gekündigt. Gallup "Engagement Index 2012". In: *Cebra*, April 2012. Online verfügbar unter http://www.cebra.biz/heft/leseprobe/318-Gallup-Engagement-Index-2012_-_Jeder-4.-hat-innerlich-gekuendigt/, zuletzt geprüft am 16.01.2013.

Gehm, Theo (2006): Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. 4. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz.

Hempfling, Klaus Ferdinand (2001): Mit Pferden tanzen. Versammeltes Reiten am losen Zügel; vertraute Harmonie von Anfang an. 2. Aufl. Stuttgart: Franckh-Kosmos, zuletzt geprüft am 24.10.2012.

Hendrich, Fritz (Hg.) (2003): Horse-Sense oder wie Alexander der Grosse erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien: Signum-Wirtschaftsverl. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/76499007>.

Jäger, Roland (2004): Kompetent führen in Zeiten des Wandels. Führungsinstrumente für die tägliche Praxis. Weinheim ;, Basel: Beltz.

Jocham, Ursula; Natzke, Wolfgang (2012): Soft Skills trainieren. Handlungsfelder für die Kompetenzentwicklung. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen.

Klein, Hans-Michael; Kolb, Christian (2006): Mit Psychologie erfolgreich führen. Menschen verstehen - Verhalten steuern. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen.

Knür, Deborah (2005): Das Pferd zeigt dem Manager, wer der Boss ist. In: *DIE WELT*, 2005, zuletzt geprüft am 23.11.2012.

Kolzarek, Barbara; Lindau-Bank, Detlev (2011): Mit Pferden lernen. Pferde als Kommunikationsmedium: motivieren, Ziele setzen, führen, entscheiden. 2. Aufl. Berlin, Münster: Lit (24). Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/198215072>.

Krebs, G. (2007): Leadership live. pferdegestützte Führungskräfteentwicklung im Trend. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2007, zuletzt geprüft am 23.11.2012.

Lindemann, Gabriele; Heim, Vera (2010): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen - wirksam kommunizieren ; ein Praxishandbuch für effektives Beziehungsmanagement und neue Unternehmenskultur. Paderborn: Junfermann.

Lustig, Sylvia (2008): Glücksmomente in der Begegnung mit Pferden. Gewaltfreie Kommunikation mit Menschen und Pferden. Online verfügbar unter https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:y4TjAzM7JtsJ:www.gewaltfreisteuerberg.de/upload/pdf/gfkMenschenUndPferde.pdf+gewaltfreie+F%C3%BChrung+Pferd&hl=de&gl=de&pid=bl&srcid=ADGEESha39jvCoBHUyhN7yvoZ04xYN2acHwUQg7ScYpiIu81rYkh838Z7wTQK-f5Zea_4IHTDB9VqtkeyBm4sHSYNTGYrD3VLSrGGe_H1ba30pQN0EwslIXZVKZID-

o8GwZTHsCYXMcN&sig=AHIEtbSAYRc75GkNZCpgTdvDJdvU8H52yA, zuletzt geprüft am 25.01.2013.

Mahlmann, Regina (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. 1. Aufl. Weinheim ;, Basel: Beltz.

Neuse, Verena; Pliefke, Silke (2009): Führungskräfteentwicklung mit Pferden. Modischer Gag oder nachhaltiges Erlebnis?

Peters, Theo; Ghadiri, Argang (2011): Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler.

Pinnow, Daniel F. (2006): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Rauen, Christopher (2008): Coaching. 2. Aufl. Göttingen ;, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge, MA, Amsterdam, Kopenhagen: Hogrefe.

Raulff, Ulrich (2012): Das Ende des kentaurischen Pakts. In: *Frankfurter Allgemeine* 2012, 27.04.2012.

Roberts, Monty (2005): Die Sprache der Pferde. Die Monty-Roberts-Methode des Join-Up. 1. Aufl. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe.

Schweitzer, Marcell (1993): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl. Stuttgart: G. Fischer.

