

**Die Mitarbeiterführung in der Zukunft – Führungskompetenzen
durch Seminare mit Pferden stärken:
eine kritische Analyse**

Bachelorarbeit an der Hochschule
für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
zur Erlangung
des akademischen Grades

Bachelor of Arts (BA)

vorgelegt von Claudia Patrizia Hilsenbek
(Matrikel-Nr. 5611078)
bei Prof. Dr. Harald Bolsinger
im Fach Personalmanagement
im Wintersemester 2015/2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Ziel und Fragestellung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2. Führung und Führungskompetenzen.....	5
2.1 Führung.....	5
2.2 Kompetenz	6
2.3 Führungskompetenzen.....	7
2.3 Soziale Kompetenzen	8
3. Die neue Generation Mitarbeiter.....	9
3.1 Die Generation Y.....	10
3.2 Einstellungen und Eigenschaften der Generation Y	11
3.3 Ansprüche an Führung und Arbeit.....	13
4. Führungswandel - Die neue Generation führen.....	16
4.1 Herausforderungen an die Führung	16
4.2. Kompetenzentwicklung einer Führungskraft	17
4.2 Soziale Kompetenzen = Führungskompetenzen?	19
5. Der Ansatz der pferdegestützten Seminare.....	23
5.1 Allgemeine Themeneinführung.....	23
5.2 Das Pferd als Trainingspartner.....	24
6. Die Experteninterviews	26
7. Die Auswertung der Interviews	28
8. Zusammenfassung und Fazit	37
Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Literaturverzeichnis	42
Eidesstattliche Erklärung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Engagement Index.....	2
Abbildung 2: Handlungskompetenzen	7
Abbildung 3: Die Definition sozialer Kompetenzen	8
Abbildung 4: Generationenübersicht	10
Abbildung 5: Lebensziele der Generation Y	12
Abbildung 6: Kriterien zur Wahl des Arbeitgebers	13

1. Einleitung

Viele Unternehmen plagt heute das Gefühl, dass in ihrer Organisation ein fundamentaler Wandel in der Führung stattfinden muss. Dies liegt daran, dass eine steigende Anzahl an Führungskräften über Überlastung klagen. Gleichzeitig sinkt die Loyalität von Mitarbeitern. Hinzu kommt der steigende Veränderungsdruck, welchen die Unternehmen zu meistern versuchen. Kaum verändert hat sich jedoch die Art Mitarbeiter zu führen. Ein Wandel ist dringend nötig. In der heutigen komplexen und vernetzten Welt werden Mitarbeiter benötigt, die selbstverantwortlich und engagiert ihre Ressourcen zur Verfügung stellen.¹ In einer autoritär geprägten Kultur ist dies nicht möglich, denn die Angst vor Fehlern und das Vermeiden von Konflikten bestimmen den Führungsalltag. Mit der „Generation Y“ rückt eine Generation junger Frauen und Männer in die Unternehmen, die ein anderes Wertesystem als bisherige Leistungsträger haben. Sie sagen auch „Ja“ zur Leistung, betrachten die Arbeit jedoch nicht mehr nur als Instrument der Existenzsicherung, sondern als Ort der Selbstverwirklichung. Das stellt Führungsmodelle vieler Unternehmen in Frage.² Zu Kommandieren, zu kontrollieren und zu korrigieren setzt die Grundannahme voraus, dass der Mensch grundsätzlich zu bequem zur Arbeit ist und zum Tun getrieben werden muss, also demnach auch kontrolliert werden muss. Diese Annahme ist glücklicherweise widerlegt, steht aber sicherlich im Gegensatz zu einer Vielzahl an Erfahrungen die Mitarbeitende auch noch in der gegenwärtigen Zeit machen.³ Denn oft wird gute Führung daran gemessen wie die Arbeitnehmenden „spüren“. Im jetzigen Zeitalter von fließenden Strukturen und bereichsübergreifenden Projekten zerfließen die Grenzen zwischen Führenden und Geführten. Das erfordert Führung, die unabhängige Leistungsträger zu einem gemeinsamen Ziel vernetzen kann. Ihr „Ja“ zur Führung zeigt sich in Engagement, Initiative und Loyalität. Nachrückende Generationen fordern Mitspracherecht und Gestaltungsspielräume. Es wird erwartet, dass sie ihre Aufgaben weitestgehend in Eigenverantwortung lösen. Gelingt der Führungskraft diese Sinnvermittlung steigern sich Commitment und Engagement; die Fluktuation sinkt. Erreicht wird eine Kooperationsbeziehung auf gleicher Höhe.⁴ Das Meinungsforschungsinstitut Gallup zeigt mit den Ergebnissen des Engagement Index, den es seit 2001 erhebt, eine bittere Wahrheit. Zwei Drittel der Deutschen machen Dienst nach Vorschrift. Die Zahlen des aktuellen Index (siehe Abb. 1) zeigen, dass lediglich 16 Pro-

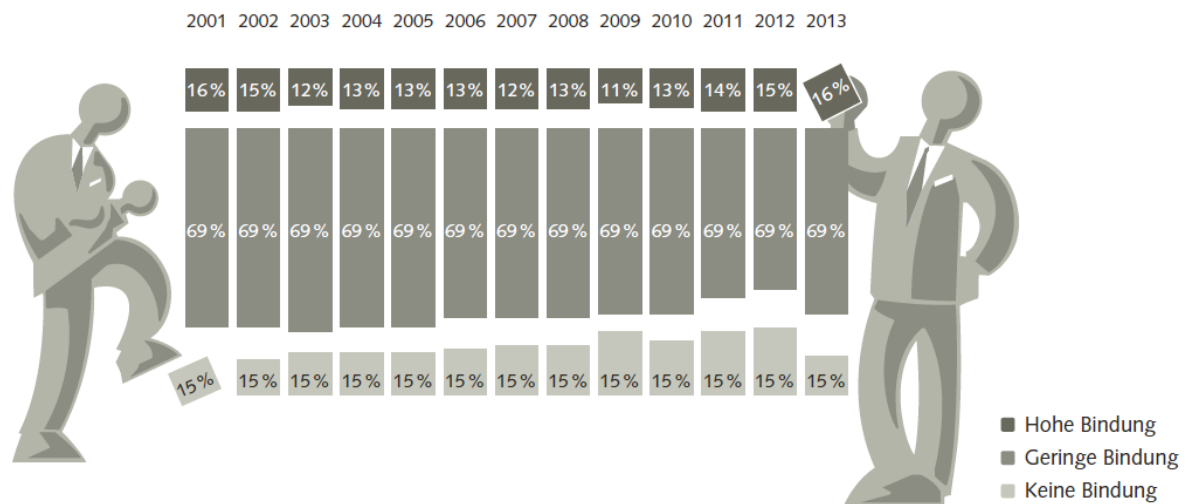
¹ Vgl. Höhn, A., 2013, S. 1.

² Vgl. Hölzl, H., 2015, o. S.

³ Vgl. Höhn, A., 2013, S. 5.

⁴ Vgl. Hölzl, H., 2015, o. S.

zent der Beschäftigten in Deutschland emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden sind. Bei diesen Mitarbeitern sind die meisten oder alle Bedürfnisse beständig erfüllt. Sie sind bereit sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen und werden innerlich angetrieben Spitzenleistung zu erbringen.⁵ Vor diesem Hintergrund erklärte der ehemalige Geschäftsführer von Gallup, dass Menschen emotionale Wesen sind und der Erfolg eines Unternehmens demzufolge immer auf Beziehungen beruht.⁶



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Abbildung 1: Engagement Index⁷

Die Führung im Unternehmen nimmt wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiter bezüglich der emotionalen Gebundenheit an das Unternehmen. Doch auch Führungskräfte gilt es in ihrer Entwicklung zu unterstützen.⁸ Es wird in der Führungskräfteentwicklung heute noch immer maßgeblich auf den klassischen „Input-Effekt“ gesetzt. Schulungen und Trainings werden wie Medikamente verabreicht, Ursachen nicht berücksichtigt und vor allen Dingen nicht nach den Gesundheitsfaktoren für die Zukunft gefragt.⁹ Professor Ewald Wessling, er ist Professor für neue Kommunikationsformen an der Hochschule Hannover, argumentiert, dass es zweckmäßig ist, innovative Formen von Seminaren zur Kompetenzentwicklung für Führungskräfte anzubieten. Ein Seminarangebot, bei welchem Pferde als Trainingspartner mitwirken, ist eine neue innovative Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung. Wessling verspricht: „Im pferdege-

⁵ Vgl. Nink, M., 2015, S. 61f.

⁶ Vgl. Beckmann, L., o. J.

⁷ Vgl. Nink, M., 2015, S. 61f.

⁸ Vgl. Wildenmann, B., 2015, S. 24.

⁹ Vgl. Reineck, U., 2011, S. 74f.

stützten Coaching oder Training können die Teilnehmer sich, ungeachtet ihres Status, Gehalts oder Kulturkreises, auf die Erweiterung ihrer Sozialkompetenzen konzentrieren. In der Zusammenarbeit mit Pferden sind Hierarchien, Alter und Herkunft nicht relevant, die Pferde interessiert das nicht“.¹⁰

1.1 Problemstellung

Pferde nehmen im Zusammenhang mit der beruflichen Praxis bereits eine nicht unwesentliche Rolle für die Entwicklung sozialer Kompetenzen ein, auch werden sie gezielt zur Reflexion von Verhaltensweisen, Werten und Einstellungen eingesetzt. Mittlerweile werden Seminare mit Pferden in Deutschland von einer Vielzahl an Veranstaltern angeboten.¹¹ Oft jedoch melden sich Kritiker zu Wort, da die Wirkungsweise nur schwer wissenschaftlich belegt werden kann. Es scheint in Bezug auf Pferdetrainings daher eine Systematik notwendig, welche Komponenten der Kompetenzen mit Hilfe von Pferden trainiert und ausgebildet werden können. Im hier vorliegenden Fall werden diese Kompetenzen speziell auf die sich verändernde Arbeitswelt bezogen. Weiterhin ist zu untersuchen, wie solche Trainings mit Hilfe von Pferden idealerweise konzipiert sein sollen, damit alle Teilnehmer gleichermaßen Nutzen erfahren und die erlernten Inhalte nachhaltig in die Praxis transferiert werden können.

1.2 Ziel und Fragestellung der Arbeit

Seminare mit Pferden werden derzeit insbesondere für Führungskräfte ausgearbeitet und angeboten. Dies liegt darin begründet, dass mit Hilfe von Pferden insbesondere soziale Kompetenzen trainiert und reflektiert werden können, die in der täglichen Arbeit einer Führungskraft von hoher Bedeutung sind und in der Führung zukünftiger Generationen noch an Bedeutung gewinnen. Daher werden in der vorliegenden Arbeit Hinweise auf die Wirksamkeit von Pferden im Bereich Kompetenzentwicklung für Führungskräfte der Zukunft gegeben. Zum einen werden theoretische Grundlagen der Führung, Führungskompetenzen, der neuen Generation sowie der Arbeit mit Pferden gegeben und erarbeitet. Basierend auf diesen theoretischen Grundlagen sowie der Auswertung

¹⁰ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 11f.

¹¹ Vgl. Bittelmeyer, A., 2006, S. 54.

von sieben Experteninterviews wird die Themenstellung reflektiert und kritisch betrachtet.

Die zentrale Fragestellung der Arbeit ist, inwieweit Pferde Führungskräften bei der Stärkung und Entwicklung bestimmter Kompetenzen unterstützen können, um die Mitarbeiter der Zukunft erfolgreich zu führen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einführung wird der theoretische Kontext der vorliegenden Bachelorarbeit dargelegt. Da Seminare mit Pferden speziell für Führungskräfte konzipiert werden, liegt es nahe, eingangs das Thema Führung theoretisch zu fundieren und auf das Thema Führungskräfteentwicklung einzugehen. Es folgt eine allgemeine Kompetenzdefinition sowie eine Definition zu Führungskompetenzen und sozialen Kompetenzen. Im dritten Kapitel wird das Thema „die neue Generation Mitarbeiter“ theoretisch aufgearbeitet sowie die sich hieraus ergebenden Ansprüche für die Führung der Zukunft erörtert. Auf diesen Kenntnissen basierend wird nachfolgend ein Kompetenz-Katalog erstellt. Kapitel fünf greift das Thema der pferdegestützten Seminare theoretisch auf und führt zu der empirischen Auswertung der Experteninterviews. Das Augenmerk der Interviews lag in der Beantwortung der Frage, inwieweit der ausgearbeitete Kompetenz-Katalog mit pferdegestützten Seminaren entwickelt werden kann. Abschließend wird, neben einer Zusammenfassung, ein kritisches Fazit herausgearbeitet, welches Empfehlungen für Führungskräfte und Unternehmen beinhaltet.

2. Führung und Führungskompetenzen

Den ersten theoretischen Rahmen dieser Arbeit bilden Aspekte der Führung und Führungskompetenzen. Die relevanten Bereiche und Aussagen der einzelnen Themen werden im Folgenden erläutert.

2.1 Führung

Komplexe Sachverhalte lassen sich schwer definieren. Jedoch kann sich den interessierenden Erkenntnisgegenständen durch beschreiben und unterscheiden, vor allem aber durch den Versuch sie zu verstehen, genähert werden. Der Begriff Führung wird als Ausdruck einer Hierarchie und einer Form der personalen Beziehungsgestaltung verstanden.¹² Die Führungshandlung besteht aus situationsspezifischen Mustern des Entscheidens und Nicht-Entscheidens, des Handelns und Nicht-Handelns, welche für die Lösung eines Problems und zur Zielerreichung effektiv oder ineffektiv sein können. Sie bestimmen im Wesentlichen die Lebensqualität der Geführten in der Erfüllung ihrer Aufgaben im Arbeitsalltag. Die Führungskraft gilt als Spezialist für die sogenannten „soften Faktoren“ wie Personen, Kultur und Gruppen. Es wird demnach Beziehungsarbeit und eine hohe Sozialkompetenz gefordert.¹³ Im täglichen Arbeitsalltag reden wir von unzähligen Führungsszenen, welche immer eine Interaktion von Personen ist. Diese hat zu jeder Zeit eine gewollte oder ungewollte Wirkung. Jede Szene ist Teil eines größeren Handlungszusammenhangs und geschieht niemals gesondert. Dabei kann jede Führungsszene zur Folge haben, dass die Beziehung stabilisiert oder verändert wird. Eigentliche Funktion jeder Inszenierung von Führung ist jedoch das Schaffen von Präsenz. Es geht darum, etwas zu vergegenwärtigen, aufzuzeigen, sicht- und spürbar zu machen. Anhand dieser Ausführungen wird bereits deutlich, dass Kommunikation ein wichtiges Führungsinstrument darstellt. Die Führungsperformance besteht darin, sich als Führungsperson aus einem Mitarbeiterverhältnis des Gegenüberseins zu einem Verhältnis des Miteinanders und des Gemeinsamen zu bewegen.¹⁴ Das vergegenwärtigt: „Führen ist nicht gleichbedeutend damit vorneweg zu laufen, sondern Führung heißt viel öfter, darauf zu achten, dass niemand hinten herunterfällt“.¹⁵

¹² Vgl. Eck, C., 2014, S. 1f.

