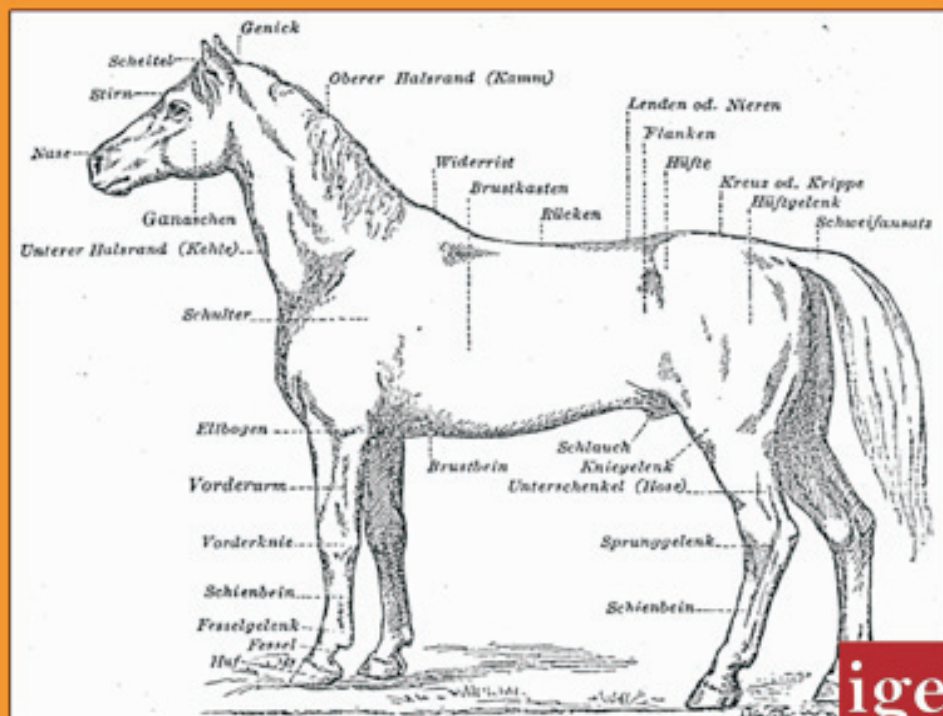


Katharina Büchele

Pferdegestützte Führungskräfte- seminare



Katharina Büchele
Pferdegestützte Führungskräfte-seminare

Katharina Büchele
Pferdegestützte Führungskräfte-seminare

1. Auflage 2009 | ISBN: 978-3-86815-317-0

© IGEL Verlag GmbH , 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses eBook wurde nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Im Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz weisen Autoren und Verlag darauf hin, dass inhaltliche Fehler und Änderungen nach Drucklegung dennoch nicht auszuschließen sind. Aus diesem Grund übernehmen Verlag und Autoren keine Haftung und Gewährleistung. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr.

*"Erzähle es mir - und ich werde es vergessen,
zeige es mir - und ich werde mich erinnern,
lass es mich tun - und ich werde es behalten."*

(Konfuzius)