Sonnet, Carola (2009): Höhenttraining für Manager. In: *Wirtschaftswoche*, 06.12.2009. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/managementtrainings-hoehentraining-fuer-manager/5600626.html>.

Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/Main ;, New York: Campus-Verl.

Stübben Magazin: Pferdecoaching. Hierarchie- Training in der Herde. In: *Stübben Magazin* 8. Auflage im Jahr 2009.

Von Thun, Schulz; Friedemann; Kurth, Nina; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha (2008): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 8. Aufl., Orig.-Ausg., Neuausg. (Juni 2003). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl.

Truckenbrodt, Nicole; Fiegler, Jutta (2004): Von Pferden lernen. Wie der Umgang mit Pferden die Persönlichkeit entwickelt. München: BLV. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/57010501>.

Wierneke-Spohler, Christian (2008): Pferde lesen Körpersprache. In: *Beruf und Erfolg*, März 2008, zuletzt geprüft am 23.11.2012.

Wolf David (2008): Führung im 21. Jahrhundert. Weg von der Hierarchie, hin zur Selbstreflexion. In: *business-wissen*, 25.09.2008. Online verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-im-21-jahrhundert-weg-von-der-hierarchie-hin-zur-selbstreflexion/>, zuletzt geprüft am 17.01.2013.

Zumkeller, Volker (2010): Coaching. Grundsätze, Prozessphasen und Techniken. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen.

Internetquellen

<http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-im-21-jahrhundert-weg-von-der-hierarchie-hin-zur-selbstreflexion/>

www.duden.de/rechtschreibung/Komfort

www.dvct.de/coaching/kompetenzmodell-coach/

www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insolvenzverwalter-befragt-autoritaere-manager-verursachen-pleiten/2711694.html

www.horsedream.de/kunst-der-fuehrung.htm

www.institut-balance.de/coach-kompetenz.html

<http://lexikon.stangl.eu/2277/achtsamkeit/>

www.managerseminare.de/blog/marburger-coaching-studie-was-kann-coaching/2011/10#comment-708

www.mannheim-business-school.com/fileadmin/content/mbs/stuff/studie_management_weiterbildung.pdf

www.pferdekommunikation.org/pferdegestuetztes-seminar-mitarbeiterfuehrung-kritischer-spiegel-pferd/#more-2189

www.pferdekommunikation.org/reagieren-mitarbeiter-wirklich-wie-pferde/

<http://pferdekommunikation.org/pferdekommunikation-fuer-fuehrungskraefte/inhalt-und-ablauf-unserer-pferdegestuetzten-seminare/>

<http://de.pons.eu/latein-deutsch/communicatio>

www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v5.html

Anhang

Anhang A: Interview mit Pareion – pferdegestützte Führungstrainings

Blesinger: Warum eignen sich gerade Pferde als Co-Trainer?

Derenbach: Pferde leben in Herden mit klaren Führungsstrukturen und einer klaren Rangfolge, die stetig in Frage gestellt wird. Wem sie folgen, hängt von den Führungsqualitäten und dem daraus resultierenden Vertrauen in die Fähigkeiten des Leittieres ab. Weiterhin kommunizieren Pferde mit kleinsten Signalen, also Körpersprache, und auch mental. Pferde spiegeln außerdem die Persönlichkeit des Menschen, in dem sie nicht auf das reagieren, was der Mensch vorgibt zu sein, sondern auf das, was er ist. All diese Strukturen und Verhaltensweisen lassen sich in Trainings hervorragend nutzen.

Blesinger: Was ist das Konzept der Führungskräfte-seminare?