¹³ Vgl. Eck, C., 2014, S. 15f.

¹⁴ Vgl. Eck, C., 2014, S. 19f.

¹⁵ Osterhammel, B., 2006, S. 43.

2.2 Kompetenz

Auch hier existieren eine Vielzahl an Begriffsbestimmungen und Erklärungsansätzen. Der Duden definiert den Begriff Kompetenz als „Fähigkeit“ und „Zuständigkeit“.¹⁶ Dies weist bereits darauf hin, dass sich der Begriff aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt und diverse Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Menschen umfasst. Gemäß Becker bezeichnet Kompetenz „...das Dürfen, das Wollen und das Können einer Person im Hinblick auf die Wahrnehmung einer konkreten Arbeitsaufgabe“.¹⁷ Diese Definition macht deutlich, dass Kompetent sein als Problemlösungsfähigkeit und Ausdruck erfolgreicher Arbeitsbewältigung verstanden wird. Erpenbeck und Rosenstiel unterscheiden vier Kompetenzklassen.

1. Die personalen Kompetenzen: Selbstorganisiert mit sich selbst umgehen zu können.
2. Die fachlich-methodischen Kompetenzen: Selbstorganisiert mit Methoden und Inhalten eines Fachgebiets umgehen zu können.
3. Die sozial-kommunikativen Kompetenzen: Selbstorganisiert mit anderen Menschen zielbewusst in Kommunikation und Kooperation zu treten.
4. Die aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen: Selbstorganisiert Pläne und Vorhaben auch gegen innere und äußere Widerstände umsetzen zu können.¹⁸

Das Zentrum des Kompetenzbegriffes ist demzufolge das selbstorganisierte Handeln. Dies bestätigt auch die Definition von Erpenbeck und Heyse. „Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“.¹⁹ Menschen sind also Kompetent in ihrem Handeln, wenn sie Probleme selbstständig lösen können und ihre Eigenschaften sie dazu befähigen, beruflichen und alltäglichen Forderungen gerecht zu werden.

Im beruflichen Alltag werden unterschiedliche Kompetenzfelder meist unter den Begriff Handlungskompetenzen geordnet. Selbst-, Sach- bzw. Fach-, und Sozialkompetenz sind die maßgeblichen Elemente der Handlungskompetenz.

¹⁶ Vgl. Duden, Suchfunktion.

¹⁷ Becker, M., 2005, S. 607.

¹⁸ Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v., 2007, S. XXIV.

¹⁹ Erpenbeck, J./Heyse, V., 2007, S. 159.

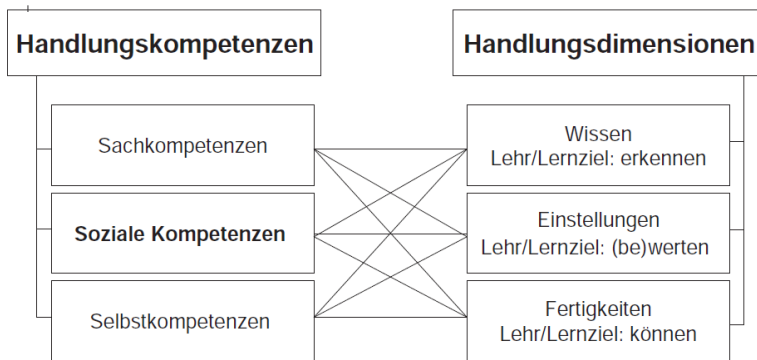


Abbildung 2: Handlungskompetenzen²⁰

Hinzuzufügen ist, dass die Selbstkompetenz im Grunde die Entwicklung von sozialen Kompetenzen erleichtert. Daher wird die Selbstkompetenz oft unter die sozialen Kompetenzen subsumiert.²¹

2.3 Führungskompetenzen

Becker stellt an Führungskräfte Anforderungen hinsichtlich der folgenden Merkmale.

- Persönlichkeitsmerkmale: Urteilsvermögen; Kreativität; Engagement etc.
- Funktionale Kompetenz: Aufgabenbezogenes Funktionswissen; Problemlösungsfähigkeit, Initiative etc.
- Soziale Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit; Fähigkeit Identifikation zu schaffen etc.
- Emotionale Kompetenz: Motivationsfähigkeit; Menschenkenntnis; Empathie etc.
- Führungskompetenz: Führungsverantwortung; Führungsverhalten; Überzeugungskraft/Durchsetzungsvermögen etc.
- Strategische Kompetenz: Ganzheitliches Denken und Handeln; unternehmerisches Umgehen mit Chancen und Risiken etc.²²

Durch das Zusammenwirken der einzelnen Merkmale können Führungskräfte den steigenden Anforderungen gerecht werden. Die Führungskompetenz wird als Führungsverantwortung, Führungsverhalten, Überzeugungskraft sowie dem Durchsetzungsvermögen verstanden. Sie gilt als Teilkompetenz des gesamten Kataloges.²³ Es ist schlüssig, dass bei der Interaktion von Menschen im beruflichen Alltag die sozialen Kompetenzen,

²⁰ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 19.

²¹ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 19.

²² Vgl. Becker, M., 2005, S. 213.

²³ Vgl. Becker, M., 2005, S. 213.

Persönlichkeitsmerkmale und die emotionale Kompetenz besonders in den Fokus gestellt sind. Im Unternehmensalltag spricht man in Bezug auf diese Kompetenzen von Schlüsselqualifikationen und verleiht ihnen immer mehr Bedeutung.²⁴ Nach einem Überblick über die Kompetenzanforderungen an eine Führungskraft, werden im Folgenden besondere Aspekte der sozialen Kompetenz herausgestellt, da sich im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen wird, dass im Umgang mit Pferden vor allem diese gefördert werden können.

2.3 Soziale Kompetenzen

Der Begriff soziale Kompetenz wird definiert als „Disposition zur zielgerichteten Interaktion mit anderen Menschen über sachliche, soziale oder persönliche Themen in spezifischen Typen von Situationen“.²⁵ Kurz gesagt: Soziale Kompetenz ermöglicht den kompetenten Umgang mit anderen Menschen. Sie ermöglicht die Bewältigung von Lebenssituationen, die durch Interaktionen mit Menschen bestimmt sind und entsprechende Ansprüche an das soziale Handeln einer Person stellen. Die folgende Grafik hebt die wesentlichen und bedeutungstragenden Elemente hervor.

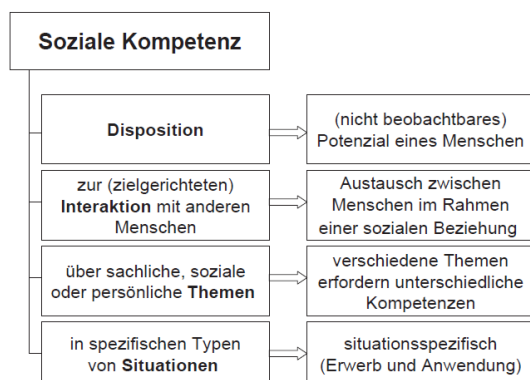


Abbildung 3: Die Definition sozialer Kompetenzen²⁶

Bei der „zielgerichteten Interaktion“ geht es um den Austausch zwischen Menschen im Rahmen einer sozialen Beziehung und dem Angleichen des eigenen Handels mit dem Handeln der anderen Menschen. Zu berücksichtigen sind hierbei die Ziele, Interessen, Positionen, Erfahrungen und Gefühle der eigenen Person und die des Gegenübers. Dieser Austausch kann über sachliche, soziale und persönliche Themen erfolgen, folg-

²⁴ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 13.

²⁵ Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 16.

²⁶ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 16.

lich über Fakten und Theorie genauso wie über persönliche Intuitionen und Gefühle. Diese sehr verschiedenen möglichen Themen einer Interaktion legen es nahe, dass je nach dem konkreten Thema auch sehr unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sein können. Die erforderliche soziale Kompetenz ist nicht zuletzt von der konkreten Situation und deren Anforderungen abhängig.²⁷ Darüber, in welche Teilkompetenzen die Sozialkompetenzen eingeteilt werden können, besteht in der wissenschaftlichen Diskussion keine Einigkeit. Verdichtet aus vielen in der Literatur genannten Faktoren ergeben sich jedoch folgende Oberbegriffe:

1. Verhaltenskontrolle: Emotionale Stabilität und die Kontrolle über das eigene Verhalten, Auseinandersetzung mit der Reaktion anderer Menschen auf das eigenen Verhalten.
2. Soziale Wahrnehmung: Auseinandersetzung mit dem Verhalten anderer Menschen, das Hineinversetzen in andere Menschen und etwas aus ihrer Perspektive betrachten sowie empathisch sein.
3. Orientierung geben: Sich für die Interessen und Ziele anderer einsetzen, Toleranz gegenüber unterschiedlicher Menschen.
4. Durchsetzungsvermögen und Zielklarheit: Eigene Ziele/ Unternehmensziele verfolgen und Konflikten nicht aus dem Weg gehen.
5. Klare Kommunikation: Nonverbale und verbale Kommunikation, damit einhergehend Präsenz und Aufmerksamkeit.²⁸

Eine detaillierte Erläuterung der Begriffe erfolgt in Kapitel 4, unter Berücksichtigung der im anschließenden Kapitel gewonnenen Erkenntnisse.

3. Die neue Generation Mitarbeiter

Vor allem in den so genannten wissens-intensiven Branchen verlieren traditionelle Arbeitsmodelle an Bedeutung: die Arbeitswelt in Deutschland befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Flexible und neue Beschäftigungsformen werden von der neuen Generation regelrecht eingefordert. Sie sind es, die aktuell in die Unternehmen drängen. Sie haben andere Ansprüche an ihr Arbeitsleben als die Generationen vor ihnen. Unternehmen und Führungskräfte stellt dieser Wandel in den kommenden Jahren vor

²⁷ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 16f.

²⁸ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 19f.

große Herausforderungen: Nur die Unternehmen, die ihre Kultur, ihre Kommunikations- und Führungsprozesse anpassen können, werden in der Lage sein geeignete Mitarbeiter zu finden und auch langfristig zu binden. Die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und zu erfüllen ist hierzu unbedingt notwendig.²⁹ Das aktuelle Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wer diese neue Generation ist und welche Einstellungen und Ansprüche diese an das Arbeitsleben haben.

3.1 Die Generation Y

Wir nennen die Generation der heute 20- bis 35-Jährigen Generation Y. Umgangssprachlich werden diese auch Ypsiloner genannt. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass ständige Veränderungen ihr „New Normal“ sind, ihr selbstverständliches Lebens und Arbeitsumfeld.³⁰ Im Folgenden eine Generationenübersicht:

Generation	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2014)	Prägende Jahre
Traditionalisten	1922–1945	69–92 Jahre	1933–1960
Babyboomer	1946–1964	50–68 Jahre	1957–1979
Generation X	1965–1979	35–49 Jahre	1976–1994
Generation Y	1980–1995	19–34 Jahre	1991–2010
Generation Z	1996–?	18 Jahre und jünger	2007–?

Abbildung 4: Generationenübersicht³¹

Die Generation Y ist, wie auch jede andere Generation vor ihr, durch die vorhergehende Generation geprägt. Das sind insbesondere die Eltern. Also größtenteils Babyboomer und Vertreter der Generation X. Die Zukunft der Babyboomer sah rosig aus, die der Generation X eher entmutigend und die Generation der Ypsiloner fragt sich, ob sie überhaupt noch eine Zukunft haben? Bedrohungen sind permanent. Globale Erwärmung, Umweltverschmutzung, Naturkatastrophen, Attentate und fanatischen Terrorismus. Die Generation wird von all diesen Ereignissen tief geprägt. Doch die heutige Generation drückt ihre Ängste nicht mehr in Frust oder Resignation aus. Sie haben sich entschieden, das Leben in vollen Zügen zu genießen, solange dies geht.

²⁹ Vgl. Nink, M., 2015, S. 60.

³⁰ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 14.

³¹ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 11.

3.2 Einstellungen und Eigenschaften der Generation Y

Gestützt auf zahlreiche Studien konnten diverse Werte der Generation Y herausgefiltert werden. Trotz kulturell bedingter Unterschiede ist ein Grundmuster erkennbar. Die Vertreter der neuen Generation legen besonderen Wert auf:

- Familie und Zusammengehörigkeit,
- Flexibilität und Freiheit,
- Gemeinschaft und Zusammenarbeit,
- Gleichstellung und Mitbestimmung,
- Integrität und Transparenz,
- Lifestyle und Freizeitorientierung,
- Selbstverwirklichung und Erfüllung,
- soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit sowie
- Vielfalt und Authentizität.

Das starke Bedürfnis nach Gemeinschaft und Familie, Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit geben den Ypsilonern in einer so unsicheren Welt Sicherheit und Zuflucht. Dabei ist es egal, ob virtuell oder im richtigen Leben, soziale Beziehungen vermitteln Zugehörigkeit und Wertschätzung und sind somit extrem wichtig. Man pflegt einen informellen Umgangston, tendiert dazu Titel und traditionelle Statussymbole zu ignorieren und fordert ein Miteinander auf Augenhöhe. Die Generation strebt nach Freiheit und Freude. Arbeit und Alltag sollen Spaß machen und die Freizeit erfüllt sein. Dem kann nur durch flexible Arbeitsmodelle entgegengekommen werden. Leistungsbereitschaft und Ehrgeiz werden nicht geringer, indem man strikte Arbeitszeiten aufgibt, es wird eben anders. Die Gesellschaft spornt diese Generation an, das zu tun was glücklich macht und erreicht damit, dass sie ständig auf der Sinnsuche sind und darauf bedacht ihre Individualität und Authentizität zu bewahren. Man lässt sich ungern verbiegen, umgekehrt werden die Einzigartigkeiten anderer jedoch eher akzeptiert.³² Doch sie streben nach einer sofortigen Bedürfnisbefriedigung. Egal welche Informationen – sie sind lediglich ein paar Klicks entfernt. Sie haben die Technologie im Blut, man ist rund um die Uhr erreichbar, es besteht eine quasi Abhängigkeit von dem Smartphone. Sie sind Ausdruck des Gemeinschaftssinnes und dem Streben nach sozialer Anerkennung. Der Generation Y wird die Möglichkeit geboten, ihre Meinung jederzeit, offen und ungefragt kundzutun. Sie verstehen die Macht der sozialen Netzwerke und wie mit ihnen

³² Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 26-28.

Kundenentscheidungen und Konsumverhalten beeinflusst werden können. Tatsächlich ist die Anwendung von sozialen Medien und der Technik nicht nur Freizeitspaß, sondern eben auch eine Möglichkeit schneller, produktiver und effizienter zu arbeiten. Doch auch Sprunghaftigkeit und leichte Ablenkbarkeit machen die neue Generation aus, da sie ständigem multimedialem Input ausgesetzt sind.³³ Der neuen Generation geht es nicht darum die alten Statuswerte zu erfüllen. Sie definieren „Erfolg“ nach einem eigenen Ansatz, wie folgende Auswertung des Zukunftsinstituts zeigt.