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| 1. Einleitung | 1 |
| I. Theoretischer Teil – Führungskräfteseminare | 3 |
| 2. Führung und Führungskräfteentwicklung | 3 |
| 2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung | 3 |
| 2.2 Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern | 4 |
| 2.2.1 Grundlagen der verschiedenen Führungsstile | 5 |
| 2.2.2 Grundlagen der Kommunikation | 10 |
| 2.2.3 Grundlagen der Motivation | 14 |
| 2.3 Bedeutung von Führungskräfteentwicklung | 19 |
| 3. Tier-Mensch Interaktionen | 21 |
| 3.1 Geschichte der Mensch-Pferd-Beziehung | 21 |
| 3.2 Wesen des Pferdes | 24 |
| 3.3 Pferdegestützte Therapie | 26 |
| 4. Pferdegestützte Führungskräfteseminare | 29 |
| 4.1 Seminarkonzept und Zielsetzungen | 29 |
| 4.1.1 USP - Warum Pferde? | 30 |
| 4.1.2 Aufbau und Methodik | 35 |
| 4.1.3 Zielgruppen | 37 |
| 4.1.4 Seminarübung im Hinblick auf Führungsstil, Kommunikation, Motivation | 39 |
| 4.2 Führung mit Prinzipien | 43 |
| 4.2.1 Achtsamkeit und Beachtung | 44 |
| 4.2.2 Vertrauen | 44 |
| 4.2.3 Respekt und Wertschätzung | 45 |
| 4.2.4 Seminarübung im Hinblick auf Achtung, Vertrauen, Respekt | 46 |
| 5. Übergreifende pferdegestützte Organisationen | 48 |
| II. Empirischer Teil – Marktuntersuchung | 51 |
| 6. Methodik und Zielsetzung der Untersuchung | 51 |
| 6.1 Zielsetzung der Untersuchung | 51 |
| 6.2 Methodik der Untersuchung und Datenerhebung | 51 |
| 7. Seminarbetriebe als Anbieter | 53 |
| 7.1 Methodik der Untersuchung | 53 |
| 7.2 Auswertung der Daten mit SPSS | 53 |
| 8. Firmen als Seminarnachfrager | 72 |
| 8.1 Methodik der Untersuchung | 72 |
| 8.2 Auswertung der Daten mit SPSS | 72 |
| 9. Individuen als Seminarnachfrager | 86 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 9.1 | Methodik der Untersuchung | 86 |
| 9.2 | Auswertung der Daten mit SPSS | 86 |
| 10. | Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse | 98 |
| 11. | Fazit und Ausblick | 101 |
| | Anhang | 102 |
| | Literaturverzeichnis | 131 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Führungsstiltypologie | 7 |
| Abbildung 2: | Bestimmungsgrößen des Verhaltens | 16 |
| Abbildung 3: | Verschiedene Führungspositionen und ihre Wirkung | 40 |
| Abbildung 4: | Vernetzung globaler pferdegestützter Organisationen | 48 |
| Abbildung 5: | Auswertung zu Frage 2 (n=36) | 54 |
| Abbildung 6: | Auswertung zu Frage 5 (n=35) | 56 |
| Abbildung 7: | Auswertung zu Frage 7 (n=35) | 58 |
| Abbildung 8: | Auswertung zu Frage 14 (n=32) | 62 |
| Abbildung 9: | Auswertung zu Frage 15 (n=32) | 63 |
| Abbildung 10: | Auswertung zu Frage 18 (n=31) | 65 |
| Abbildung 11: | Auswertung zu Frage 22 (n=30) | 67 |
| Abbildung 12: | Auswertung zu Frage 26 (n=32) | 69 |
| Abbildung 13: | Auswertung zu Frage 27 (n= 32) | 70 |
| Abbildung 14: | Auswertung zu Frage 6 (n=30) | 73 |
| Abbildung 15: | Auswertung zu Frage 7 (n=30) | 74 |
| Abbildung 16: | Auswertung zu Frage 8 (n=30) | 75 |
| Abbildung 17: | Auswertung zu Frage 9 (n=90) | 76 |
| Abbildung18: | Auswertung zu Frage 10 (n=29) | 77 |