Derenbach: Das Konzept basiert auf der Tatsache, dass über das Erlebnislernen und damit über die rechte Gehirnhälfte (limbisches System) Erlerntes besonders nachhaltig gespeichert wird. Die Teilnehmer setzen sich zu Beginn des Trainings mit ihrem Führungsalltag auseinander und nehmen diese Inhalte mit in das praktische Training. Dort werden zunächst Entschleunigung und Sensibilisierung geübt, in dem die Pferde beobachtet und das Gesehene in den Alltag übertragen wird. Wir arbeiten dabei mit Metaphern und Symbolen. Es folgt eine gemeinsame Reflexion, bevor es in die einzelnen Führübungen geht, denen jeweils wiederum eine Reflexion durch die Teilnehmer folgt. Die Übungen werden mit Video gefilmt und gemeinsam ausgewertet. Nach den ersten praktischen Übungen wird das Erlebte in kurzen Theorieteilchen wiederum in den Führungsalltag übertragen. Bei den Übungen geht es um Führen und Geführt werden, Mut zum Vertrauen, Distanz und Nähe, Zielorientierung und Teamarbeit. Es handelt sich um selbstbestimmtes Lernen, jeder transferiert, was allein für ihn wichtig ist.

Blesinger: Welches Ziel verfolgen Sie bei den Seminaren mit den Pferden als Co-Trainer?

Derenbach: Die Teilnehmer erhalten die Chance zu erkennen, auf welche Weise sie wirklich authentisch agieren und wie sie damit auf unterschiedliche Menschen wirken. Sie lernen, wie sie sich intuitiv in unbekanntem oder schwierigen Situationen verhalten

und werden sich ihrer selbst und ihrer Handlungsstrukturen bewusster. Außerdem werden Achtsamkeit und 100%ige Präsenz sowie die Offenheit gegenüber den eigenen Gefühlen trainiert.

Alles das sind Eigenschaften und Fähigkeiten, deren Vorhandensein das Führungsverhalten positiv beeinflusst und Erfolg verspricht und die dabei helfen, die Komfortzone angstfreier verlassen zu können.

Blesinger: Wie kommunizieren Pferd und Führungskraft miteinander?

Derenbach: Natürlich spielt die Körpersprache eine wesentliche Rolle, denn mit dieser kommunizieren Pferd und Mensch, der eine mehr, der andere weniger bewusst. Aber im Verlauf des Trainings lernen die meisten Teilnehmer über Achtsamkeit, Konzentration auf das Pferd und je authentischer sie werden auch wieder über das Gefühl, ihre mentalen Kommunikationsfähigkeiten einzusetzen.

Blesinger: Wie wird der Coaching-Prozess umgesetzt?

Derenbach: Alle oben genannten Ergebnisse, die während des Führungs- und Teamtrainings erzielt werden, sind für Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit und Handlungs- und Verhaltensstrukturen wichtig und hilfreich, deshalb werden auch bei einem Coaching diese Übungen eingesetzt. Darüberhinaus werden Übungen durchlaufen, die die Intuition fördern und es können nach der Methode der „Appreciative Inquiry“ Erlebnisse zu den Themen Discovery, Dream, Design, Destiny zu Erkenntnissen und anderen, neuen Perspektiven führen. Das Coaching wird individuell gestaltet und es kommen auch andere Ansätze, wie z.B. **NLP**, zur Anwendung.

Blesinger: Welche Fähigkeiten verbessern die Pferde bei den Führungskräften?

Derenbach: Bewusstes Sein und Handeln, Achtsamkeit und Präsenz, Gefühle erkennen, zulassen und kommunizieren, Durchsetzungsvermögen bei gleichzeitigem Respekt im Umgang mit Mitarbeitern und Selbstvertrauen beim Verlassen der Komfortzone und authentisches Wirken.

Blesinger: Welche Aufgaben haben Sie bei der Arbeit mit den Pferden?

Derenbach: Wir als Seminarleiter geben den Rahmen für die Trainings, das heißt wir sorgen für eine sichere Umgebung für die Teilnehmer und die Pferde, für eine angenehme Atmosphäre, in der die Teilnehmer sich leicht einbringen können sowie für das leibliche Wohl, das soll natürlich auch nicht zu kurz kommen. Weiterhin nehmen wir die Videos für die Reflexion auf und unterstützen durch das Leiten durch die Seminarstruk-

tur inkl. der Theorieanteile für einen möglichst leichten Transfer des Erlebten in den Alltag und geben Raum für Reflexion.