Lebensziele

Welche Dinge sind für Sie persönlich besonders wichtig und erstrebenswert? (Zustimmung in Prozent)

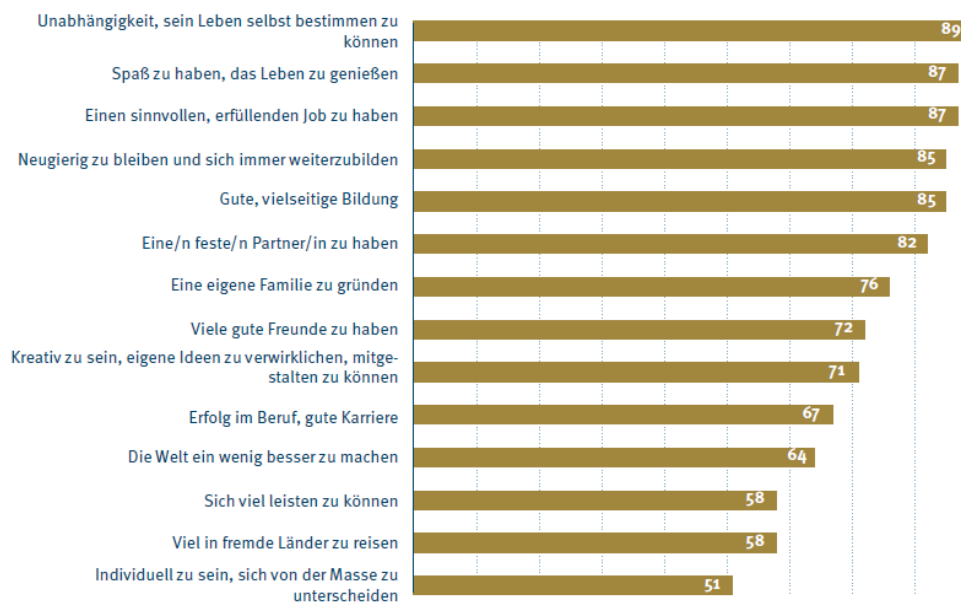


Abbildung 5: Lebensziele der Generation Y³⁴

Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln ein deutliches Bild der Generation, die nach Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie strebt. Unabhängigkeit und das Ziel, das Leben selbst bestimmen zu können ist 89 Prozent der Ypsiloner wichtig. Ebenfalls unumstößliches Charakteristikum der Generation zeigt sich in den 87 Prozent, welche „Spaß haben und das Leben genießen“ wählten.³⁵

³³ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 29-31.

³⁴ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 18.

³⁵ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 18.

3.3 Ansprüche an Führung und Arbeit

Die Vertreter der Generation Y wünschen sich in erster Linie ein Arbeitsumfeld, in welchem sie sich wohlfühlen. Ganz unter der Prämisse: Dort wo es mir gefällt, bin ich auch bereit meine Zeit zu verbringen. Das gilt für das physische Umfeld am Arbeitsplatz sowie das gefühlte Umfeld und die Kollegen.³⁶ Folgende Abbildung einer Studie aus dem Jahr 2011 veranschaulicht, nach welchen Kriterien der Arbeitgeber gewählt wird.

Kriterien für die Arbeitgeberwahl	Unbedingte Forderung	Wichtig, aber nicht entscheidend	Nicht wichtig	Weiß nicht
Interessanter Arbeitsinhalt	80	16	2	3
Soziale Gemeinschaft bei der Arbeit, unterhaltsame Kollegen	62	32	3	2
Meine Arbeit wird geschätzt	58	35	4	3
Abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben	55	37	5	3
Work-Life-Balance	54	39	5	3
Meine Arbeit entspricht meiner Ausbildung	53	35	8	3
Ethik und Moral	52	37	6	5
Gute/-r Chef/-in, dem/der ich vertrauen kann und der/die als Vorbild dient	46	45	6	3
Mit spannenden Produkten arbeiten	45	42	9	4
Gleichberechtigung der Geschlechter	44	38	14	4
Herausfordernde Arbeitsaufgaben	42	44	10	3
Inspirierendes Management	41	45	8	6
Die soziale Verantwortung des Arbeitgebers	38	48	10	4
Das Renommee des Arbeitgebers	38	51	8	3
Die Arbeit wird eine gute Referenz für meine künftige Karriere	35	54	7	4
Die Gelegenheit, bei der Arbeit viele neue Menschen kennenzulernen	30	53	14	3
Hohes Gehalt	28	67	3	2
Interne Bildungsmaßnahmen	24	57	7	11
Familienfreundliche Bedingungen	24	42	14	20
Nähe zum Wohnort/Kurzer Anfahrtsweg	23	63	11	2
Meine Arbeit beeinflusst die gesellschaftliche Entwicklung positiv	23	49	22	6
Internationale Karrieremöglichkeiten	23	48	25	4
Große Verantwortung bei der Arbeit	23	58	15	4
Mitarbeitervielfalt	22	49	22	7
Andere Vergünstigungen	21	66	10	3
Innovatives Unternehmen	18	50	16	17
Flexible Arbeitszeiten/die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten	18	60	19	4
Anreizsystem/Bonus	16	61	19	4
Das Unternehmen ist erfolgreich	16	57	23	4

Abbildung 6: Kriterien zur Wahl des Arbeitgebers

Hier zeigt sich ganz klar, dass die Sympathie zu den Kollegen gemeinsam mit einem interessanten Arbeitsinhalt sowie „das geschätzt werden“ der Arbeit hohe Priorität haben. Einen hohen Rang nimmt zudem die „Work-Life-Balance“ ein, wobei der Aspekt

³⁶ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 35.

„hohes Gehalt“ lediglich einen niedrigeren Rang einnimmt.³⁷ Dies stützt auch eine Studie des Zukunftsinstitutes, welche herausgefunden hat, dass der Anteil derer, die dazu beitragen wollen „die Welt ein wenig besser zu machen“ (64 Prozent) höher ist als der jener, für die der Umstand sich viel leisten zu können als erstrebenswert gilt (58 Prozent).³⁸ Weitere Ansprüche an den täglichen Arbeitsalltag sind nachkommend zusammengefasst.

Flexible Arbeitsmodelle:

Lebensqualität zeichnet sich in dieser Generation nicht mehr vom Status und einem gehobenen Einkommen aus. Ganz im Gegenteil. Persönliches Wohlbefinden, Freizeit und genügend Zeit, um Beziehungen zu pflegen sind Kriterien für hohe Lebensqualität. Überspitzt gesagt: Die Generation Y will arbeiten wo und wann sie will. An die Führung stellt dies den Anspruch durch klare Zielvorgaben einen Handlungsrahmen abzustecken. Zu berücksichtigen ist dagegen auch, dass Unternehmen, die an kundenorientierte Öffnungszeiten, eine bestimmte Lokalität oder an feste Produktionsabläufe gebunden sind, weniger Flexibilität bieten können. Doch auch hier besteht Potenzial, im Rahmen der Möglichkeiten, neue Arbeitsmodelle auszuloten.³⁹

Neueste Technologie:

In Bezug auf die geforderte Flexibilität ist die Technologie klar auf der Seite der neuen Generation. Laptops, Tablets, Smartphones und weitere mobile Einsatzgeräte ermöglichen es, von beinahe jedem Ort aus zu arbeiten. Zeitgemäße Technologie am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Kriterium für die Ypsiloner.⁴⁰

Formeller Umgangston:

In der schriftlichen Kommunikation, aber auch in der direkten Ansprache fühlt sich die neue Generation mit formellem Umgangston wohler. 59% der Generation Y verlangen nach einer Studie des Zukunftsinstitutes danach, sich mit ihren Führungskräften auf Augenhöhe auseinandersetzen zu können.⁴¹ Ein informeller Umgangston steht für Authentizität, Transparenz und gegenseitiger Verbundenheit.⁴²

³⁷ Vgl. Parment, A., 2013, S. 157.

³⁸ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 18.

³⁹ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 38f.

⁴⁰ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 40f.

⁴¹ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 30.

⁴² Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 44.

Karriere nicht um jeden Preis:

Vertreter der Generation Y sind nicht weniger ehrgeizig, jedoch nicht bereit das Privatleben, die Gesundheit und Freizeit für eine Karriere aufzugeben.⁴³

Geld alleine reicht nicht:

Auch monetäre Anreize beeinflussen nur bedingt, dass die Mitarbeiter bereit sind ihre Gesundheit und Freizeit für die Karriere aufzugeben. Das Gehalt beeinflusst zwar die Entscheidung in ein Unternehmen einzutreten, beeinflusst aber nicht die Motivation und das Engagement.⁴⁴

Mitreden und Mitbestimmung:

Schon die Kinder werden ermutigt ihre Meinung zu äußern und sich einzubringen. Für die neue Generation ist das eine Form der sozialen Wertschätzung.⁴⁵

Lob, Anerkennung und Spaß:

Leistungsbereitschaft und Engagement können durch Lob und Zuspruch immens gesteigert werden.⁴⁶ Spaß lässt unser Gehirn Dopamin produzieren – das „Glückshormon“. Es trägt wesentlich zur Antriebs- und Motivationssteigerung bei.⁴⁷

Verantwortung und Transparenz:

Politische und wirtschaftliche Irrungen sowie moralische Verfehlungen mancher Topmanager machen misstrauisch. Das trägt zur Forderung von mehr Transparenz und Verantwortung bei. Die neue Generation ist auf der Sinnsuche und wünscht, einen Beitrag zum größeren Ganzen leisten zu können.⁴⁸ Neugierig zu bleiben, sich einzubringen und immer weiter zu qualifizieren, eine gute, vielseitige Bildung – all das rangiert im Bewusstsein der Generation Y weit vorn und prägt deren Selbstverständnis.⁴⁹

⁴³ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 52.

⁴⁴ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 53.

⁴⁵ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 54.

⁴⁶ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 54.

⁴⁷ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 55.

⁴⁸ Vgl. Mangelsdorf, M., 2014, S. 55f.

⁴⁹ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 19.

4. Führungswandel - Die neue Generation führen

4.1 Herausforderungen an die Führung

Eine Vielzahl an Ansprüchen und Forderungen stellen die Mitarbeiter von Heute und der Zukunft an ihr Arbeitsleben – gesellschaftliche Werte verändern sich. Die Generation sucht nach einem neuen, frei gewählten Gefüge – einem neuen großen Wir.⁵⁰ Das stellt hohe Erwartungen an Arbeitgeber und Führungskräfte. Unbestritten ist demnach, dass Führungskräfte heute weit mehr als fachliche Eignung aufweisen müssen. Obwohl bestimmte „Tools“ wie Präsentation, Kalkulation und Zeitmanagement nach wie vor unverzichtbar sind.⁵¹ Es geht daher in steigendem Maße um Beziehungsmanagement.⁵² Die Führungskraft muss einerseits Spielraum lassen für die selbstorganisierte Entwicklung der Mitarbeiter, andererseits Orientierung vermitteln und klare Grenzen setzen. Innovation und Investition soll gefördert werden, während Kosten reduziert werden sollen. Klare Ergebnisorientierung und Ziele sollen vorgegeben werden, ohne die Kreativität zu beeinträchtigen. Die Führungskraft soll sozialkompetent und vertrauensvoll auf den Mitarbeiter zugehen, jedoch die Leistungsorientierung nicht vernachlässigen. Die Ziele der Entwicklung von Führungskräften sind durch Widersprüche bestimmt.⁵³ Nach gegenwärtigem Kenntnisstand bedeutet Führung demnach, dass dem Wachstum zugelegte Menschen in Selbstverantwortung handeln, nach Zugehörigkeit streben, schöpferisch tätig sein möchten sowie sich beteiligen möchten. Für die Führung heißt das weg zu gehen vom alten Grundgedanken, nämlich Versorgung gegen lebenslange Loyalität bzw. Unterwerfung. Die Führung ist erfolgreich, wenn sie einen Führungsstil praktiziert, der das eigene Selbst-Bewusstsein an die erste Stelle setzt. Das deutet an, dass ein Verantwortungsrahmen geschaffen werden muss über Sinn, Inhalt und unternehmerisches Ziel, aber auch ein Verantwortungsrahmen, welcher für sinnstiftende Orientierung sorgt. Die Mitarbeitenden werden ins Boot geholt, durch einen Verantwortungsrahmen, der eigene Vorstellungen, Regeln und kulturelle Bedingungen miteinbezieht. Es muss ein Rahmen geschaffen werden für Mitbeteiligung, Feedback und Auseinandersetzung. Die Verantwortung der Mitarbeitenden soll maximal entwickelt werden, damit diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Geht die Führung auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein, gibt sie dadurch emotionalen Halt. Führung gibt das Beispiel vor, an dem sich alle orientieren. Ein wertschätzender Kontakt hat nur positive Effekte und

⁵⁰ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 18.

⁵¹ Vgl. Büser, Dr. T., o.J., S. 5.

⁵² Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 296.

⁵³ Vgl. Büser, Dr. T., o.J., S. 5.

weicht die Hierarchisierung auf. Ehrlichkeit im Umgang zahlt sich aus. Die Zusammenarbeit wird vertrauensvoller und konstruktiver und die Motivation, auf den anderen zuzugehen, nimmt zu.⁵⁴

Oft werden Defizite im Führungsverhalten von der Führungspersönlichkeit nicht wahrgenommen. Sie bekommen allerdings selten einen Spiegel vorgehalten, um durch Feedback zu verstehen, wie sie in ihrer Führungsrolle wahrgenommen werden und um sich ihrer Wirkung bewusst zu werden. Die Akteure müssen über eine hohe Selbstverantwortung und ein hohes Selbstmanagement verfügen, um den Mut aufzubringen Unsicherheiten zu akzeptieren. Dazu gehört die Bereitschaft, Emotionen im Arbeitsalltag zuzulassen und zuzulassen, dass besonders organisatorische Freiräume entstehen.⁵⁵ Die Führungskräfte selbst müssen ihr Verhalten hinterfragen und gegebenenfalls revidieren, so dass ihre Performance als Führungskraft steigt. Sie müssen sich auch selbst – und nicht nur ihre Mitarbeiter – als Lernende verstehen.⁵⁶ Es wird beklagt, dass die entsprechende Ausbildung auf allen Stufen, speziell aber in der Vorbereitung zukünftiger Führungspersönlichkeiten, noch deutlich zu kurz kommt.⁵⁷ Die Führungskräfte richtig vorzubereiten und zu schulen ist eine der großen Zukunftsfragen für Unternehmen.⁵⁸

4.2. Kompetenzentwicklung einer Führungskraft

Für die Entwicklung eines Unternehmens sind Führungspersonen von besonderer Bedeutung, weil das Verhalten der Führungskraft das Verhalten der Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst.⁵⁹ Die „Führungskräfteentwicklung umfasst die Summe aller Maßnahmen, die das Denken und Handeln von ebendiesen verbessern. Sie orientiert sich an der strategischen Entwicklung des Unternehmens und berücksichtigt dabei die persönlichen Anlagen und Interessen der lernenden Führungspersönlichkeit“.⁶⁰ Das Ziel der Entwicklung beinhaltet die Unternehmensentwicklung selbst - Wandel muss gestaltet werden können - und damit einhergehend die Verbesserung der Führungsqualität, welche jedoch nur aufgrund der Kompetenzentwicklung, also die Fertigkeiten und die Persönlich-

⁵⁴ Vgl. Höhn, A., 2013, S. 7f.