| Abbildung 19: | Auswertung zu Frage 13 (n=27) | 80 |
| Abbildung 20: | Auswertung zu Frage 14 (n=28) | 81 |
| Abbildung 21: | Auswertung zu Frage 17 (n=28) | 83 |
| Abbildung 22: | Auswertung zu Frage 19 (n=27) | 85 |
| Abbildung 23: | Auswertung zu Frage 6 (n=8) | 88 |
| Abbildung 24: | Auswertung zu Frage 7 (n=8) | 89 |
| Abbildung 25: | Auswertung zu Frage 9 (n=8) | 91 |
| Abbildung 26: | Auswertung zu Frage 13 (n=8) | 93 |
| Abbildung 27: | Auswertung zu Frage 18 (n=7) | 94 |
| Abbildung 28: | Auswertung zu Frage 19 (n=8) | 95 |
| Abbildung 29: | Auswertung zu Frage 22 (n=8) | 97 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Auswertung zu Frage 1 (n=35) | 53 |
| Tabelle 2: Auswertung zu Frage 3 (n=31) | 55 |
| Tabelle 3: Auswertung zu Frage 6 (n=36) | 57 |
| Tabelle 4: Auswertung zu Frage 8 (n=35) | 58 |
| Tabelle 5: Auswertung zu Frage 9 (n= 35) | 59 |
| Tabelle 6: Auswertung zu Frage 11 (n=34) | 61 |
| Tabelle 7: Auswertung zu Frage 13 (n=32) | 62 |
| Tabelle 8: Auswertung zu Frage 17 (n=26) | 64 |
| Tabelle 9: Auswertung zu Frage 21 (n=29) | 66 |
| Tabelle 10: Auswertung zu Frage 23 (n=31) | 68 |
| Tabelle 11: Auswertung zu Frage 28 (n=15) | 71 |
| Tabelle 12: Auswertung zu Frage 11 (n=28) | 78 |
| Tabelle 13: Auswertung zu Frage 12 (n=26) | 79 |
| Tabelle 14: Auswertung zu Frage 16 (n=25) | 82 |
| Tabelle 15: Auswertung zu Frage 18 (n=9) | 84 |
| Tabelle 16: Auswertung zu Frage 20 (n=30) | 85 |
| Tabelle 17: Auswertung zu Frage 5 (n=8) | 87 |
| Tabelle 18: Auswertung zu Frage 8 (n=8) | 90 |
| Tabelle 19: Auswertung zu Frage 10 (n=8) | 91 |
| Tabelle 20: Auswertung zu Frage 11 (n=8) | 92 |
| Tabelle 21: Auswertung zu Frage 12 (n=6) | 92 |
| Tabelle 22: Auswertung zu Frage 20 (n=2) | 96 |
| Tabelle 23: Auswertung zu Frage 4 (n=29) | 103 |
| Tabelle 24: Auswertung zu Frage 12 (n=32) | 103 |
| Tabelle 25: Auswertung zu Frage 16 (n=25) | 104 |
| Tabelle 26: Auswertung zu Frage 19 (n=31) | 104 |
| Tabelle 27: Auswertung zu Frage 20 (n=31) | 105 |
| Tabelle 28: Auswertung zu Frage 24 (n=32) | 106 |
| Tabelle 29: Auswertung zu Frage 25 (n=30) | 106 |
| Tabelle 30: Auswertung zu Frage 1 (n=28) | 107 |
| Tabelle 31: Auswertung zu Frage 2 (n=30) | 107 |
| Tabelle 32: Auswertung zu Frage 3 (n=30) | 108 |
| Tabelle 33: Auswertung zu Frage 4 (n=27) | 108 |
| Tabelle 34: Auswertung zu Frage 5 (n=28) | 109 |
| Tabelle 35: Auswertung zu Frage 15 (n=28) | 109 |
| Tabelle 36: Auswertung zu Frage 2 (n=7) | 110 |
| Tabelle 37: Auswertung zu Frage 3 (n=7) | 110 |
| Tabelle 38: Auswertung zu Frage 4 (n=6) | 110 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle 39: Auswertung zu Frage 14 (n=8) | 111 |
| Tabelle 40: Auswertung zu Frage 15 (n=6) | 111 |
| Tabelle 41: Auswertung zu Frage 16 (n=6) | 111 |
| Tabelle 42: Auswertung zu Frage 17 (n=7) | 112 |
| Tabelle 43: Auswertung zu Frage 21 (n=8) | 112 |
| Tabelle 44: Auswertung zu Frage 23 (n=8) | 112 |
| Tabelle 45: Auswertung zu Frage 24 (n=8) | 112 |
| Tabelle 46: Auswertung zu Frage 25 (n=8) | 113 |