Blesinger: Wie lassen sich die Erfahrungen aus den Seminaren auf den Berufsalltag übertragen?

Derenbach: Der Transfer ist ein wichtiger Bestandteil des Konzeptes und wird über die drei Erklärungsmodelle „Führpositionen“, „Komfortzone“ und „Pferd und Persönlichkeit“ geleistet. Außerdem in den Feedback- und Reflexionsrunden. Darüberhinaus empfehlen wir den Seminarteilnehmern den Erwerb des im Training bereits genutzten Video-mitschnittes, um diesen nach ca. 4 – 6 Wochen noch einmal anzusehen und dabei gewonnene Erkenntnisse zu vertiefen oder weitere zu gewinnen. Unsere Erlebnisseminare haben Depotwirkung!

Blesinger: Warum sind die Coachings mit dem Pferd nachhaltig?

Derenbach: Das Erlebnislernen erfolgt über das die rechte Gehirnhälfte, die für Gefühl, Emotion, Stimmung, Kreativität, Instinkt, Intuition, Bilder, Töne und „Erfahrung“ zuständig ist. Was über Bilder und Erfahren „gelernt“ wird, bleibt nachhaltiger gespeichert. Und da wir in unseren Seminaren die Verbindung vom Erlebten zum Arbeitsalltag herstellen, verstärken wir diesen Effekt durch die Übertragung auf die linke Gehirnhälfte, die für das analytische Denken zuständig ist.

Blesinger: Gibt es Umfragen mit Ihren Teilnehmern bezüglich der Effektivität und Nachhaltigkeit?

Derenbach: Es gibt diverse Magister-, Diplom- und Bachelorarbeiten, in denen die Effektivität und Nachhaltigkeit qualitativ nachgewiesen wird. Eine Zusammenstellung ist auf der Internetseite http://www.eahae.de/eahae_de_buecher.htm zu finden.

Blesinger: Gibt es auch negative Seiten bzw. Grenzen des Coachings?

Derenbach: Nein!

Nach dem Interview fand noch ein Telefonat statt, indem Frau Derenbach weitere Fragen ausführlicher erläuterte:

- Wie kommunizieren Pferde mental?
- Warum ist Entschleunigung im Alltag so wichtig?
- Warum arbeiten Sie bei Ihren Seminaren mit Metaphern?

- Was ist diese AI Methode und wird sie während des ganzen Seminars angewandt?
- Wie können die Übungen „Führpositionen, Komfortzone, Pferd und Persönlichkeit“ beim Transfer in den Alltag helfen?

Anhang B: Interview mit Christine Maier- Gerlach – Coachingexpertin

Blesinger: Was bedeutet Coaching eigentlich?

Maier-Gerlach: Der Begriff „Coaching“ hat seinen Ursprung im Leistungssport und muss als „Training on the Job“ verstanden werden. D.h. man berät nicht im Nachhinein, sondern der Coach unterstützt den Coachee im laufenden Prozess. Im systemischen Coaching – und darauf beziehe ich mich – konzentriert man sich darauf, dass der Coachee weitestgehend selbständig Lösungen für seine Problemfelder erarbeitet. Der Coach steht damit sozusagen flankierend zur Seite indem er für die Lösungsfindung seiner Meinung nach geeignete „Instrumente“ bereit stellt. In der Regel betreffen die Problemfelder nicht nur den direkten Beruf, sondern auch das Privatleben und das organisatorische Umfeld, in dem sich der Coachee bewegt.

Blesinger: Zu welchen Anlässen würden Sie ein Coaching empfehlen?

Maier-Gerlach: Im Grunde müsste die Frage lauten: wann ist Coaching nicht zu empfehlen. Die Antwort lautet: immer dann, wenn psychoanalytische oder therapeutische Betreuung notwendig ist. Wenn davon abgesehen, „Fragestellungen“ im weitesten Sinne nachgegangen werden soll, ist Coaching ein gutes Mittel.