⁵⁵ Vgl. Nink, M., 2015, S. 69.

⁵⁶ Vgl. Hölzl, H., 2015.

⁵⁷ Vgl. Sulzberger, Dr. M., 2015, Geleitwort.

⁵⁸ Vgl. Nink, M., 2015, S. 69.

⁵⁹ Vgl. Büser, Dr. T., o.J., S. 2.

⁶⁰ Vgl. Büser, Dr. T., o.J., S. 2.

keit der Führungskraft, verwirklicht werden können.⁶¹ Die Kompetenzentwicklung wird nach Bergmann als die „Befähigung zur Selbstorganisation“ verstanden.⁶² Zudem entwickelt sich Kompetenz besonders gut in angstfreien Umgebungen, in welchen vielfältige Alternativen des Lernens geboten werden, wo Routinen gestört und ganz gezielt Störfaktoren initiiert werden. Zum effektiven Kompetenzerwerb gehören laut Bergmann zudem das praktische Erleben sowie das Ausprobieren.⁶³ Die Literatur zeigt weitere vier Methoden auf, welche zur Veränderung von Sozialverhalten eingesetzt werden. Das sind Wissensvermittlung, Verhaltenstraining, Beratung und Selbsterfahrung.⁶⁴ Das Lernmodell von Kurt Lewin verdeutlicht ebenfalls wie Menschen neue Verhaltensweisen lernen. Etwa indem sie alte Verhaltens- und Einstellungsarten verlernen. Hierzu muss die betreffende Person ihre Verhaltensweisen kennen. Diese sitzen häufig sehr tief, sind in das tägliche Leben integriert und werden ganz automatisch durchgeführt. Sie sind Gewohnheit und geben dem Mensch Halt und Sicherheit. Es gilt, diese Verhaltens- und Denkmuster zu erkennen und sich bewusst zu machen. Die anschließende Verhaltensweiterungen und das Lernen geschehen laut Lewin in drei Phasen. Zunächst braucht man ein „Auftauen“. Hier wird die Motivation zu einer Veränderung entwickelt. Der Lernende spürt und erkennt, dass das was „immer funktioniert hat“ nicht mehr funktioniert. Er erkennt, dass andere Verhaltensstrategien existieren. Die Entwicklung neuer Verhaltens- und Einstellungsmöglichkeiten charakterisiert die 2. Phase des Lernens. Der Lernende sucht Alternativformen des Verhaltens und Einstellungen und erprobt Alternativen, die er glaubt für sinnvoll erkannt zu haben. Zuletzt erfolgt das „Festigen“. Hier gilt es das Gelernte in das gesamte Verhaltens- und Einstellungsrepertoire zu integrieren.⁶⁵ Wird der Führungskraft die Möglichkeit geboten sich unter diesen Voraussetzungen weiterzuentwickeln, erhöht sich die Chance langfristig und nachhaltig seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln und zu stärken.

⁶¹ Vgl. Büser, Dr. T., o.J., S. 5.

⁶² Bergmann, G., o.J., S.3.

⁶³ Vgl. Bergmann, G., o.J., S. 4.

⁶⁴ Vgl. Greimel-Fuhrmann, B., 2013, S. 21.

⁶⁵ Vgl. Stangl, W., o.J.

4.2 Soziale Kompetenzen = Führungskompetenzen?

Was hat sich mit der neuen Generation im Hinblick auf den Begriff der Führung und der Führungskompetenzen verändert? Im Hinblick auf veränderte Erfolgsdefinitionen und Lebensziele durch politische und rechtliche Veränderungen, ökonomische Entwicklungen, technologische Trends und neue gesellschaftliche Werte kann an diesem Punkt herausgestellt werden, dass insbesondere soziale Kompetenzen zur Führung in der Zukunft eine wichtige Rolle spielen.⁶⁶ Mit dem Generationenwechsel haben sich jegliche Begriffsdefinitionen nicht geändert. Was sich geändert hat, sind die Akteure und Umstände innerhalb unserer definierten Begrifflichkeiten. Und auf diese Veränderungen gilt es zu reagieren. Es kann festgestellt werden, dass die in Kapitel 2.3 aufgeführten Sozialkompetenzen sich unter Anbetracht der in Kapitel „Die Generation Y“ gewonnen Erkenntnissen nicht verändert haben. Es sind keine Kompetenzen neu entwickelt oder definiert worden, um die neue Generation zu führen. Dahingegen wird einzelnen, gezielten Kompetenzen eine höhere Bedeutung zugemessen als es in früheren Zeiten der Fall war. Warum und in welchem Kontext diese Kompetenzen im Arbeitsalltag einer Führungskraft von Bedeutung sind, wird nachfolgend einzeln dargestellt.

1. **Verhaltenskontrolle:** Emotionale Stabilität und die Kontrolle über das eigene Verhalten, Auseinandersetzung mit der Reaktion anderer Menschen auf das eigenen Verhalten.

Um authentisch, glaubwürdig und echt auftreten zu können, muss die Führungskraft sich ihrer eigenen Wirkung gegenüber anderen bewusst sein. Es gilt heute einen Führungsstil zu praktizieren, bei welchem das „Selbst-Bewusstsein“ ganz oben steht. Das bedeutet Verantwortung zu übernehmen für die eigenen Gefühle und Verhaltensweisen und die innere Haltung in den Blick zu nehmen. Inhalt und Gefühle dürfen nicht mehr getrennt werden. Erst vor dem Hintergrund selbstverantwortlichen Handelns führen Zielorientierung und jegliche Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter zu brillanten Leistungen.⁶⁷ Die Selbstkompetenz hat ihre Wurzeln in dem Wissen über sich selbst und der eigenen Vernunft und setzt die Zugänglichkeit der Führungspersönlichkeit zur eigenen Gefühlswelt voraus. Selbstkompetenz beinhaltet die Klarheit über eigene Ziele und Zielstrebigkeit. Eine realistische Einschätzung unseres Selbst verhilft zur Orientierung in einem komplexen Umfeld und hilft Fehlorientierungen zu korrigieren. Diese Eigenschaf-

⁶⁶ Vgl. Büser, T, o.J., S.5.

⁶⁷ Vgl. Höhn, A., 2013, S. 2.

ten verhelfen offenkundig zu erfolgreicher Führung.⁶⁸ Besonders in der schnelllebigen Welt von heute und der Zukunft ist es von besonderer Bedeutung, dem Mitarbeiter dadurch eine glaubwürdige Sicherheit zu bieten. Aufbauend auf der eigenen Verhaltenskontrolle und emotionaler Stabilität kann die Führungskraft ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und den Mitarbeitern beim Erhalt und der Förderung ihrer geforderten Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.⁶⁹ Die Führungskraft ist als Vorbild der beste Motivator. Steht eine Führungskraft offen zu ihren privaten Verpflichtungen, fällt es den Mitarbeitern ebenfalls leichter den Mut zu fassen, mögliche Konflikte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu thematisieren. Die Kenntnis über die eigene Wirkung verhilft wie bereits erwähnt zu Glaubwürdigkeit und Authentizität. Diese Glaubwürdigkeit äußert sich in einer Solidarität, die die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern verbindet.⁷⁰

2. **Soziale Wahrnehmung:** Auseinandersetzung mit dem Verhalten anderer Menschen, das hineinversetzen in andere Menschen und etwas aus ihrer Perspektive betrachten sowie empathisch zu sein.

Eine Führungskraft gilt als Gestalter von Beziehungen im Team und der Abteilung. Um sich in die Mitarbeiter hineinversetzen zu können und Dinge aus ihrer Perspektive zu betrachten, muss die Führungskraft ein „offenes Ohr“ für die Belange seiner Mitarbeiter haben.⁷¹ Eine nicht berücksichtigte Problemstellung, ob privat oder im beruflichen Umfeld, kann zu mangelnder Leistungsfähigkeit und Motivation des Mitarbeiters führen, was sich eventuell nachteilig auf das Bereichsergebnis auswirkt. Die Führungskraft muss ihren Mitarbeitern jedoch signalisieren, dass sie mit Unterstützung rechnen können. Dann werden Mitarbeiter frühzeitig Problemstellungen ansprechen.⁷² So schafft die Führungskraft untereinander soziale Beziehungen, ein „Wir-Gefühl“, und somit eine Vertrauenskultur. Vertrauen ist besonders wichtig, denn innerhalb bestimmter Zielvorgaben arbeiten die Mitarbeiter zukünftig mehr und mehr selbstbestimmt, bei flexiblen Arbeitszeiten und an unterschiedlichen Orten. All dies begründet sich auf der Fähigkeit einer Führungskraft empathisch zu sein. C. R. Roger beschäftigte sich mit der Frage, welche Elemente zum Wachstum von Beziehungen beitragen. Empathie, Wertschätzung und Kongruenz waren hier die Ergebnisse. Empathie beschreibt er als Fähigkeit, ein einführendes Verstehen für die persönliche Welt des Gesprächspartners und die innere per-

⁶⁸ Vgl. Beckmann, L., o.J., o. S.

⁶⁹ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 292.

⁷⁰ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 299.

⁷¹ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 301.

⁷² Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 301.

sönliche Welt des Gegenübers so zu spüren, als wäre es die Eigene. In der Interaktion wirkt das beim Gegenüber ansteckend. Je emphatischer man auf das Gegenüber hört, desto mehr zeigt sich beim Gegenüber die Tendenz, auf gleicher Art auf sich selbst zu hören.⁷³

3. **Orientierung geben:** Sich für die Interessen und Ziele anderer einsetzen, Toleranz gegenüber unterschiedlicher Menschen.

Zur Führungsaufgabe der Zukunft gehört es Mitarbeiter in der Konfrontation mit bevorstehenden Herausforderungen zu begleiten und ihnen „Leitplanken“, in einem von ständigen Veränderungen und hoher Komplexität geprägten Arbeitsumfeld, zu bieten.⁷⁴ Innerhalb dieses Rahmens kann die Führungspersönlichkeit seinen Mitarbeitern bezüglich der Aufgabenbewältigung und -verteilung Freiheitsgrade und Spielräume ermöglichen. Dies impliziert zudem, die Individualität der einzelnen Mitarbeiter zu akzeptieren und in die Gestaltung dieses Rahmens einzubeziehen.⁷⁵ Die Vielfalt der Mitarbeiter bzgl. Kultur, Internationalität, Geschlecht und Generation verdeutlicht den Umstand, dass eine stark individualisierte Herangehensweise erforderlich ist.⁷⁶ Den Mitarbeitern innerhalb dieser „Leitplanken“ neue Herausforderungen zu bieten, an denen sie sich messen und weiterentwickeln können, ist eine Möglichkeit der Führungskraft, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern.⁷⁷ Denn junge und gut ausgebildete Männer und Frauen sehen sich selbst als entwicklungsfähige Persönlichkeiten mit erheblichem Potenzial.⁷⁸ Es gilt somit, sich für die Belange seiner Mitarbeiter zu interessieren und für jeden einzelnen den geeigneten Weg zu erkennen, ihnen Potenziale aufzuzeigen, doch ohne den Einzelnen zu überfordern. Denn die Gefahr des Ausbrennens und der Selbstausbeutung besteht mehr denn je. Umso mehr muss die Führungskraft ein Gespür dafür entwickeln, wie viel Verantwortung und eigenständiges Handeln der Einzelne imstande ist zu leisten.⁷⁹ So kann es jedoch auch gelingen Spaß, Begeisterung und Sinnhaftigkeit im Tun der Mitarbeiter zu erzielen und Commitment zu erreichen.⁸⁰

⁷³ Vgl. Alter, U., 2015, S. 32.

⁷⁴ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 300.

⁷⁵ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 299.

⁷⁶ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 300.

⁷⁷ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 300.

⁷⁸ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 22.

⁷⁹ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 300.

⁸⁰ Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 22.

4. **Durchsetzungsvermögen und Zielklarheit:** Eigene Ziele/ Unternehmensziele verfolgen und Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen.

Durch ein gewisses Durchsetzungsvermögen, verbunden mit klaren Zielvorgaben und den bereits genannten „Leitplanken“, schafft die Führungskraft Klarheit, gibt Struktur, Sicherheit und Kontinuität. In einer Umfrage des Zukunftsinstituts zeigt sich sehr deutlich, wie unsicher die allgemeine Lage von den Vertretern der neuen Generation erlebt wird. Es kann morgen schon alles anders sein als heute. Dies wirkt sich als tiefe Sehnsucht nach Stabilität aus. Das fordert von der Führungskraft durch gute Planung und durch erfüllbare Ziele Sicherheit und Verlässlichkeit zu geben.⁸¹ Es ist den Führungskräften gewiss nicht möglich, das Unternehmensgeschehen bis ins Kleinste zu planen und zu kontrollieren, sie definiert Aufgaben und überträgt diese mit den dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter.⁸²

5. **Klare Kommunikation:** Nonverbale und verbale Kommunikation, damit einhergehend Präsenz und Aufmerksamkeit

Wir kommunizieren in jeder zwischenmenschlichen Beziehung. Es ist uns nicht möglich nicht zu kommunizieren. Wir kommunizieren verbal, mit Wörtern und Argumenten, wir kommunizieren nonverbal mit unsere Mimik, Gestik und der Körperhaltung sowie prosodisch, also durch Lautstärke, Betonung und Pausen.⁸³ Die Kommunikation ist in unserer Zeit der alles bestimmende Faktor im Leben geworden. Der Erfolg einer Führungskraft ist auf das Engste mit der Kommunikation verbunden.⁸⁴ Denn Kommunikation bringt Information. Und diese Information befriedigt die Neugier des Mitarbeiters, sichert seine Existenz, gibt Sicherheit und Orientierung und schafft Kontakt.⁸⁵ „Nur informierte Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter, nur wer informiert ist kann mitdenken und Eigenverantwortung übernehmen“.⁸⁶ Auch die Mitglieder der Generation Y sind höchst kommunikativ geprägt und fordern Transparenz.⁸⁷ Auf der Seite der Führungskraft setzt dies Achtsamkeit und Präsenz voraus und leitet dazu an Feedback zu geben, denn Feedback ist eine effektive Kommunikationskompetenz in der Beziehung zum Mitarbeiter und wird von der jüngeren Generation nachweislich gewünscht.⁸⁸ Beim Mitarbeitenden richtiges Handeln auszulösen ist Ziel eines Führungsgespräches. Das er-

⁸¹ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 31.

⁸² Vgl. Blöcher, Prof. Dr. A., 2015, S. 286.

⁸³ Vgl. Alter, U., 2015, S. 4.

⁸⁴ Vgl. Alter, U., 2015, S. 1.

⁸⁵ Vgl. Alter, U., 2015, S. 11f.

⁸⁶ Alter, U., 2015, S. 12.

⁸⁷ Vgl. Huber, T./Rauch, C., 2013, S. 30.