1. Einleitung

In den letzten Jahren wird immer mehr deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich durch Kostenreduktion und Rationalisierung erreicht werden kann. Unternehmen bestehen in erster Linie aus Menschen. Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter werden immer mehr zu einem von der Führung zu verantwortenden strategischen Wettbewerbsfaktor. Führung ist ein zeitlich übergreifendes und in allen Kulturen existierendes Phänomen und beschäftigt die Arbeitswelt heute mehr denn je. Jährlich wird eine Vielzahl von Büchern herausgegeben, die den Begriff Führung behandeln und kontrovers diskutieren. Auch das Angebot von Führungskräfte-, Kommunikations- und Motivationstrainings ist kaum mehr zu überschauen. Doch trotz den vielen Veröffentlichungen und des großen Interesses, welches der Führungsthematik entgegengebracht wird, besteht im realen Unternehmensalltag häufig eine große Diskrepanz zwischen erwünschten und tatsächlich vorhandenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dies belegt eine Studie des Meinungsforschungsinstituts „Gallup Organisation“. Demnach verspüren 88% der Arbeitnehmer hierzulande keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit und nennen unzureichendes Handeln von Führungskräften als Hauptgrund. Dies macht sich beispielsweise in Fehlzeiten oder niedrigerer Produktivität bemerkbar und führt so zu einem gesamtwirtschaftlichen Schaden, den Gallup in Deutschland auf rund 250 Milliarden Euro pro Jahr beziffert.

In zunehmendem Maße erkennen Unternehmen, dass Mitarbeiterbeschaffung und der adäquate Einsatz von Mitarbeitern im Unternehmen alleine nicht mehr ausreichen, und die Qualität der Führung und der Zusammenarbeit letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg bestimmen. Diskussionen um sogenannte „Soft Skills“, soziale Fähigkeiten und emotionale Intelligenz nehmen zu. Mitarbeiter müssen ihren individuellen Verhaltensweisen und Fähigkeiten entsprechend, beurteilt, entwickelt und gefördert werden, um die unternehmenspolitisch relevanten Ziele zu erreichen. Darüber hinaus steigen die Anforderungen an die Personalführung stetig. Wachsende Komplexität und Dynamik der Unternehmenswelt, die sich unter anderem in der Internationalisierung von Unternehmen, in veränderten Kommunikationsformen durch neue Informationstechnologien und in dem steigenden Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung äußern, stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, die standardisierte Führungsrezepte kaum mehr zulassen. Das im Laufe der letzten Jahre nahezu unüberschaubar gewordene Angebot von Führungskräfte-seminaren deutet auf einen massiven Bedarf

nach Hilfestellung hin. Klassische Führungskräftetrainings basierten ursprünglich vorwiegend auf einer theoretischen Ebene und vermittelten hauptsächlich Präsentations- und Leitungstechniken. In der Folge wurden diese stark durch den Boom der Erlebnis- und Adventure-Seminaren beeinflusst. Es lässt sich jedoch ein neuer Trend feststellen, der sich von Extremseminaren mit bloßem Eventcharakter, hin zu Outdoor-Lehrgängen mit stärkerem Alltagsbezug, entwickelt. Dadurch findet zum einen ein verbesserter Transfer der Erfahrungen in den Berufsalltag statt. Zum anderen macht die Kombination von praktischen Erfahrungsanteilen und theoretischen Reflexionsrunden eine stärkere Bewusstmachung und gezielte Schulung eigener Verhaltens- Kommunikations- und Führungsweisen möglich. Auf dieser Grundlage etablierte sich in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts im deutschsprachigen Raum ein ungewöhnliches Konzept, das Pferde in Führungs- Persönlichkeits- und Teamseminaren als „Co-Trainer“ einsetzt. Diese Seminarkonzeption findet zunehmend breites Medieninteresse und soll Gegenstand der Studie sein. Ziel soll es sein die Grundkonzeption vor theoretischen Hintergründen und Ausführungen intensiv zu beleuchten und mittels einer empirischen Untersuchung die aktuelle und zukünftige Positionierung auf dem Markt besser einschätzen zu können.