Blesinger: Muss der Coachee gewisse Grundvoraussetzungen für ein Coaching mitbringen?

Maier-Gerlach: Es wäre natürlich immer schön, wenn er Zeit hätte und genügend Offenheit, sich auf das Coaching einzulassen. Das ist in der Praxis aber oft die Herausforderung für beide Seiten.

Blesinger: Welche Ziele sind mit einem Coaching zu erreichen?

Maier-Gerlach: Von Softskillzielen (Umgang mit Mitarbeitern, Konfliktstärke etc.) bis hardfactzielen (Umsatzziele etc.) sind unter gewissen Umständen eigentlich alle Ziele erreichbar. Aber: eine Grundperformance-Fähigkeit muss letztlich vorhanden sein. So kann man sicher nicht einen Menschen und dessen Grundfähigkeiten komplett verändern. Irgendwo haben wir schließlich alle unsere Berufung oder Spezialisierung.

Blesinger: Welchen Aufbau wählen Sie für ein Coaching? Ist dieser für jeden Coachee der Selbe?

Maier-Gerlach: Ich bevorzuge den Einsatz der 360-Grad-Analyse. D.h. ich lege zu Beginn mit dem Coachee und / oder dem Auftraggeber (denn dessen Wünsche müssen oftmals auch berücksichtigt werden – er zahlt ja) Ziele fest. In der Regel unterscheide ich zwischen intimen / persönlichen Zielen und „öffentlichen“ Zielen. Letztere dienen dazu, von „Außenstehenden“ beurteilt zu werden. Das sind in der Regel nicht mehr als 2 Personen (z.B. Vorgesetzter und ein Kollege/eine Kollegin) sowie dem Coachee selber und ich (= Coach). Die persönlichen Ziele werden der „Öffentlichkeit“ nicht zur Verfügung gestellt, dennoch zu Beginn und zum Ende des Coachingprozesses, manchmal auch meilensteinartig im Prozess genau wie die anderen gemessen / beurteilt. Die Ableitung der Ziele erfolgt meist nach der ersten Sitzung, in der ein Interview mit dem Coachee geführt wurde, ggf. ein analytischer Test (themenspezifisch) oder eine an den Coachee gestellte Aufgabe. Und damit kann man sagen: ja, im weitesten Sinne ist der Aufbau bei allen Coachings vergleichbar.

Blesinger: Welche Qualifikationen muss ein Coach mitbringen?

Maier-Gerlach: Das ist meiner Meinung nach mehr, als man denkt. Es ist zum einen natürlich eine Ausbildung, die es einem ermöglicht, einen Coachingprozess mit allen Höhen und Tiefen durchzuführen. Das kann ein psychologisches Studium sein, muss es aber nicht. Und hier ist meine Erfahrung auch die, dass es als Qualifikation meist total überschätzt wird. Überlegen wir nur, wie manche Kollegen in der Branche zu der Idee kommen, Psychologie zu studieren. Es kann daher auch eine systemische Ausbildung sein usw.. Viel wichtiger erscheint mir aber die Fähigkeit, empathisch sein zu können. Und vor allem: Lebenserfahrung zu haben. Z.B. selber in Lebenssituationen gewesen zu sein, in denen man fremde Hilfe annehmen musste, halte ich für eine sehr gute Voraussetzung und sich mehr als das eigene Hamsterrad vorstellen zu können, auch. D.h. ich muss in der Lage sein können, mich in andere Lebenswelten hineinversetzen zu können. Das bedeutet auch, dass ich meine persönlichen Wertevorstellungen als Coach und meine Person an sich in den Hintergrund stellen kann.

Blesinger: Was ist die Aufgabe des Coachs in den Gesprächen?

