

Führungskräfteentwicklung mit Pferden – Analyse und Bewertung neuer Methoden des Leadership-Trainings

Bachelorarbeit

9. Trimester

Fachbereich Medienkommunikation/ Journalismus - Studiengang MJ05K VZ

Fachhochschule des Mittelstands

Abgabe: 15. Juli 2009

Vorgelegt von:

Simone Schwan

Matr.nr. 0610153

Gerhart-Hauptmann-Weg 76

41469 Neuss

0176 – 24 22 60 36

Simone_Schwan@gmx.net

Betreuender Dozent:

Prof. Dr. Walter Niemeier

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Mitarbeiterführung	4
2.1 Entwicklungstrends, die Führungskraft fordern	4
2.2 Die Rolle der Mitarbeiterführung im Betrieb	5
2.3 Die Führungspersönlichkeit	7
2.3.1 Der Führungsstil	10
2.3.2 Führungsaufgaben	12
2.3.2.1 Kommunikation	13
2.3.2.2 Wahrnehmung	15
3 Führungskräfteentwicklung	17
3.1 Coaching	20
3.2 Pferdegestütztes Coaching	23
3.3 Vergleich mit weiteren Entwicklungsinstrumenten	27
4 Analyse des pferdegestützten Coachings	29
4.1 Methode und Ziele	29
4.1.1 Grundlagen der Wirkung	31
4.1.2 Die Arbeit mit dem Pferd	32
4.1.3 Kommunikation zwischen Mensch und Pferd	34
4.2 Leadership mit Pferden lernen	37
4.2.1 Authentisch führen	39
4.2.2 Führen mit Vertrauen	41
4.2.3 Führen mit Emotionaler Intelligenz	44
4.3 Grenzen des pferdegestützten Coachings	48
4.4 Nachhaltigkeit	49
5 Bewertung und Ausblick	52
Literaturverzeichnis	55
Eidesstattliche Erklärung	61
Interviews mit „Horse Guided Experience“ und Ute Hiller; Informationen	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das EFQM-Qualitätssicherungsmodell.....	6
Abbildung 2: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/ Schmidt.....	11
Abbildung 3: Elemente der Führungssituation.....	12
Abbildung 4: Der Managementprozess	13
Abbildung 5: Kommunikationsmittel nach Paul Watzlawick.....	14
Abbildung 6: Das Johari-Fenster.....	16
Abbildung 7: Der Lernprozess.....	19
Abbildung 8: Der Coaching Prozess nach Manfred Becker.....	22
Abbildung 9: Das Eisberg-Modell nach Freud.....	40
Abbildung 10: Die Auwertung des Fragebogens von Ludwig/ Gerlach	50

Abkürzungsverzeichnis

Auf Abkürzungen, die nicht umgangssprachlich sind, wurde verzichtet.

1 Einleitung

Horse-Sense = „gesunder Menschenverstand“

(Langenscheidts Handwörterbuch Englisch)

Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sind Führungskräfte gefordert. Auch wenn strikte Zahlenvorgaben, Krisensitzungen, Bilanzen und Erfolgsdruck scheinbar kaum Zeit und Raum für echtes Beziehungsmanagement lassen. Für gute Führung gibt es kein „später“. Das Vertrauen, das man durch diese Haltung verliert, ist unendlich schwer zurückzugewinnen, wenn überhaupt.¹ Hinter allen erfolgreichen Unternehmen gibt es eine erfolgreiche Strategie. Erfolgreiche Strategien beruhen auf Integration, Begeisterung und Motivation der Mitarbeiter. Kurzum – auf Leadership. Erfolg haben langfristig die Unternehmer, deren Führungskräfte den Sprung von Gestaltern von Systemen zu Entwicklern von Menschen schaffen.²

Mitarbeiter gelten als die wichtigste Ressource. Der Erfolg eines Unternehmens wird in Zukunft von den Faktoren abhängen, die mit Menschen und nicht mit Organisationsstrukturen zusammenhängen. Diese Faktoren heißen Commitment, Unternehmertum, visionäres Denken und Emotionale Intelligenz. Führung kann immer weniger über Druck und Zwang ausgeübt werden. Wer ohne Wertschätzung führen will, dem helfen auch Charts und Rhetorik-Künste nicht weiter. Moderne Führung bedeutet den Wechsel vom Chef zum Partner.³

Jedoch beweist die seit 2001 jährlich durchgeführte Studie der Gallup Organization, dass es für Mitarbeiter in deutschen Unternehmen keinen Grund für Engagement und emotionale Bindung gibt. 2009 gaben zwei Drittel aller Arbeitnehmer an, nur Dienst nach Vorschrift zu machen. 20 Prozent haben bereits „innerlich gekündigt“.⁴ Dass es auch anders geht, beweisen Studienergebnisse des MCM Institut der Universität St. Gallen und der Deep White

¹ Vgl. Pinnow, Daniel (2008), S. 32

² Vgl. Hinterhuber, Hans (2007), S. 53

³ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 28 - 32

⁴ Vgl. Gallup-Studie (2009), zitiert nach Financial Times (2009), Web

Unternehmens- und Wertekultur GmbH: Basierend auf einer Langzeituntersuchung im Jahr 2003/ 2004 wurde festgestellt: Erfolgreiche Unternehmen weisen auf eine auffallend hohe Korrelation zwischen ihrem Erfolg und ihren Wertekulturen auf. In Unternehmen, in denen Vertrauen höher bewertet wird als zu viel Kontrolle, liegt die Rendite um 162 Prozent höher. Wenn Mitarbeiter Dinge infrage stellen dürfen, steigt die Rendite um 146 Prozent und wo Spitzenleistungen nicht nur in der Technologie, sondern auch in der Kommunikation eingefordert werden, dort ist die Rendite um 99 Prozent höher. Diese Studie zeigt, dass die wahren unternehmerischen Erfolgsfaktoren, die sich in den Bilanzen niederschlagen, auf der immateriellen Ebene liegen und sehr viel mit Menschenführung zu tun haben.

Statt Druck und autoritäre Macht auf die Mitarbeiter auszuüben, liegt laut dem Unternehmer und Coach Bernd Osterhammel der Schlüssel zum Erfolg in kleinen Gesten und einem „leisen Flüstern“, wie Pferde es zu tun vermögen.⁵ In der Medizin sowie in der Pädagogik und Psychologie ist seit Langem bekannt, dass Pferde positive Auswirkungen auf den Menschen haben. In Therapien werden sie seit Anfang der 60er Jahre erfolgreich eingesetzt.⁶ Nun haben sich Pferde auch im Bereich der Führungskräfteentwicklung einen festen Platz erobert. Google fand am 8. Juli 2009 unter den Stichworten ‚Führungskräfte‘, ‚Coaching‘ und ‚Pferde‘ 34 200 Einträge.

Doch wie sollen Pferde einem Menschen lehren, gut führen zu können? Dass kein Pferd einem Menschen das Wissen über eine neue Software beibringen kann, dürfte jedem klar sein. Was können Pferde Führungskräften dann lehren? Steinle definiert Leadership als zielorientierten und zukunftsbezogenen Verhaltensbeeinflussungsprozess, der das Leistungsverhalten und die Zufriedenheit von Geführten erhöhen soll.⁷ Hinterhuber sieht in Leadership die Fähigkeit und den Willen, Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel begeistern zu können und einen Charakter, der Vertrauen auslöst, Visionen entwickelt, eine Richtung verfolgt und Vorbild ist.⁸

Die Führungskräfteentwicklung ist in der heutigen Personalentwicklung zum bedeutendsten Instrument geworden. Manfred Becker definiert sie folgendermaßen: „Die Führungskräfteentwicklung bereitet systematisch auf das Führungsverhalten

⁵ Vgl. Osterhammel, Bernd (2006), S. 36

⁶ Vgl. Förster, Andrea (2005), S. 70 - 71

⁷ Vgl. Steinle (1978), zitiert nach Bruch, Heike (2006), S. 4

⁸ Vgl. Hinterhuber, H. (2007)

vor. Auf individueller Ebene sollen die Erwartungen und Wünsche hinsichtlich personeller Entfaltung und beruflichen Werdegangs befriedigt werden.“

In meiner vorliegenden Bachelorarbeit mit dem Titel „Führungskräfteentwicklung mit Pferden – Analyse und Bewertung neuer Methoden des Leadership-Trainings“ möchte ich aufgrund des Wissens über Pferde und Führung sowie mit Hilfe von Experteninterviews mit einem Anbieter von pferdegestützten Coaching und einer ehemaligen teilnehmenden Führungskraft folgende Fragestellungen beantworten:

Was haben Pferde mit Leadership gemeinsam?

Welche Kompetenzen von Führungskräften können mithilfe pferdegestützter Coachings entwickelt werden?

Mit welcher Methode geschieht diese Art der Führungskräfteentwicklung?

Gelingt den Führungskräften ein Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Arbeit im Unternehmen?

Vor dem Hintergrund, dass Leadership als Teil der Unternehmensführung betrachtet wird und oft mit Management in Verbindung gebracht wird, möchte ich die vorliegende Arbeit klar von Management-Instrumenten wie Controlling- oder Marketingmaßnahmen abgrenzen. Ich beziehe mich auf die weichen Faktoren – das Führen von Mitarbeitern, die als Menschen betrachtet werden und die Beziehung zwischen ihnen und der Führungskraft.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen Theorie-Teil, der die wesentlichen Faktoren der Führung darstellt. Nach einer Verdeutlichung der Notwendigkeit guter Führung gehe ich auf die Rolle der Mitarbeiterführung für das gesamte Unternehmen ein. Nach dem anschließenden Kapitel über Merkmale der Führungspersönlichkeit folgt ein ausführlicher Teil über die Kommunikation und Wahrnehmung, deren Grundlagen für das pferdegestützte Coaching eine große Rolle spielen.

Nach den darauf folgenden Grundlagen des Coachings und einer Einführung in das pferdegestützte Coaching, werde ich einen Vergleich der bedeutendsten Instrumente in der Führungskräfteentwicklung herstellen. In der darauffolgenden Analyse werde ich das pferdegestützte Coaching mithilfe der gängigen Methode und den Zielen genau beschreiben und analysieren. Hier versuche ich insbesondere einen Bezug in die Arbeit der Führungskraft im Unternehmen herzustellen.

Im Anschluss stelle ich einen Transfer der im pferdegestützten Coaching entwickelbaren Kompetenzen in die Arbeit einer Führungskraft her. Zuletzt nehme

ich eine Betrachtung der möglichen Nachhaltigkeit vor sowie eine anschließende Bewertung über das pferdegestützte Coaching und ein Ausblick.

2 Mitarbeiterführung

2.1 Entwicklungstrends, die Führungskraft fordern

Jedes Unternehmen durchlebt naturgemäß Modifizierungen im Laufe seiner Geschichte. Hinzu kommen in unregelmäßigen Abständen Veränderungsschübe, ausgelöst durch neue Techniken, ökonomische Entwicklungen, Konkurrenten, rechtlichen Rahmenbedingungen, Firmenübernahmen oder einem Wechsel an der Spitze der Organisation. Diese Abstände werden in der mobilen, hoch technisierten Gesellschaft immer kürzer.⁹ „Die Führungsarbeit unterliegt derart weitgehenden und schnellen Veränderungen, dass viele Manager ihren Beruf praktisch neu entdecken.“ So beschreibt Rosabeth Moss Kanter, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School, die Entwicklung.¹⁰

Die Arbeitsaufgaben sind vielfältiger und komplexer geworden und sind einem schnelleren Wandel unterworfen denn je.¹¹ Die Beschleunigung wird vorangetrieben durch die fortschreitende Globalisierung und die sich schnell verdichtende virtuelle Vernetzung. Das bedeutet, dass mit der Dynamik auch die Komplexität des Arbeitsumfeldes und der Tätigkeiten steigt. Eine dynamische Umwelt verlangt nach dynamischen Organisationsstrukturen, die die Selbstorganisation und Eigendynamik der Mitarbeiter fördern. Dafür müssen Unternehmen ein gutes Klima bieten.¹²

Im gesellschaftlichen Bereich ist eine Entwicklung zu beobachten, die sich am besten mit dem Begriff ‚Individualisierung‘ beschreiben lässt.¹³ „Den Menschen ist heute an ihrer Individualität gelegen, sie sind selbstbewusster, besser ausgebildet, mit größeren Freiräumen und unter den Bedingungen verinnerlichter

⁹ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 20

¹⁰ Vgl. Moss Kanter, R. (1998), S. 52

¹¹ Vgl. Laufer, H. (2009), S. 20

¹² Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 23

¹³ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 27

Demokratie aufgewachsen. Diese Entwicklung muss sich auch in den Unternehmen widerspiegeln.“¹⁴ Individualismus ist geprägt von Wertschätzung und Respekt gegenüber dem einzelnen Menschen und dessen Leistung und Talenten und führt zu einem neuen Wertepluralismus.¹⁵ Um als Führungskraft nicht wirklichkeitsfremd zu handeln, kommt man nicht umhin, die Selbstwertgefühle seiner Mitarbeiter wesentlich stärker zu beachten, als dies in früheren Jahrzehnten erforderlich war.¹⁶

Das 21. Jahrhundert ist geprägt von der Auflösung altbewährter sozialer Sicherungssysteme und tradierter Werte. Institutionen wie Familie, Kirche, Verein, Dorfgemeinschaft oder Nation verlieren ihre Funktion als Vermittler eines verbindenden Lebenssinns.¹⁷ Eine Arbeitskraft verbringt drei Viertel ihrer aktiven Lebenszeit mit Arbeit und zwar mit einer Energie raubenden Tätigkeit, die den Mensch als Ganzes fordert. Dafür muss die Arbeit auch etwas zurückgeben, muss positive Energie, Motivation und Erfolgserlebnisse, Anerkennung, Sinn-erfüllung, Lebensfreude und Wachstum bringen. Führung muss deshalb heute auch Sinn vermitteln.

Der Mensch wird in Zukunft immer wichtiger für Unternehmen werden. Führung kann immer weniger über Druck und Zwang ausgeübt werden. Es bedarf an Commitment, Kreativität, Unternehmertum, Mut, visionärem Denken und emotionaler Intelligenz. Moderne Führung bedeutet den Wechsel vom Chef zum Partner.¹⁸

2.2 Die Rolle der Mitarbeiterführung im Betrieb

Unter den derzeitigen Marktbedingungen, also einem Markt mit wachsendem Angebot, aber eher sinkender Nachfrage, können Unternehmen langfristig nur dann überleben, wenn sich ihr Leistungsangebot an den Kundenwünschen orientiert. Zum einen erwarten die Kunden attraktive Produkte zu einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, zum anderen möchten sie zuvorkommend behandelt werden. Ob ein Unternehmen diese Voraussetzungen schaffen kann, hängt von seinen Beschäftigten ab, denn attraktive Waren- und Leistungsan-

¹⁴ Sprenger, R. (2001), S. 82 - 83

¹⁵ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 27

¹⁶ Vgl. Laufer, H. (2009), S. 21

¹⁷ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 24

¹⁸ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 24 - 30

gebote lassen sich nur mit kreativen Mitarbeitern entwickeln und preisgünstige Angebote sind nur bei hoher Produktivität und somit hoher Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter möglich. Qualität setzt die Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt der Mitarbeiter voraus, und wie sich Kunden behandelt fühlen, hängt in erster Linie vom Engagement und von der Freundlichkeit der Mitarbeiter ab.

Kundenzufriedenheit ist also in erster Linie eine Funktion der Mitarbeiterzufriedenheit. Verdeutlichen lässt sich dies auch mit dem Europäischen Modell für Business Excellence, kurz EFQM-Modell. Das ganzheitliche Modell der Qualitätssicherung in Unternehmen und basiert auf den drei Säulen ‚Menschen‘, ‚Prozesse‘ und ‚Ergebnisse‘.

Die nachstehende Grafik verdeutlicht, welchen Stellenwert die personenbezogenen Qualitätsmerkmale im EFQM-Modell haben: Mit 20 Prozent erreicht das Kriterium ‚Kundenzufriedenheit‘ den mit Abstand höchsten Anteil an der Qualität des Gesamtsystems. Aber auch den anderen personenbezogenen Kriterien ‚Mitarbeiterorientierung‘ und ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ wird mit insgesamt 18 Prozent ein hoher Stellenwert zugemessen. Das Modell verdeutlicht, wie sehr sich die Art der Menschenführung auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt.

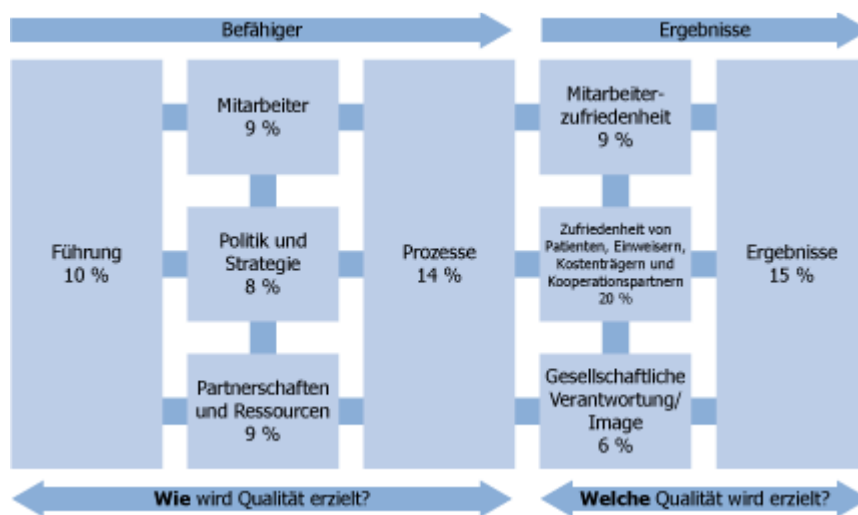


Abbildung 1: Das EFQM-Qualitätssicherungsmodell

Der Mitarbeiterführung lassen sich zahlreiche Einzelfunktionen zuordnen, wie die Erhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, Zielsetzungs- und Maßnahmenentscheidungen, Planung, Koordination, Kontrolle, Organisation, Informations- und Kommunikationsfunktion, Motivation, Delegation von Verantwortung, Ver-

mittlung unternehmungsspezifischer Werte und die Reduktion des betrieblichen Konfliktpotenzials.

Weite Verbreitung in den Sozialwissenschaften hat die grundlegende Reduzierung auf die folgenden beiden Gruppen gefunden: die Lokomotions- und die Kohäsionsfunktion. Die Lokomotionsfunktion – die Zielerreichungsfunktion – dient der Erreichung eines Gruppenziels. Unter diese Funktion der Führung fallen Aufgaben, die dazu dienen, die Gruppenmitglieder sachbezogen auf die angestrebten Ziele auszurichten und wird deshalb als sachlich-rationale Dimension der Führung bezeichnet.¹⁹ Innerhalb dieser Funktion ist eine klare Konzipierung des Teamauftrags zu leisten. Hierzu sind relevante Informationen einzuholen, zu organisieren und zu evaluieren, Handlungsanforderungen zu identifizieren, Arbeitsziele zu setzen, Vorgehensweisen festzulegen, Ressourcen zu planen und Informationen zu kommunizieren. Weiterhin ist die Teamarbeit zu organisieren. Hierzu müssen die Teamarbeitsstruktur aufgestellt, Teamaufgaben zugewiesen, Berichtssysteme eingerichtet, Methoden bestimmt und Leistungsstandards entwickelt werden.²⁰

Die Kohäsionsfunktion – die Gruppenerhaltungsfunktion - fördert den inneren Zusammenhalt und Bestand der Gruppe. Hierunter fallen das Aufrechterhalten und die Förderung gruppeninterner Beziehungen als auch die Beziehung und Interaktion zwischen Führenden und Mitarbeitern. In dieser Funktion lassen sich auch Führungsfunktionen der Motivation im Hinblick auf die Zielrealisierung einordnen.²¹ Hierbei müssen Führungskräfte die Teammitglieder zur Arbeit ermutigen, eine Teamidentität schaffen, Gruppenprozesse beobachten und kommentieren, Kommunikations- und Kompromissbereitschaft zeigen, Konfliktlösungen initiieren, aktiv zuhören und interpersonale Beziehungen harmonisieren.²²

2.3 Die Führungspersönlichkeit

Bereits 1956 stellte der Ökonom Peter F. Drucker die Bedeutung der Persönlichkeit des Führenden heraus: „Doch wenn es ihm an Charakter und Lauterbarkeit

¹⁹ Vgl. Hentze, J. (2005), S. 24f.

²⁰ Vgl. Macharzina, K. (2008), S. 595.