I. Theoretischer Teil – Führungskräfteseminare

2. Führung und Führungskräfteentwicklung

2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Organisationen setzen sich als soziale Systeme aus Individuen zusammen.¹ Um Ziele zu erreichen, bedarf jede Organisation, jedes Unternehmen der Führung. Durch die arbeitsteilige Beschäftigung verschiedener Personen mit einer Problemstellung entsteht häufig Koordinationsbedarf. Es ergeben sich Rollendifferenzierungen, wodurch sich eine hierarchische Beziehung von Führern und Geführten heraus kristallisiert. Dem Führer wird besondere Leitungsfunktion zugewiesen, die Geführten sind ihm unterstellt.² Nach Wunderer (2003) wird Führung als „ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“³ verstanden. In ihrem Führungsverhalten wird die Führungskraft durch das Unternehmen unterstützt, gleichzeitig aber auch eingengt. Dementsprechend muss dem dualen Charakter der Führung Rechnung getragen werden: Der interpersonelle Faktor ist maßgeblich für die Art und Weise, wie die Führungsperson ihre Mitarbeiter beeinflusst. Zum anderen sind organisatorische und strukturelle Maßnahmen wichtig, die das Verhalten des Vorgesetzten und der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele ausrichten.⁴ Hierbei wird mehr der Bereich der Managementaufgabe berührt. Beide Aspekte stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander. Nach Hentze (2005) sind viele Unternehmen „overmanaged“ und „underled“.⁵

In dieser Studie liegt der Fokus auf dem interpersonellen Aspekt des Führungsverhaltens, wobei überwiegend die vertikale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern betrachtet wird. Unter Führungskräften sind dabei alle Personen zu verstehen, „die Führungsverantwortung für Mitarbeiter tragen und/oder im Sinne der Unternehmensführung Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben wahrnehmen, die für das Unternehmen als Ganzes von großer Wichtigkeit sind.“⁶ Insbesondere das Führungsverhalten der einzelnen Führungskraft ist entscheidend für das Verhalten, die Einstellung und die Motivation der Mitarbeiter und bestimmt

¹ Vgl. Weinert, 2004, S. 547

² Vgl. Hentze et al., 2005, S. 1

³ Wunderer, 2003, S. 4

⁴ Vgl. ebd., S. 5 ff.

⁵ Vgl. Hentze et.al, 2005, S. 15

⁶ Becker, 1999, S. 202

dadurch wesentlich die Erreichung der Mitarbeiter- und Aufgabenziele. Hierbei spielt auch das Zusammenwirken zwischen der Führungsperson und der Führungssituation eine wichtige Rolle. Die führende Person sollte ihr Verhalten flexibel an die jeweilige Anforderung der Situation anpassen.⁷ Führung spielt sich folglich im „magischen Dreieck“ von Führungskraft, Mitarbeiter und der Aufgabe im Einzelnen ab.⁸

Führungskräfte haben in ihrer Ausbildung großes fachliches Wissen erworben, sind aber in der Regel nicht darauf vorbereitet, soziale Kompetenzen einzusetzen, um auf andere Personen zielgerichtet einzuwirken. Doch gerade im Interaktionsprozess zwischen Führungsperson und Mitarbeitern sind soziale Fähigkeiten eine wichtige Voraussetzung. Von qualifizierten Führungskräften wird heute erwartet, dass sie in der Lage sind, durch authentisches Vorbildverhalten und kommunikative Fähigkeiten, Mitarbeiter zu fördern und zu motivieren. In der Führungskräfteentwicklung werden Führungskräfte gezielt mit Bildungs- und Förderungsmaßnahmen entwickelt und trainiert, um ihre relevante Verhaltenskompetenz zu verbessern. Entsprechend wird der Weiterbildung von Führungskräften, mit besonderem Augenmerk auf soziale und kommunikative Kompetenzerwerbung, ein hoher Stellenwert beigemessen.⁹ Schulz von Thun (2007) benennt das Ziel der sogenannten sozialen Kompetenzen einfach mit: „Mit sich selbst und anderen klarkommen“.¹⁰ Führungsentwicklung gehört heute zu den Aufgaben aller Unternehmen, die den Faktor Führung respektieren.¹¹ In Führungsseminaren mit Pferden wird der Hauptfokus auf die sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie die aktive Bewusstwerdung des eigenen Führungsverhaltens gelegt. Diese Seminare zählen zu den off-the-job Maßnahmen, da es sich um „Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die in räumlicher, zeitlicher und zum Teil auch inhaltlicher Distanz zur Arbeit stattfinden“¹² handelt.