Maier-Gerlach: Da er flankierend tätig ist, ist er im Grunde nur für den Prozess verantwortlich. D.h. er macht keine „Lösungsangebote“. Angebote zu machen ist sowieso immer schwierig: der Coachee sucht nicht mehr selber nach Lösungen und Wegen – was er aber soll – er verfällt statt dessen in eine Konsumhaltung in der er sich bildlich zurücklehnt und wie ein König sagen kann: das Angebot gefällt mir, dieses nicht. Und

die Rolle des Coaches wird damit die des Lakaien. Das ist aber nicht Sinn der Coachings. Damit der Prozess im flow bleibt sind daher Fragestellungen hilfreich, die zum Reflektieren anregen, oder Spiegelungen von Geschehnissen.

Blesinger: Hat ein Coaching auch gewisse Grenzen bzw. welche Fähigkeiten können nicht übermittelt werden?

Maier-Gerlach: Wie gesagt, ein Coach sollte wissen, wann seine Tätigkeit nicht mehr in das Aufgabenfeld Coaching gehört sondern beispielsweise in eine therapeutische Betreuung. Und: eine gewisse Grundkompetenz für das Aufgabenfeld, welches gecoacht werden soll, sollte der Coachee schon mitbringen. Wunder und komplette Verwandlungen sind nicht machbar. Ein Coach ist nicht „Gini of the bottle“...

Blesinger: Haben Sie Erfahrungen mit Pferdecoachings? Empfinden Sie diese als wirkungsvoll und warum?

Maier-Gerlach: Die Erfahrungen, die ich mit Pferdecoachings habe reichen jetzt in das achte Jahr und wenn dieses „Instrument“ sich nicht so schwer vermarkten ließe, würde ich es sicher häufiger einsetzen. Leider werden solche Veranstaltungen immer noch unter dem Aspekt „Event“ in der Erlebnispädagogik platziert, was dem Thema nicht gerecht wird. Was mich von Anfang an fasziniert hatte, war der enorme Nachhall dieser Methode. Mit keinem meiner bis dato eingesetzten Instrumente konnte ich so viel Tiefe an Berührung im Menschen sowie Nachhaltigkeit erreichen. Die Erinnerungen und Entwicklungen sind bis weit über 2 Jahre abrufbar. Das schafft kaum ein Training oder Coaching – da wir hier oft eine gewisse sich wiederholende „Trainings“-Disziplin brauchen, um langfristig erfolgreich sein zu können.

Anhang C: Stübben Magazin

08_09 Das Stübben Magazin



Pferdecoaching in Oldesloe. Wichtig ist die gemeinsame Analyse nach einer Lektion, für die eine Videokamera alle Aktionen aufzeichnet

Pferdecoaching Hierarchietraining in der Herde

Was sich von den sensiblen Tieren für den Erfolg im Job lernen lässt

>>> Ihm ist egal, ob der Seminarteilnehmer auf der Hierarchieebene eines Konzerns ganz oben steht oder nicht. „Das Pferd gibt mit seinem Verhalten ein ehrliches Feedback“, sagt Trainerin Anabel Schröder von der Akademie „horsesense training & coaching“ in Oldesloe bei Hamburg. „Es versteht nicht, was wir sagen. Nicht zuletzt deshalb ist es viel sensibler für die Wahrnehmung von Gefühlen als ein anderer Mensch“.

Der Bruchteil einer Sekunde genügt dem Herdentier, um sein Gegenüber als ranghöher oder rangniedriger einzustufen. „Es kann passieren, dass ein Pferd einen Big Boss stehen lässt und sich nicht die Bohne für dessen Ansagen interessiert“, meint Anabel Schröder. Feed Back, das vor allem für Führungskräfte und solche, die es werden wollen, wichtig ist, weil es ihnen ermöglicht, an ihren Schwächen zu arbeiten. In der Wirtschaft werde schließlich nur selten mit offenen Karten gespielt. Kaum einer wagt es, seinem Vorgesetzten die Meinung zu sagen. Ein Pferd teilt derartige Bedenken nicht. Es reagiert unverstellt auf fahriges Gestoß oder doppelte Botschaften. Durch Schmeichelei lässt es sich schon gar nicht beeindrucken, weil es sie schlicht nicht versteht.