⁸⁸ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 301.

fordert gegenseitiges Verstehen. Die Führungskraft muss also in der Lage sein mit allen Sinnen wahrzunehmen. In der Interaktion bedeutet das, Sach- und Gefühlsinhalte wahrzunehmen und zwar bei sich genauso wie beim Gegenüber.⁸⁹ In einem Gespräch mit den Mitarbeitenden sind also Zuhören und Wahrnehmen grundlegende Kommunikationskompetenzen.⁹⁰ Der Umstand, dass wir heute in einer Welt der Vernetzung, flexiblen Arbeitsorten und sozialen Medien leben, macht dies nicht einfacher.⁹¹ Aktives Zuhören jedoch legt den Grundstein zu gegenseitiger Empathie.⁹²

5. Der Ansatz der pferdegestützten Seminare

5.1 Allgemeine Themeneinführung

Menschen, die sich in einer neuen Situation befinden, versuchen ihre Beobachtungen in das eigene, schon bekannte System einzuordnen und Parallelen zu finden zu ihrem eigenen Beruf oder Leben. Passiert diese Erkenntnis bzw. dieses Erleben mit einem Pferd und wird es durch eine geleitete Selbstreflexion gestützt, so spricht man von pferdegestütztem Coaching. Es herrschen unterschiedliche Bezeichnungen wie pferdegestütztes Seminar oder pferdegestütztes Coaching vor. Das Coaching versteht sich als „personen- und systemzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der zeitlich begrenzt und als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht ist“.⁹³ Der Begriff „Coaching“ wird viel verbreitet genutzt. Fasst man einige Erklärungsversuche des Begriffes „Seminar“ zusammen, kann gesagt werden, dass ein Seminar eine meist einmalige Weiterbildungsveranstaltung ist, die Wissen und Fertigkeiten vermittelt, weshalb der Begriff in Bezug auf den pferdegestützten Ansatz ebenfalls seine Berechtigung findet.⁹⁴ Unabhängig von der individuellen Bezeichnung der pferdegestützten Methode sind Coaching Sequenzen bei allen Anbietern ein wichtiges Thema. Zur Vereinfachung wird im weiteren Verlauf der Begriff „Seminar“ verwendet. Die allgemeine Definition von pferdegestützten Seminaren sagt, „Im pferdegestützten Seminar geht es darum, bei Beobachtungen von Pferden oder in Bodenübungen mit Pferden in Interaktion zu treten und die Erlebnisse aus dieser Interaktion mithilfe einer geleiteten Selbstreflexion zu analysieren und die Erkennt-

⁸⁹ Vgl. Alter, U., 2015, S. 21.

⁹⁰ Vgl. Alter, U., 2015, S. 9.

⁹¹ Vgl. Rump, Prof. Dr. J./Eilers, S., 2015, S. 297.

⁹² Vgl. Alter, U., 2015, S. 32.

⁹³ Vgl. Kruse, K/ Schröder, A., 2015, S. 103.

⁹⁴ Vgl. Heidenberger, B., o.J., o. S.

nisse und Ableitungen in den Alltag zu transportieren“⁹⁵ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ebendiese Seminare nicht für das Vermitteln von Fachwissen geeignet sind, sondern um die persönliche Weiterentwicklung, um die „soften Faktoren“⁹⁶ Beim pferdegestützten Seminar werden Pferde nicht geritten. Teilnehmern eines Seminars wird es zur Aufgabe gemacht ein Pferd zu bewegen. Hierfür bekommt der Teilnehmer entweder Hilfsmittel, oder muss das Pferd nur durch Körpersprache und Stimme in Bewegung bringen. Angeleitet durch den Seminarleiter müssen bestimmte Aufgaben oder Parcours bewältigt werden. Der Erfolg ist dabei zweitrangig. In erster Linie geht es darum, wie der Teilnehmer eine Methode zur Anwendung bringt und welche Gedanken ihm durch den Kopf gehen. Er zieht Parallelen zum eigenen Arbeitsumfeld und erkennt, durch die geleitete Selbstreflexion, seine Verhaltensmuster sowie Denkmuster. Es gilt im Seminar den pferdegestützten Teil in ein übergeordnetes Konzept einzubetten. Weitere Teile können zum Beispiel Coaching, Selbstreflexion, Abgleich von Fremdbild und Selbstbild sowie theoretischer Input und eine Videoanalyse sein.⁹⁷ Ordnet man das pferdegestützte Seminar wissenschaftlich ein, gehört es zu den Erlebnisseminaren, welche auf den drei Komponenten Erlebnis, Selbsterkenntnis und Transfer in den Alltag basieren.⁹⁸ Im Rahmen der allgemeinen Definition von Seminaren mit Pferden werden unterschiedliche Ausprägungen für unterschiedliche Kunden angeboten. Das können Vertriebscoachings sein, Führungskräfteentwicklung, Change Management, Teamentwicklung, Karrierecoaching, Stressabbau bis hin zu Paar- und Beziehungcoaching.⁹⁹

5.2 Das Pferd als Trainingspartner

Die Führungskraft ist im Seminar dazu angehalten, eigene Verhaltens- und Denkmuster zu erkennen. Das Pferd unterstützt den Teilnehmer, in dem es die betreffende Person aus ihrer Komfortzone lockt, also aus ihrer gewohnten Umgebung. Außerhalb dieser Komfortzone, welche Halt und Sicherheit gibt, kann der Mensch nur auf seine altbewährten Verhaltens-, Denk-, und Gefühlsmuster zurückgreifen, weil der Mensch in dieser neuen Situation auf nichts anderes zurückgreifen kann.¹⁰⁰ Warum ein Pferd dem Menschen dabei hilft, alte Verhaltens- und Denkmuster aufzubrechen erklärt sich wie

⁹⁵ Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 13.

⁹⁶ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 37.

⁹⁷ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 13.

⁹⁸ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 17.

⁹⁹ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 38.

¹⁰⁰ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 24.

folgt. Pferde sind besonders gute Beobachter und erkennen feinste körpersprachliche Signale.¹⁰¹ Sie sind besonders achtsam, wachsam und neugierig. Pferde sind Herdentiere und Fluchttiere. Ebendiese Herde ist der wichtigste Schutz des Pferdes. Droht Gefahr, läuft in einem Bruchteil von Sekunden ein Stressimpuls durch die ganze Herde und veranlasst alle Pferde gleichzeitig loszurennen. Das Pferd ist also jederzeit reaktionsbereit gegenüber Umgebungsreizen und kennt keine Achtsamkeitspausen. Das Pferd als Fluchttier hat somit ein Wahrnehmungssystem, welches auf das Feinste auf Körpersprache und Ausstrahlung sensibilisiert ist.¹⁰² Dank dieser feinen Wahrnehmung eignen sie sich zur achtsamen Betrachtung von Gewohnheiten und Kommunikationsschwierigkeiten in sozialen Beziehungen. Für Pferde sprechen wir mit unserem ganzen Körper, mit unserem Unbewussten, aber am wenigsten mit unserem Mund¹⁰³. Eine weitere Besonderheit und gleichzeitig ein großer Unterschied zu uns Menschen ist, dass Pferde nicht höflich über etwas hinwegsehen oder etwas unter den Teppich kehren. Sie bleiben im Kontakt mit uns immer authentisch und koppeln dabei unser Verhalten jederzeit urteilsfrei und gradlinig zurück.¹⁰⁴ Das Pferd ist in der Interaktion mit dem Menschen konsequent und ehrlich. Der Mensch erhält die Chance, beim Pferd er selbst sein zu dürfen. Er muss nicht ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen, um gemocht zu werden¹⁰⁵. Das eröffnet dem Teilnehmer die Möglichkeit eine klare Selbstreflexion zu erzeugen.¹⁰⁶ Das Pferd stellt seinem Gegenüber stets zwei Fragen: Bist du Freund oder bist du Feind? Hinter dieser Frage steckt eine einfache Idee. Wer von beiden kann am besten für Orientierung, Nahrung und Sicherheit – also für das Überleben – sorgen. So tritt das Pferd in eine Kommunikation über Führung ein und dabei reagiert es, auch in Interaktion mit dem Menschen im Seminar, nicht auf das Gesagte, sondern auf das Gemeinte. Das Pferd reagiert also im sprachfreien Seminar auf das Verhalten des Teilnehmers und gibt mit seinem Verhalten Feedback.¹⁰⁷

¹⁰¹ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 28.

¹⁰² Vgl. Baier, D., 2011, S. 53.

¹⁰³ Vgl. Osterhammel, B., 2006, S. 51.

¹⁰⁴ Vgl. Dröge, A., 2014., o. S.

¹⁰⁵ Vgl. Kruse, K./Schröder, A., 2015, S. 32.

¹⁰⁶ Vgl. Dröge, A., 2014.

¹⁰⁷ Vgl. Baier, D. 2011, S. 54f.

6. Die Experteninterviews

Für vorliegende Bachelorarbeit wurden sieben Experteninterviews geführt, welche im Folgenden ausgewertet werden. Ein Experteninterview ist „ein Interview mit einer Person, die mit Hinblick auf ihren Status als Experte oder Expertin befragt wird, also als Person, die über spezialisiertes Wissen [...] verfügt.“¹⁰⁸ Dabei liegt das Erkenntnisinteresse auf einem klar definierten Wirklichkeitsausschnitt des Expertentums. Im Zentrum des Interesses steht das Expertenwissen. Das beinhaltet Erfahrungen und Wissensbestände der Experten, nicht jedoch die Gesamtperson mit seinen Orientierungen und Werten sowie Einzelfälle oder individuelle Biografien. Das Experteninterview, verortet in der empirischen Sozialforschung, ist ein reaktives Verfahren, bei welchem die Daten durch Befragung erhoben werden. Aufgrund der geringeren Anzahl an Befragungen wurde im vorliegenden Fall ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview durchgeführt.¹⁰⁹ Entgegen einem standardisierten Ablaufschema wird der Leitfaden flexibel gehandhabt. So werden erwartete Themendimensionierungen durch den Experten nicht abgewandt. Dem Experten wird somit die Möglichkeit anhand von Beispielen zu erläutern, wie Entscheidungen getroffen werden.¹¹⁰ Als Experten werden Personen zusammengefasst, „die sich ausgehend von spezifischem Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht, die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend zu strukturieren“.¹¹¹ Der Experte definiert sich dadurch eine Sache besonders gut zu kennen, weil er beruflich damit betraut ist oder weil er als Repräsentant einer Organisation oder Institution befragt wird.¹¹² Bei der Vorarbeit des Interviews sind solche Experten auszusuchen, die durch ihre Sachauskünfte die relevanten Informationslücken schließen können. Bei der Kontaktaufnahme ist insbesondere zu klären, ob der mögliche Gesprächspartner wirklich ein Experte für das Thema ist. Diese Auswahl zu treffen gestaltet sich anhand der Vielzahl von Seminaranbietern im vorliegenden Fall als schwierig. Die erste entscheidende Voraussetzung war die Anbieter darauf zu untersuchen, ob gezielt Offerten für Führungskräfte angeboten werden. Die Auswahl wurde ferner anhand der Professionalität und des Inhaltes der Internetseite sowie den Referenzen getroffen, sowie Hinweise auf berufliche Erfahrungswerte. Weitere Interviewpartner fanden

¹⁰⁸ Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

¹⁰⁹ Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

¹¹⁰ Vgl. Niemann, D., 2014.

¹¹¹ Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

¹¹² Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

sich durch persönliche Empfehlungen sowie Bekanntheit durch Bücher und Presse. Für diese Bachelorarbeit wurden folgende Anbieter als Experten befragt:

1. **Bernd Osterhammel:** Vortragsredner und Begleiter für Unternehmen und Führungskräfte, Autor des Bestsellers „Pferdeflüstern für Manager“.
2. **Bettina Städter, Zentaurus:** Vortragsrednerin, Persönlichkeitstrainerin, Business Coach, selbstständige Trainerin mit und ohne Pferd.
3. **Anabel Schröder und Kerstin Kruse, HorseSense:** Anbieter der Trainerausbildung, Autoren des Buches „Coaching mit Pferden – viel mehr als heiße Luft“, Seminarangebot von Teamseminaren, Führungskräfte-seminaren und Vertriebsseminaren sowohl mit als auch ohne Pferd.
4. **Wilma Pokorny van Lochem, Institut Synergie:** Langjährige Führungserfahrung, Pferdegestützte Coachings sowie Seminare mit Seminarschauspielern.
5. **Isabelle Banek, Seminare und Pferde:** Anbieterin von Führungsseminaren, Coaching der Frauenmannschaft der ersten Fußball-Bundesliga.
6. **Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima, PortaPatet:** Langjährige Führungserfahrung, Pferdegestützten Trainings und herkömmliche Businessstrainings.
7. **Verena Neuse, Die Pferdeakademie:** Pferdegestützte Training, Trainerausbildung, Vertriebsstrainings, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Stress- und Selbstmanagement.

Die eigentliche Erhebung besteht aus fünf Leitfragen. Zu Beginn des Interviews wird eine kurze Einführung mit Informationen zur Befragung gegeben. Dies beinhaltet die Beschreibung der Autorin und den Hintergrund des Gesprächs sowie ein Hinweis darauf, dass alle Teilnehmer der in der Bachelorarbeit namentlich genannt werden. Ein Hinweis auf den Zeitaufwand der Befragung wird ebenfalls gegeben. Schließlich werden in einer einführenden Frage persönliche Daten der Interviewpartner abgefragt. Die erste Frage beschäftigte sich mit dem Ablauf und den Komponenten der pferdegestützten Methode. Hierdurch soll abgebildet werden, inwieweit Merkmale und Voraussetzungen für einen guten Lernerfolg bzw. für die Entwicklung von bestimmten Kompetenzen berücksichtigt sind. Der zweite Teil im Fragebogen greift die Führungskompetenzen auf, welche im vorherigen Teil als besonders wichtig für die zukünftige Führung von Mitarbeitern herausgestellt wurden. Die Aufgabe der Interviewpartner war es, zu erläutern, ob diese Kompetenzen mit Pferden entwickelt und gestärkt werden können, und zudem wie dies konkret in den Übungen mit dem Pferd durchgeführt wird. Frage drei zielt auf

den Transfer des Erlebten in den Berufsalltag ab und wie dieser im Seminar miteingebaut wird, damit die Teilnehmer die Erlebnisse aus den Übungen in den Alltag übertragen können. In der nächsten Frage sollte beantwortet werden, welche Aspekte des pferdegestützten Trainings ebendieses für Führungskräfte nachhaltig machen. Die fünfte Frage zielte auf eine Einschätzung der Interviewpartner ab, welchen Herausforderungen die Anbieter von pferdegestützten Seminaren gegenüberstehen.

7. Die Auswertung der Interviews

Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse ist das Durchführen eines leitfadengestütztes Interviews mit dem Ziel in der Auswertung die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen der Experten herauszuarbeiten. Das Problem bei nicht- oder teilstandardisierten Interviews ist, dass jedes Interview mehr oder minder einzigartig ist. Die Methode der Auswertung ist deshalb offen aber leitfadenorientiert.¹¹³ Die Auswertung basiert auf einen mehrstufigen Prozess. Dieser Beginnt mit der Transkription der Tonbandaufzeichnungen und der textgetreuen Wiedergabe der Aussagen der Experten in chronologischer Reihenfolge, auch Paraphrase genannt. Diese paraphrasierten Abschnitte werden sortiert und mit Überschriften versehen. Die Überschriften geben eine Übersicht über die Kernaussagen der Experten und ermöglichen eine bereichsspezifische Analyse des Textmaterials (siehe Anhang). Im Folgenden findet der thematische Vergleich statt. Die Basis dieser Phase ist die Gesamtheit aller geführten Befragungen. Mit dem Ziel Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede aufzuzeigen, wurden vergleichbare Textabschnitte zusammengefügt sowie in Kategorien eingeteilt. Somit können die Ergebnisse organisiert und systematisiert werden, um daraufhin Sinnzusammenhänge zu Theorien und Annahmen zu verknüpfen.¹¹⁴

Frage 1: Wie ist Ihr Seminar konzipiert?

Bei allen Anbietern beruht die Konzeption des Seminares auf der vorherigen Auftragsklärung mit dem Auftraggeber. Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima von PortaPatet gaben an, dass in dieser Phase ein telefonisches Gespräch, sowohl mit dem Auftraggeber als

¹¹³ Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

¹¹⁴ Vgl. Uni Oldenburg, 2010, o. S.

auch mit den Teilnehmern stattfindet, um die jeweilige Erwartungshaltung abzufragen. HorseSense arbeitet mit einem Auftragsdreieck. Die Ausrichtung, der Ablauf und die Ziele werden gemeinsam mit den Verantwortlichen in einem „Vorcoaching“ erarbeitet. Verena Neuse, „die Pferdeakademie“, gab zusätzlich an, dass die Auftragsklärung oft sehr schwammig ist. Sie erklärt das Beispiel, dass es beim Buchen eines Seminars auch vorkommt, dass lediglich der Einkauf Kontakt mit dem Seminaranbieter aufnimmt, um Rahmenbedingungen wie Preis und Dauer abzufragen.

Der Seminartag beginnt bei allen Anbietern mit einem „Ankommen“ und einer Einführung, die jedoch unterschiedlich aussehen. Bernd Osterhammel beginnt mit einem Vortrag und demonstriert den Teilnehmern die Aufgabe, welche diese im Nachgang selbst mit dem Pferd bewältigen müssen. Die Trainerin Isabelle Banek beginnt mit einer Einführung über die „Welt der Pferde“, dem Herdenverhalten der Pferde, einer Erläuterung über die Eigenschaften von „Leitstute“ und „Leithengst“ sowie einer Übung ohne Pferd. Auch Bettina Städter führt eine Übung ohne Pferd durch, mit dem Ziel Achtsamkeit und Wahrnehmung der Teilnehmer zu schärfen. Anschließend erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem Pferd. Allen Anbietern ist es wichtig, gewisse Spielregeln aufzustellen und eine Einweisung zum Thema „Umgang mit dem Pferd“ zu geben sowie welche Sicherheitsaspekte berücksichtigt werden müssen. Zwei der Seminaranbieter führen vorab eine Beobachtungsübung durch, bei welcher die Teilnehmer eine Herde von Pferden beobachten und auf bestimmte Fragestellungen Antworten zu finden versuchen.

Nach dem „Ankommen“ treten bei allen Anbietern die Teilnehmer in Interaktion mit dem Pferd. Dies geschieht in einer Reithalle, einem abgesteckten großen Viereck oder Kreis. Bernd Osterhammel stellt den Teilnehmern in dieser Übung die Herausforderung, das Pferd in einer schnelleren Gangart zu bewegen. Als Hilfsmittel ist hierbei nur ein Seil erlaubt, welches die Teilnehmer in der Hand halten. Hiernach sollen die Teilnehmer, ohne Hilfsmittel, vier kleine Aufgaben mit dem Pferd bewältigen. Das Pferd muss drei Schritte zurückgehen, den Kopf senken. Anschließend soll das Pferd in eine bestimmte Richtung geschoben werden. Ziel ist es, die Erfahrung zu machen, dass der Teilnehmer immer „Ursache für Wirkung“ ist. Kerstin Kruse und Anabel Schröder von „HorseSense“ geben an, dass es eine Vielzahl von Übungen gibt, die auf bestimmte Herausforderungen abzielen und individuell eingesetzt werden können. Die Auswahl der Pferde ist bei den Anbietern unterschiedlich. Frau Pokorny van Lochem besitzt vier Pferde, welche sie dem Teilnehmer gezielt zuordnet. Bernd Osterhammel lässt die Teilnehmer ein Pferd aus einer Herde von zehn Pferden aussuchen. Nach dem Gesetz der Resonanz arbei-

tet Isabelle Banek; jeder Teilnehmer „zieht“ ein Pferd. Bei anderen Anbietern arbeiten die Teilnehmer mit demselben, mit zwei oder mehreren unterschiedlichen Pferden. Nach jeder Interaktion mit dem Pferd folgt eine Feedbacksequenz. Fast alle Anbieter gehen direkt nach der Übung mit den Teilnehmern in eine Feedbackrunde/eine Reflexion. Interaktion mit dem Pferd und Feedbackrunden wechseln sich bei den Anbietern je nach Teilnehmeranzahl und Dauer des Seminars ab. Pro Teilnehmer werden eine bis fünf Übungen mit dem Pferd pro Seminar durchgeführt. Bei drei Anbietern werden alle Interaktionen mit einer Videokamera aufgenommen. Nach den Übungen mit dem Pferd wird bei diesen Anbietern eine Analyse der Videos im Seminarraum durchgeführt. Der Anbieter PortaPatet gibt an, dass somit alle Ebenen des Feedbacks abgedeckt sind. Diese vier Ebenen sind der Teilnehmer, das Pferd, der Trainer und das Beobachten des eigenen Verhaltens anhand der Videoaufnahme. Der weitere Verlauf des Seminars läuft bei den Anbietern in einem Seminarraum ab. Zwei Anbieter vereinbaren mit den Teilnehmern konkrete „To Dos“, welche nach den Pferdeübungen erarbeitet werden. Ein Anbieter führt einen Workshop durch. Bei allen Anbietern zielen die Aspekte nach den Übungen mit dem Pferd auf den Transfer in den Berufsalltag ab. In dem Interview gaben die Anbieter an, dass nach dem Seminar vom Anbieter gerne weitere Arbeit geleistet wird, dies hängt zumeist jedoch von den Wünschen des Auftraggebers ab. HorseSense führen obligatorisch ein Nachcoaching durch, bei welchem über die „ToDos“ geredet wird und über eventuelle Hindernisse gesprochen wird. Verena Neuse gibt hierzu an, dass eine weitere Betreuung nach dem Seminar gebucht werden kann, jedoch selbst dann nicht immer in Anspruch genommen wird, wenn bereits gebucht und bezahlt wurde.

Frage 2.: Kompetenzentwicklung durch Interaktion mit dem Pferd. Warum und wie können mit dem Pferd im Seminar bestimmte Kompetenzen entwickelt werden?

Frage 2.1: Zielklarheit

Die Anbieter von pferdegestützten Seminaren sind sich einig, dass Ziele in jeder Übung mitspielen. Frau Pokorny van Lochem erklärt, dass die Führungskraft hier erlebt, den Fokus auf das Ziel zu behalten und sich nicht auf das eigene Scheitern zu konzentrieren. Denn sie erklärt, dass in den Übungen häufig etwas nicht wie erwünscht funktioniert. Drei Anbieter geben an, dass das Ziel in der Übung unter anderem einen symbolischen Charakter hat, weil das Ziel visualisiert ist und der Weg dorthin wirklich physisch

beschreitbar ist. Eine hierfür beispielhafte Übung kann sein, dass der Teilnehmer einen Parcours mit Hindernissen bewältigen muss, welcher mit dem Ankommen an einem bestimmten Punkt endet. Hierzu gibt PortaPatet an, dass auch das Ankommen am Ziel somit einen symbolischen Charakter aufweist und den Erfolg erlebbar und spürbar macht. Isabelle Banek, Bernd Osterhammel und HorseSense legen ihren Fokus auf die Klarheit des Seminarteilnehmers. Isabelle Banek gibt an, dass das Pferd sehr gut spürt, ob jemand klar ist. Durch sein Verhalten in der Übung zeigt das Pferd dem Teilnehmer ganz deutlich, ob diese Klarheit da ist. In einer Übung, in welcher der Teilnehmer das Pferd einige Runden in einer schnelleren Gangart bewegen soll wird sehr deutlich, wenn der Teilnehmer nicht klar agiert und kein Ziel hat, denn das Pferd wird nicht wie gewünscht in Gang setzen. Die Klarheit wird durch die Körpersprache des Teilnehmers deutlich, weil der Seminarteilnehmer eine andere Ausstrahlung hat, wenn er weiß was er will, so HorseSense. Bernd Osterhammel gibt hierzu noch an, dass das Pferd die Unsicherheit im Menschen spürt und entsprechend reagiert. Als Fluchttier beobachtet das Pferd seine Umwelt kritisch und läuft im Zweifel weg. Verena Neuse erklärt, dass die Teilnehmer lernen in Alternativen zu denken. Sie bringt den Begriff „Shared Leadership“ und macht deutlich für wie wichtig sie diesen Ansatz in der heutigen Zeit empfindet. Unter einer bestimmten Zielvorgabe können der Weg und das Tempo selbst bestimmt werden.

2.2: Klare Kommunikation

Bettina Städter von Zentaurus erläutert im Gespräch, dass Pferde die Eigenschaft der klaren Kommunikation von Natur aus mitbringen und der Mensch vom Pferd besonders gut lernen kann. Die Pferde schulen den Teilnehmer gleichzeitig in seiner Wahrnehmung und seiner Aufnahme von Informationen, gibt Isabelle Banek an. Auch Verena Neuse gibt an, dass Pferde klare Kommunikation fordern, weil sie stets die Frage stellen, ob sie beim Menschen besser aufgehoben sind als alleine. Weiter bringt sie zum Ausdruck, dass man ein Pferd mit 500kg nicht ohne weiteres ziehen oder zu etwas zwingen kann. Das Pferd wird sich nicht bewegen, wenn es nicht versteht was es tun soll. Sie gibt an, dass das beim Menschen zumeist nicht so deutlich und zeitnah zurückgemeldet wird. HorseSense gibt an, dass es von Bedeutung ist, dass die Körpersprache mit der inneren Haltung übereinstimmen muss. In einer Übung, in welcher der Teilnehmer das Pferd ohne Stimme und Worte bewegen muss, wird das besonders

deutlich. Hier fließen besonders die eigene Klarheit und Energie mit hinein, gibt Bernd Osterhammel an. PortaPatet erklärt hierzu ein einfaches Beispiel. So steht ein Teilnehmer in einer Übung mit dem Pferd in der Reithalle und erhält die Aufgabe dieses Pferd ohne Hilfsmittel durch einen Parcours zu führen. Der Teilnehmer sagt dem Pferd: „Komm.“ Das Pferd bleibt daraufhin stehen. Für klare Kommunikation reicht der Inhalt des Gesagten nicht aus. Körper und Stimme müssen übereinstimmen und zusammenpassen. Diesen Ansatz bringt im Interview auch Frau Pokorny van Lochem vom Institut Synergie zu verstehen. PortaPatet bringt hier nochmal den Vorteil zum Ausdruck, dass man die Reaktion des Pferdes auf das eigene Verhalten unmittelbar spürt und durch eine Veränderung des Verhaltens demzufolge unmittelbar ein verändertes Ergebnis, einen Erfolg, erlebt.

Frage 2.3: Als Führungskraft die Balance finden zwischen Nähe und Distanz sowie Vertrauen und Respekt. Dieser Ansatz zielt auf die soziale Wahrnehmung der Führungskraft und die Eigenschaft dem Mitarbeiter Orientierung zu geben ab.

PortaPatet erklärt zu diesem Aspekt sehr ausführlich, wie wichtig und gleichzeitig schwierig es ist die vertrauensvolle Nähe und respektvolle Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Balance zu bringen. Sie erläutern an einem Beispiel, dass das Pferd seiner Führung in der Herde, bezüglich seiner Kompetenz die Herde zu ernähren und für Sicherheit zu sorgen, vertraut. Dieses Vertrauen jedoch ist kein blindes Vertrauen, sondern wird jeden Tag neu überprüft. Für die effektive Führung ist Vertrauen eine Grundlage aber gleichermaßen gehört der Respekt dazu. Dazu gibt es die konkrete Übung, dass der Teilnehmer ein Pferd zuerst einige Zeit in einer schnelleren Gangart bewegen soll, um anschließend das Pferd zu sich herzuholen und das Pferd dazu zu bringen ihm zu folgen. Sich Respekt zu verschaffen, indem man das Pferd in der schnelleren Gangart bewegt, schafft Vertrauen, sodass das Pferd dem Teilnehmer anschließend freiwillig folgt. Dabei ist es für den Teilnehmer besonders wichtig achtsam zu sein und durch den gezielten Einsatz von Energie und Druck die Balance zu finden und entsprechend auf das Pferd einzugehen. Das Pferd zeigt dem Teilnehmer gegenüber keinen Respekt, wenn sich besonders langsam oder gar nicht bewegt. Zu viel Energie und Druck können das Pferd in Angst versetzen. Dies so unmittelbar zu spüren, ist für viele Teilnehmer eine tiefe Erfahrung. Vertrauen ist ein sehr abstraktes Wort und wird in dieser Übung sehr konkret und intensiv. Auch Isabelle Banek, Bettina Städter und Ve-

rena Neuse geben in diesem Zusammenhang an wie wichtig Achtsamkeit ist und wie schwer es sein kann die Balance bei dem Einsatz von Druck und Energie zu finden, um sich Respekt und Vertrauen zu verschaffen. Frau Pokorny van Lochem gibt zusätzlich an, dass der Teilnehmer sich damit auseinandersetzen muss, welche Bedürfnisse unterschiedliche Charaktere haben und wie man entsprechend damit umgeht. Bernd Osterhammel wirft den Punkt auf, dass sich eine Führungskraft nur Respekt verschaffen kann, wenn sie ihrem Gegenüber – egal ob Pferd oder Mitarbeiter – auch respektvoll begegnet. Dazu gehören der respektvolle Umgang und das Interesse am Gegenüber. Das schafft Vertrauen und begründet ein harmonisches Miteinander.

Frage 2.4: Jemanden für sich gewinnen und ein „Wir-Gefühl“ entwickeln. Das zielt auf die soziale Wahrnehmung einer Führungskraft ab.

Frau Pokorny van Lochem nimmt Bezug auf viele Übungen mit dem Pferd. Viele Teilnehmer gehen in die Übung mit einem Lächeln und verniedlichen die Situation gerne. Oft folgt Frustration, weil nicht der gewünschte Erfolg eintritt. Der Teilnehmer blüht auf, sobald er einen Erfolg aufweisen kann und damit einhergehend erhält er eine ganz andere Ausstrahlung. Wenn das Pferd dem Teilnehmer dann im Anschluss freiwillig und ohne Hilfsmittel folgt ist das, nach einer Krise, oft ein fast heiliges Symbol. Die Teilnehmer erleben wie aus einem Konflikt etwas Gemeinsames wurde. Diese Freiwilligkeit greifen auch Isabelle Banek, Bettina Städter und Verena Neuse auf. Bettina Städter gibt zusätzlich an, dass das Pferd nie aus taktischen Gründen folgt, sondern nur aus Überzeugung. Verena Neuse erläutert hierzu ein Beispiel: Ein Teilnehmer war in der Übung der Meinung, dass „der Gaul doch einfach herkommen soll, wenn er will“. Sie macht daraufhin deutlich, dass Führung und Beziehung heute unteilbar sind. Es gilt, die Idee zu entwickeln, einen Schritt auf den anderen zuzugehen oder ihn gezielt einzuladen; die Idee zu entwickeln, dass man etwas geben muss, um etwas zu bekommen. Bernd Osterhammel sagt, dass man dem Pferd zeigen muss, dass man wohlwollend ist und dass man seine Sprache spricht. Man muss dem Pferd zeigen, dass man den Weg kennt und bereit ist ihn gemeinsam zu gehen. Das ist beim Pferd nicht anders als beim Menschen. Schafft es eine Führungskraft alle Aspekte zusammenzubringen, also klar zu sein, Respekt und Vertrauen in Balance zu bringen, achtsam und interessiert zu sein, so entsteht Begeisterung und freiwilliges Folgen; das wird im Seminar besonders deutlich, so Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima von PortaPatet.

Frage 2.5: Verhaltenskontrolle, die Reflexion der eigenen Wirkung

Alle Anbieter von pferdegestützten Seminaren sind sich in ihren Äußerungen einig, dass die Selbstreflexion eine große Rolle in allen Übungen mit dem Pferd spielt. Darüber hinaus beschreiben Isabelle Banek und Bettina Städter, dass die Führungskraft im Seminar ihren eigenen Führungsstil so besser kennenlernt. HorseSense fügt hinzu, dass der Mensch das Pferd auch heute noch mit den Symbolen Kraft und Schönheit verbindet und demzufolge eine große Bereitschaft beim Mensch besteht einen Zugang zum Pferd zu finden und eine Beziehung aufzubauen. Diese Situation hat man in einem Seminarraum nicht. Der Mensch kann sich in der Interaktion mit dem Pferd nicht verstellen und die Rückkopplung des Pferdes auf das eigene Verhalten hilft dem Mensch auf die emotionale Basis, also „in den Bauch“, zu kommen und das führt dazu, dass der Mensch über sich selbst nachdenkt. Bernd Osterhammel sagt hierzu, dass man zu verstehen lernt, dass man in jeder neuen Situation Ursache für Wirkung ist, und dass der Teilnehmer im Seminar die Ursachen bei sich selbst suchen muss. Das bestätigen auch Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima. Das Feedback des Pferdes kann nicht weggeschoben werden, es fällt immer auf den Teilnehmer zurück. Es besteht zudem nicht die Möglichkeit es auf eine andere Person zu schieben – in der Übung wirkt nur der Teilnehmer selbst.

Frage 3: Wie werden die Inhalte und Erkenntnisse aus dem pferdegestützten Seminar in den Berufsalltag transferiert?

Frau Pokorny van Lochem vom Institut Synergie gibt an, dass ein Seminar ohne den Transfer in den Berufsalltag ein „No Go“ wäre. Der Praxistransfer geschieht in einer Nachbereitung mit dem Teilnehmer sowie während der Übung durch gezielte Fragestellungen, welche den Teilnehmer zu einer Lösung führen. Alle Anbieter gaben an, dass der Praxistransfer während und gleich nach den Übungen stattfindet. Bettina Städter von Zentaurus gibt zu verstehen, dass der Coaching-Aspekt hier besonders wichtig ist, um eine intensive Einleitung des Transfers zu gewährleisten. Der Transfer sollte kein Selbstläufer sein; der Teilnehmer damit nicht alleine gelassen werden, sondern begleitet werden durch Fragestellungen, die den Teilnehmer weiterbringen. Verena Neuse erläutert beispielhafte Fragen wie „Kennst du diese Situation aus dem Arbeitsalltag?“, „Was, wenn das Pferd nun dein Mitarbeiter wäre?“ Auch Bernd Osterhammel und Hor-

seSense arbeiten mit Fragen wie „Wie hast du dich in dieser Situation gefühlt?“. PortaPatet erklärt zudem, dass es in den Übungen zwischen Mensch und Pferd kein richtig und falsch gibt. Die Frage lautet vielmehr, wie der Teilnehmer damit umgeht, was in der Interaktion mit dem Pferd passiert ist. Die Anbieter, welche die Übungen mit einer Videokamera aufzeichnen, gehen anhand dieser Aufnahmen mit dem Teilnehmer nochmals gezielt in die Reflexion und den Transfer. Dies geschieht im Nachgang zu den Übungen im Seminarraum. Während zwei Anbieter „To Dos“ mit den Teilnehmern aufarbeiten, lehnen andere Anbieter dies gezielt ab. Bei allen Seminaren werden jedoch nach den Übungen noch weitere Schritte durchgeführt, welche dem Transfer in den Berufsalltag dienen. Beispielhaft hierfür ist der Ansatz der Trainerin Verena Neuse. Im Seminar findet im Nachgang zu den Übungen ein strukturierter Praxistransfer statt, indem ein Pferd auf einen Flip Chart gemalt wird. Alle Teilnehmer zeichnen die unterschiedlichen Positionen einer Führungskraft ein und erläutern gemeinsam die Bedeutung der Positionen. Jede Führungskraft zeichnet ihre eigene Position auf das Flip Chart und setzt sich gemeinsam mit den anderen Teilnehmern damit auseinander. Es folgt eine Diskussion und das Aufstellen von Transferlisten mit guten Vorsätzen.

Frage 4: Ist ein pferdegestütztes Seminar nachhaltig? Wenn ja, warum?

Isabelle Banek sowie Bernd Osterhammel geben an, dass die Teilnehmer im Seminar besonders viele „AHA-Momente“ erleben. Das begründet sich damit, dass das Feedback vom Pferd leichter angenommen wird, vor allen Dingen weil es nonverbal ist. Man spürt und erlebt es, man sieht es und kann man sein Verhalten fortwährend ausprobieren. Beide geben zudem an, dass Teilnehmer noch Jahre später auf die Trainer zukommen, und sich an deren Gefühle und bestimmte Situationen erinnern können. Dies bekräftigen alle anderen Anbieter. Auch die Trainerinnen von HorseSense bestätigen, dass das Feedback empfänglicher für den Menschen ist, wenn es vom Pferd kommt. Im Seminar werden viele Sinne angesprochen. Es ist geprägt von Emotionen, das fördert nachhaltiges Lernen. Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima fügen hinzu, dass das Feedback vom Pferd authentischer für uns Menschen ist, weil diese nicht taktieren. Man erlebt dieses Feedback in der direkten Konsequenz auf das eigene Handeln, das prägt sich besonders gut ein. Frau Pokorny van Lochem erklärt, dass das Seminar mit dem ganzen Körper stattfindet, man ist in Bewegung, wird sogar dreckig. Viele Teilnehmer waren nie zuvor in Kontakt mit einem Pferd – das ist ein bleibender und einprägender

Moment. Das bestätigt auch Bettina Städter und fügt hinzu, dass sich bei jedem Menschen besonders positive und besonders negative Erlebnisse gut einprägen. Die Emotionalität des Seminars wirkt sich besonders positiv auf den Teilnehmer aus. Verena Neuse sagt hierzu, dass die Interaktion mit dem Pferd gewisse Prozesse anstößt, die das Verhalten des Teilnehmers ändern. Das Seminar ist nicht darauf ausgelegt, dass man in Zukunft deutlicher sprechen oder aufrechter stehen möchte. Die Interaktionen im Seminar sprechen die innere Haltung des Seminarteilnehmers an. Auch das ungewohnte Setting unterstützt dies. Während die meisten Trainings verbal sind, läuft dieses nonverbal ab, gibt Verena Neuse an und bestätigt damit auch die Aussagen von Isabelle Banek und Bernd Osterhammel. Es wird weniger gesprochen, die Teilnehmer haben die Möglichkeit sich auszuprobieren. Im pferdegestützten Seminar wird nicht von Führung geredet, sondern es wird einfach geführt, gibt Verena Neuse schließlich an.

Frage 5: Welchen Herausforderungen stehen die Anbieter von pferdegestützten Trainings gegenüber?

Fünf der Interviewpartner äußerten sich zu dem Thema, welchen Herausforderungen die Branche gegenübersteht. So wird einhellig angegeben, dass gegenüber Personalabteilungen und Unternehmen noch viel Überzeugungskraft geleistet werden muss. Nicht zuletzt, weil es sich um ein hochpreisiges Produkt handelt. Der Seminaranbieter muss Hof, Reithalle, Pferd und Seminarraum bereitstellen. Außerdem muss der Anbieter über Erfahrung bezüglich des Pferds, Führung sowie Erfahrung in Coaching und als Trainer verfügen, gaben alle Anbieter geschlossen an. Zwischen unzähligen Anbietern gibt es „schwarze Schafe“, welche den Ruf durch Seminare von geringer Qualität nachhaltig schädigen. So bleiben Unternehmen fortwährend skeptisch. Viele belächeln den Ansatz der pferdegestützten Seminare als „Ponystreicheln“ gibt ein Anbieter weiter an. Zudem ist die Methode schwer erklärbar und der Erfolg schwer messbar. Eine Professionalisierung ist notwendig, gibt ein Anbieter zudem an.

8. Zusammenfassung und Fazit

Aufgrund der theoretischen Analyse und der Befragungsauswertung wird die Forschungsleitfrage im aktuellen Kapitel kritisch überprüft und zu einem Fazit zusammengefasst. Es lassen sich mehrere Aussagen festhalten.

In unserem Arbeitsumfeld findet ein Wandel statt. Die theoretische Analyse ergab, dass die Generation Y ein Umdenken verlangt und somit das klassische Verständnis von Führungsarbeit aufbricht. Das stellt Führungspersonen vor eine Herausforderung für welche sie Unterstützung benötigen. Durch die Kompetenzentwicklung einer Führungskraft, verbessert sich die Führungsqualität. Der Fokus liegt hierbei bei der Entwicklung von den sozialen Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten. Anbieter von pferdegestützten Seminaren bieten diesen Führungskräften die Möglichkeit an, genau diese sozialen Kompetenzen in der Interaktion mit dem Pferd zu entwickeln und zu stärken. Im Fokus der Befragung von Experten standen die in Kapitel 2.3 definierten Kompetenzen. Die Auswertung ergab, dass diese Kompetenzen auch in der Interaktion mit dem Pferd eine wichtige Rolle spielen. Das lässt sich anhand der Befragungsergebnisse wie folgt zusammenfassen. Zahlreiche Übungen mit dem Pferd verlangen vom Teilnehmer im Seminar dem Pferd gegenüber klar zu sein und sich seinem Ziel bewusst zu sein. Nur so wirkt der Teilnehmer authentisch und glaubwürdig. Schließlich stellt das Pferd die Frage, ob der Mensch für das Überleben des Pferdes sorgen kann. Dies gilt es konstant durchzusetzen und sich somit Respekt zu verschaffen. Die Führungskraft gibt dem Pferd hierdurch Orientierung und Sicherheit. Dieser Respekt wirkt sich in gegenseitigem Vertrauen aus und veranlasst das Pferd dem Teilnehmer freiwillig zu folgen, sodass eine Beziehung, ein „Wir-Gefühl“, entsteht. Auf die Interessen des Gegenübers einzugehen, Achtsam in seiner Wahrnehmung und präsent zu sein ist ständig erforderlich. Über allem steht die Notwendigkeit, dass der Teilnehmer stets klar in seiner Kommunikation ist und dies verbal als auch in seiner Körpersprache ausdrückt. Der Teilnehmer wird dazu angehalten, sein eigenes Verhalten ständig zu reflektieren, denn er erlebt, dass er in jeder Situation Ursache für Wirkung ist. Diese vereinfachte Zusammenfassung erlaubt die Übertragung auf den Berufsalltag, denn sie könnte gleichermaßen eine Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschreiben. Wie bereits in der theoretischen Analyse erörtert bringt der Generationenwandel mit sich, dass Hierarchiestufen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verschmelzen. Innerhalb gewisser Zielvorgaben arbeiten Mitarbeiter weitestgehend selbstorganisiert. Hierzu bedarf es klarer Zielvorgaben. Wichtig ist es innerhalb dieser Freiräume Orientierung und Sicherheit zu

schaffen und letzten Endes eine Beziehung auf Augenhöhe aufzubauen. Über allem steht die ständige Selbstreflexion sowie verständliche Kommunikation in jeder Situation. Ziel ist es nicht zuletzt auch die Motivation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters langfristig aufrechtzuerhalten. Diesen Zusammenhang zwischen der Führung von Menschen und dem Führen von Pferden sehen auch die Interviewpartner. Dies lässt die Vermutung zu, dass Führungskompetenzen im pferdegestützten Seminar gestärkt und entwickelt werden können. Diese Erkenntnis alleine reicht jedoch nicht aus. Es bedarf der Berücksichtigung weiterer Voraussetzungen. Hierzu gilt es den Trainingspartner „Pferd“ nochmals genauer anzuschauen. Das Wesen des Pferdes weist die Funktion eines „Spiegel“ des menschlichen Verhaltens auf, gaben die Experten an. Durch das unmittelbare Feedback des Pferdes wird das Handeln des Teilnehmers direkt zurückgekoppelt und gibt dem Teilnehmer die Möglichkeit sich direkt über sein Handeln und die Wirkung bewusst zu werden. Die Erfahrungen im Training, welche das „Selbst-Bewusstsein“ des Teilnehmers stärken sind somit sehr intensiv. Der Teilnehmer kann sofort Alternativen ausarbeiten und sieht in der Reaktion des Pferdes, ob die veränderten Verhaltensmuster den gewünschten Effekt erzielen. So werden Ursachen und Wirkungen vom Teilnehmer bewusst erlebt. Das Pferd unterstützt dabei den Teilnehmer in die kritische Selbstreflexion zu gehen und Emotionen zuzulassen. Dass ein Pferd ohne jegliche Hintergedanken auf den Menschen reagiert, hilft der Führungskraft im Seminar zudem, das Verhaltensfeedback anzunehmen. „Menschen sammeln die Vergangenheit“, sagt Dr. Ulrich Striebl von PortaPatet hierzu, während Pferde absolut gegenwartsbezogen sind. Ein wirklich ehrliches Feedback weist einen unglaublich hohen Wert auf und begünstigt die Entwicklung einer Führungskraft. Kritisch zu betrachten ist an dieser Stelle, die Interpretation des Feedbacks des Pferdes, sprich die Interpretation des pferdischen Verhaltens, durch den Trainer. Der Fokus sollte im Feedbackgespräch auf dem Verhalten des Teilnehmers in der Übung und die daraus resultierenden Gefühle liegen. Weniger darauf, die Reaktionen des Pferdes gezielt zu hinterfragen. Es geht im Seminar immer um den Teilnehmer und nicht um das Pferd. Das Pferd ist im Seminar „Mittel zum Zweck“. Das Ziel im Seminar ist es nicht, anschließend ein Pferd führen zu können. Soll die Führungskraft aus dem Seminar einen Mehrwert ziehen, so muss der Fokus auf dem Teilnehmer liegen und dem Transfer in die Berufspraxis eines jenen. Man spricht von einem erfolgreichen Seminar, wenn es besonders nachhaltig ist. Eine momentane Einstellungsänderung im Sinne von „ich möchte in Zukunft mehr auf mein Gegenüber achten“ reicht nicht aus. Es ist erfolgreich, wenn der Teilnehmer neue Verhaltensweisen und Denkmuster in seinen täglichen Alltag übernimmt. Dass die Interaktion

mit dem Pferd eine nachhaltige Wirkung beim Teilnehmer erzielt, darin waren sich die Anbieter der pferdegestützten Seminare einig. Diese Nachhaltigkeit wird verursacht durch das Erleben und Spüren von Führung und von Vertrauen. Also von Begriffen, welche für den Teilnehmer sonst abstrakt und nicht greifbar sind. In Übungen mit dem Pferd werden diese deutlich und konkret. Die Umgebung vom Seminar spricht alle Sinne des Teilnehmers an, die erlebten Gefühle und Ereignisse prägen sich in das Gedächtnis ein. Gewisse Situationen und Erkenntnisse sind deshalb lange in das Gedächtnis eingepägt und begünstigen, dass diese in den Alltag übernommen werden. Die Trainingssituation an sich, also die Interaktion mit dem Pferd, ist mit dem Alltag im Beruf schwer in Vergleich zu bringen, was die Wahrscheinlichkeit für einen Transfer von Lernerfahrungen nicht begünstigt. Deshalb ist nochmals zu erwähnen wie wichtig und unerlässlich der Transfer zum Berufsalltag ist, denn darum soll es im Seminar gehen.

Damit Kompetenzen in einem Seminar entwickelt werden können, müssen Konzeption und Inhalt des Seminares gewisse Voraussetzungen erfüllen. In Kapitel 4.2 wurden besonders kompetenzfördernde Gegebenheiten definiert. Das Lernen in einer angstfreien Umgebung begünstigt die Entwicklung von Kompetenzen. Zudem praktisches Erleben und Ausprobieren sowie Wissensvermittlung, Verhaltenstraining, Beratung und Selbsterfahrung. Das Grundgerüst der Seminare ist bei allen Anbietern von pferdegestützten Seminaren gleich. Nach einer Einführung durch den Trainer gehen die Teilnehmer in die Interaktion mit dem Pferd, gefolgt von einem, durch den Trainer geleiteten, Feedback. Interaktion und Feedback wechseln sich je nach Teilnehmeranzahl und Dauer des Seminares ab. Anschließend, aber auch während der Interaktion, geht es gezielt darum einen Transfer in die Praxis zu schaffen. Das Lernen in einer angstfreien Umgebung kann im Seminar nur gewährleistet werden, wenn vom Anbieter Sequenzen für den Angstabbau durchgeführt werden, also ein Heranführen an das Pferd. Da im Seminar viele Führungskräfte den ersten Kontakt mit einem Pferd haben ist es nicht untypisch, dass Angst oder Respekt da sind. Die Führungskräfte im Seminar können den Begriff Führung, durch die Interaktion mit dem Pferd, praktisch erleben, in dem sie unterschiedliche Übungen durchführen. Sie können unterschiedliche Alternativen ausprobieren und gezielt ihr Verhalten trainieren, um die eigenen Verhaltensweisen und Denkmuster zu erfahren. Auch Lewin nennt diese Phasen als Voraussetzung, um Kompetenzen zu entwickeln und besonders effektiv zu lernen. Durch den Trainer wird im Praxistransfer und den Feedbacksequenzen eine gewisse Beratung des Teilnehmers gewährleistet. Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass das pferdegestützte

Seminar, als Erlebnissemnar, eine positive Lernatmosphäre bietet und eine Vielzahl an Phasen beinhaltet, welche für die Entwicklung von Kompetenzen fördernd sind. Die möglichst umfassende Auftragsklärung scheint daher ebenfalls von Bedeutung zu sein, um das Ziel und den Inhalt entsprechend abzustimmen und vorzubereiten. So kann gezielt auf die Herausforderungen der Führungskräfte eingegangen werden. Wie in der Auswertung herauskam, wird der Auftragsklärung bei den Anbietern eine unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Abhängig ist dies jedoch auch von den Vorstellungen und Informationen von Seiten des Auftraggebers.

Den Ergebnissen der Befragung kann entnommen werden, dass der Trainer im Seminar eine wesentliche Rolle spielt. Für die umfassende und kompetente Betreuung der Teilnehmer im Seminar ist es unbedingt notwendig, dass ebendieser über Erfahrung im Umgang mit dem Pferd verfügt und Wissen über das Wesen des Pferdes hat. Hinzu kommt die Erfahrung als Trainer selbst, hierzu gehört das Organisieren und Durchführen eines Seminars. Des Weiteren ist eine langjährige berufliche Erfahrung, besonders im Hinblick auf den Praxistransfer, besonders wichtig. Eine Ausbildung als Coach bzw. Berater ist zudem nahezu unerlässlich. Das Seminar zeichnet sich dadurch aus, den Teilnehmer zu beraten und durch gezielte Fragestellungen anzuleiten. Der Teilnehmer hat dann die Chance seine eigenen Erfahrungen durch die Anleitung des Trainers zu reflektieren und sich auf dieser Basis Verhaltensalternativen zu erarbeiten. Auch hier darf und soll eine Interpretation des Verhaltens des Teilnehmers durch den Trainer nicht stattfinden. Jegliche Problemstellungen, Erkenntnisse und Lösungsansätze sollten vom Teilnehmer selbst entwickelt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass jegliche Ansätze und Ideen auch im Einklang mit der inneren Haltung und den Überzeugungen des Teilnehmers übereinstimmen.

Der Erfolg des Seminars hängt jedoch nicht nur vom Anbieter ab, sondern ebenfalls vom Unternehmen und der Führungskraft als Teilnehmer selbst. Das Pferd bietet es dem Teilnehmer an, mit ihm in Interaktion zu gehen und macht es ihm leichter in die „Bauchebene“ zu kommen. Die grundsätzliche Bereitschaft dies zu tun liegt nach wie vor bei der Führungspersönlichkeit selbst. Für Unternehmen ist das pferdegestützte Seminar ein hochpreisiges Produkt. Es gibt keine Studien, die den Erfolg des Seminars mit Pferden belegen. Unternehmen sind daher immer noch skeptisch. Erschwerend kommt hinzu, dass der Ansatz und das Konzept an sich schwer erklärbar sind. Bei der Auswahl des Anbieters gilt es für die Unternehmen besonders auf Qualitätsstandards und Referenzen der Anbieter zu achten. Wird für die Führungsebene eines Un-

ternehmen jedoch ein pferdegestütztes Seminar gebucht, steht es auch in der Pflicht des Unternehmens, seine Führungskräfte hinsichtlich des Seminares zu betreuen. Das beinhaltet die Vorbereitung auf das Seminar sowie die Weiterarbeit nach dem Seminar. Es ist von Seiten der Unternehmen deshalb sinnvoll das pferdegestützte Seminar, als Teil eines Gesamtentwicklungsprozesses der Führungskraft, einzubetten.

Unter Berücksichtigung aller Voraussetzungen und Herausforderungen lässt sich abschließend sagen, dass der Anbieter eines pferdegestützten Seminares alleine keine Garantie für die nachhaltige Verbesserung der Führungsqualität geben kann, wenngleich der Anbieter im Rahmen seines Seminares für klare Qualitätsstandards sorgen muss und in der Pflicht steht durch seine eigene Kompetenz, die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen, damit ein Mehrwert überhaupt generiert werden kann. Für die nachhaltige Entwicklung von Führungskompetenzen, welche eine Führungskraft unterstützen die Herausforderungen des zukünftigen Arbeitsalltages zu meistern, ist ein Gesamtkonzept notwendig. Die Führungskräfteentwicklung und innovative Seminarangebote sind ein wichtiger Teil dieses Gesamtkonzeptes, neben einer gezielten und andauernden Betreuung durch das Unternehmen. Der Ansatz des pferdegestützten Seminares schafft jedoch eine wirkungsvolle Plattform für die Führungskraft, die ihm anbietet sich auszuprobieren, Verhaltensmuster aufzubrechen, in die Selbstreflexion zu gehen und basierend darauf ein starkes „Selbst-Bewusstsein“ zu entwickeln. Zeigt die Führungskraft die Bereitschaft sich aus seiner Komfortzone zu bewegen, ist zu vermuten, dass in einer besonders schnellen und komplexen Arbeitswelt, die Bescheidenheit eines Pferdes und seine unkomplizierte Art der Kommunikation den Menschen unterstützen kann, sich seiner eigenen Natur bewusst zu werden. Dann eröffnet sich die Möglichkeit nachhaltig einen Mehrwert aus der Interaktion mit dem Pferd zu ziehen.

Literaturverzeichnis

- Alter, Urs: Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte – Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen, 2015, Wiesbaden: Verlag Springer.
- Baier, Doreen: Überholen mit 1 PS – Wie Manager von Pferden lernen, 2011, Lengerich: Verlag Pabst Science Publishers.
- Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., 2005, Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- Beckmann, Ludger: Selbstkompetenz, eine Leiteigenschaft erfolgreicher Führungskräfte, o.J., <http://www.schloss-lautrach.de/seminare-beratung-coaching/seminarprogramm/fachartikel/archiv/selbstkompetenz-eine-leiteigenschaft-erfolgreicher-fuehrungskraefte/>, Abruf am 13.11.2015.
- Bergmann, Gustav: 8 mal Kompetenz – These zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz, o.J., http://www.econbiz.de/archiv/si/usi/marketing/8_mal_kompetenz.pdf, Abruf am 12.11.2015.
- Bittelmeyer, Andrea: Was lernt der Boss vom Ross? Führungskräfte trainings mit Pferden, in: ManagerSeminare, Heft 102, August 2006, S. 54-59.
- Blöcher, Annette Prof. Dr.: Führung ist Vertrauenssache, in: Widukel, Werner/ Molina, Karls de/ Ringlstetter, Max/ Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, Wiesbaden: Verlag Springer Fachmedien.
- Büser, Dr. Tobias/ Gülpen, Dr. Barbara: Führungskräfteentwicklung, o.J., <http://new-mc.com/PDFsWeb/Fuehrungskraefteentwicklung.pdf>, Abruf am 12.11.2015.
- Dröge, Anette: Im Spiegel der Pferde – Achtsamkeit in Beziehungen lernen, 29.09.2014, <https://www.sein.de/im-spiegel-der-pferde-achtsamkeit-in-beziehungen-lernen/>, Abruf am 11.11.15.
- Duden: Suchfunktion, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kompetenz>, Abruf am 09.11.2015.
- Eck, Claus D.: Persönlichkeit und Führung – Zur Interaktion von zwei Orientierungssystemen, 2014, Wiesbaden: Verlag Springer.

- Eilers, Silke/ Rump, Prof. Dr. Jutta: Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen, in: Widukel, Werner/ Molina, Karls de/ Ringlstetter, Max/ Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, Wiesbaden: Verlag Springer Fachmedien.
- Erpenbeck, John/ Heyse Volker: Die Kompetenzbiografie – Wege zur Kompetenzentwicklung, 2. Aufl., 2007, Münster, New York, München, Berlin: Verlag Waxmann.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von: Handbuch Kompetenzentwicklung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Aufl., 2007, Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- Fröse, Marlies/ Kaudela-Baum, Stephanie/ Dievernich, Frank: „Die Leidenschaft haben die Menschen die Vernunft gelehrt“, in: Fröse, Marlies/ Kaudela-Baum, Stephanie/ Dievernich, Frank (Hrsg): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, 2015, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Greimel-Fuhrmann, Bettina: Soziale Kompetenz im Management, 2013, Wien: Verlags- und Buchhandels AG Facultas.
- Heidenberger, Burkhard (Hrsg.): Vortrag, Seminar, Kurs, Workshop, Webinar, Kongress, Barcamp – worin bestehen die Unterschiede, o.J., http://www.zeitblueten.com/news/vortrag-seminar-kurs-workshop-webinar-kongress-barcamp/#Was_ist_ein_Seminar, Abruf am 13.11.2015.
- Höhn, Alexander: Erfolgreiche Führung im 3. Jahrtausend, Führen – Handeln – Verantworten, 2013, Wiesbaden: Verlag Springer Gabler.
- Hölzl, Hubert in Springer für Professionals (Hrsg.): „Generation Y“: Warum Manager heute anders führen sollten, 2013, <http://www.springerprofessional.de/achtung-generation-y-wie-manager-heute-fuehren-sollten/4633022.html>, Abruf am 26.11.2015.
- Huber, Thomas/Rauch, Christian: Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen, in: Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signum International (Hrsg.), 2013, Frankfurt: Zukunftsinstitut GmbH.
- Kruse, Kerstin/ Schröder, Anabel: Coaching mit Pferden: Viel mehr als heiße Luft. Funktionsweise, Qualitätsmerkmale und Rahmenbedingungen pferdegestützter Coachings und Seminare, 1. Aufl., 2015, Hamburg: Verlag Windmühle.
- Mahlmann, Regina: Führungsstile gezielt einsetzen – Empfängerorientiert, kontextbezogen und authentisch führen, 2011, Weinheim und Basel: Verlag Beltz.

Mangelsdorf, Martina: In 30 Minuten Generation Y, 2014, Offenbach: Verlag Gabal.

Niermann, Debora: Experteninterview, 2014, <https://www.ph-frei-burg.de/quasus/einstiegstexte/erhebungsinstrumente/interview/experteninterview.html>, Abruf am 25.11.2015.

Nink, Marco: Der Mensch bleibt Mensch, in: Widukel, Werner/ Molina, Karls de/ Ringlsetter, Max/ Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, Wiesbaden: Verlag Springer Fachmedien.

Osterhammel, Bernd: Pferdeflüstern für Manager – Mitarbeiterführung tierisch einfach, 2006, Weinheim: Verlag Wiley-vch.

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Aufl., 2013, Wiesbaden: Verlag Springer Gabler.

Pletzer, Marc A.: Emotionale Intelligenz – Das Trainingsbuch, 2007, Planegg bei München: Verlag Haufe.

Reineck, Uwe/Sambeth, Ulrich, Winklhofer, Andreas: Handbuch Führungskompetenzen trainieren, 2. Aufl., 2011, Weinheim und Basel: Verlag Beltz.

Stangl, Werner (Hrsg.): Allgemeines Lernmodell nach Lewin, o.J., <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lewin.shtml>, Abruf am 09.11.2015.

Sulzberger, Markus Dr.: Geleitwort, in: Fröse, Marlies/ Kaudela-Baum, Stephanie/ Dievernich, Frank (Hrsg): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, 2015, Wiesbaden: Springer Gabler.

Universität Oldenburg (Hrsg.): Konzepte und Definitionen im Modul Das Experteninterview, 2010, Vgl. http://viles.uni-oldenburg.de/navtest/viles0/kapitel02_Ausgew~aehlte~~IMethoden~~Ilder~~IDatenerhebung/modul02_Das~~IExperteninterview/ebene01_Konzepte~~lund~~IDefinitionen/02__02__01__01.php3, Abruf am 25.11.2015.

Wildenmann, Bernd: 21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen – konsequent, essenziell und vertrauensvoll, 2015, Wiesbaden: Verlag Springer.