²¹ Vgl. Hentze, J. (2005), S. 25

²² Vgl. Macharzina, K. (2008), S. 595

fehlt, mag er noch so kenntnisreich, glänzend und erfolgreich sein, dann ist er verderblich. Er verdirbt den Menschen, den kostbarsten Produktionsfaktor des Unternehmens. Er verdirbt den Geist. Und er verdirbt die Leistung.“²³ Auch Daniel Pinnow meint, dass der Einfluss der Person der Führungskraft nicht von der Hand zu weisen sei.²⁴ Besonders die heutige Zeit erfordere Führungsqualität: „Die modernen Führungskräfte dürfen keine Angst vor chaotischen Übergangssituationen und weiten, wüsten Feldern haben. Sie müssen das Herz und den Verstand haben, Chaos, kreative Unruhe und Unbekanntes als Quelle neuer Ideen zu nutzen und ihren Erfahrungsrahmen zu überwinden.“²⁵ Eine Eigenschaft wird jedoch immer wieder mit Führung und Führungspersönlichkeiten in Verbindung gebracht: Charisma. Der Begriff „Charisma“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie „Gnadengeschenk“.²⁶

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit charismatischer Führung reicht zurück bis zu Max Weber, der die Wirkung charismatischer Führer auf soziale Probleme, gesellschaftlichen und organisationalen Wandel analysiert hat. Verschiedene Studien haben versucht, Merkmale der charismatischen Führer herauszuarbeiten. Dabei wurde vor allem deren Ausdauer einer herausfordernden Aufgabe gegenüber, ihre Fähigkeit, wichtige Motive wie das Leistungsmotiv bei ihren Anhängern wachzurufen, ihre hohe Bereitschaft zur Risikoübernahme, ihr Vertrauen und ihr Interesse an den Geführten betont. Die beziehungsstiftenden Fähigkeiten charismatischer Führer scheinen besonders hoch ausgeprägt zu sein. Diese Merkmale wirken auf Werte, Motive und Selbstverständnis der Geführten.²⁷

Der Management-Experte Fredmund Malik kritisiert dagegen die Vorstellung, Charisma sei für eine Führungspersönlichkeit unabdingbar. Malik sagt: „Geschichtlich haben charismatische Führer fast immer Katastrophen bewirkt - in allen Sektoren. Echte Führer brauchen kein Charisma. Sie führen durch Selbstdisziplin und durch Beispiel, nicht durch große Slogans und Hurrageschrei. Nicht Charisma ist ihr Kapital, sondern Vertrauen. Die Wirkung von Charisma auf die Menschen will ich nicht bestreiten. Aber gerade deshalb ist nicht entscheidend, ob wir geführt werden, sondern wohin. Wirkung von Führern ist wichtig, aber sie muss kontrolliert sein durch die Art der Ziele und durch Verantwortung.“

²³ Drucker (1956), zitiert nach Pinnow, D. (2008), S. 88

²⁴ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 88

²⁵ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 30

²⁶ Vgl. Pinnow, D. (2008), S.89

²⁷ Vgl. O.V., Das Psychologie-Lexikon (2009), Web

Charismatische Führer sind gefährlich, weil sie sich nicht an Regeln halten; sie sind unberechenbar; sie glauben, das Universum unter Kontrolle zu haben; sie verfolgen Utopien; sie sind überzeugt, in allem Recht zu haben, werden rigide und sind daher recht bald auf der falschen Spur. Sie sind keine Führer, sondern Verführer. Eine Leadership-Theorie, die diesen Unterschied nicht zu erfassen vermag, ist nichts wert.“

Malik verweist damit auf die Gefahren von Charisma, besonders, wenn dem charismatischen Führer bedingungslos gefolgt wird. Sinnvoller sei es, Führungsqualitäten nicht an einem „Gnadengeschenk“ festzumachen, sondern bestimmte Kompetenzen zu ermitteln, die es ermöglichen, dass der Person, die diese besitzt, gerne gefolgt wird.²⁸

Der Führungsansatz von Manfred Kets de Vries setzt ebenfalls bei den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft an. Gute Führungskräfte bringen Kompetenzen in drei zentralen Bereichen mit: zum Ersten persönliche Kompetenzen wie Erfolgsorientierung, Selbstvertrauen, Energie und Arbeitseffizienz. Zum Zweiten soziale Kompetenzen wie Kommunikationsbereitschaft und zum Dritten kognitive Kompetenzen wie begriffliches Denken, analytische Fähigkeiten und Überblick.

Einige Eigenschaften sind für Kets de Vries besonders wichtig für eine gute Führungskraft: Sie muss Forscherheit besitzen, etwas erreichen zu wollen und zu wissen, wie sie es erreicht. Mit dieser Gabe kann sie auch andere dazu bringen, etwas wagen zu wollen. Sie hat ein Feingefühl für Menschen und ist immer offen für neue Ideen und Erfahrungen. Ein wirksamer Führer ist kooperativ im persönlichen Umgang mit anderen Menschen und flexibel. Er hat ein Gewissen und hält, was er verspricht. Außerdem besitzt er emotionale Intelligenz – kann seine Gefühle kontrollieren und die Emotionen anderer Menschen richtig interpretieren. Er schätzt sich selbst realistisch ein und knüpft und erhält menschliche Beziehungen.²⁹

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich bei allen unterschiedlichen Charaktereigenschaften durch eine Gemeinsamkeit aus: Sie haben einen hohen EQ, das bedeutet, sie verfügen in einem hohen Maß über emotionale Intelligenz, wie Daniel Goleman, der Entdecker des EQ-Konzepts, herausgefunden hat. Ihr Verhalten ist durch Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Empathie, soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur Motivation geprägt.

²⁸ Malik, Fredmund (2009), Web

²⁹ Vgl. Kets de Vries, M. (2002), S. 189

Durch Selbstreflexion können Führungskräfte die eigenen Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkungen auf andere erkennen und verstehen. Mit Selbstkontrolle meint Goleman das Vermögen plötzliche Impulse und Stimmungen im Zaum zu halten oder ihnen eine andere, produktive Richtung zu geben. Empathie ermöglicht das Hineinversetzen in die Gefühlswelt anderer und das Geschick, andere respektvoll zu behandeln. Die soziale Kompetenz ermöglicht der Führungskraft letztlich, ihre emotionale Intelligenz einzusetzen. Goleman fand Mitte der 90er Jahre heraus, dass Manager mit hohem EQ die jährlichen Umsatzziele anderer Manager um bis zu 20 Prozent übertreffen.³⁰ Außerdem wird der EQ für die Führungsposition umso wichtiger, je höher sie sich in der Organisation befindet. An der Führungsspitze bildet der EQ einen Anteil von 90 Prozent der erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft. Ein hoher EQ und dessen Einsatz im Arbeitsalltag bedeuten jedoch nicht, immer freundlich sein zu müssen. Der EQ soll dazu befähigen Emotionen zu verstehen, zu hinterfragen und sie anderen gut zu vermitteln. Die eigenen Gefühle sollen intelligent und produktiv eingesetzt werden.³¹

In der Unternehmenspraxis scheint die erfolgreiche Umsetzung von Emotionaler Intelligenz und damit einhergehender Sozialkompetenz allerdings auch Jahre nach der EQ-Erfindung noch zu hapern. Karl Bosshard, Partner bei der Managementberatung Kienbaum, die regelmäßige Studien über Führung veröffentlicht, kritisiert: „Dass Führungskräfte scheitern, liegt zu 90 Prozent am Sozialverhalten, nicht an fachlichen Defiziten.“³²

Dass die Sozialkompetenz nicht die primäre Rolle für die Basis guter Führungsarbeit spielt, zeigen die Ergebnisse einer Studie des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft in Eschborn. Die Studie „Deutsche Führungskräfte – Wertevorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Non-Profit-Organisationen“ verdeutlicht: Für 61 Prozent der Befragten zählt Fachkompetenz zum wichtigsten beruflichen Wert. Sozialkompetenz liegt mit 38 Prozent auf dem dritten Platz.³³

2.3.1 Der Führungsstil

³⁰ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 97

³¹ Vgl. Goleman, Daniel (1999)

³² Vgl. Bosshard, Karl (2005), S. 52

³³ Vgl. o.V., Rationalisierungs- und Innovationszentrum (2006), Web

Letztlich wird eine Führungskraft auch durch ihren Führungsstil auf ihre Mitarbeiter wirken. Die bekannteste Klassifikation realtypischer Führungsstile geht auf Tannenbaum/ Schmidt zurück (vgl. Abbildung Nr. 2 auf Seite 11). Tannenbaum und Schmidt nennen als wichtigste Faktoren, die bei der Wahl des Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind, die Charakteristika der Vorgesetzten (Wertsystem, Vertrauen in Mitarbeiter), die Charakteristika der Mitarbeiter (fachliche Kompetenz, Engagement) und die Charakteristika der Situation (Art der Organisation, Art des Problems). Unterschiedliche Konstellationen der Charakteristika erfordern unterschiedliche Führungsstile.³⁴

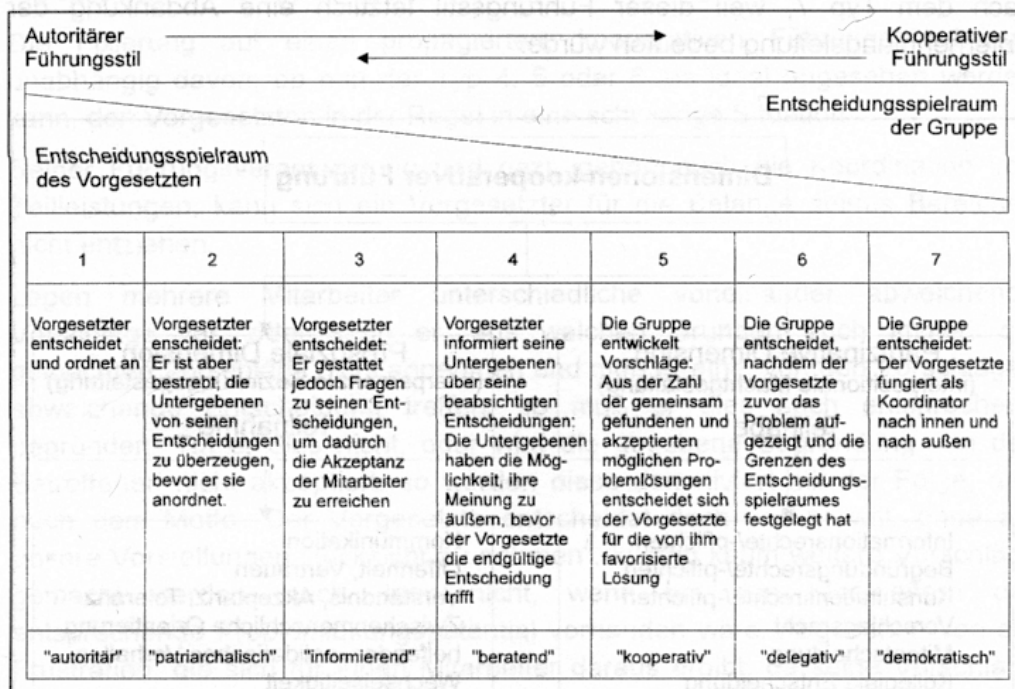


Abbildung 2: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/ Schmidt

Lauer sagt, dass die Wahl des Führungsstils mit einer Überprüfung der aktuellen Führungssituation situativ getroffen werden sollte. Lauer fordert einen demokratisch geprägten situativen Führungsstil, der folgende Einflüsse bei der Entscheidung berücksichtigt:

³⁴ Vgl. Becker, Manfred (2005), S. 224 - 225

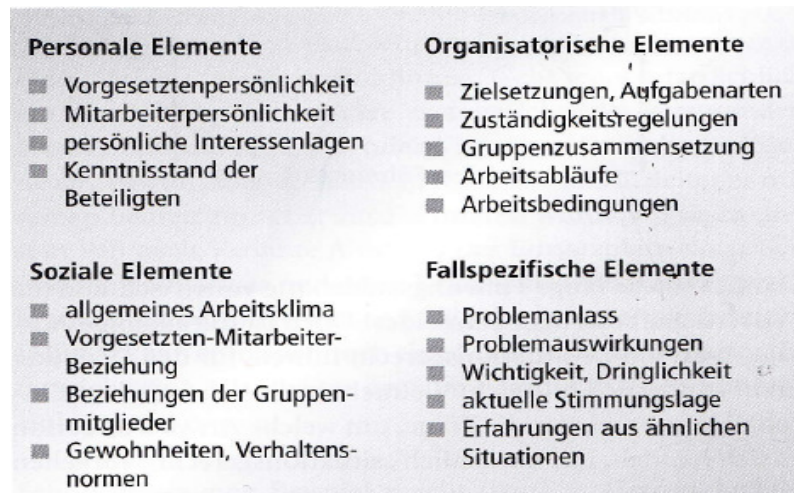


Abbildung 3: Elemente der Führungssituation

Durch die große Vielfalt an Einflüssen bedarf es jedoch einem hohen Maß an Sozialkompetenz der Führungskraft, um in entscheidenden Moment die richtige Wahl zu treffen.³⁵

2.3.2 Führungsaufgaben

Die Führungskraft hat feste Aufgaben, die sich aus dem Managementprozess ergeben. Neben der Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und letztlich der Kontrolle, ist die Kommunikation (Informationsbeschaffung, -vermittlung und Rückmeldung) ein wesentliches Merkmal der Führungsaufgabe. Für die Erfüllung der Führungsaufgaben ist die Führungskraft verantwortlich. Sie kann jedoch kann an ihre Mitarbeiter delegieren, Zielvorschläge von den Mitarbeitern erbitten und sie eigenständig planen und entscheiden lassen. Das erfordert allerdings gegenseitiges Vertrauen und eine gut funktionierende Kommunikation.

³⁶

³⁵ Vgl. Laufer, H. (2009), S. 100 - 101

³⁶ Vgl. Hentze, J./ Graf, A./ Kammel, A./ Lindert, K. (2005), S. 13

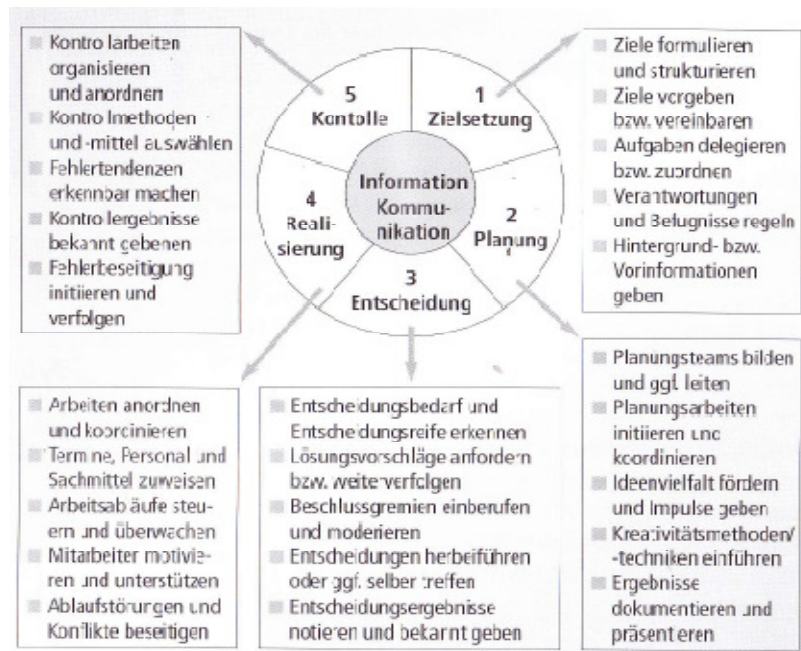


Abbildung 4: der Managementprozess

2.3.2.1 Kommunikation

Kommunikation ist für Führungskräfte und Mitarbeiter unabdingbar. Nur darüber lässt sich das Wissen generieren, das notwendig ist, um vereinbarte Ziele zu erreichen. Dabei geht es um den Austausch über Informationen über den eigenen Zielbereich, über das Arbeitsergebnis, über andere Einheiten und den Austausch mit ihnen sowie Informationen über das Unternehmen und seine Stellung in der Umwelt. So kann ein umfassendes Verständnis für gegenseitige Belange gewonnen werden.³⁷

Der Kommunikations- und Sozialpsychologe Paul Watzlawick hat fünf Regeln menschlicher Kommunikation aufgestellt, von denen zwei für die Analyse des pferdegestützten Coachings wichtig sind: Die erste Regel lautet: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren. Für Watzlawick ist jegliches Verhalten Kommunizieren. Auch Nichthandeln hat einen Mitteilungscharakter. Darum ist es

³⁷ Vgl. Stroebe, Rainer (2006), S. 57

unmöglich, nicht zu kommunizieren. Die zweite, für diese Arbeit wichtige Regel, ist: Kommunikation kann digital oder analog erfolgen.³⁸

Bei der digitalen Kommunikation wird dem mitzuteilenden Objekt eine Ausdrucksform – eine Ziffer oder ein Wort – zugeordnet. So entstehen Symbolsysteme, die dem Kommunikationspartner bewusst sein müssen. Die analoge Kommunikation verwendet vielfältige nonverbale Ausdrucksmittel wie Gestik, Mimik, Körperhaltung und -bewegung sowie Stimme und Geruch. Nach Watzlawick gibt es „ein weites Gebiet, auf dem wir uns fast ausschließlich der analogen Kommunikation bedienen, die wir von unseren tierischen Vorfahren übernommen haben.“

Besonders tiefe und intensive Gefühlszustände innerhalb einer Beziehung werden vorwiegend in analoger Form ausgedrückt – positive als auch negative Gefühle. Watzlawick betont die Wichtigkeit der digitalen Kommunikation: „Es ist leicht, etwas mit Worten zu beteuern, aber schwer, eine Unaufrichtigkeit auch analogisch glaubhaft zu kommunizieren. Eine Geste oder eine Miene sagt mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“

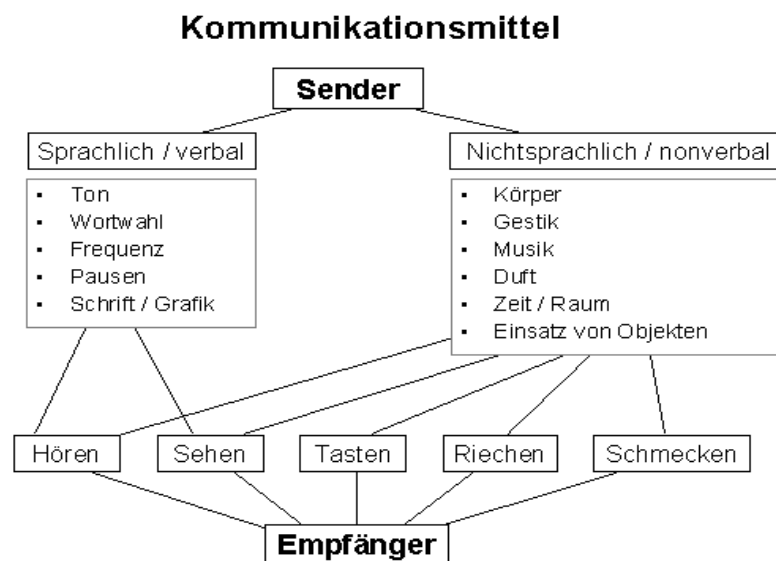


Abbildung 5: Kommunikationsmittel nach Paul Watzlawick

Je besser die analoge und digitale Kommunikation verzahnt sind, umso authentischer ist ihre Wirkung auf andere. Im Sinne der humanistischen Psychologie bedeutet das, dass die Äußerungen – verbal und nonverbal – mit dem inneren Erleben kongruent sind. Im Gegensatz zur digitalen Kommunikation, die

³⁸ Vgl. Simon, Walter (2004), S. 22 - 28

bewusst geführt wird, ist dem Menschen sein nonverbales Verhalten eher unbewusst. Die aus den tiefen, nicht rationalen Schichten der Persönlichkeit hervorgehenden Signale bringen subjektives Empfinden zum Ausdruck. Erst wenn der Mensch gelernt hat, sich sowohl seiner Kognition als auch seines inneren Erlebens und seiner positiven sowie problematischen Eigenschaften bewusst zu werden, hat er die Möglichkeit kongruent und authentisch zu sein.³⁹

2.3.2.2 Wahrnehmung

Wahrnehmung und Beobachtung sind die Basiselemente jeder Kommunikation. Im Umgang mit Menschen ist die Wahrnehmung innerer Prozesse daher sehr wichtig. Erkennt ein Vorgesetzter beispielsweise nicht, dass ein Mitarbeiter Probleme hat, können daraus Kommunikationsstörungen resultieren. Die Ursache könnte in unterschiedlichen Wahrnehmungen liegen.⁴⁰ Im zwischenmenschlichen Bereich gibt es keine ‚objektive Wahrheit‘. Obwohl in einem gemeinsamen Kulturkreis Übereinstimmungen entstehen, konstruiert jeder ‚seine Realität‘.

Die Realitätskonstruktion erfolgt in zwei Schritten: Im Ersten nehmen wir die Fakten wahr, die allgemein beobachtbar sind. Da unsere Wahrnehmung jedoch individuelle durch Filter eingeschränkt ist, wählen wir nur ganz bestimmte Signale wahr, die auf uns einwirken. Im zweiten Schritt geben wir den wahrgenommenen Fakten eine Bedeutung. Dieser Vorgang ist nicht beobachtbar, bei jedem individuell und erschwert dadurch das gegenseitige Verstehen. Nur wenige Faktoren in diesem Prozess sind uns bewusst. Der weit größere Teil läuft unbewusst ab. Erst durch eine bewusste Auseinandersetzung in der Selbstreflexion ist es möglich, Zugang zur Wirklichkeitskonstruktion zu erhalten. Dadurch kann auch die wahre Bedeutung der Fakten erkannt werden und bei Bedarf auch in eine andere Bedeutung verändert werden.⁴¹

Wir selbst können, wenn wir es wollen, den Wert durch unser Werturteil beeinflussen. Diese Sicht der Dinge deckt sich mit der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus. Zu den äußeren Fakten kommt also auch der inneren Stellungnahme eine besondere Bedeutung zu. Es hängt vom Menschen selbst

³⁹ Vgl. Paul Watzlawick, zitiert nach Vernooij, M./ Schneider, S. (2008), S. 18 - 19

⁴⁰ Vgl. Simon, W. (2004), S. 82

⁴¹ Vgl. Haberleitner, E. (2006), S. 36 - 39

ab, welchen subjektiven Wert er den Fakten zuweist.⁴² Jedoch stellt der Management-Experte Manfred Kets de Fries fest: „Die Fähigkeit zur Selbst-reflexion ist bei Führungskräften notorisch unterentwickelt.“ Daraus resultiert eine unterschiedliche Selbst- und Fremdwahrnehmung, die letztlich Kommunikationsprobleme mit anderen Menschen auslöst. Der ‚blinde Fleck‘ in der Selbstwahrnehmung, der die unbewussten Verhaltensweisen enthält, jedoch aber von Anderen wahrgenommen wird, lässt sich mit dem Johari-Fenster veranschaulichen:



Abbildung 6: das Johari-Fenster

Das vierteilige Johari-Fenster von den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham ist ein einfaches Modell, das einen Vergleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung zulässt. Ebenso lassen sich damit Veränderungen hinsichtlich der Wahrnehmung von Beziehungen darstellen. Es zeigt, dass es Verhaltensweisen gibt, bei denen unbeabsichtigte Mitteilungen zur eigenen Person vorgenommen werden, aber gleichzeitig große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben. Wesentliche Aspekte für das Handeln eines Menschen bleiben unbekannt – sowohl für den Handelnden als auch für den Beziehungspartner. Letzterer nimmt aber das Handeln wahr und erkennt den ‚blinden Fleck‘. Der ‚blinde Fleck‘ ergibt sich aus unbewussten Gewohnheiten, Verhaltensweisen, Vorurteile oder Zu- und Abneigungen. Nonverbal kommen diese Aspekte zum Ausdruck und sind für den Beziehungspartner deutlich zu erkennen.⁴³

Identifizieren lassen sich der ‚blinde Fleck‘ und damit die unbewussten Verhaltensmuster mit der Transaktionsanalyse. Dies ist allerdings ausgebildeten Psychologen vorbehalten und bedarf einer langfristigen Therapie. Eine weitere Möglichkeit, blinde Flecken zu verringern, ist das regelmäßige Geben und Er-

⁴² Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2007), S. 28 - 30

⁴³ Vgl. 4managers (2009), Web

halten von Feedback.⁴⁴ Dazu bedarf es aber ehrlicher Meinungen von Kollegen und Mitarbeitern, die meist aus rationalen Gründen (z. B. Angst vor Sanktionen) nicht ehrlich ihre Meinung sagen.⁴⁵

3 Führungskräfteentwicklung

Leadership ist erlernbar, denn menschliches Verhalten und Erleben ist grundsätzlich durch Erfahrung veränderbar - bewusst und unbewusst. Neben dem Lernen durch besondere Situationen, durch Erfolg oder durch Vorbilder kann das Verhalten von Führungskräften in weiterbildenden Veranstaltungen verändert werden. Die Erlernbarkeit von Führungsverhalten ergibt sich auch aus der Forschung. Auch wenn eine Vielzahl von Theorien um Gültigkeit konkurriert: Führungsfähigkeit wird heute nicht mehr ausschließlich als Ergebnis prädisponierter Merkmale angesehen. Führung ist nicht nur eine Sache der Persönlichkeit, sondern auch eine Sache der Übung. Dennoch ist Führungsverhalten nicht beliebig erlernbar. Auch die eigene Persönlichkeit setzt dem Spektrum möglicher Verhaltensänderungen Grenzen. Deshalb ist von einer Wechselwirkung zwischen Merkmalen der Person und den vielfältigen Charakteristika der Situation und der Lernerfahrung auszugehen.⁴⁶

Führungskräfteentwicklung ist ein Teilgebiet der Personalentwicklung. Manfred Becker definiert Personalentwicklung als „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Ziele zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“⁴⁷ Kernelement der Definitionen von Personalentwicklung ist die berufliche Handlungskompetenz jedes Arbeiters, die für das Erreichen der strategischen Unternehmensziele erfolgsentscheidend sind. Weit verbreitet ist die Unterscheidung der folgenden Kompetenzfelder:

Die Fachkompetenz enthält Fertigkeiten und Fachwissen, die zur Bewältigung klar umrissener Aufgaben nötig sind; z. B. Fachwissen der Anwendung eines bestimmten Computer-Programmes oder Branchenkenntnisse.

⁴⁴ Vgl. Stangl, Werner (2009), Web

⁴⁵ Vgl. Hendrich, F. (2008), S. 92 - 93

⁴⁶ Vgl. Schulze, Rainer (2007), S.38

⁴⁷ Vgl. Becker, Manfred (2005), S. 3

Die Methodenkompetenz umfasst flexibel einsetzbare Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten, die eine Person zur selbstständigen Bewältigung neuartiger und komplexer Probleme befähigen. Sie zeichnet sich durch eine generelle Problemlöse- und Anpassungsfähigkeit an. Benötigt wird die Methodenkompetenz bspw. für die Problemanalyse, Kreativitätstechniken oder Strategien des Wissensmanagements.

Die Sozialkompetenz beinhaltet kommunikative und kooperative Fähigkeiten, die es ermöglichen in einer sozialen Interaktionssituation auf akzeptierte Weise zu reagieren und individuelle oder gemeinsame Ziele zu realisieren. Sie zeigt sich in einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit.

Die Selbst- oder Personalkompetenz umfasst beruflich relevante Einstellungen, Werthaltungen sowie persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die die berufliche Selbstreflexion und die emotionale Steuerung des Handelns beeinflussen. Der Mensch mit Personalkompetenz zeigt sich offen für neue Erfahrungen und hat Vertrauen in die eigenen Taten.⁴⁸

Eine permanente Entwicklung dieser Kompetenzen erfordert einen individuellen Lernprozess. Nach kognitionspsychologischem Verständnis erfolgt das Lernen durch Wahrnehmung, Erkenntnis und Reflexion, welche letztlich zu Einsicht und einer Verhaltensänderung führen. Veranschaulichen lässt sich der Lern- und Entwicklungsprozess mit folgendem Modell, welches sowohl im Einklang mit wissenschaftlichen Lerntheorien steht, als auch durch seine Einfachheit in der Praxis verwendet wird:



⁴⁸ Vgl. Ryschka, Jurij (2008), S. 19 - 21

Abbildung 7: der Lernprozess

Der erste Schritt im Lernprozess besteht darin, sich als „objektiver“ Betrachter der selbst erfahrenen Situationen der Effekte des eigenen Verhaltens auf das anderer Menschen bewusst zu werden. (In Abbildung 7: Awareness) Auch ein Feedback, z. B. von Kollegen, verhilft zu neuen Erkenntnissen. Jede Art von Rückmeldung ist ein wichtiges Instrument zur Unterstützung von Lernprozessen. Im nächsten Schritt erfolgt das Lösen von unangemessenen Verhaltensweisen (Release), um sie daraufhin durch andere Verhaltensweisen zu ersetzen (Replace). Das neue Verhalten muss bewusst auf seine beabsichtigte Wirksamkeit geprüft werden. Das Verändern des eigenen Verhaltens ist somit geprägt von permanenten Feedback-Schleifen. Eine schrittweise Veränderung des Verhaltens ermöglicht positive Erfahrungen, die die dauerhafte Verhaltensänderung unterstützen, bis sie ganz im Verhalten impliziert ist (Build).

Bei der Entwicklung von Führungskräften sollten im betrieblichen Kontext folgende Prinzipien beachtet werden: Führungskräfteentwicklung sollte ein ganzheitlicher Prozess sein.⁴⁹ Der beste Lerneffekt wird erzielt, wenn das neue Verhalten direkt an einer Praxisaufgabe ausprobiert werden kann.⁵⁰ Die Aufnahme des Wissens über mehrere Kanäle ist viel effektiver als nur über einen Kanal, z. B. Lesen (beim Lesen können nur 10 Prozent der Informationen erinnert werden) oder nur Hören (dadurch können 20 Prozent der Informationen erinnert werden). Am effektivsten ist Lernen durch die aktive Teilnahme. Hier bleiben 90 Prozent des Wissens erhalten und werden im Gehirn abgespeichert.⁵¹

Während der Weiterbildung sollten die Teilnehmer Möglichkeiten haben, die neuen Erfahrungen in den Arbeitsalltag zu transferieren. Auch können die eigentlichen Lernphasen durch Transferphasen unterbrochen werden. Eine individuelle Betreuung durch Coaching-Gespräche unterstützt den Selbstreflexionsprozess der Teilnehmer. Dadurch können Lernbarrieren erkannt und überwunden werden. Gleichzeitig ermöglicht ein persönlicher Kontakt mit einem Prozessbegleiter weitere Lernangebote zu machen, und so den Entwicklungsprozess angemessen zu unterstützen.

Während und nach dem Prozess sollte eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen vorgenommen werden. Die Evaluierung ermöglicht bereits während des Prozesses die Beobachtung der Effekte und die Überprüfung der Bedarfs-

⁴⁹ Vgl. General, Sabine (2006), S. 477 - 483

⁵⁰ Vgl. Fischer-Ledenice, Katharina (2008)

⁵¹ Vgl. Fischer, Hans (2004)

orientierung. Die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderung sowie die Auswirkungen auf das Klima können erst nach einigen Monaten nachgewiesen werden. Zur Messung dienen quantitative und qualitative Daten. Quantitative Informationen sollten mit Fragebögen und bedarfsorientierten Interviews erfasst werden. Qualitative Daten bezüglich ihrer Lernfortschritte können Teilnehmer bspw. Anhand ihrer Erfahrungen mit Mitarbeitern ermitteln.⁵²

Die Steigerung der Führungs- und Managementqualität stellte in 2008 - und damit das dritte Jahr in Folge – für die in der Kienbaum Human Resources Klima-Index-Studie befragten Unternehmen, die oberste Priorität in der Personalarbeit dar.⁵³ Dieser Kategorie sind laut Kienbaum bevorzugt das Coaching und das Mentoring zuzuordnen.⁵⁴

3.1 Coaching

In einer Studie von Jürgen Graf waren 31,4 Prozent der befragten 86 Unternehmen im Jahr 2006 der Meinung, dass Coaching zu den bedeutendsten Weiterbildungsmaßnahmen zählt. Auf die Zukunft bezogen sind sogar 38 Prozent dieser Meinung. Coaching wird zusammen mit der Organisationsentwicklung als das wichtigste Handlungsfeld der innerbetrieblichen Weiterbildung angesehen. Coaching hat sich besonders für die Zielgruppen Management und Führungskräfte etabliert. Es fokussiert stets ein spezifisches Anliegen oder ein individuelles Lernthema aus der beruflichen Praxis des Coachingnehmers.⁵⁵

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) definiert das Coaching folgendermaßen: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Ver-

⁵² Vgl. General, S. (2006), S. 483 - 486

⁵³ Vgl. Kienbaum, HR-Klima-Index-Studie (2008), S. 4, Web

⁵⁴ Vgl. Kienbaum, Personalentwicklung-Studie (2008), S. 12, Web

⁵⁵ Vgl. Graf, Jürgen (2007), S. 154 - 156

besserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbst gesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.“⁵⁶

Dies ist zweifellos eine lange Definition, die jedoch die Zusammenhänge des Instruments gut veranschaulicht. Um Coaching in seiner Komplexität noch besser zu verstehen, helfen weitere Auszüge aus Definitionen von Solga, Ryschka und Mattenklott: „In einem Coaching können fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen eine Rolle spielen“, sowie von Christoph Rauen: „Die Qualität der Beratungsbeziehung zwischen Coach und Gecouchtem wird bestimmt durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion“.⁵⁷ Realistisches Ziel des Coachings sollte es sein, die persönlichen Stärken und Schwächen und die Erfolgspotenziale aus dem Unterbewusstsein ins Bewusstsein zu bringen. Die Inhalte eines Coachings sind vielfältig, z. B. Selbstmanagement, Fremdwahrnehmung, der Verhaltens- und Führungsstil, Umgang mit Mitarbeitern, Konflikt handhabung und Erfolgs- und Misserfolgsbewältigung.⁵⁸

Der Coaching-Prozess lässt sich in fünf Phasen untergliedern: In der Problemwahrnehmung (1) steht die Situationsanalyse im Vordergrund. Hier werden wahrgenommene Probleme mitgeteilt. In der folgenden Problemanalyse (2) werden die Probleme analysiert. Daraufhin folgt die Suche nach einer Lösung (3), indem erörtert wird, welche Verhaltensweisen aufgegeben und durch neue ersetzt werden sollen. In der Umsetzung (4) wird das neue Verhalten angewendet

⁵⁶ Deutscher Bundesverband Coaching (2009), Web

⁵⁷ Vgl. Ryschka, J. (2008), S. 99

⁵⁸ Vgl. Becker, M. (2005), S. 75

und wiederum auf seine Wirksamkeit geprüft und analysiert. Die letzte Phase (5) bildet die Evaluierung der umgesetzten Verhaltensweisen. Bewähren sich die erprobten Verhaltensweisen, werden sie dauerhaft im Verhalten verankert.⁵⁹

Phase	Inhalt	Beteiligte
1	Problemwahrnehmung <ul style="list-style-type: none"> • Misserfolge • Konflikte • Unzufriedenheit 	einzelne Mitarbeiter oder Gruppe ohne Beratung
2	Problemanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Was stört mich/uns? • Wie äußert sich das Empfinden? • Welche wahrscheinlichen Ursachen gibt es? 	einzelne Mitarbeiter oder Gruppe mit Coach
3	Lösungssuche <ul style="list-style-type: none"> • Welche Verhaltensweise soll verändert, aufgegeben, neu praktiziert werden? • Wie gehe(n) ich/wir vor? • Festlegen des Zeitraums, der Feedbacksicherung. • Mit wem arbeite(n) ich/wir zusammen? 	einzelne Mitarbeiter oder Gruppen, Coach und Betroffene
4	Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Verändertes, neues Verhalten wird angewendet, erprobt. 	wie Phase 1 + 2
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? 	wie Phase 3

Abbildung 8: der Coaching Prozess nach Manfred Becker

Als Methoden des Coachings kommen Gesprächstechniken in Betracht, die auch in beraterischen und psychotherapeutischen Konzepten eine Rolle spielen: Zuhören, Nachfragen, Konfrontieren und Erklären psychologischer, pädagogischer oder betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge. Christoph Rauen unterscheidet in Methoden zum Beziehungsaufbau, diagnostische Methoden, reflexive Methoden und Zielsetzungsmethoden.⁶⁰

Auch der Coach spielt eine wesentliche Rolle: Er muss die Energien und Informationen des Coachees lesen und lesbar machen können. Er muss Spiegel für den Coachee und Entwicklungshelfer sein. Er muss authentisch sein, denn er fungiert als Coach auch in einer klaren Vorbilds-Rolle. Besonders vorbildlich wirken die Haltung des Coaches und dessen authentisches Vorleben. Dafür muss er sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein.

Problematisch wird es, wenn ein Coach glaubt, alle Probleme eines Coachees lösen zu können. Dabei werden zwei Grundregeln des Coachings missachtet:

⁵⁹ Vgl. Becker, M. (2005), S. 408

⁶⁰ Vgl. Becker, M. (2005), S. 408

Zum Ersten ist Coaching kein Allheilmittel und zum Zweiten ist es die Aufgabe des Coachees seine Probleme auf individuelle Art zu lösen. Klare Grenzen liegen bei psychischen Krankheiten. In solchen Fällen sollte der Coach den Klienten an einen Therapeuten abgeben.⁶¹

Letztlich wird der Erfolg auch durch die Entscheidung beeinflusst, ob ein organisationsinterner oder organisationsexterner Coach beauftragt wird: Ein interner Coach bietet den Vorteil, Kenntnisse über organisationsinterne Abläufe zu kennen. Nachteile sind eine mögliche Betriebsblindheit und die geringe Möglichkeit den Coaching-Prozess geheim zu halten. Ein externer Coach sollte gewählt werden, wenn Wert auf die Neutralität des Coachs gelegt wird. Er verfügt über eine höhere Unabhängigkeit als ein interner Coach und das Coaching kann ohne das Wissen anderer Organisationsmitglieder durchgeführt werden. Nachteile sind z. B. die fehlenden Kenntnisse über die Organisation.⁶²

3.2 Pferdegestütztes Coaching

Während des Coachings wird das Pferd aktiv miteinbezogen – es agiert als Co-Trainer, was die Reflexion des bewussten und unbewussten Führungsverhaltens zum Ziel hat. Das Coaching ist darauf ausgerichtet Handlungsalternativen zu entwickeln, und diese Erfahrungen danach im Unternehmen erfolgreich umzusetzen.⁶³ Um verstehen zu können, wie Pferde an der Führungskräfteentwicklung beteiligt sein können, ist es nötig die Wesenszüge des Pferdes zu beleuchten, welche während der Arbeit mit dem Pferd zum Tragen kommen:

Pferde spiegeln das Verhalten des Menschen

Pferde sind im Gegensatz zum Menschen grundehrlich. Sie lügen niemals. Auf jede Aktion geben sie ein unmittelbares Feedback – sie halten dem Menschen einen Spiegel vor.⁶⁴ Dabei sind sie stets kompromisslos und authentisch. Ihnen fehlt dabei jegliche Moral, Ethik, Erziehung oder Mitleid. Diese menschlichen

⁶¹ Vgl. Reeh, Sebastian (2007), S. 52 - 63

⁶² Vgl. Becker, M. (2005), S. 76

⁶³ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁶⁴ Vgl. Osterhammel, Bernd (2006), S. 15

Faktoren sind in den konventionellen Workshops für Führungskräfte immer mehr oder weniger vorhanden, denn auch ein Coach ist nie ganz frei davon.⁶⁵

Pferde aber können ihre Gefühle weder reflektieren, verändern noch verstellen. Grundlegende Instinkte drücken Pferde auf natürliche Weise aus. Sie vertrauen ihren Instinkten, während Menschen intuitive Informationen und Gefühle oft durch Rationalität ersetzen.⁶⁶ An der Reaktion des Tieres kann direkt abgelesen werden, ob ein Fehler gemacht wurde oder nicht. Mitarbeiter hingegen sind meist nicht so ehrlich. Aus Angst vor Sanktionen sagen sie, wenn sie falsch behandelt werden, oft nichts. Stattdessen arbeiten sie danach oft nur mit verminderter Energie.

Führungskräfte sollen durch den „Blick in den Spiegel“ ihre wirkliche Fremdwahrnehmung kennenlernen. Diese weicht oft erheblich von der Selbstwahrnehmung ab. Die Konfrontation mit den – oft unbekanntem – eigenen Verhaltensweisen ermöglicht eine ehrliche Auseinandersetzung und die Entwicklung neuer Verhaltensweisen. Die neuen Handlungsmöglichkeiten können vor Ort direkt ausprobiert werden, um wiederum ein Feedback vom Pferd zu erhalten. Sie können so lange modelliert werden, bis das gewünschte Verhalten gefunden wird.⁶⁷

Pferde sind nicht nachtragend

Pferde entscheiden in jedem Augenblick neu, ob sie menschliche Führung akzeptieren oder nicht. Werden sie falsch behandelt, kann es sein, dass sie, typisch für Fluchttiere, erst einmal davonrennen. Doch schon nach 50 bis 100 Metern bleiben sie stehen und schauen, ob ihr Führer bereit ist, sein Verhalten zu ändern und es sich für sie doch lohnen würde, sich führen zu lassen.⁶⁸ Pferde geben unbegrenzt neue Chancen. Dabei lassen sich für den Menschen eigene (bislang vielleicht sogar unbekannte) Ressourcen entdecken.⁶⁹ Mitarbeiter hingegen sind oft „beleidigt“, wenn sie falsch behandelt wurden und vermindern dann auf Dauer ihre Einsatzbereitschaft.⁷⁰

⁶⁵ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁶⁶ Vgl. Förster, Andrea (2005), S. 64

⁶⁷ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁶⁸ Vgl. Osterhammel, Bernd (2006), S. 15

⁶⁹ Vgl. Kammerer, Ute (2009), Web

⁷⁰ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 15

Der Führungskraft soll sich dadurch die Möglichkeit bieten, die eigenen Verhaltensweisen so lange zu modifizieren und erneut auszuprobieren, bis das gewünschte Verhalten erreicht wird und das Pferd die Führerschaft akzeptiert.⁷¹

Pferde brauchen Führung

Pferde sind Herdentiere, die Führung suchen und fordern. Wenn diese nicht vertrauenswürdig erscheint, verweigern sie Gefolgschaft und Leistung. Sie suchen sich einen anderen Führer – oder versuchen selbst die Führung zu übernehmen.⁷² Innerhalb ihrer Herde gibt es eine klare Rangordnung und ein Leittier, dem die anderen Tiere folgen. Es muss nicht unbedingt das stärkste Tier sein, es hat das „gewisse Etwas“⁷³. In der Regel führt eine Stute die Herde an und der Leithengst gibt Rückendeckung und schützt die Herde am hinteren Ende.⁷⁴

Im Coaching mit Pferden sollen Führungskräfte lernen natürlich zu führen. Nicht begründet aus Hierarchie oder Status, aus Herrschafts- oder Fachwissen. Auch nicht wegen bestechender Rhetorik oder eindrucksvoller Montur. Pferde lassen sich nicht davon beeindrucken. Sie suchen aber nach Führung und vertrauen sich dem Leittier in der Kleinherde „Mensch-Pferd“ an, wenn sie das Leittier „Mensch“ für vertrauenswürdig halten.⁷⁵ Sie tun das jedoch nur, wenn der Mensch ihnen authentisch begegnet, in seinem Verhalten stimmig ist, klare Zielvorgaben macht und ihnen Vertrauen entgegen bringt.⁷⁶

Pferde reagieren auf das, was der Mensch meint – nicht auf das, was er sagt

Pferde reagieren alleine auf Körpersprache. Sie können jede noch so kleine Geste deuten, ohne dass der Mensch ein Wort gesprochen hat. Pferde reagieren unmittelbar auf die Haltung, Mimik, Atmung, Blickkontakt, Bewegungen sowie auf das Verhältnis von Nähe und Distanz.⁷⁷ Pferde verfügen über hochsensible Sinne, die ihre Evolution bis heute gesichert hat. Sie haben einen hoch entwickelten Geruchssinn, mit dem sie auch Angstschweiß wahrnehmen können.

⁷¹ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁷² Vgl. Tuckenbrodt, Nicole/ Fiegler, Jutta (2004), S. 6

⁷³ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 16

⁷⁴ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁷⁵ Vgl. Tuckenbrodt, N./ Fiegler, J. (2004), S. 6

⁷⁶ Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen (2009)

⁷⁷ Vgl. Tuckenbrodt, N./ Fiegler, J. (2004), S. 20

Jedes ihrer beiden Ohren können Pferde um 180 Grad drehen. Sie wirken wie Antennen. Auch die Augen sind hoch entwickelt und können unabhängig voneinander reagieren. Getrennt hat jedes Auge ein Gesichtsfeld von 170 Grad – zur Rundumsicht fehlen also nur 20 Grad.

Diese hochsensiblen Sinne ermöglichen dem Pferd auf das zu reagieren, was der Mensch meint – auch wenn es ihm nicht bewusst ist.⁷⁸ Es reagiert nicht nur auf die Gedanken, sondern auch auf die Gefühle des Menschen. Wenn das Pferd spürt, dass der Mensch beunruhigt ist, gibt es schneller seinem Fluchtinstinkt nach. Ist der Mensch hingegen innerlich ruhig, dann ist es das Pferd auch.⁷⁹ Das Pferd liest auf seine instinktive Art die Körpersprache. Der Mensch steht quasi „nackt“ vor dem Pferd, wie ein offenes Buch, eine frei gelegte Körpersprache.⁸⁰

Im Coaching können Führungskräfte einen sensibleren Umgang mit der eigenen Haltung erlernen. Dadurch sollen sie ihr Repertoire an Körpersignalen und ihre Wirkungskraft erhöhen. Weiterhin sollen Führungskräfte auch lernen können, den eigenen Vitalkreis (die intime Zone, die jeden Menschen mehr oder minder umschließt) und den von anderen Menschen bewusster wahrzunehmen. Das verspricht eine bessere Kommunikation und die Fähigkeit, Grenzen zu setzen und zu wahren. Des weiteren versprechen Coachings mit Pferden das Trainieren der Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln. Die Führungskraft muss sich auf die Sprache des Pferdes einlassen. Das soll sich im Arbeitsalltag widerspiegeln – andere Menschen sollen besser verstanden werden können.⁸¹

Pferde sind um ein Vielfaches stärker als der Mensch und lehren Respekt

Mit rund 600 Kilogramm Lebendgewicht ist ein Pferd um ein Vielfaches schwerer und auch stärker als der Mensch. In der Vergangenheit wurden viele gewalttätige Methoden eingesetzt, um den Willen des Pferdes zu brechen und es gefügig zu machen. Doch durch die Arbeit bekannter Pferdetrainer wie Monty Roberts, der eine gewaltfreie Kommunikation zwischen Mensch und Pferd lehrt, wird immer mehr deutlich, dass eine Beziehung zwischen Mensch und Tier umso besser ist, je gewaltfreier sie gelebt wird.

⁷⁸ Vgl. Hendrich, F. (2008), S. 41 - 42

⁷⁹ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 78 - 79

⁸⁰ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 52

⁸¹ Vgl. Tuckenbrodt, N./ Fiegler, J. (2004), S. 89 - 93

In Coachings mit Pferden sollen Führungskräfte lernen, gewaltfrei zu kommunizieren. Führungskräfte sollen lernen zu motivieren, anstatt Druck zu erzeugen. Vertrauen zu leisten, anstatt Misstrauen und die Individualität des Menschen wertzuschätzen. Das soll sich im Arbeitsalltag widerspiegeln: Wenn Mitarbeiter freiwillig folgen, erhöht sich ihr Engagement und die erbrachte Leistung.⁸²

3.3 Vergleich mit weiteren Entwicklungsinstrumenten

Die Kienbaum-Studie „Personalentwicklung 2008“, verdeutlicht, dass das Coaching und das Mentoring die Instrumente sind, die zur Führungskräfteentwicklung im Jahr 2008 bevorzugt eingesetzt wurden.⁸³ Um die Unterschiede dieser Instrumente im Hinblick auf das pferdegestützte Coaching deutlich zu machen, bedarf es einer Abgrenzung der jeweiligen Rahmenbedingungen, Möglichkeiten, Inhalte und Ziele.

Das Coaching hat das Ziel, die berufliche Leistungsfähigkeit der Führungskraft zu entwickeln oder zu stabilisieren. Die Beratungsaufgabe nimmt ein organisationsinterner oder -externer Coach wahr. Laut Rauen lassen sich hochrangige Führungskräfte nahezu ausschließlich von externen Coaches beraten. Die Begründung formuliert Rauen folgendermaßen: „Da sie keine vorgegebene Rolle innehaben und als Außenstehende eher unparteiisch bzw. ‚kulturneutral‘ sind, schätzt man besonders ihre unvoreingenommene Sichtweise.“⁸⁴

Beim Mentoring hingegen wird der Mitarbeiter von einer beruflich erfahrenen Person aus der eigenen Organisation begleitet. Die Definition von Mentoring nach Becker lautet: „Mentoring bezeichnet eine Personalentwicklungsbeziehung zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee), die sowohl die persönliche Weiterentwicklung des Mentees als auch dessen berufliche Förderung zum Ziel hat.“ Diese ‚Patenschaft‘ dient der Vermittlung der Riten und Organisationskultur, die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation sowie eine karriereorientierte Beratung.⁸⁵

⁸² Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 53 - 64

⁸³ Vgl. Kienbaum, Personalentwicklung (2008), Web

⁸⁴ Vgl. Rauen, C. (2008), S.26

⁸⁵ Vgl. Becker, M.(2005), S. 410

Rauen meint, dass dies – im Gegensatz zum Coaching - unweigerlich eine hierarchische Beziehung zwischen Mentor und Mentee zur Folge hat. Als Angehöriger der Organisation ist der Mentor nie unabhängig und berät hauptsächlich vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen in der Organisation. Auch werden in der Regel nur Probleme bezüglich der Organisation thematisiert, wobei im Coaching, wenn es nötig ist, auch privater Probleme berücksichtigt werden können.⁸⁶ Dafür kann die Führungskraft im Mentoring von den Erfahrungen des Mentors profitieren. Der Mentor dient dem Mentee als persönliches, fachliches, soziales und führungsmaßiges Vorbild und kann ihm besonders in folgenden Themenfeldern eine Hilfe sein: Unternehmen, berufliche Weiterentwicklung, Führung und Netzwerke.⁸⁷

Rauen meint jedoch, dass der Beratungsfreiraum eingeschränkt, weil die Interessen der Organisation im Vordergrund stehen und ein Gefälle in der Beratungsbeziehung besteht. Zudem ist die Freiwilligkeit des Mentees nicht immer gegeben – beim Coaching ist diese eine Voraussetzung.⁸⁸ Im Mentoring liegen jedoch auch klare Stärken: Motivation, Mitarbeiterbindung und Konfliktbewältigung können gefördert werden und Erfahrungen sowie Fachwissen ausgetauscht werden.⁸⁹

Im Gegensatz zum Mentoring werden im Coaching spezielle Anliegen und Lernthemen fokussiert, was eine Reflexion des Führungsverhaltens und der Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel hat. Der Coach kann als sozialer Spiegel dienen und Feedback geben. Er soll die Führungskraft lediglich in ihrem Prozess begleiten und sie unterstützen, eigene Lösungsmöglichkeiten zu finden. Im Coaching mit einem externen Coach findet die Führungskraft auch neutrale Unterstützung bei Problemen mit Mitarbeitern oder in der Organisation.⁹⁰

Im pferdegestützten Coaching übernimmt – anders als im normalen Coaching – nicht der Coach die Rolle des Spiegels, sondern das Pferd. Da es unmittelbar und grundehrlich auf die Verhaltensweisen der Führungskraft reagiert, erübrigt sich eine ausschweifende Gesprächsanalyse vor dem eigentlichen Coaching. Das Pferd bringt die Mängel des Führungsverhaltens direkt ans Licht. Dieses ehrliche Feedback ermöglicht der Führungskraft noch vor Ort ihr Verhalten zu ändern und ein neues anzuwenden. Durch ihre Sensibilität sind Pferde zudem in

⁸⁶ Vgl. Rauen, C. (2005), S.9 - 10

⁸⁷ Vgl. Becker, M. (2005), S. 410 - 414

⁸⁸ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 10

⁸⁹ Vgl. Krämer, Michael (2007), S. 58

⁹⁰ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 20 - 21

der Lage, ein noch stärkeres Feedback geben zu können als ein Coach, welcher auch nie frei ist von individuellen Verhaltensmustern und Glaubenssätzen. Da Pferde nicht nachtragend sind, können die neuen Verhaltensweisen vor Ort so lange modifiziert werden, bis ein gewünschtes Verhalten eintritt.

Im normalen Coaching können neue Verhaltensweisen nur erarbeitet werden, welche erst später im Unternehmen angewendet und wiederum im Coaching analysiert werden müssen. Diesbezüglich können die neuen Erfahrungen im pferdegestützten Coaching schneller in die Praxis umgesetzt werden – es kommt zu einem zeitlichen Vorteil. Der Transfer der durch die Arbeit mit dem Pferd gewonnenen Erfahrungen obliegt allerdings dem Coach. Dieser muss die Führungskraft bei der Entwicklung neuer Verhaltensweisen unterstützen. Im Gegensatz zum Mentoring kann das pferdegestützte Coaching besonders eine persönliche Weiterentwicklung unterstützen, weil auch die unbewussten Fähigkeiten während der Arbeit mit dem Pferd angestoßen werden.⁹¹

4 Analyse des pferdegestützten Coachings

4.1 Methode und Ziele

Die Führungskräfteentwicklung mit dem pferdegestütztem Coaching des Unternehmens „Horse Guided Experience“ von den Coachs Sabine Ludwig und Karen Gerlach wird individuell auf die Bedürfnisse, Anforderungen, Wünsche und Ziele der Führungskraft zugeschnitten. Die Kombination von Coaching und den praktischen Übungen mit und am Pferd ermöglicht die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Führungskräften soll ihr bewusstes sowie unbewusstes Verhalten verdeutlicht werden. Die Übungen mit dem Pferd erfordern sofortiges, intuitives, emotionales Einfühlungsvermögen. Elementare Führungseigenschaften, persönliche und soziale Kompetenzen sowie die emotionale Intelligenz sollen gefördert werden. Im Fokus stehen dabei Präsenz, Zielbildung, Vertrauensbildung und Authentizität. Aus den Erkenntnissen über den persönlichen Führungsstil werden letztlich Handlungsalternativen entwickelt. Die gewonnenen Erfahrungen sollen erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden.

Der Ablauf orientiert sich an einem fünfstufigen Coaching-Prozess. Die Erfahrungen werden mit den Coachs in den Berufsalltag im Unternehmen trans-

⁹¹ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

feriert. Die eigentliche Identifizierung der Führungs-Defizite geschieht aber durch die Reflexion der Pferde. Ihnen kommt im Prozess eine entscheidende Rolle zu. Die Arbeit mit den Pferden schafft die Grundlage für die Veränderung des Führungsverhaltens. Typischerweise läuft ein pferdegestützter Coaching-Prozess folgendermaßen ab:⁹²

1) Situationsanalyse / Problemwahrnehmung

Bereits vor dem Seminartag füllen die Führungskräfte einen Fragebogen aus, der die inhaltliche Vorbereitung und das Wahrnehmen des Problems zum Ziel hat. Danach erfolgt die Analyse durch die Coachs Sabine Ludwig und Karen Gerlach. In Gesprächen mit der Führungskraft, deren Inhalte stets vertraulich bleiben, wird das Problem identifiziert.

2) Problemanalyse

Thema sowie Wünsche und Ziele für das Coaching werden individuell festgelegt. Besonderen Wert wird auf die aktuelle Stimmung im Unternehmen der Führungskraft sowie auf die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern und der Übereinstimmung persönlicher Ziele mit Team- und Unternehmenszielen gelegt. Danach erfolgen der erste Kontakt und Übungen mit dem Pferd. Die Führungskraft muss das Pferd gewinnen, sich führen zu lassen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend vertieft und in das Unternehmen der Führungskraft transferiert: Hat die Führungskraft dort die gleichen Probleme wie mit dem Pferd? Es kann möglicherweise eine erneute Analyse folgen, wenn sich während der Arbeit mit dem Pferd herausstellt, dass das ursprüngliche Motiv für das Coaching gar nicht existiert oder die Defizite in einem anderen Bereich liegen, der von der Führungskraft nicht wahrgenommen wurde. Das Problem sowie Wünsche und Ziele werden daraufhin neu definiert.

3) Lösungssuche

Die Führungskraft sucht während der Arbeit mit dem Pferd nach neuen Verhaltensweisen, die das Führungsproblem lösen können. Durch das direkte Feedback des Pferdes stellt die Führungskraft unmittelbar fest, welches Führungsverhalten zum Erfolg führt.

4) Umsetzung

Verhält sich die Führungskraft in ihrem Verhalten richtig, lässt sich das Pferd von ihr führen. Das Erfolgserlebnis wird emotional sowie rational positiv ab-

⁹² Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

gespeichert und im weiteren Verlauf mehrmals angewendet und vertieft. Gemeinsam mit den Coachs erfolgt ein Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Arbeit des Unternehmens der Führungskraft.

5) Evaluierung

Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen, welches Führungsverhalten zum Erfolg führt, werden Handlungsmethoden entwickelt, die in Zukunft im Unternehmen eingesetzt werden sollen.⁹³

4.1.1 Grundlagen der Wirkung

Um die Wirkung des pferdegestützten Coachings zu verstehen, bedarf es einiger Informationen zum menschlichen Gehirn und zum effektiven Lernprozess eines Menschen: Emotionen sitzen im limbischen System des Gehirns (in der rechten Gehirnhälfte) des Menschen. Dieses arbeitet umfassend und ganzheitlich und unabhängig von der Rationalität. Es ordnet äußere und innere Einflüsse, bewertet diese und speichert die daraus resultierenden Emotionen entsprechend positiv oder negativ besetzt ab. Dadurch werden Endorphine ausgeschüttet, welche das Verhalten steuern. Das limbische System hat einen großen Einfluss auf das Gedächtnis und die Erinnerung. Zudem sind die Emotionen schneller verfügbar als das rationale Wissen eines Erlebnisses. Um Wissen nicht nur zu begreifen, sondern auch effektiv wieder anwenden zu können, müssen das limbische System und der Sitz des rationalen Denkens (in der linken Gehirnhälfte), der Neokortex, miteinander verknüpft werden. Das geschieht über die Verbindungsbrücke Corpus Callosum.⁹⁴ Durch Lerninhalte, die die Sinne ansprechen, werden die Verbindungen zwischen den Nervenzellen gezielt verstärkt. Dadurch werden die Emotionen in Gang gesetzt und Lerninhalte besser im Langzeitgedächtnis verankert.⁹⁵ Das wird beim Coaching mit Pferden erreicht. Es findet in beiden Hirnregionen statt. Der Teilnehmer wird während der Übungen visuellen, haptischen (durch Tasten), olfaktorischen (durch Riechen) und emotionalen Reizen ausgesetzt, die das limbische System ansprechen. Gleichzeitig wird die Rationalität miteinbezogen, die den Ablauf der Übungen steuert. Das Pferd agiert als Auslöser von Emotionen, neutrales Spiegelbild und

⁹³ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

⁹⁴ Vgl. AMS Forschungsnetzwerk (2009), Web

⁹⁵ Vgl. Stangl, W. –Grundfunktionen des Lernens- (2009), Web

Feedbackgeber. Die Emotionen, die das Verhalten steuern, werden auf diese Art bewusst und können daraufhin verändert werden.⁹⁶

Weil bei allen Menschen das Limbische System und die Rationalität zusammenarbeiten, erfährt die Führungskraft von einem Mitarbeiter nur selten oder nie ein so ehrliches Feedback, wie sie es von einem Pferd erhält. Dem Mitarbeiter würde das unbewusste Erleben möglicherweise gar nicht bewusst werden und wenn doch, würde es in dem rational arbeitenden Gehirnteilen analysiert und abgewogen werden. Die darauf folgende Reaktion würde durch Nützlichkeitsaspekte gefiltert und das Feedback an die Führungskraft würde situationsgerecht ausfallen – meist nicht ehrlich.⁹⁷

4.1.2 Die Arbeit mit dem Pferd

Während des Coachings finden Übungen am und neben dem Pferd statt. Die Übungen sollen durch den Einsatz der Körpersprache die Präsenz der Führungskraft erreicht werden. Wie in Kapitel 2.3.2.2. beschrieben, müssen im Umgang mit Pferden folgende Aspekte beachtet werden:

- Pferde spiegeln das Verhalten des Menschen.
- Sie geben ein unmittelbares, direktes und ehrliches Feedback.
- Sie folgen ihrem Führer nur, wenn dieser in seinem Verhalten stimmig ist, eine klare, authentische Körpersprache führt und ein Ziel vorgibt.
- Ihre hochsensiblen Sinne ermöglichen auf das zu reagieren, was der Führer meint – auch wenn es ihm nicht bewusst ist.
- Pferde benötigen Vertrauen in ihren Führer – die Evolution hat sie gelehrt, dass davon ihr Leben abhängen kann.
- Pferde sind nicht nachtragend.

Die Möglichkeiten, wie die Führungskraft auf das Pferd wirkt, veranschauliche ich an der Übung „Führen des Pferdes“. Die Übung für die Führungskraft besteht darin, eine Position vor, neben oder hinter dem Pferd zu beziehen und es zu führen. Das Pferd sollte aufmerksam sein, sich von der Führungskraft führen

⁹⁶ Vgl. Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009), Web

⁹⁷ Vgl. Hendrich, F. (2008), S. 92 - 93

lassen, die vorgegebene Richtung befolgen und auch Richtungswechsel akzeptieren. Die Coachs achten währenddessen auf die Ausführung und die Kommunikation zwischen Führungskraft und Pferd, was Rückschlüsse auf das Führungsverhalten erbringen soll. Daraufhin werden die Erkenntnisse noch während und/ oder nach der Übung in den Arbeitsalltag der Führungskraft transferiert. Beispiele hierfür sind:

- Wie geht der Führer vor der Übung mit dem Pferd um?

Nimmt er sich Zeit zum Kennenlernen und zum Aufbau einer gemeinsamen Ebene, dann weiß er, wie wichtig Vertrauen in einer Beziehung ist. Das Pferd vertraut ihm und ist dadurch eher bereit ihm zu folgen. Nimmt er sich die Zeit nicht oder das Pferd nicht als gleichberechtigten Partner wahr, kann das Pferd die Gefolgschaft verweigern.⁹⁸ Auch im Unternehmen sollte eine Führungskraft ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss leisten. Nur wenn der Mitarbeiter spürt, dass ihm die Bewältigung einer Aufgabe zugetraut wird, fühlt er sich ihr auch gewachsen. Gelingt ihm dies, wächst sein Selbstbewusstsein. Als Folge des positiven Ergebnisses ist auch die Führungskraft wiederum bereit, einen erneuten Vertrauensvorschuss zu leisten. Damit setzt sich ein positiver Kreislauf in Gang.⁹⁹

- Welches Tempo nimmt der Führer ein?

Passt er sich dem Tempo des Pferdes an, zeigt das, dass er auf seine Beziehungspartner eingehen kann. Läuft er zu schnell und zieht das Pferd hinterher, deutet das daraufhin, dass er auf die unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Beziehungspartner nicht eingeht. Im Unternehmen könnten sich Mitarbeiter dadurch nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen, ihre Leistung könnte nachlassen und Konfliktpotenzial entstehen.¹⁰⁰ Ebenso möglich ist, dass das Pferd – oder im übertragenen Sinne der Mitarbeiter – schwächer ist und deshalb langsamer voran geht. Der Führer muss in dem Fall dafür sorgen, dass auch der Schwächere mitkommt. Er muss den Mitarbeiter motivieren und ihm Einfühlungs-

⁹⁸ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

⁹⁹ Vgl. Niermeyer, Rainer/ Postall, Nadia (2008),

¹⁰⁰ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

vermögen entgegen bringen. Der Mitarbeiter sollte die Chance erhalten, zeigen zu können, was er leisten kann. Wird ihm das ermöglicht, fühlt er sich stark, anerkannt und kann dadurch eine bessere Leistung erbringen.¹⁰¹

- Stimmt die Körpersprache mit der mentalen Sprache überein?

Da Pferde über hochsensible Sinne verfügen, spüren sie, wenn der Führer nicht authentisch ist in seinem Verhalten. Sie verweigern dann die Gefolgschaft, weil sie sich nicht sicher fühlen.¹⁰² Authentizität bedeutet Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit und ist laut einer Studie der Akademie für Führungskräfte in Überlingen und Bad Harzburg die wichtigste Führungseigenschaft.¹⁰³

- Wie geht der Führer nach der Übung mit dem Pferd um?

Lobt er das Pferd, wird deutlich, dass er seinen Beziehungspartnern Wertschätzung und Anerkennung entgegen bringen kann. Tut er es nicht, lässt das vermuten, dass er auch seinen Mitarbeitern keine Belohnung für gute Arbeit zukommen lässt.¹⁰⁴ Viele Führungskräfte erwarten automatisch die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, ohne ihnen aber Anlass dafür zu geben. Sie zeigen ihnen nicht, dass sie ihre Arbeit wertschätzen. Anerkennung ist die Grundlage zur Förderung der Leistungsbereitschaft.¹⁰⁵

4.1.3 Kommunikation zwischen Mensch und Pferd

Pferde und Menschen nehmen an allen drei Ebenen der Kommunikation teil.

- 1) Körpersprache
- 2) Verbale Sprache
- 3) Mentale Sprache

Nur eine ehrliche Sprache, die auf allen drei Ebenen miteinander einstimmt, führt zu optimalen Ergebnissen. Pferde sind Meister imerspüren von Diskrepanzen und können besonders die mentale Kommunikation des Menschen entlarven. Erst wenn die wirkliche Absicht in der Kommunikation auch der Zieldefinition ent-

¹⁰¹ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 16 - 17

¹⁰² Ludwig, S./ Gerlach. K. (2009)

¹⁰³ Vgl. Salzwedel, Martin/ Tödter, Ulf (2008), S. 17

¹⁰⁴ Ludwig, S./ Gerlach. K. (2009)

¹⁰⁵ Vgl. Niermeyer, R./ Postall, N. (2008), S. 47

spricht, kann bei den Übungen (sowie im Alltag mit Mitmenschen) ein optimales Ergebnis erzielt werden. Dafür muss der Mensch seinem Kommunikationspartner vorbehaltlos gegenüberreten, seine Gedanken und Energien im Hier und Jetzt bündeln und sich nicht auf irgendeine Weise profilieren wollen.

Diskrepanzen in den drei Ebenen können verschiedene Ursachen haben. Das Ziel, das erreicht werden soll, ist möglicherweise nicht das Ziel, hinter dem der Mensch steht. Er mag möglicherweise sein Gegenüber nicht, hat Vorurteile, Abneigungen oder sogar Angst. Vielleicht ist er nicht im Hier und Jetzt, sondern mit seinen Gedanken noch in der Vergangenheit oder schon in der Zukunft. Er könnte auch damit beschäftigt sein sich profilieren zu wollen, weil sein Bild, dass er bei anderen Menschen hinterlässt, für ihn wichtiger ist, als das Erreichen des Ziels.¹⁰⁶

Die verbale Sprache kann unehrlich sein. Die Körpersprache jedoch nicht. Als elementare Form des Selbstaudrucks spiegelt sie unsere Gefühle und unser Innenleben wider. Die Elemente Gedanken, Haltung, Gestik, Mimik, Blickkontakt, Bewegungen, Distanz und Nähe formen den Gesamtausdruck eines Menschen. Er kann nicht „nicht wirken“. Pferde nehmen diese kleinen Signale sehr schnell wahr und reagieren unmittelbar darauf. Sie werden ihm nur folgen, wenn der Mensch Klarheit, Kongruenz und Eindeutigkeit ausstrahlt. Dann wissen sie, dass sie ihm vertrauen können. Pferde geben niemals ein „höfliches Feedback“. Sie lassen sich auch nicht mit kommunikativen Tricks manipulieren.¹⁰⁷ Auch kann der Führer in einem bestimmten Rollenverhalten verhaftet sein, ohne dass ihm das bewusst ist. Menschen bestehen aus einer Reihe von Glaubensmustern, die im Laufe des Lebens angeeignet wurden. Diese können sich sowohl mit der eigenen Persönlichkeit beschäftigen – der Attraktivität oder dem Status – als auch über die Gesellschaft, Werte oder Moral. Jedes dieser Muster ist an der Steuerung unseres Verhaltens beteiligt. Die unbewussten Gedanken formen Erwartungen, Einstellungen und Handlungen.¹⁰⁸

Hier liegt die Chance für die Entwicklung der Führungskraft:

Der ‚blinde Fleck‘ (vgl. Kapitel 2.3.1.2) wird durch das direkte Feedback des Pferdes für die Führungskraft sichtbar. Sie kann ihre eigene Fremdwahrnehmung überprüfen. Stimmt diese nicht mit der Selbstwahrnehmung überein, können

¹⁰⁶ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁰⁷ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁰⁸ Vgl. Leyh, Arvid (2009), Web

Verhaltensweisen verändert werden und erneut auf die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung am Pferd überprüft werden. Dies ist solange möglich, bis das Verhalten kongruent ist, weil Pferde nicht nachtragend sind und sich immer wieder auf den potenziellen Führer einlassen. Im Umgang mit Mitmenschen könnte dieses Ergebnis nicht erreicht werden. Menschen reagieren nicht unmittelbar und ehrlich, sie besitzen Rationalität und sind selbst von bestimmten Motiven und Verhaltensmustern geprägt. Zudem ist es möglich, dass Mitarbeiter bei zu großen Diskrepanzen die Kommunikation verweigern. Ein Pferd hingegen vergibt eine neue Chance.¹⁰⁹

Des Weiteren können in der Kommunikation mit einem Pferd Wechselwirkungen auftreten, die sowohl im Verhalten des Menschen als auch in der Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit des Lebewesens Pferd liegen können. Ein weiterer Faktor ist die Umwelt – ein angst einflößendes Geräusch beispielsweise kann das Pferd irritieren und die Kommunikation erschweren. Diese einzelnen Faktoren sind mehrdimensional miteinander verflochten. Die Wirkungszusammenhänge werden undurchschaubar, unberechenbar und unvorhersehbar. Hier liegt die Herausforderung im Umgang mit dem Pferd: Es gilt etwas zu steuern, was streng genommen nicht steuerbar ist. Die Rationalität „jede Ursache hat eine Wirkung“ reicht nicht aus, um ein Kommunikationsproblem zu lösen. Während der Arbeit mit dem Pferd erfahren Führungskräfte automatisch, dass es leichter ist, eine Lösung für ein Problem zu finden, anstatt die Ursache für das Problem zu bestimmen.

Dies deckt sich mit der Theorie des „systemischen Denkens“. Das systemische Denken ist daran interessiert, die Wirkungsverläufe zwischen den Komponenten, bestimmten Mustern und Rückkopplungskreisen zu erkennen – und damit eine gewisse Ordnung. Dabei müssen nicht alle Komponenten bekannt sein. Es geht vielmehr darum, an einer gewissen Stelle in der Beziehung anzusetzen, um Auswirkungen auf die gesamte Beziehung zu erreichen. Statt die Ursache für ein Problem zu suchen, geht es darum herauszufinden, welche Faktoren ein Problem verstärken – und welche zu einer möglichen Lösung beitragen. Nicht die Eigenschaften eines Beziehungspartners werden fokussiert, sondern die Resultate. Das Pferd eignet sich demnach gut als Lernfeld und Bindeglied zwischen dem rationalen und systemischen Denken. Es konfrontiert den Menschen jederzeit mit Unkontrollierbarkeit und spiegelt gleichzeitig sein Verhalten direkt wider. Durch diese Rückkopplungen kann die systemische

¹⁰⁹ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

Steuerungsfunktion immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Durch die Gegenwartsbezogenheit werden Ergebnisse unmittelbar sichtbar.¹¹⁰

4.2 Leadership mit Pferden lernen

Leadership heißt, „Leute zu führen, die gerne gehorchen“ – was etwas ganz anderes ist, als seine Macht gegen Mitarbeiter einzusetzen, die diese Autorität nicht anerkennen.¹¹¹ Das impliziert eine geistige Gefolgschaft (der Geführte versteht, was die Führungskraft von ihm möchte), emotionale Gefolgschaft (der Geführte sagt innerlich Ja zu dem, was man von ihm möchte) und körperliche Gefolgschaft (der Geführte tut auch, was man von ihm möchte, er setzt sich in Bewegung).

Sowohl Pferde als auch Menschen sind von Natur aus sehr kooperative, soziale und folgsame Wesen. Der Kernpunkt ihres Lebens ist die Gemeinschaft. Sie gibt ihnen Sicherheit und Schutz. Ein Pferd wird seinem Führer jedoch nur folgen, wenn er sich der Führung würdig erweist. Andererseits vertraut das Pferd seinen Instinkten und flüchtet. Ein Mitarbeiter hingegen, der keine echte Führung spürt, flüchtet zwar nicht unbedingt, ist aber auch nicht in der Lage seine volle Leistung zu erbringen.¹¹² Während der Arbeit mit dem Pferd lernt die Führungskraft, dass sie eine echte Führung nur erreichen kann, wenn sie in ihrem Verhalten glaubwürdig ist und ihre Ziele und Werte klar kommuniziert. Dann erst wird das Pferd folgen und – übertragen in das Unternehmen – auch die Mitarbeiter.¹¹³

Leadership bedeutet, Visionen zu entwickeln und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Die Führungskraft braucht die Fähigkeit, eine Richtung anzugeben, die einen Sinn ergibt und zu Resultaten führt.¹¹⁴ Mehrjährige Untersuchungen deuten daraufhin, dass erfolgreiche Führungskräfte zielgerichteter handeln als andere. Der ausgeprägte Fokus, mit dem effektive Führungskräfte arbeiten, beinhaltet die Fähigkeit, sich voll auf eine Sache zu konzentrieren, seine Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Dinge zu richten und ein Ziel bis zur Verwirklichung zu verfolgen. Zielgerichtete Manager, die ihre Energie auf die wesentlichen Dinge konzentrieren und entschlossen an deren Verwirklichung arbeiten, sind nur zehn

¹¹⁰ Vgl. Tuckenbrodt, N./ Fiegler, J. (2004), S. 30 - 35

¹¹¹ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 17

¹¹² Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 54 - 56

¹¹³ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹¹⁴ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S.20

Prozent aller Führungskräfte. Das bedeutet nicht, dass die restlichen 90 Prozent schlechte Führer sind. Sie können hoch motiviert sein, sich jedoch in Aktionismus verlieren. Ebenso gibt es Führungskräfte, die zwar fokussiert handeln, sich aber mit dem Ziel nicht identifizieren können und sich deshalb nur halbherzig dafür einsetzen.¹¹⁵ Das Pferd wird der Führungskraft nur folgen, wenn diese ein klares Ziel hat und das durch ihre äußere Haltung deutlich wird. Andererseits wird es sich nicht führen lassen. Durch die Arbeit mit dem Pferd lernt die Führungskraft ein klares Ziel zu fokussieren.¹¹⁶

Eine weitere Charakteristik von Leadership bezieht sich auf die Vorbildfunktion. Es geht darum, Vorbild zu sein, indem man lebt, was man sagt. Dafür ist eine klare Kommunikation nötig, die Kraft, andere anregen und sie in positivem Sinn in Bewegung setzen zu können. Dies gelingt nur, wenn die Führungskraft authentisch ist.¹¹⁷ Pferde reagieren auf die Gefühle des Menschen und überprüfen sie anhand seiner Körperhaltung. Sie werden nur folgen, wenn der Mensch in seiner Gesamtwirkung glaubwürdig ist.¹¹⁸

Leadership erfordert Kohärenz, und zwar in der Übereinstimmung von Worten und Taten als auch in der Fähigkeit, einen Kurswechsel zu veranlassen, wenn dieser nötig ist. Das erfordert Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, mit problematischen Situationen erfolgreich umzugehen.¹¹⁹ In der Arbeit mit den Pferden gelangen Führungskräfte in Situationen, die einen Kurswechsel erfordern oder stoßen auf Defizite in ihrem Führungsverhalten. Durch die Reflexion durch das Pferd erkennen sie ihre eigenen Fähigkeiten und Unfähigkeiten. Letztere können sie während der Arbeit durch ein Verändern ihres Verhaltens beheben. Sie lernen sich besser kennen und erfahren, dass auch aus problematischen Situationen etwas Neues, Positives wachsen kann. Sie lernen intuitiv zu handeln.¹²⁰

Leadership erfordert auch, sich vom Macht- und Geldstreben zu lösen.¹²¹ Weil Pferde sich mit Äußerlichkeiten und Rollenverhalten nicht manipulieren lassen, sondern mit dem inneren Kern eines Menschen kommunizieren, lernt die Führungskraft ihre ureigenen Fähigkeiten einzusetzen, ohne einem Rollenmuster

¹¹⁵ Vgl. Bruch/ Ghoshal (2004) zitiert nach Bruch, Heike (2006), S. 16 - 18

¹¹⁶ Ludwig, S./ Gerlach, K.

¹¹⁷ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 21

¹¹⁸ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 78 - 82

¹¹⁹ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 21

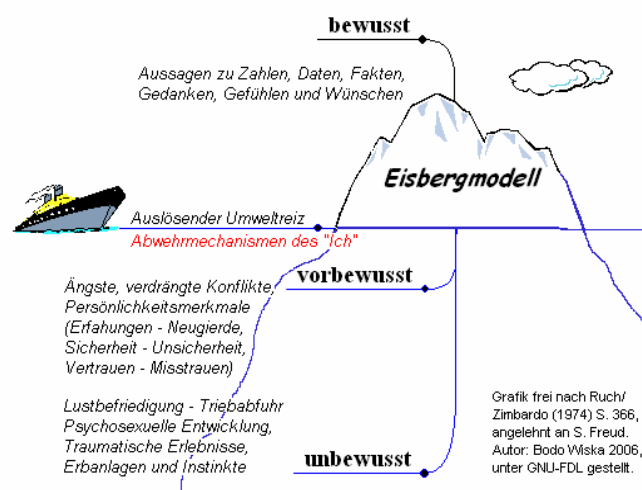
¹²⁰ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹²¹ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 22

zu verfallen. Das stärkt das Vertrauen in sich selbst und schafft damit die Grundlage, auch den Mitarbeitern vertrauen zu können.¹²² Leadership ist ein „Mannschaftsspiel“. Der Führer muss alle Mitglieder auf das Ziel ausrichten, das im gemeinsamen Interesse liegt.¹²³ Während der Arbeit mit den Pferden lernt die Führungskraft ein Ziel zu fokussieren. Sie wird das Pferd nur führen können, wenn sie glaubwürdig ein Ziel vermitteln kann. Dabei lernt sie, ein Lebewesen für ein Ziel zu begeistern, es davon zu überzeugen und es zu motivieren.¹²⁴

4.2.1 Authentisch führen

Authentizität ist laut einer Studie der Akademie für Führungskräfte (Überlingen/ Bad Harzburg) eine der wichtigsten Führungseigenschaften.¹²⁵ Authentizität ist dann gegeben, wenn die nonverbale Sprache mit der verbalen Sprache übereinstimmt. Erst dann kann Kommunikation wirklich echt wirken. Dies impliziert, dass der Mensch sich über seine Gefühle bewusst sein muss und diese über nonverbale Signale im Kontakt mit anderen Menschen vermittelt.¹²⁶ Dies erfordert jedoch, dass sowohl das Bewusstsein als auch das Unterbewusstsein miteinander in Kontakt stehen und stimmig sind. Bereits Sigmund Freud, der Begründer der Psychoanalyse, erkannte, dass im Unterbewusstsein oft Konflikte bestehen, die das Bewusstsein beeinflussen.¹²⁷



¹²² Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹²³ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 23

¹²⁴ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹²⁵ Vgl. Salzwedel, M./ Tödter, U. (2008), S. 17

¹²⁶ Vgl. Sefer, Cuhmur (2009), Web

¹²⁷ Vgl. Giesecke, Michael (2009), Web

Abbildung 9: das Eisberg-Modell nach Freud

Paul Watzlawick geht davon aus, dass sich die nonverbale (und damit die unbewussten Persönlichkeitsaspekte) und die verbale Sprache im Einklang befinden muss, wenn die Kommunikation erfolgreich sein soll.¹²⁸ Um authentisch zu sein, muss eine Führungskraft (und der Mensch im Allgemeinen) eine Kongruenz zwischen ihrem Bewusstsein und Unterbewusstsein erreichen. Während der Arbeit mit den Pferden wird der Führungskraft deutlich gemacht, ob eine Kongruenz bei ihr vorliegt. Pferde kommunizieren direkt mit dem wahren ‚Ich‘, dem Innersten, eines Menschen. Einem Pferd sind andere Instanzen als das wahre ‚Ich‘ nicht bekannt. Sie kommunizieren untereinander immer direkt mit dieser Instanz. So verfahren sie daher auch mit uns. Sie spiegeln unsere wirklichen Intentionen, Wünsche, Erwartungen, Emotionen und Ängste.

Diese Eigenschaft kann die Führungskraft nutzen, um intuitiv ihren Kern des ‚Ichs‘ zu spüren. Die Erfahrung der Kommunikation ohne Maske ermöglicht den Beginn einer klaren und authentischen Darstellung und dadurch auch eine authentische Kommunikation. Die Arbeit mit dem Pferd bietet der Führungskraft damit die Möglichkeit, ihre eigenen Gedanken, Glaubenssätze und wahren Gefühle zu überprüfen.

Diese unbewussten Gedanken, die jeder Mensch in sich trägt, sind starke Kräfte, die ihn beeinflussen – im Negativen wie im Positiven. In der Unternehmenswelt ist das Bewusstsein über die Kraft, die Gedanken haben, noch unterentwickelt.¹²⁹ Die Neuropsychologie beweist jedoch mit Forschungsergebnissen, dass die Gedanken Kräfte haben.¹³⁰ Stehen die Gedanken der Führungskraft sowie allen Unternehmensmitgliedern im Einklang mit ihrem Bewusstsein und ist das Ziel fokussiert, bietet sich die Möglichkeit eine gute Unternehmenskultur aufzubauen. Die Belegschaft ist engagiert und mehr Leistung ist möglich. Eine Führungskraft, der es gelingt, ihre Gedanken in eine klare Richtung zu lenken und ihre Gedankenkraft zu fokussieren, erleichtert sich als auch ihren Mitarbeitern das Leben.

Führen bedeutet Vorleben. Heute sind viele Mitarbeiter innerlich zerrissen von Zweifeln, Ängsten und negativer Stimmung. Wenn die Führungskraft aber konzentriert in eine positive Richtung blickt, können auch die Mitarbeiter leichter

¹²⁸ Vgl. Simon, W. (2004), S. 22 - 29

¹²⁹ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 72

¹³⁰ Vgl. Niermeyer, R./ Postall, N. (2008), S. 34

gute Gedanken fassen. Konzentrierte Gedanken haben die Eigenschaft, sich zu verwirklichen – in eine negative oder eine positive Richtung. Der Mensch hat dabei immer die Wahl, welche Richtung er wählt. Er muss sich dessen nur bewusst sein. Pferde reagieren auf die geistige Klarheit eines Menschen. In den Seminaren von Bernd Osterhammel, Unternehmer und Autor des Buches „Pferdeflüstern für Manager“ erlebt Osterhammel immer wieder, dass Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, ein Pferd zu führen, auch Probleme in der Mitarbeiterführung haben.¹³¹

Sabine Ludwig und Karen Gerlach bestätigen, dass Mitarbeiter ähnlich reagieren, wie Pferde. Sind die Gedanken der Führungskraft nicht klar, ist das Ziel nicht fokussiert, wirkt sie nicht authentisch, dann widersetzen sich die Mitarbeiter oder verstehen die Führungskraft falsch, was einen negativen Kreislauf in Gang setzt. Im Gegensatz zu Pferden, die keine Rationalität besitzen, teilen sie es ihrem Führer jedoch nicht mit. Die Arbeit mit dem Pferd schult die Führungskraft also, ihre Energien, Gedanken und Vorhaben zu bündeln. Sobald das Pferd spürt, dass der Führer ein klares Ziel hat und mit seinem vollen Bewusstsein dahinter steht, fühlt sich das Pferd sicher und wird ihm folgen. Es vertraut ihm, weil er authentisch ist.

Auch im Unternehmen werden die Mitarbeiter ihrem Führer folgen, wenn er diese gewonnenen Kenntnisse umsetzt.¹³² Zudem findet durch die wechselseitige Beeinflussung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ein Transfer statt. Tritt die Führungskraft anders auf, lernen auch die Mitarbeiter von dessen Verhalten. Dieser Vorgang wird „Lernen am Modell“ genannt und ist Teil der sozialen Lerntheorie. Er bildet eine wichtige Voraussetzung für Entwicklung und Wandel und bietet wertvolle Ansätze für das Arbeiten im Team.¹³³

4.2.2 Führen mit Vertrauen

Von einem Menschen erbrachtes Vertrauen steuert das Verhalten eines anderen Menschen. Vertrauen ist wie ein Geschenk, das „entwaffnet“. ¹³⁴ Vertrauen ist auch die Basis für eine gelungene Kommunikation zwischen Mensch und

¹³¹ Vgl. Osterhammel, B. (2006), S. 69 - 77

¹³² Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹³³ Vgl. Pinnow, D. (2008), S. 118

¹³⁴ Vgl. Sprenger, Reinhard (2006), S. 82

Pferd.¹³⁵ Eine Führungskraft wird weder Pferd noch Mensch bewegen können, wenn es ihnen kein Vertrauen entgegen bringt. Die Wertekommission fand in einer diesjährigen Studie heraus: Vertrauen gilt unter Führungskräften als eine der wichtigsten Führungsqualitäten.¹³⁶ Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Kompetenz. Die Suche nach Vertrauen und die Auswahl vertrauenswürdiger Partner finden ständig in jeder Begegnung statt. Das läuft beim Pferd jedoch nicht über Analysieren, Verstehen und Interpretieren ab, sondern mit seinen hoch sensiblen Wahrnehmungen und instinktivem Reagieren.¹³⁷

Durch die Tatsache, dass Pferde nur mit sich arbeiten lassen, wenn sie sich sicher fühlen und dem Menschen vertrauen, wird der Führungskraft gelehrt, wahres Vertrauen zu schenken. Dieses Vertrauen muss die Führungskraft innerhalb des Trainings mit dem Pferd entwickeln. Sie haben also nicht viel Zeit dafür und müssen einen Vertrauensvorschuss leisten.¹³⁸ Auch in den Unternehmen gilt es heute Vertrauen innerhalb kurzer Zeit aufzubauen. Vertrauen aus Vertrautheit funktioniert nicht mehr. In der modernen Arbeitswelt, in der eine große Dynamik und Hektik herrscht, fehlt die Zeit Vertrauen über eine lange Phase aufzubauen. Es muss sofort da sein. Denn keine Führungskraft kann ihre Mitarbeiter führen, wenn sie nicht deren Vertrauen besitzt. Die Forschung zeigt, dass Menschen bereit sind, zu folgen, wenn ihnen vertraut wird, auch wenn sie die Ansichten der Führungskraft nicht teilen. Sie folgen jedoch nicht, wenn sie spüren, dass ihnen nicht vertraut wird.¹³⁹ Das ist es, was Führungskräfte im Training mit Pferden lernen können: Ehrliches Vertrauen in den Partner zu investieren und ein Feedback zu bekommen, dass in der Regel erfreulich ist. Der Beziehungspartner nimmt das Vertrauen als Geschenk an und führt seine Aufgabe mit größtmöglichem Erfolg aus. Damit setzt sich ein positiver Kreislauf in Gang – das Vertrauen wächst beständig und damit die Motivation der Mitarbeiter.¹⁴⁰

Leadership bedeutet für den Management-Experten Hans Hinterhuber, dass Mitarbeiter ihrem Führer gerne und freiwillig folgen und bereit sind ihm zu vertrauen. Ein Leader besitzt seiner Meinung nach einen Charakter, der Vertrauen einflößt. Leadership lässt sich mit ständiger Reflexion erreichen und ist ein „Mannschafts-

¹³⁵ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹³⁶ Vgl. Wertekommission (2009), Web

¹³⁷ Vgl. Hendrich, F. (2008), S. 92

¹³⁸ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹³⁹ Vgl. Sprenger, R. (2006), S.77

¹⁴⁰ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

spiel“ – der Führer muss seine Mitarbeiter bewegen können.¹⁴¹ Das funktioniert nur mit Vertrauen. Das Coaching mit Pferden stellt demnach ein geeignetes Instrument dar, um vertrauensbildende Maßnahmen zu erlernen.

Letztlich wird aber auch das scheitern, wenn die Führungskraft nicht über Vertrauen in sich selbst verfügt. Nur eine Führungskraft mit Selbstvertrauen ist in der Lage eine vertrauensbasierte Kooperation einzugehen. Eine Führungskraft muss über ein hohes Maß innerer Sicherheit, Gelassenheit und Ich-Stärke verfügen, um der Spannung zwischen Vertrauenserwartung und der Möglichkeit enttäuscht zu werden, aushalten zu können. Kann sie das nicht, dann versucht sie, die Umwelt zu kontrollieren, die Reaktion des anderen vorhersehbar zu machen und die Wahrscheinlichkeit, Enttäuschungen zu erleben, zu minimieren. Die Bereitschaft und Fähigkeit, Vertrauen zu geben und zu nehmen, liegt also letztlich im individuellen Selbstvertrauen.¹⁴²

Bereits in frühester Kindheit entwickelt sich das Urvertrauen, das darüber entscheidet, ob sich die Basiseinstellung eines Menschen durch Vertrauen oder Misstrauen auszeichnet. Die individuelle Entwicklungsgeschichte gestaltet auch das Menschenbild, welches wiederum den persönlichen Führungsstil prägt. Douglas Mc Gregor polarisierte dies in seiner X/Y-Theorie, die das Verständnis über Vertrauen und Kontrollbedürfnis als Führungsqualität erleichtert. Das Menschenbild X sieht Mitarbeiter als Leistungsverweigerer, die durch Kontrolle zu einem produktiven Beitrag genötigt werden müssen. Das Menschenbild Y ist geprägt von Leistungsbereitschaft, welche externe Kontrollen weitgehend unnötig macht. Laut Mc Gregor kann jede Führungskraft bewusst entscheiden, von welchem Menschenbild sein Führungsverhalten beeinflusst wird. Jede Sichtweise lässt sich bestätigen – es liegt im Menschen selbst, in welche Richtung er die Spirale in Gang setzen will.¹⁴³

Vertraut die Führungskraft sich selbst und ihrer Umwelt, fühlt sich das Pferd sicher und wird sich ihr anvertrauen. Folgt es ihm nicht, deutet das auf Diskrepanzen hin, die gemeinsam mit den Coachs erörtert werden und vor Ort verändert und erneut überprüft werden können, bis ein positives Erlebnis erreicht wird.

¹⁴¹ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 23

¹⁴² Vgl. Sprenger, R. (2006), S. 85

¹⁴³ Vgl. Hendrich, F. (2008), S. 98 - 101

4.2.3 Führen mit Emotionaler Intelligenz

Emotionale Intelligenz (EQ) entsteht nicht aus den Überlegungen eines Intellekts, sondern aus dem Wirken des menschlichen Herzens, dem Innersten des Menschen. Emotional intelligent zu sein bedeutet nicht, alles nur positiv zu sehen, sondern konstruktiv und einfühlsam zu agieren. Emotionale Intelligenz ist auch keine Manipulation, sondern vielmehr eine Haltung. Sie aktiviert die innersten Werte und Hoffnungen und verwandelt sie in Visionen.¹⁴⁴ Das ist es auch, was ein Leader braucht - er zeichnet sich dadurch aus, Visionen entwickeln und auch verfolgen zu können.¹⁴⁵ Emotionale Intelligenz enthält die folgenden Fähigkeiten:

- Selbsterkenntnis – die eigenen Emotionen kennen
- Selbstkontrolle – die eigenen Emotionen handhaben
- (Selbst-) Motivation – Emotionen in die Tat umsetzen
- Empathie – Einfühlungsvermögen in Andere
- Soziale Kompetenz – Umgang mit Beziehungen

Die anatomische Voraussetzung für die Emotionale Intelligenz ist das limbische System im Gehirn.¹⁴⁶ Wie bereits in Kapitel 4.1.1 verdeutlicht, wird durch die Arbeit mit dem Pferd das limbische System aktiviert. Folglich lässt sich also auch vermuten, dass das pferdegestützte Coaching tatsächlich imstande ist, die Emotionale Intelligenz zu steigern.

Um das genauer zu analysieren, überprüfe ich die einzelnen Fertigkeiten, die die Emotionale Intelligenz beinhaltet, anhand der Erfahrungen der Coachs Sabine Ludwig und Karen Gerlach als auch an den Erfahrungen der Teilnehmerin Ute Hiller. Im Anschluss an die Prüfung der einzelnen Fertigkeiten erfolgt jeweils ein Transfer der Erkenntnisse in die Arbeit im Unternehmen.

Selbsterkenntnis

Dadurch, dass der Führungskraft während der Arbeit mit dem Pferd der Spiegel vorgehalten wird und das Pferd den Menschen damit auf seine eigenen Emotionen aufmerksam macht, erlernt die Führungskraft die Gabe der Selbsterkenntnis. Das Pferd könnte z. B. scheuen – es widersetzt sich, weil es Angst

¹⁴⁴ Vgl. Golks, Beate/ Scheiner, Olga/ Riech, Mona (2008), S.1 - 8

¹⁴⁵ Vgl. Hinterhuber, H. (2007), S. 19

¹⁴⁶ Vgl. Golks, B./ Scheiner, O./ Riech, M. (2008), S. 18

hat. Es könnte die Führungskraft und ihre Aufforderung mit ihr zu gehen ignorieren – die Führungskraft scheint ihr Ziel nicht fokussiert zu haben und steht nicht hinter dem, was sie auszudrücken versucht. Das Pferd könnte selbst die Führung übernehmen – die Führungskraft erscheint ihr nicht kompetent und vertrauenswürdig genug. Also verlässt sich das Pferd auf sich selbst und übernimmt die Führung.¹⁴⁷ Die Führungskraft erfährt durch die Reflexion des Pferdes unmittelbar Kenntnisse über ihre Fähigkeiten und Unfähigkeiten und gelangt damit zur Selbsterkenntnis.

Dies verdeutlicht sich im Beispiel von Ute Hiller, die das pferdegestützte Coaching gemacht hat, um die Konfliktsituation mit einer ihrer Mitarbeiter zu entschärfen. Wie die Mitarbeiterin ließ sich auch das Pferd zwar führen, widersetzte sich ihr aber, sobald Ute Hiller die Aufmerksamkeit abzog und sich abwendete. Ute Hiller hat dieses Ereignis bewegt – sie war sauer darüber, dass das Pferd sich nicht führen ließ, sobald sie ihre Aufmerksamkeit abzog. So erkannte Ute Hiller, dass sie sehr unter dem Konflikt mit ihrer Mitarbeiterin und der vergeblichen Suche nach einer Lösung leidet. Ute Hiller hatte Selbsterkenntnis über ihre eigenen Gefühle gewonnen.¹⁴⁸

Selbstkontrolle

Reagiert das Pferd nicht, wie die Führungskraft es fordert, könnte es sein, dass sie die Beherrschung verliert und wütend wird. Das Pferd wird sich in diesem Fall noch mehr widersetzen. Die Führungskraft lernt dabei, dass es sinnlos, vielmehr noch kontraproduktiv ist, wenn sie ihren negativen Gefühlen freien Lauf lässt. Aus einem negativen Gefühl kann aber eine konstruktive Lösung erzeugt werden. Eine Motivation entsteht, die den kreativen Geist antreibt.¹⁴⁹

Mit dem Beherrschen der Emotionen wird also folglich auch die **Selbst-motivation** angeregt: Die Führungskraft hat – weil das Pferd nicht nachtragend ist – viele Gelegenheiten ihr Verhalten zu modifizieren und es erneut zu überprüfen. Hat sie ein Verhalten gefunden, das zu der erfolgreichen Führung des Pferdes führt, hat sie ein Erfolgserlebnis, welches nicht nur ihre Rationalität registriert, sondern auch ihr Limbisches System, in dem die Emotionen gespeichert werden.¹⁵⁰ Zudem hat sie nicht nur sich selbst, sondern auch das Pferd

¹⁴⁷ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁴⁸ Hiller, Ute (2009)

¹⁴⁹ Vgl. Golks, B./ Scheiner, O./ Riech, M. (2008), S. 52

¹⁵⁰ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

motiviert, mit ihr ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Tritt zu einem späteren Zeitpunkt – z. B. im Unternehmen, erneut eine Situation auf, in der die Führungskraft ihre Emotionen beherrschen und eine Lösung für ein Problem suchen muss, wird sie sich an die erfolgreiche Situation mit dem Pferd erinnern und konstruktiv mit der aktuellen Situation umgehen. Das Pferd hat die Führungskraft geschult ihre Emotionen zu beherrschen und sie konstruktiv umzusetzen.

Dies zeigt sich auch anhand der Erfahrungen von Ute Hiller: Durch die Tatsache, dass das Pferd sich nicht dauerhaft führen ließ, musste sie sich mit ihren Emotionen auseinandersetzen. Aus der anfänglichen Enttäuschung entwickelte sie Ehrgeiz. Sie versuchte ihr Verhalten zu ändern und verschiedene Möglichkeiten auszuprobieren, das Pferd führen zu können. Im Laufe der Arbeit fand sie heraus, dass das Pferd sich führen ließ, wenn sie ihm ihre Aufmerksamkeit regelmäßig zuteilwerden ließ. Sie fokussierte ihr Ziel, es dauerhaft gut führen zu wollen und suchte einen konstruktiven Weg. Das Pferd ließ sich führen, sobald sie ihm ihre volle Aufmerksamkeit gab.

Auch im Unternehmen zeigte sich in der Zeit darauf, dass der Konflikt mit ihrer Mitarbeiterin zurückging. Sie schenkte ihr regelmäßig ihre Aufmerksamkeit, besonders dann, wenn sie das Gefühl hatte, dass die Mitarbeiterin sich abzuwenden drohte. Dadurch setzte sich ein positiver Kreislauf in Gang: Die Mitarbeiterin erfuhr von Hiller Aufmerksamkeit und Wertschätzung und leistete gute Arbeit. Hiller wusste da, dass sie ihrer Mitarbeiterin in der Zeit vor dem Coaching zu wenig Aufmerksamkeit zuteil ließ. Hiller war daraufhin noch stärker bestrebt, sie wertzuschätzen und ihr die nötige Aufmerksamkeit zu geben. Hiller hatte ihre Emotionen in eine konstruktive Lösung verwandelt.¹⁵¹

Empathie

Während der Arbeit mit dem Pferd, besonders, wenn das Pferd nicht folgen will, ist die Führungskraft gezwungen nach Lösungen zu suchen. Sie wird versuchen, die Intentionen des Pferdes zu erkennen und zu verstehen, was diesen zugrunde liegt. Dabei findet sie nach und nach heraus, was das Pferd braucht, um sich führen zu lassen. Hat sie eine Möglichkeit erkannt, registriert die Führungskraft damit, dass ein bestimmtes Bedürfnis des Pferdes erfüllt wurde.

¹⁵¹ Hiller, U. (2009)

Auch im Unternehmen lässt sich dies danach erfolgreich anwenden: Spürt die Führungskraft, warum ein Mitarbeiter auf welche Weise reagiert, wird es ihr leichter fallen, sie zu verstehen und mit ihr gemeinsam eine konstruktive Beziehung zu führen, was wiederum die Kommunikation und die Leistung steigert.¹⁵² So hat auch Ute Hiller während der Arbeit mit dem Pferd erkannt, dass sie mit aufrichtiger Zuwendung und Aufmerksamkeit das Tier gut führen kann. Dies hat sie auf die Beziehung zu ihrer Mitarbeiterin übertragen. Hiller wurde klar, dass sie ihr manchmal zu wenig Aufmerksamkeit schenkte. Die Mitarbeiterin kompensierte diesen Mangel, in dem sie ihre schlechte Laune nach außen trug. Nachdem Hiller sich in sie hineinversetzt hatte und ihr daraufhin mehr Aufmerksamkeit zuteil ließ, war die Stimmung der Kollegin besser, was die ganze Atmosphäre im Team hob.¹⁵³

Durch den Perspektivwechsel, den Hiller mit dem Hineinversetzen in das Pferd und später in ihre Mitarbeiterin betrieben hat, hat sie einen Schritt zur erfolgreichen Führung gemacht. Denn: empirische Untersuchungen zeigen, dass Führende umso erfolgreicher sind, je mehr sie bereit sind, auf andere Perspektiven und die ihrer Mitarbeiter einzugehen.¹⁵⁴

Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz zeichnet sich durch mehrere Aspekte aus: Der Mensch kann sich verständlich machen und ausdrücken als auch zuhören und gruppendynamische Prozesse wahrnehmen. Er ist offen für Anregungen, kann Kritik akzeptieren und konstruktiv damit umgehen. Er nimmt Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten wahr und kann sich anderen Menschen anpassen und Beziehungen gestalten. Konflikte geht er situationsgerecht an und hat ein Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen.¹⁵⁵

Wenn sich während der Arbeit mit dem Pferd zeigt, dass bei der Führungskraft Diskrepanzen in ihrer Wirkung vorliegen, drückt das Pferd dies unmittelbar aus: es wird sich nicht führen lassen. Dies ist ein Hinweis an die Führungskraft – sie macht etwas falsch. Im Feedback des Pferdes „Ich lasse mich nicht führen“ liegt Kritik am Führungsverhalten der Führungskraft. Dieser bleibt gar nichts anderes übrig, als dies anzunehmen und zu akzeptieren. Aus der Selbsterkenntnis, das

¹⁵² Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁵³ Hiller, Ute (2009)

¹⁵⁴ Vgl. Steinle/Bruch (2003), zitiert nach Hinterhuber, H./ Raich, M. (2006)

¹⁵⁵ Vgl. Stangl, Werner (2009), Web

falsche Verhalten zu haben, ergibt sich jedoch sogleich die Selbstmotivation: Der Mangel soll behoben werden. Die Führungskraft verändert also ihr Verhalten und hat, mit dem richtigen Verhalten, Erfolg.

Dieses positive Erlebnis zeigt der Führungskraft, dass es sich lohnt, konstruktiv mit Ereignissen, auch negativer Art, umzugehen. Die Führungskraft kann durch die erfolgreiche Suche nach Handlungsmöglichkeiten auch im Unternehmen auf diese Erfahrung zurückgreifen. Sie ist sich ihrer Möglichkeiten als auch ihrer Intentionen bewusst und sucht engagiert nach der besten Möglichkeit, mit ihren Mitarbeitern umzugehen. Sie hat folglich an Sozialkompetenz gewonnen.¹⁵⁶

Durch den Prozess der Arbeit mit den Pferden durchläuft eine Führungskraft alle Kompetenzfelder, die nötig sind, um emotional führen zu können. Sie gewinnt letztlich die Erkenntnis, dass es sich lohnt, emotional zu führen, weil sie dadurch die Energie der Mitarbeiter erhöht und ein positives Feedback erhält. Das sorgt dafür, dass sie ihre neuen Fertigkeiten im Unternehmen einsetzt. Damit beginnt ein positiver Kreislauf.¹⁵⁷

4.3 Grenzen des pferdegestützten Coachings

Auch dem pferdegestützten Coaching sind Grenzen gesetzt. Wie ich bereits in der Einleitung geschildert habe, vermag kein Pferd einer Führungskraft reines Wissen vermitteln zu können. Sabine Ludwig und Karen Gerlach formulieren es folgendermaßen: „Das fachbezogene, wissensorientierte Handwerk - beispielsweise Präsentationstechniken oder rhetorische Fertigkeiten – kann kein Pferd einer Führungskraft lehren.“

Ein weiterer Trend, den Sabine Ludwig und Karen Gerlach für unsinnig, vielmehr kontraproduktiv halten, ist das Durchführen eines Assessment-Centers mithilfe des pferdegestützten Coachings. Dazu sagt Ludwig: „ Der Grundgedanke mancher Personalchefs, mithilfe des Coachings mit Pferden die persönlichen und sozialen Kompetenzen eines Bewerbers deutlich zu machen, lässt sich – trotz der grundsätzlichen Möglichkeit – in einem Assessment-Center nicht verwirklichen. Die Bewerber sind stark angespannt, weil sie beobachtet werden und von ihrer Leistung ihre Zukunft abhängt. Das strahlt unmittelbar auf die Pferde aus. Sie werden ebenso nervös. So kann die Arbeit zwischen Mensch und Pferd nicht

¹⁵⁶ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁵⁷ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

funktionieren.“ Ebenso sehen Ludwig und Gerlach klare Grenzen beim Coaching von psychisch labilen oder kranken Menschen. ¹⁵⁸

4.4 Nachhaltigkeit

Für die Nachhaltigkeit von pferdegestützten Coachings als Instrument zur Führungskräfteentwicklung sprechen mehrere Faktoren:

1)

Durch die Ansprache der rechten sowie linken Gehirnhälfte gelangen die Eindrücke und das gewonnene Wissen in das Langzeitgedächtnis.¹⁵⁹ Durch die vielen Sinneseindrücke und die aktive Teilnahme wird der bestmögliche Lerneffekt erreicht. Die Informationen können dadurch zu 90 Prozent erinnert und wieder angewendet werden.¹⁶⁰

2)

Im Jahr 2008 haben Sabine Ludwig und Karen Gerlach 50 Führungskräfte, die im Jahr 2007 an ihrem pferdegestützten Coaching teilgenommen haben, zum Thema Nachhaltigkeit befragt. Zu beachten ist die Tatsache, dass der Fragebogen von Ludwig und Gerlach „aus dem Bauch heraus“ konzipiert wurde¹⁶¹ und daher nicht wissenschaftlich fundiert ist. Die Auswertung der Feedbackbögen sieht folgendermaßen aus:

¹⁵⁸ Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁵⁹ Vgl. Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

¹⁶⁰ Vgl. Stangl, Werner –Grundlagen des Lernens- (2009), Web

¹⁶¹ Ludwig, S. (2009)

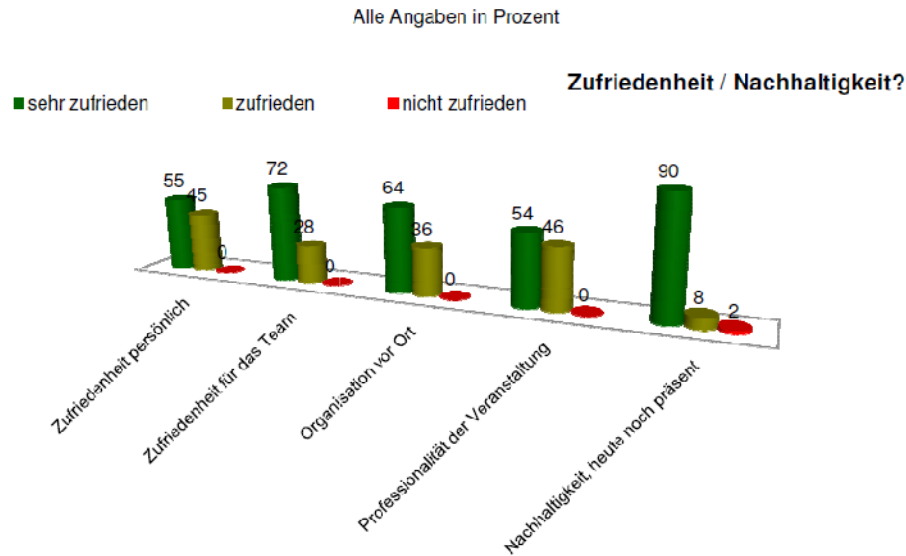


Abbildung 10: die Auswertung des Fragebogens von Ludwig / Gerlach

Zwar sprechen auch die Zufriedenheit und die Beurteilung über die Professionalität und Organisation der Weiterbildung eine deutliche (positive) Sprache, was darauf hindeutet, dass das Lernumfeld optimal gestaltet war, jedoch kann die Nachhaltigkeit nur am letzten Graph geprüft werden. Hier gaben 90 Prozent der Befragten (also 45 von 50 Führungskräften) an, „sehr zufrieden“ zu sein mit der Nachhaltigkeit und der heutigen Präsenz des im pferdegestützten Coachings gewonnenen Wissens. Weitere 8 Prozent (das entspricht vier von 50 Teilnehmern) sind mit der mit der Nachhaltigkeit „zufrieden“. Zwei Prozent, also eine Führungskraft, kann eine Nachhaltigkeit nicht bestätigen. Zum Thema Nachhaltigkeit haben sich die Führungskräfte in der Feedback-Befragung von Sabine Ludwig und Karen Gerlach auch schriftlich geäußert. Folgende Auszüge geben weitere Hinweise auf die tatsächliche Nachhaltigkeit:

Frage von Ludwig/ Gerlach: „In wieweit sind die Erkenntnisse und Ergebnisse noch heute präsent?“

Teilnehmerstimmen:

„Sind noch alle da!“

„Die Erinnerungen sind noch heute präsent. Viel mehr, als das bei anderen Veranstaltungen der Fall war.“

„Wir reden auch im Team häufig darüber, was die beiden Tage natürlich immer wieder präsent macht. Viele Bilder wurden bei uns verteilt und hängen nun im Büro, so ist es auch immer visuell wieder da.“

„Teilweise etwas verblasst, ich habe mir aber die wichtigsten Erkenntnisse aufgeschrieben, muss sie nur wieder aufgreifen.“

„Die Tatsache mir auch heute noch zu sagen, ich kann alles schaffen, ist sehr nachhaltig.“

Frage von Ludwig/ Gerlach: „Haben Sie davon schon etwas in Ihrem (Berufs)alltag umsetzen können?“

Teilnehmerstimmen:

„Ja, einiges!“

„Ich bin noch dran, aber versuche diese Erfahrungen in meinen Arbeitsalltag einzubauen und arbeite insbesondere an meinem Außenauftritt.“

„Ich versuche in der Kommunikation klarer und damit sicherer zu werden, d. h. mir vorab genau zu überlegen, was ich erreichen will und wie ich das kommuniziere.“

„In manchen Situationen, besonders zum Thema Durchsetzung denke ich an die erste Übung und „das Kreuz wird gerader“ der Blick geht nach vorn.“

„Ich habe jetzt eine andere Grundhaltung, kann gerade in Stresssituationen ruhiger und überlegter handeln.“

„Das Wichtigste für mich ist präsent zu sein, zu seinen Gefühlen zu stehen und diese auch auszudrücken, so können Missverständnisse vermieden werden.“

„Ich gehe mutiger an Dinge, die keine Routine sind, ran.“¹⁶²

3)

Ute Hiller, die mit mir über ihre Erfahrungen der pferdegestützten Coachings bei Sabine Ludwig und Karen Gerlach gesprochen hat, geht von einer starken Nachhaltigkeit dieser Methode aus. Hiller sagt:

„Ich sehe heute noch das Pferd vor meinen Augen, wenn ich in eine Situation komme, die mir früher Schwierigkeiten bereitet hat. Dann erinnere ich mich wieder an die Arbeit mit dem Pferd und was ich dabei gelernt habe. Seitdem fällt es mir viel leichter mich in andere Personen hineinzusetzen. Ich habe gelernt nicht die Ursache für das Problem zu suchen, sondern stattdessen nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Das wende ich im Unternehmen seitdem erfolgreich an. Der Konflikt mit meiner Mitarbeiterin hat sich nach dem Coaching

¹⁶² Ludwig, S./ Gerlach, K. (2009)

binnen weniger Wochen völlig aufgelöst. Ich konnte ihr meine Aufmerksamkeit geben, die sie brauchte. Dass diesbezüglich ein Mangel bestand, habe ich erst durch die Arbeit mit dem Pferd erkannt. Danach konnte ich mit meiner Mitarbeiterin eine konstruktive Beziehung führen, die bis jetzt angehalten hat. Ich sehe in dieser Art des Coachings viele Vorzüge hingegen eines normalen Coachings. Durch die Spiegelung des Pferdes werden die eigenen Intentionen bewusst sowie die Defizite, die man selbst bisher nicht wahrgenommen hat. Das Pferd antwortet mit seiner ehrlichen Sprache und löst Veränderungsprozesse aus. Außerdem habe ich gelernt, dass ich immer wieder von vorne anfangen kann, in allem, was ich tue, eine neue Chance liegt. Das hilft auch über Misserfolge und Enttäuschungen hinweg. Mir sind die neu gewonnenen Erkenntnisse bis heute bildlich bewusst.“¹⁶³

Letztlich sind die Erfahrungen nur Hinweise auf die Wirksamkeit von pferdegestützten Coachings. Jedoch bilden sie gemeinsam mit der nachgewiesenen Wirksamkeit der aktiven Teilnahme am Lernprozess sowie den quantitativ positiven Befragungs-Ergebnissen von Ludwig und Hiller ein aussagekräftiges Bild. Auch die Literatur, die in dieser Arbeit zitiert wurde, gibt zahlreiche Anhaltspunkte für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.

Aufgrund dieser Faktoren scheint das pferdegestützte Coaching in der Bildung von Authentizität, Vertrauen und Emotionaler Intelligenz wirksam und nachhaltig zu sein. Adäquatere quantitative und qualitative Informationen zur Nachhaltigkeit und den Grad einzelner Kompetenzverbesserungen lassen sich jedoch erst durch eine empirische, wissenschaftliche Forschung gewinnen.

5 Bewertung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit verdeutlicht sich, dass Führungskräfte, im Hinblick auf eine Führung, die von sozialen, emotionalen und persönlichen Kompetenzen

¹⁶³ Hiller, U. (2009)

geprägt ist, von Pferden lernen können. Durch die Methode, das Pferd als Co-Trainer einzusetzen, wird der Führungskraft ein unmittelbares und ehrliches Feedback ermöglicht, das bei keinem anderen der untersuchten Entwicklungsinstrumente so schnell erreicht werden kann. Zudem erfährt die Führungskraft ein Ausmaß des Feedbacks, welches aufgrund der neurologischen Grundlagen des Denkens und Handelns im Umgang mit einem menschlichen Kommunikationspartner nicht möglich wäre. Die im Menschen vorhandene Rationalität sowie dessen subjektiver Filter würde eine so ehrliche und direkte Reaktion verhindern. Dies ermöglicht der Führungskraft ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung zu prüfen und ihre Gefühle und Intentionen sichtbar zu machen. Diese können auf ihre Erwünschtheit überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Da sich ein Pferd erst führen lässt, wenn die Führungskraft authentisch ist, kann diese ihr Verhalten ändern, bis ihre verbalen und nonverbalen Signale kongruent sind. Ute Hiller - um das Beispiel an ihr fortzuführen – hat das Pferd letztlich führen können, was dafür spricht, dass das Pferd der Führungskraft nachweislich lehren kann, authentisch aufzutreten.

Durch die Authentizität nehmen auch Mitarbeiter wahr, dass die Führungskraft in ihrem Auftreten wahrhaftig und glaubwürdig ist. Die Authentizität wiederum ist eine Grundvoraussetzung für die Vertrauensbildung. Durch das Erbringen von Vertrauen wird wiederum das Engagement der Mitarbeiter gestärkt. Sie spüren dadurch, dass die Führungskraft an sie und ihre Fähigkeiten glaubt. Dadurch steigert sich die Leistung der Mitarbeiter, was wiederum Vertrauen bei der Führungskraft weckt. Ein positiver Kreislauf setzt sich in Gang.

Aus der obigen Schilderung verdeutlicht sich, dass durch die Arbeit mit dem Pferd eine Kettenreaktion ermöglicht wird, die jeweils eine Grundvoraussetzung für eine weitere positive Führungseigenschaft schafft.

Das Führen des Pferdes impliziert ein klares Ziel. Ute Hiller (sowie nach Aussagen von Ludwig und Hiller auch alle anderen Führungskräfte, die teilgenommen haben), haben das Pferd letztlich führen können. Damit ist bewiesen, dass es Führungskräften möglich ist, im pferdegestützten Coaching zu lernen, ein Ziel zu fokussieren. Die Zielfokussierung ist auch ein Merkmal von Leadership. Das spricht dafür, dass Pferde Führungskräfte hinsichtlich der Zielbildung lehren können und Leadership möglich machen.

Durch das Bewusstsein der Führungskräfte, dass ein 600 Kilogramm schweres Tier nicht mit Druck führen lässt, verändert sich das Denken: Die Führungskraft sucht nach effektiven Wegen, das Tier zu führen, anstatt das Problem zu definieren. Letzteres würde die Führungskraft nie dazu befähigen, ein Pferd zu

führen. Dadurch beginnt die Führungskraft systematisch zu denken. Lösungsorientierte, positive Gedanken ersetzen negative Gedanken, die die Führungskraft durch ihre Körpersprache ausdrückt. Lösungsorientiertes Denken ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum.

Durch die positiven Erlebnisse – wenn sich das Pferd führen lässt – werden die Erfahrungen sowohl im Limbischen System als auch in der Rationalität abgespeichert. Die Erlebnisse werden künftig erinnert und – durch ihre positiven Erfahrungen – im Unternehmensalltag wiederholt. Dafür sprechen sowohl die Erfahrungen von Ute Hiller als auch der positiven Aussagen in der Feedback-Auswertung.

Auch die Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz werden geweckt. Der Prozess, der nacheinander die Selbsterkenntnis, die Selbstkontrolle, die Fähigkeit zur (Selbst-)Motivation, die Empathie durch das Hineinversetzen und ‚andere Sprachen sprechen‘ durchläuft, weckt letztlich die Sozialkompetenz. Die positiven Entwicklungen von Ute Hiller, als auch die Aussagen der Fragebogen-Auswertung, deuten auf eine nachhaltige Verbesserung und Wirkung hin.

Die neuen Erfahrungen ermöglichen der Führungskraft die Wiederholung der neu verankerten Verhaltensweisen und ermöglichen einen Führungsstil, der von den Mitarbeitern gut angenommen wird. Die Führungskraft lernt, dass sich Ziele erst erreichen lassen, wenn auf Augenhöhe und vorurteilslos miteinander kommuniziert wird. Die Fokussierung des Ziels und das authentische Vertreten dessen übertragen sich auf die Mitarbeiter. Die gemeinsame Arbeit erhält einen Sinn und weckt Leistungen.

Da Führungskräfte auch als Vorbild für die Mitarbeiter fungieren, übertragen sich die neuen Verhaltensweisen positiv auf die Belegschaft. Dies unterstreichen die Aussagen von Ute Hiller, deren Problem mit ihrer Mitarbeiterin binnen kurzer Zeit nicht mehr existent war.

Das bestätigt, dass ein Transfer der im pferdegestützten Coaching gewonnenen Erkenntnisse möglich und umsetzbar ist. Dies wäre jedoch ohne die Anwesenheit der Coachs vielleicht nicht möglich. Sie fungieren, wie auch im normalen Coaching, als Prozessbegleiter- und Unterstützer. Demzufolge ist noch nicht bewiesen, welche Faktoren den Ausschlag für eine nachhaltige Umsetzung der neuen Erkenntnisse geben. Eine mögliche nächste Untersuchung könnte also die Überprüfung der Kompetenzerweiterung durch Pferde mit und ohne Coach beinhalten. Danach ließen sich die entscheidenden Faktoren für die Wirkung noch exakter definieren. Des Weiteren ist unklar, wie hoch die Mitarbeiter die Kompetenzverbesserungen der Führungskraft einschätzen.

Zwar zeigt sich in der Praxis, dass sich die Führungssituation der Teilnehmer laut eigener Aussage verbessert hat, was für die verbesserte Situation der Geführten spricht, jedoch sind die Meinungen der ehemaligen Teilnehmer nur subjektiv und lassen keine genaue Bestimmung zu. Diese sollten in einer weiteren Untersuchung geprüft werden, um die Wirkung des pferdegestützten Coachings aus der Perspektive der Geführten zu beleuchten.

Trotzdem zeigt sich in der Analyse als auch in der Prüfung der Nachhaltigkeit, dass pferdegestützte Coachings eine Verbesserung des Führungsverhaltens zur Folge haben. Die Führungskräfteentwicklung dieser Art ist zudem schneller und ‚schonungsloser‘ – was jedoch positive Effekte zur Folge hat. Die Führungskraft lernt sich selbst besser kennen und erlangt dadurch eine Basis, die es ihr ermöglicht auch andere Menschen besser führen zu können.

Fritz Hendrich, Autor des Buches „Horse Sense“, sieht darin die Grundvoraussetzung für authentisches und charismatisches Führen, welches auf einem gesunden Menschenverstand beruht (vgl. Hendrich, 2008, S. 77 – 78).

Literaturverzeichnis

2009 Führungskräftebefragung Wertekommission [Online]. - 10. Juli 2009. - 10. Juli 2009. - <http://www.wertekommission.de/>.

4managers 4managers [Online]. - 10. Juli 2009. - 10. Juli 2009. - <http://www.4managers.de/themen/johari-fenster/>.

- Becker Manfred** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis [Buch]. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2005.
- Bosshard Karl** Karriereknick ausbügeln [Artikel] // Focus Money. - Ausgabe Nr. 2 2005. - S. 52 - 55.
- Deutscher Bundesverband Coaching** [Online]. - 06. Juli 2009. - 06. Juli 2009. - <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361>.
- Fischer Hans** Nachhaltig führen lernen [Buch]. - Zürich : VDF Hochschulverlag, 2004.
- Fischer-Ledenice Katharina** www.hernstein.at [Online] // Hernstein Institut für Management und Leadership. - 06. September 2008. - 06. Juli 2009. - http://www.hernstein.at/Media/080906_Standard_Teaching_ade.pdf.
- Forschungsnetzwerk. AMS** AMS Forschungsnetzwerk [Online]. - 2009. - 13. Juli 2009. - http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadmhb/233_Sich%20etwas%20einpraegen%20-%20welche%20Gehirnhaelfte%20dominiert.pdf.
- Förster Andrea** Tiere als Therapie - Mythos oder Wahrheit? [Buch]. - Stuttgart : Ibidem Verlag, 2005.
- Gehm Theo** Kommunikation im Beruf [Buch]. - Weinheim : Beltz Verlag, 2006.
- General Sabine/ Lantelme, Gudrun/ Smith, Maressa** Führungskräfteentwicklung - Kompetenzen für die Zukunft [Buchabschnitt] // Führungskonzepte und Führungskompetenz / Buchverf. Becker Lutz/ Erhardt, Johannes/ Gora, Walter. - Düsseldorf : Symposium Publishing GmbH, 2006.
- Giesecke Michael** Kommunikative Schlüsselqualifikationen [Online]. - 11. Juli 2009. - 11. Juli 2009. - http://www.kommunikative-schluesselqualifikationen.de/doc/wako/dokumente/8_schulen/thd_beitrag_wahrnehmung_freud.htm.
- Goleman Daniel** In der Chefetage zählt vor allem der EQ [Artikel] // Focus Medizin. - Ausgabe Nr. 9 1999. - S. 146 - 154.
- Golks Beate/ Scheiner, Olga/ Riech, Mona** Erfolgreich führen mit emotionaler Kompetenz [Buch]. - Renningen : Expert Verlag, 2008.
- Graf Jürgen** Weiterbildungsszene Deutschland [Buch]. - Bonn : managerSeminare, 2007.

Haberleitner Elisabeth/ Deistler, Elisabeth/ Ungvari, Robert Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter [Buch]. - München : Piper Verlag, 2006.

Hendrich Fritz Horse Sense [Buch]. - Wien : Amalthea Signum, 2008.

Hentze Joachim/ Graf, Andrea/ Kammel, Andreas/ Lindert, Klaus Personalführungslehre [Buch]. - Stuttgart : Haupt Verlag, 2005.

Hiller-Brendl Ute [Interview]. - 25. Juni 2009.

Hinterhuber Hans H. Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute [Buch]. - Frankfurt am Main : F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, 2007.

Hinterhuber Hans/ Raich, Margit Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen [Buchabschnitt] // Leadership - Best Practices and Trends / Buchverf. Bruch Heike/ Krummacker, Stefan/ Vogel, Bernd. - Wiesbaden : Gabler GWV Fachverlage, 2006.

Kammerer Ute Fellwechsel Kommunikation [Online]. - 09. Juli 2009. - 09. Juli 2009. - http://www.fellwechsel-kommunikation.de/vorteile_1.

Kienbaum HR-Klima-Index 2008 Kienbaum Executive Search Human Resource & Management Consulting [Online]. - 2008. - 12. Juli 2009. - http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_HR_Klima-Index_2008.pdf.

Kienbaum Personalentwicklung 2008 Kienbaum Executive Search Human Resource & Management Consulting [Online]. - 2008. - 12. Juli 2009. - http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Kienbaum_Studie_2008_Personalentwicklung.pdf.

Kivalo Lisa Hernstein Institut für Management und Leadership [Online] // www.hernstein.at. - 18. Oktober 2008. - 05. Juli 2009. - http://www.hernstein.at/Media/081018_Standard_Persoentlichkeitsentwicklung_ist_essentiell.pdf.

Krämer Michael Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2007.

Laufer Hartmut Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung [Buch]. - Offenbach : Gabal Verlag, 2009.

Leyh Arvid Philognosie-Wissen im Internet [Online]. - 09. Juli 2009. - 09. Juli 2009. - <http://www.philognosie.net/index.php/article/articleview/261/>.

- Ludwig Sabine/ Gerlach, Karen** Horse Guides Experiences-Geschäftsführer und Coaches [Interview]. - 23. Juni 2009.
- Ludwig Sabine/ Gerlach, Karen** NLP Ausbildungen Frankfurt [Online]. - 10. Juli 2009. - 10. Juli 2009. - <http://www.nlp-ausbildungen-frankfurt.de/allgemein/coaching-mit-pferden-444.html>.
- Macharzina Klaus/ Wolf, Joachim** Unternehmensführung [Buch]. - Wiesbaden : GWV Fachverlage, 2008.
- Malik Fredmund** Leadership im Unternehmen - Trends und Perspektiven [Buchabschnitt] // Leadership - Besten Practices and Trends / Buchverf. Bruch Heike/ Krummaker, Stefan/ Vogel, Bernd. - Wiesbaden : Gabler GWV Fachverlage GmbH, 2006.
- Malik Fredmund** Malik Management Zentrum St.Gallen [Online]. - 07. Juli 2009. - 07. Juli 2009. - <http://www.malik-mzsg.ch/corporate/htm/781/de/Charisma.htm>.
- Meier Jürg** Erfolgreiche Führungsgespräche [Buch]. - Offenbach : Gabal Verlag, 2004.
- Mentzel Wolfgang** Kommunikation [Buch]. - München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2007.
- Moss Kanter Rosabeth** Bis zum Horizont und weiter. Management in einer neuen Dimension [Buch]. - München/ Wien : Hanser Fachbuch, 1998.
- Niermeyer Rainer** Coaching [Buch]. - München : Rudolf Haufe Verlag, 2007.
- Niermeyer Rainer** Soft Skills [Buch]. - München : Rudolf Haufe, 2006.
- Niermeyer Rainer/ Postall, Nadia** Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken [Buch]. - München : Rudolf Haufe Verlag, 2008.
- o.V.** [Online] // **Das Psychologie-Lexikon**. - 2009. - 14. Juli 2009. - <http://www.psychology48.com/deu/d/charismatische-fuehrung/charismatische-fuehrung.htm>.
- o.V. RWK** Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft [Online]. - 2006. - 13. Juli 2009. - http://www.rkw.de/02_loesung/publikationen/PUB_Personal/2006_Fuehrungskraefte/2006_StudieFuehrungskraefte.pdf.
- Osterhammel Bernd** Pferdeflüstern für Manager [Buch]. - Weinheim : Wiley VCH Verlag, 2006.
- Pinnow Daniel** Führen [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2008.
- Rauen Christopher** Coaching [Buch]. - Göttingen : Hogrefe Verlag, 2008.

Reeh Sebastian Erlebnis Coaching [Buch]. - Saarbrücken : VDM Verlag, 2007.

Ryschka Jurij/ Solga, Marc/ Mattenklott, Axel Praxishandbuch
Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele [Buch]. - Wiesbaden :
Gabler GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Salzwedel Martin/ Tödter, Ulf Führen ist Charaktersache - Überzeugen durch
Authenzität und soziale Kompetenz [Buch]. - Berlin : Cornelsen Verlag , 2008.

Schulz von Thun Friedemann/ Ruppel, Johannes/ Stratmann, Roswitha
Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte [Buch]. -
Reinbek bei Hamburg : Rowohlt Verlag, 2006.

Schulze Rainer Leadership ist vor allem Übungssache [Journal] //
Wirtschaftspsychologie aktuell. - 1/2007. - S. 38.

Sefer Cumhur OpenPR [Online] // OpenPR. - 11. Juli 2009. - 11. Juli 2009. -
[http://www.openpr.de/pdf/280685/Authentizitaet-durch-nonverbale-
Kommunikation.pdf](http://www.openpr.de/pdf/280685/Authentizitaet-durch-nonverbale-Kommunikation.pdf).

Simon Walter Grundlagen der Kommunikation [Buch]. - Offenbach : Gabal
Verlag, 2004.

Sprenger Reinhard Führung muss neu gedacht werden [Artikel] //
Personalführung. - Juni 2001. - S. 82-83.

Sprenger Reinhard K. Führung und Vertrauen [Buchabschnitt] // Leadership -
best Practices and Trends / Buchverf. Bruch Heike/ Krummacher, Stefan/ Vogel,
Bernd. - Wiesbaden : Gabler GWV Fachverlage, 2006.

Stangl Werner Arbeitsblätter Stangl [Online]. - 2009. - 13. Juli 2009. -
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/>.

Stangl Werner Arbeitsblätter Stangl [Online]. - 11. Juli 2009. - 11. Juli 2009. -
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>.

Stangl Werner Stangl-Taller [Online]. - 10. Juli 2009. - 10. Juli 2009. -
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Joharifenster.shtml>.

Stopp Udo Praktische Betriebspsychologie [Buch]. - Renningen : Expert Verlag,
2006.

Stroebe Rainer Grundlagen der Führung [Buch]. - Frankfurt am Main : Verlag
Recht und Wirtschaft, 2006.

Teuber Stephan Praxishandbuch Coaching [Buch]. - München : Verlag Franz
Vahlen, 2005.

Tuckenbrodt Nicole/ Fiegler, Jutta Von Pferden lernen [Buch]. - München :
BLV Verlag, 2004.

Vernooij Monika/ Schneider, Silke Handbuch der tiergestützten Intervention
[Buch]. - Wiebelsheim : Quelle und Meyer Verlag, 2008.

Vogelauer Werner Coaching Praxis [Buch]. - München : Wolters Kluwer GmbH,
2005.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Neuss, den 14. Juli 2009

Interviews mit „Horse Guided Experience“ und Ute Hiller; Informationen

Schwan: Was hat das Führungskräfte-Coaching mit Pferden als Co-Trainern zum Ziel?

Ludwig, Sabine/ Gerlach, Karen: Führungskräften soll ihr bewusstes und unbewusstes Führungsverhalten ungeschminkt vor Augen geführt werden. Sie erhalten durch die Pferde ein klares Feedback, das Erkenntnisse über den eigenen, ganz persönlichen Führungsstil erbringt. Daraus sollen Handlungsalternativen und Möglichkeiten entwickelt werden, ihr eigenes Repertoire zu erweitern. Diese Erfahrungen sollen im Unternehmen umgesetzt werden. Ziel ist eine intuitive Führung, die nicht kopflastig wirkt, sondern darauf ausgerichtet ist, einen 6. Sinn zu entwickeln. Der Teilnehmer lernt, in der jeweiligen Führungsposition richtig agieren zu können. Durch die Analyse der Übungen werden folgende Fragen beantwortet: Wie ist die Aufgabe bewältigt worden? Was haben die Aufgaben und die Reaktionen des Pferdes in der Führungskraft ausgelöst? Warum hat das Pferd nicht so reagiert, wie die Führungskraft es wollte? Die Arbeit mit dem Pferd fördert die Intuition, die Feinfühligkeit und die Emotionale Intelligenz. Die soziale Kompetenz steigert sich dadurch automatisch. Außerdem werden die Authentizität und die Kongruenz von verbaler und nonverbaler Sprache verbessert. Das Pferd agiert dabei als Spiegel, als neutraler Feedbackgeber unserer Emotionen und den daraus resultierenden Handlungen.

Schwan: Welche Rolle übernehmen Sie während der Arbeit mit dem Pferd?

Ludwig/ Gerlach: Wir beobachten und analysieren im Anschluss gemeinsam mit dem Teilnehmer. Wir versuchen einen Bezug in das Unternehmen herzustellen. Dabei verlassen wir uns auf unseren Trainerblick. Wir schauen, wie der Teilnehmer vor der Übung mit dem Pferd umgeht. Kann er eine Vertrauensbasis schaffen? Die ist wichtig für den Aufbau einer Beziehung und zeigt, dass der Teilnehmer beziehungsstiftende Maßnahmen ergreifen kann und Kommunikation für ihn nicht ganz fremd ist. Will er sofort los, ohne ein Kennenlernen und die Basis des Vertrauens zu schaffen, dann wird das Pferd ihm nicht folgen. Das greifen wir später auf und transferieren es in die Arbeit der Führungskraft im Unternehmen. Auch beobachten wir, ob der Teilnehmer das Pferd nach der Übung lobt. Tut er es nicht, könnte das darauf hinweisen, dass er auch seine Mitarbeiter nicht ausreichend lobt und wertschätzt. Dann weiß er, dass Wertschätzung wichtig ist. Lobt er es nicht, thematisieren wir das. Den Mangel kann er beheben und dadurch seine Soziale Kompetenz verbessern. Interessant ist auch, welches Tempo der Führer neben dem Pferd einnimmt. Stürmt er sofort los und achtet nicht auf das Pferd, zieht es quasi hinterher, dann deutet das darauf hin, dass er auch im Umgang mit Mitarbeitern nicht auf die Bedürfnisse eingehen kann. Natürlich achten wir auch verstärkt auf die Körpersprache des Teil-

nehmers. Durch die Spiegelung durch das Pferd wird direkt klar, ob diese mit der mentalen Sprache des Teilnehmers übereinstimmt. Tut sie das nicht, dann folgen die Pferde auch nicht.

Schwan: Wie genau kommunizieren die Führungskraft und das Pferd miteinander?

Ludwig/ Gerlach: Pferde und auch Menschen nehmen an allen drei Ebenen der Kommunikation teil. Das sind die Ebenen der Körpersprache, der verbalen Sprache und der mentalen Sprache. Die mentale Sprache bezieht sich auf die innere Einstellung. Sie verdeutlicht, was die wirkliche Absicht ist. Hier sind Pferde Meister imerspüren. Erst wenn die tatsächliche Absicht in der Kommunikation auch der Zieldefinition entspricht und die Person vorbehaltlos ihrem Kommunikationspartner gegenübertritt, sie ehrlich in der Körpersprache und in der verbalen Sprache agiert und sich nicht profilieren will – Machtgehabe funktioniert beim Pferd nicht – kann bei der Übung und auch im Umgang mit Mitarbeitern ein gutes Ergebnis erzielt werden. Auch bringen keine Rhetorikkurse etwas, wenn man mit einem Pferd kommunizieren soll. Wenn es Diskrepanzen gibt, ist der Mensch nicht authentisch. Die Kommunikation wird für das Pferd nicht ehrlich empfunden, sie fühlt sich unsicher. Diese Unstimmigkeiten sind für den Teilnehmer nicht immer direkt rational zugänglich. Das Pferd macht sie aber sichtbar. Ursachen für Diskrepanzen gibt es mehrere: Das Ziel, das erreicht werden soll, entspricht möglicherweise nicht dem wahren Ziel des Menschen. Vielleicht hat er Vorurteile, Abneigungen oder Angst. Vielleicht ist er auch nicht richtig bei der Sache, weil er mit seinen Gedanken in der Zukunft oder in der Vergangenheit ist. Pferde leben aber nur im Hier und Jetzt und reagieren auch nur, wenn man ebenso auf den Moment fokussiert ist und die Aufmerksamkeit bündelt. Vielleicht ist er aber auch zu sehr in seinem Rollenverhalten verhaftet, hat alte Glaubenssätze in sicher verankert, die er selbst nicht mehr bewusst wahrnimmt. Die verbale Sprache kann das vielleicht noch verbergen, aber die Körpersprache nicht. Und Pferde spüren die Diskrepanzen unmittelbar. Dazu gehören viele verschiedene Faktoren: Die Gedanken, die Haltung, die ein Mensch einnimmt. Auch die Gestik, der Blick, Bewegungen und das Verhältnis von Nähe und Distanz. Der Mensch kann ja nicht nicht wirken. Das Pferd wird aber erst folgen, wenn der Mensch klar, kongruent und authentisch ist. Kommunikative Tricks und Manipulationen helfen der Führungskraft da nicht mehr weiter. Pferde geben niemals ein höfliches Feedback, sondern ein grundehrliches und das unmittelbar. Das gibt der Führungskraft aber die Chance, ihren

blinden Fleck zu begreifen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Pferde sind ja nicht nachtragend, daher hat der Teilnehmer die Chance das Verhalten so lange zu verbessern, bis das Pferd sich führen lässt. Dann ist die Selbst- und Fremdwahrnehmung kongruent und das spüren im Unternehmen auch die Mitarbeiter. Sie nehmen es auch schon vorher wahr, aber kein Mitarbeiter würde seinem Chef ein ehrliches Feedback geben. Vorher würde seine Rationalität einsetzen und der Nutzen würde es ihm verbieten ehrlich die Meinung zu sagen. Vor den Konsequenzen haben Mitarbeiter viel zu sehr Angst.

Schwan: Wie wird der Coaching-Prozess genau umgesetzt?

Ludwig/ Gerlach: Wir orientieren uns an den Wünschen, Zielen und Anforderungen der Führungskraft. Der Coaching-Prozess wird auch im Hinblick auf die Situation im Unternehmen und mit den Mitarbeitern als auch den Unternehmenswerten durchgeführt. Vor dem Coaching lassen wir die Führungskräfte einen Fragebogen ausfüllen. Dieser gibt uns Anhaltspunkte für die Situation und die Probleme und Wünsche. Das gibt uns Informationen für den Coaching-Prozess und der Führungskraft eine inhaltliche Vorbereitung. Je nachdem, wie schwerwiegend das Problem ist, sprechen wir bereits vor unserem Kennenlernen am Telefon mit der Führungskraft oder am Coaching-Tag. In der Problemanalyse halten wir das Problem fest sowie die Wünsche und Ziele des Teilnehmers. Dann gibt es eine kleine theoretische Einführung und dann geht es auch schon los. Die Pferde übernehmen die Rolle des Spiegels, so dass sie die eigentlichen Führungsdefizite identifizieren. Manchmal zeigt sich, dass die Motive, wegen denen ein Teilnehmer das Coaching in Anspruch nehmen wollte, gar nicht existieren. Dann liegen die Probleme oft in einem anderen Bereich, der von der Führungskraft aber einfach nicht wahrgenommen wurde. Manche sind richtig erstaunt darüber. Dann definieren wir das Problem und die Ziele erneut und arbeiten mit dem Pferd vor Ort weiter. Die Führungskraft kann ihr Verhalten versuchen zu ändern. Viele sind irritiert, wenn das Pferd sich abwendet und sich nicht führen lässt, weil sie vorher nie ein so ehrliches Feedback bekommen haben. Manche sind richtig erschüttert, erkennen darin aber auch ihre eigenen Fähigkeiten bzw. Mängel

in ihrer Führung. Darauf können sie aufbauen. Sie müssen in ihrem Verhalten kongruent sein und ein klares Ziel haben. Damit müssen sie das Pferd motivieren. Ihre ganze Präsenz und Aufmerksamkeit ist gefragt. An dem Punkt haben sie die beste Möglichkeit um Authentizität zu gewinnen. Sie müssen hinter

ihrem Ziel stehen und das Ziel muss echt sein, von Innen heraus. Wenn sich das auf ihre Körpersprache auswirkt, dann spüren die Pferde die Echtheit und lassen sich führen. Durch das Ausprobieren der neuen Verhaltensweisen finden sie irgendwann die Lösung. Sie müssen nur beginnen lösungsorientiert zu handeln und nicht immer die Ursache für ein Problem zu suchen. Wir treten als Coachs immer wieder ein und versuchen einen Transfer in die Arbeit der Führungskraft herzustellen. Meist sind die gleichen Mängel, die sich in der Arbeit mit dem Pferd zeigen, auch die Problemherde im Unternehmen. Die Führungskraft soll solange an ihrem Verhalten arbeiten, bis das Pferd sich bereitwillig führen lässt. Das ist ein richtiges Erfolgserlebnis für die Teilnehmer. Und es ist positiv besetzt – entwickelt also Emotionen, die im Limbischen System abgespeichert werden. Emotionen sind immer schneller abrufbar als rationales Wissen. Durch die erfolgreiche Umsetzung der Übungen speichert sich das Wissen aber auch in der Rationalität ab. So schaffen sich Verbindungen im Gehirn, die wieder abgerufen werden können. Nach der Arbeit mit dem Pferd überlegen wir mit dem Teilnehmer, welche der Verhaltensweisen er beibehalten und im Unternehmen anwenden will. Daraus erstellen wir einen Plan mit Handlungsmethoden.

Schwan: Wie nachhaltig wirkt das pferdegestützte Coaching denn Ihrer Meinung nach?

Ludwig: Wir haben erst im letzten Jahr eine Umfrage gemacht. Teilnehmer aus dem Jahr 2007 haben wir ein Jahr später nach der Nachhaltigkeit befragt. Die Ergebnisse waren durchweg positiv. Die Ergebnisse gebe ich Ihnen mit.

Schwan: Wie viele Teilnehmer haben Sie denn befragt?

Ludwig: Das waren insgesamt 50.

Schwan: Haben sie die Umfrage denn empirisch und nach wissenschaftlichen Methoden durchgeführt?

Ludwig/ Gerlach: Nein, das war mehr aus dem Bauch heraus. Wir wollten herausfinden, wie die Teilnehmer das Coaching fanden und wie sie die Wirkung nach einem Jahr beschreiben. Aber die Nachhaltigkeit garantiert schon alleine die Tatsache, dass die Erfahrungen ja im Limbischen System und in der Rationalität abgespeichert werden. Und die praktische Ausführung der Übungen garantiert die größtmögliche Wiederholung des Wissens. Außerdem finden ja eine Reihe von Faktoren Anwendung, die sonst nur selten im Lernprozess bei

Führungskräften angesprochen werden: visuelle Reize und auch haptische, emotionale und auch über die Nase und durch das Berühren des Pferdes lernt der Teilnehmer. Das macht einen ganzheitlichen Lernprozess aus, der sehr nachhaltig wirkt.

Schwan: Wenn sie es in ein paar Worten zusammenfassen wollten – welche Fähigkeiten einer Führungskraft könnte das pferdegestützte Coaching dann genau verbessern?

Ludwig/ Gerlach: Besonders die Präsenz und die Aufmerksamkeit. Sie gewinnt an Authentizität. Der EQ wird auch stark verbessert und damit auch die soziale Kompetenz. Der Teilnehmer muss ja eine andere Sprache erlernen und entwickelt damit die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Außerdem geht ohne Vertrauen beim Pferd nichts. Auch nicht ohne die Kongruenz zwischen nonverbaler und verbaler Sprache sowie der wirklichen Absicht. Die Teilnehmer merken auch während des Prozesses, dass sogar aus schwierigen Situationen etwas Gutes, Besonderes wachsen kann. Wir haben Ihnen noch eine Mappe mit Informationen zusammengestellt, in denen alles nochmal ganz genau erklärt ist.

Experteninterview mit Ute-Hiller, Teamleiterin bei Seven One Media GmbH

Schwan: Frau Hiller, in welchem Jahr haben Sie am Coaching mit Pferden bei „Horse Guided Experience“ mitgemacht?

Ute Hiller: Das war vor drei Jahren. 2006.

Schwan: Was waren ihre Motive für das Coaching?

Hiller: Ich hatte in einem Team eine Mitarbeiterin, die zwar meinen Führungsanweisungen nachkam, aber sofort nachlässig wurde, wenn ich ihr den Rücken zugekehrt habe. Sie wurde dann manchmal auch richtig laut und unbeherrscht. Ich habe keine Lösung gefunden, wie ich am besten mit ihr umgehen kann.

Schwan: Warum haben Sie kein normales Coaching in Anspruch genommen – warum fiel die Wahl auf Pferde?

Hiller: Nun, ich habe schon normale Coachings gehabt. Aber irgendwie wusste ich in dem Fall nicht, was dabei herauskommen sollte. Ich muss auch zugeben, dass ich neugierig war. Mich hat es brennend interessiert, wie sich Pferde im Coaching spürbar machen. Allerdings hat mich das auch Überwindung gekostet.

Ich bin eigentlich ein richtiger Stadtmensch und habe es nicht so mit den großen Tieren.

Schwan: Wie haben Sie sich denn dann gefühlt beim ersten Kontakt mit den Pferden?

Hiller: Schrecklich. Aber das hat zum Glück schnell nachgelassen. Ich habe mich schnell eingefunden und mich dann tierisch geärgert.

Schwan: Worüber haben Sie sich geärgert?

Hiller: Über das Tier. Das hat genauso reagiert wie meine Mitarbeiterin. Sobald ich ihm den Rücken zukehrte, tat es, was es wollte. Ich konnte es erst nur sehr schwer führen.

Schwan: Wie ging es weiter?

Hiller: Ich habe mit Sabine Ludwig und Karen Gerlach über die Situation nachgedacht. Da wurde mir richtig klar, wie sehr mir der Konflikt mit meiner Mitarbeiterin ans Herz ging. Ich wollte dieses Problem nicht mehr. Ich habe dann versucht, mit dem Pferd zu arbeiten. Ich wollte eine Lösung finden und das Pferd führen können.

Schwan: Wie hat sich die Situation mit dem Pferd entwickelt?

Hiller: Ich habe im Lauf der Arbeit mit dem Pferd richtigen Ehrgeiz entwickelt und mich richtig darauf konzentrieren. Ich wollte dieses Problem lösen. Irgendwann begann das Pferd dann auf mich zu hören. Ich habe versucht mich auf das Tier einzustellen. Irgendwann folgte es mir, was ein unheimlich tolles Gefühl war. Im Transfer mit Sabine Ludwig und Karen Gerlach wurde mir klar, dass ich in dem Moment völlig überzeugt war, das Problem lösen zu wollen. Ich habe mich ganz auf das Pferd konzentriert. Auf mein Ziel. Und umso mehr Aufmerksamkeit ich ihm gab, desto mehr folgte es mir. Das hat sogar zum Schluss geklappt, wenn ich meine Aufmerksamkeit kurz abgewendet habe. Dann stand es trotzdem neben mir. Aber wehe ich habe es zu lange nicht beachtet. Da begann das gleiche Theater wie am Anfang.

Schwan: Hatten sie das Gefühl, dass dies auch ihr persönliches Führungsdefizit war – zu wenig Aufmerksamkeit zu geben?

Hiller: Eigentlich dachte ich, ich könnte mich gut auf Menschen einstellen. Ich hatte noch nie Probleme mit jemandem, die mich so mitgenommen haben, wie mit dieser einen Mitarbeiterin. Aber anscheinend war das der Schlüssel zum Erfolg. Ich habe später mit Sabine Ludwig und Karen Gerlach meine Handlungsmöglichkeiten aufgeschrieben und meine Präsenz und die Wertschätzung meiner Kollegin standen an oberster Stelle. Ich habe dann im Unternehmen versucht

mehr auf sie einzugehen. Irgendwann merkte ich, je lauter sie wurde, desto mehr schien ihr etwas zu fehlen.

Schwan: Was haben Sie in diesen Situationen getan? Haben Sie die Handlungsmöglichkeiten, die Sie im Coaching erarbeitet haben, genutzt?

Hiller: Ich habe mich sogar gleich an das Pferd erinnert. Es ist bis heute bildlich vor meinen Augen und immer, wenn ich das Gefühl habe, dass ich an eine Grenze gelange, dann erscheint das Bild dieses Pferdes vor mir. Ich weiß noch genau, wie ich mich damals gefühlt habe. Ich habe dann jedenfalls im Unternehmen ebenso probiert meine Aufmerksamkeit zu fokussieren und meiner Mitarbeiterin immer dann, wenn sie ungenießbarer wurde, mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Heute weiß ich, dass es ihr tatsächlich an Wertschätzung gefehlt haben muss. Die habe ich ihr dann gegeben.

Schwan: Wie ging es zwischen ihnen weiter?

Hiller: Wunderbar. Mein Problem schien sich förmlich aufzulösen. Ich habe es gar nicht so mitbekommen. Aber irgendwann kam ein Kollege rein und sagte mir im Vertrauen, dass er sich wundere, dass die besagte Mitarbeiterin so ausgeglichen sei und die Atmosphäre im Team überhaupt viel besser geworden wäre. Eines Abends sprach mich dann auch mein Mann an und fragte mich, warum ich gar nichts mehr von meinen Problemen mit der Mitarbeiterin erzählte? Da wurde mir endgültig klar, dass es das Problem nicht mehr gab. Die Arbeit mit ihr ging mir leicht von der Hand und ich spürte irgendwann instinktiv, wenn sie wieder mehr Aufmerksamkeit brauchte. Bis heute hat das gute Arbeitsverhältnis angehalten. Jetzt ist sie aber in einer neuen Abteilung.

Schwan: Können Sie in Worte fassen, was genau das Pferdecoaching in Ihnen ausgelöst hat?

Hiller: Eine ganze Menge. Es war ein wunderbares Erlebnis. Ich habe einen ganz anderen Blick auf mein Verhalten bekommen und durch die Betrachtung aus dem Blickwinkel des Pferdes, habe ich auch gemerkt, wie wichtig es ist, andere Positionen einzunehmen. Ich glaube, ich bin dadurch etwas sensibler für andere Menschen geworden. Ich denke jetzt öfter als früher, was ich wohl aus der Situation des Anderen heraus erwarten würde. Und ich habe gemerkt, wie wichtig es ist im Hier und Jetzt zu sein und auch, dass man immer wieder neu anfangen kann, solange man sich das vor Augen führt. Es gibt immer eine Möglichkeit wieder anzufangen und die Gedanken in eine produktive Richtung zu führen.

Schwan: Würden Sie das Coaching mit Pferden nochmal machen?

Hiller: Definitiv. Ich würde es auch jedem empfehlen. Aber bisher habe ich einfach keine Probleme mehr gehabt.

Informationen zum Unternehmen „Horse Guided Experience“ im Anhang