Das Training eignet sich für alle, die anderen Menschen gegenüber überzeugender auftreten wollen. Es wirkt zunächst ganz einfach. Die Teilnehmer sollen die Stute „Snowflake“ oder den Wallach „Windhuk“ ohne weitere Hilfen, vor allem ohne Anfassen,

dazu bewegen, dass sie ihnen folgen. Sensibel reagieren die Tiere auf Stimme und Körpersprache. Schon bei der kleinsten Unsicherheit verweigern sie sich. Für Folgsamkeit sorgen dagegen Blickkontakt, ruhige und energische Schritte oder freundliche und bestimmte Kommandos. „Hengste brauchen in der Regel mehr Dominanz als Stuten. Ein starkes Pferd gibt nur dann Führung ab, wenn es sich sicher fühlt“, sagt Anabel Schröder. „Vielfach bringen Manager zwar theoretisches Führungswissen mit, gehen aber nicht unbedingt auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern oder auf eine spezielle Situation ein“, erklärt die Trainerin. „Auch Lob und Druck verteilen sie eher nach dem Gießkannenprinzip“. Durch die Übungen erfahren sie wie sie wirken, werden beim Führen flexibler und damit letztlich erfolgreicher.

In Bad Oldesloe haben sich bereits Personalchefs, Medienprofis und Selbständige auf die Reitbahn gewagt. Reitkünste oder Pferdewissen sind keine Voraussetzung. Zu den Firmen, die bei Anabel Schröder und ihrer Partnerin Kerstin Kruse Mitarbeiter-Seminare gebucht haben, zählen ThyssenKrupp, Dräger Medical oder die VW Coaching GmbH. Wichtiger Bestandteil einer Lektion ist die anschließende gemeinsame Analyse, für die eine Videokamera sämtliche Aktionen aufzeichnet. Anabel Schröder, die erst BWL studiert und sich dann zur psychologischen Beraterin und zum Coach weiterqualifiziert hat, bleibt mit den Teilnehmern auch



Pferde sind ehrlich. Taugt seine
Ansprache nichts, lassen sie auch den
„Big Boss“ einfach stehen



So finden Sie den richtigen Anbieter

- Achten Sie darauf, dass der Seminaranbieter sowohl vom Coaching als auch von Pferden etwas versteht und über eine entsprechende Qualifikation oder Ausbildung verfügt.
- Prüfen Sie, ob Sicherheitsvorkehrungen eingehalten werden: Mindestens zwei Trainer leiten das Seminar, um Pferde und Teilnehmer im Blick zu haben.
- Die Grenze zur Therapie wird gewahrt. Welche Fähigkeiten trainiert werden, ist vorab klar umrissen.
- Fragen Sie nach Referenzen.

Adressen

COACHING BY HORSES, Jacqueline Lösch,
82166 Gräfelfing bei München, www.coachingbyhorses.de

G&K HORSE DREAM GMBH, Private Akademie für Pferde,
Führung und Kommunikation, Gerhard J. Krebs,
Karin C. Krebs, 18236 Kröpelin (OT Klein Nienhagen),
www.horsedream.de

HORSESENSE TRAINING & COACHING,
Akademie für pferdegestützte Persönlichkeitsentwicklung,
Anabel Schröder, 23843 Bad Oldesloe,
www.horsesense-training.de

Die Preise für ein eintägiges offenes Seminar liegen bei etwa 700 Euro zzgl. MwSt. Preisunterschiede ergeben sich häufig aus unterschiedlichen Zusatzleistungen wie beispielsweise Verpflegungs- oder Übermachtungskosten.