2.2 Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Führung entsteht in der Interaktion zwischen führender und geführter Person. Die Führungskraft beeinflusst durch ihr Führungsverhalten ganz wesentlich Einstellung, Motivation und Verhalten der Mitarbeiter. Ge-

⁷ Vgl. Wunderer, 1999, S. 1

⁸ Vgl. Becker, 1999, S. 205

⁹ Vgl. von Rosenstiel in von Rosenstiel (Hrsg.), 1999 b), S. 65 ff.

¹⁰ Schulz von Thun, 2007, S. 9

¹¹ Vgl. von Rosenstiel et al., (Hrsg.), 1999, S 2

¹² Wunderer, 2003, S. 361

nauso wirken auch Mitarbeiter durch ihre Reaktionen und Kommunikation auf die Führungskraft selbst ein.¹³ Da sich Führungsaufgaben zum großen Teil auf zwischenmenschliche Interaktionen fokussieren, spielt das Verständnis der emotionalen und sozialen Verhaltensweisen und der individuellen Persönlichkeitsstrukturen eine wesentliche Rolle.¹⁴ Wunderer (1997) definiert die sozialen Kompetenzen als „interaktionsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten, zum Beispiel soziale Urteilsfähigkeit, Empathie und kommunikatives Verhalten“¹⁵. Fachliche Kompetenzen stellen für die effektive Führung und die Erreichung der Unternehmensziele eine notwendige Basis dar. Neben der einerseits starken, sicherheitsvermittelnden Führungspersönlichkeit stellen aktuelle Entwicklungen andererseits hohe Anforderungen an die Teamfähigkeit einer Führungskraft.¹⁶ Doch viele Führungskräfte sind Führer und Geführte in einer Person und stehen in dieser Doppelrolle im Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Sie müssen Interessen, Erwartungen und Ziele ihrer Vorgesetzten, ihrer Mitarbeiter sowie die Erwartungen an sich selbst in Einklang bringen. Dies kann in vielen Fällen zu Konfliktsituationen führen.¹⁷ Eine Führungskraft muss daher die Fähigkeit haben, die ihr gesetzten Ziele seitens des Unternehmens zu erfüllen und Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, ihren Teil zur Erreichung der Aufgabenziele beizutragen. Gleichzeitig muss die Führungsperson jedoch auch adäquat auf die Mitarbeiter eingehen, um diesen ebenfalls eine persönliche Zielerreichung zu ermöglichen.¹⁸ Es gilt, eine ausgleichende und vermittelnde Position zwischen Unternehmenserwartungen und Mitarbeitern einzunehmen.

2.2.1 Grundlagen der verschiedenen Führungsstile

Unter Führungsstil versteht man „die Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu seinen Mitarbeitern.“¹⁹ Es handelt sich dabei um typische, zeitlich überdauernde und relativ situationsbeständige Charakteristika und Verhaltensmuster der Führungsperson.²⁰ Der von einer Führungskraft praktizierte Führungsstil beeinflusst maßgeblich die Einstellung der Mitarbeiter

¹³ Vgl. Hentze et al., 2005, S. IX

¹⁴ Vgl. von der Linde; von der Heyde, 2003, S. 26

¹⁵ Wunderer, 1997, S. 172

¹⁶ Vgl. Wimmer in Trebesch (Hrsg.) 2000, S. 173

¹⁷ Vgl. Begemann, 2005, S. 40

¹⁸ Vgl. Ulrich; Fluri, 1995, S. 225

¹⁹ Lattmann, 1982, nach Hentze et al., 2005, S. 60

²⁰ Vgl. Staehle, 1987, S. 543