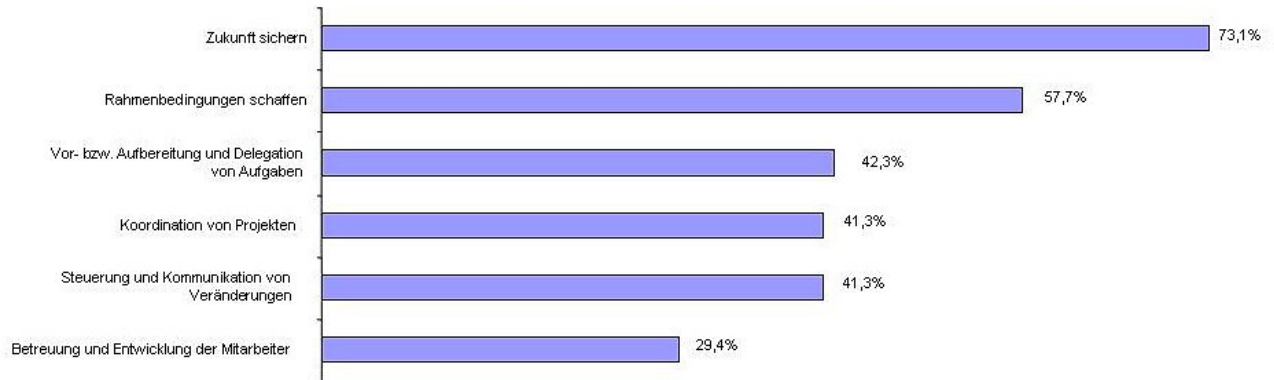


nach dem Training in Kontakt. „Das Pferd spricht Menschen emotional stark an. Die Veränderungsprozesse, die es auslöst, müssen sich im Alltag allerdings erst noch durchsetzen“. Wer einen neuen Job sucht, profitiert ebenfalls. Horsesense bietet seit 2007 einen eigenen Assessmentcenter-Baustein an, dessen Entwicklung die Universität Hamburg wissenschaftlich begleitet hat. Etwa 30 führungsrelevante Fähigkeiten lassen sich damit bewerten und skalieren. „Eine Vorbereitung ist nicht möglich. Sozial angepasstes Verhalten extra für das AC ist ausgeschlossen“, sagt Anabel Schröder. „Hinzu kommt, dass sogar nervöse Kandidaten dabei richtig Spaß haben“.

„Pferdecoachings“ gibt es erst seit etwa 15 Jahren in Deutschland. Wurden sie erst belächelt, hat sich inzwischen angesichts ihres Erfolgs ein blühender Markt entwickelt. „Pferden haben den Vorteil, dass sie nicht nachtragend sind“, erklärt Jacqueline Lösch, Inhaberin von „Coaching by Horses“ und ebenfalls ausgebildeter Coach. „Das Pferd erinnert sich nicht. Tritt der Mensch beim Wiederholen einer Übung authentischer und eindeutiger auf, wird es ihm bereitwillig folgen, selbst wenn es sich vorher strikt geweigert hat“. Lösch bietet in Gräfelfing bei München Trainings an. Sie selbst ließ sich bei Gerhard Krebs, einem der Pioniere des Coachings mit Pferden, ausbilden. Warum ausgerechnet diese Tiere begabte Sparringspartner sind, erklärt Lösch mit ihrem Fluchtinstinkt. „Sie entscheiden sekundenschnell, wem sie vertrauen. In einer natürlichen Umgebung wäre das für sie als Beutetiere lebenswichtig.“ Zuviel Druck weckt den Fluchtinstinkt, ebenso wie Unsicherheit. „Im Training werden Instinktreaktionen zum Spiegel für menschliches Verhalten“. Geeignet ist prinzipiell jedes Pferd. Es sollte allerdings aus Offenstallhaltung kommen und tatsächlich noch im Herdenverband leben. „Außerdem lässt sich Kritik von einem Vierbeiner viel leichter annehmen als von einem Menschen“, sagt Jacqueline Lösch. „Es tut einfach nicht so weh“.

Anhang D: Schwerpunkte der Führungsarbeit

Wo liegen die Schwerpunkte in Ihrer Führungsarbeit?



Quelle RKW 2006

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname