



D I P L O M A R B E I T

Führen lernen.
Persönlichkeitsentwicklung im Führungsverhalten
mittels eines pferdegestützten Trainings.
Analyse einer außergewöhnlichen
Mensch-Tier-Kooperation.

Dem Akademischen Prüfungsausschuss der
Technischen Universität Braunschweig Carolo-Wilhelmina

Erstbegutachterin: Prof. Dr. Petra Korte
Zweitbegutachter: Prof. Dr. Jochen Hinz

Stefanie Lampert
Diplom Bildung und Beratung
Studienschwerpunkt: Medien- und Kommunikationsberatung
Fachbereich Erziehungswissenschaften
Matrikel Nr.: 2581037

Bültenweg 91, 38106 Braunschweig;
Neu: 78462 Konstanz
Tel.: 0176.23 54 78 45;
Email: lamps@gmx.de; lampert@be-in-flow.de
Home: www.be-in-flow.de

Datum der Abgabe: 11. Januar 2005

Danksagung:

Diese einfache Danksagung vermag nicht auszudrücken, wie zutiefst ich mich Euch verbunden fühle, für die großartige Unterstützung in den letzten Monaten.

Ein liebevolles Dankeschön für Anregungen, Kritik, Korrekturen, Zeit, Freundschaft, Survivalpakete, aufmunternde Worte und nicht zuletzt für die vertrauensvolle Bereitstellung sämtlicher Gerätschaften, an:

André	Hamid
Anke	Ilmar
Axel	Jensen
Arne	Juli
Christina	Karina
Christoph	Niko
Dorthe	Sandra
Elmar	Stefan B.
Goetz	Tina

Ich danke außerdem Frau Prof. Dr. Korte und Herrn Prof. Dr. Hinz für die anregenden Entscheidungshilfen bezüglich des Themas und die zahlreichen Impulse bei der Konzeptgestaltung sowie die aufmunternde und liebevolle Betreuung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Des Weiteren gilt mein Dank den Mitarbeitern von Tempobrain und GMC, die zum einen meine Anwesenheit bei den Trainings ermöglichten und zum anderen ihre Zeit zur Verfügung stellten, um bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit einen großen Teil beizutragen.

Besonderer Dank gilt Valentin Frischknecht, dessen Training diese Arbeit erst ermöglichte. Insbesondere danke ich für das entgegengebrachte Vertrauen sowie die einladende Aufgeschlossenheit. Die Tage in der Schweiz wurden dadurch inhaltlich wie persönlich zu etwas Besonderem. Danke auch den nicht einzeln erwähnten Trainern vor Ort für die herzliche Integration ins Team.

Nicht zuletzt gilt der Dank meinen Freunden, die mich zu jeder Zeit ermuntert, motiviert und insbesondere tapfer ertragen haben.

Meinen Eltern.

Danke, für Eure unerschöpfliche Liebe.

I	Einleitung	10
II	Trainingsbeschreibung	13
1.	<u>Compelling Training – ein pferdegestütztes Führungskräftetraining</u>	13
1.1.	Definitionen	13
1.1.1.	Training	13
1.1.2.	Compelling	14
1.2.	Kategorische Einordnung	14
1.2.1.	Off – the - Job	14
1.2.2.	Outdoor	16
1.2.3.	Training sozialer Kompetenzen	18
1.3.	Das Compelling Training beeinflussende Trainingskonzepte	20
1.3.1.	Neurolinguistisches Programmieren	20
1.3.2.	Trainings auf der Grundlage der Kommunikationstherapie	22
1.4.	Trainingsmethodik	22
1.4.1.	Trainingsvorbereitung im Unternehmen mit Hilfe des 360° Grad Feedbacks	22
1.4.1.1.	Bedarfsanalyse	22
1.4.1.2.	Das 360° Grad Feedback	23
1.4.2.	Trainingsablauf vor Ort	25
1.4.2.1.	Aufgabe des Pferdes	27
1.4.2.2.	Aufgabe der Trainer	28
1.4.2.3.	Übungen und ihre Ziele	29
1.4.3.	Trainingstransfer: Der zweite Tag	42
1.4.4.	Auswirkungen der Trainingsmethodik	43
III	Trainingsteilnehmer	47
2.	<u>Trainingsteilnehmer in ihrer Unterschiedlichkeit</u>	47
2.1.	Der Teilnehmer Mensch	47

2.2.	Historische, psychologische und soziobiologische Entwicklung der Mensch-Tier Beziehung	48
2.3.	Der Bezug zum Teilnehmer ‚Pferd‘	52
2.3.1.	Historische Betrachtungsweise	52
2.3.2.	Psychologische Heranführung	54
2.3.3.	Verhaltensbiologische Aspekte	56
2.3.4.	Körperliche Aspekte	57
2.4.	Transfer vom Pferd zum Mensch – von der Herde zum Unternehmen	59
IV	Persönlichkeitsentwicklung im Führungsverhalten mit Hilfe der Basiskompetenzen des Compelling Trainings im Rahmen des Humanistischen Weltbildes	63
3.	<u>Das Humanistische Menschenbild als Rahmen des pferdegestützten Führungskräfte Trainings</u>	63
4.	<u>Persönlichkeitsentwicklung</u>	65
4.1.	Unterschiedliche Dimensionen der Betrachtung von Persönlichkeit und ihrer Entwicklung bezogen auf das Compelling Training	66
4.1.1.	Körperlich-systemische Betrachtungsweise	66
4.1.2.	Rogers Konzept der Persönlichkeit	67
4.1.3.	Persönlichkeitsentwicklung durch Kompetenzerwerb	70
4.1.3.1.	Kompetenzbegriff	71
4.1.3.1.1.	Talente	71
4.1.3.1.2.	Fertigkeiten	73
4.1.3.1.3.	Kenntnisse / Wissen	73
4.1.3.2.	Unterteilung in die Grundkompetenzen	74
4.2.	Förderung von Fertigkeitserwerb im Compelling Training	76
4.2.1.	Bewusstes Üben	76
4.2.2.	Versorgung mit zeitnahe Feedback	76

4.2.3.	Aufgabenvereinfachung	77
4.2.4.	Geistige Übung	77
5.	<u>Emotional intelligente Führung</u>	78
5.1.	Führung	78
5.1.1.	Definition	79
5.1.2.	Wertewandel und Führung	80
5.2.	Emotionen	82
5.2.1.	Definition	82
5.2.2.1.	Emotion und Gefühl	83
5.2.2.2.	Emotion und Kognition	84
5.2.3.	Auswirkungen von Emotionen	85
5.2.3.1.	Körperlich: Neuromuskuläre und Neurophysiologische Ebene	86
5.2.3.2.	Motivational: Phänomenologische Ebene	87
5.3.	Emotionale Intelligenz	87
5.4.	Emotionale Intelligenz im Führungsverhalten	88
5.4.1.	Darlegung differentieller beeinflussender Modelle	88
5.4.1.1.	Der Führungsstil	89
5.4.1.2.	Differentielle Führungsansätze	89
5.4.2.	Goleman's emotionale Intelligenz im Führungsverhalten	92
5.4.2.1.	Der visionäre Führungsstil	95
5.4.2.2.	Der gefühlsorientierte Stil	95
5.4.2.3.	Der demokratische Führungsstil	95
5.4.3.	Führungspraxis im Sinne emotional intelligenter Führung	96
5.4.3.1.	Talente auswählen und fördern	97
5.4.3.2.	Zielsetzung	99
5.4.3.3.	Das Gute stärken	101
5.4.3.4.	Motivieren	101
5.4.3.5.	Zusammenfassung	104
5.4.4.	Führungstransfer vom Pferd zum Menschen	105
6.	<u>Kernkompetenzen im Compelling Training</u>	108
6.1.	Klare Kommunikation und Interaktion	110

6.1.1.	Definition Kommunikation und Interaktion	110
6.1.2.	Kommunikationsmodelle	110
6.1.3.	Theoretische Grundlagen der Kommunikation	114
6.1.4.	Nonverbale Kommunikation	117
6.1.4.1.	Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen menschlicher und ‚pferdischer‘ nonverbaler Kommunikation	119
6.1.4.1.1.	Gemeinsamkeiten	119
6.1.4.1.2.	Unterschiede	119
6.1.4.2.	Transfer der Bedeutung nonverbaler Kommunikation in Bezugnahme auf das Training	120
6.1.4.2.1.	Persönlichkeit	121
6.1.4.2.2.	Unmittelbarkeit	122
6.1.4.2.3.	Authentizität	123
6.1.4.2.4.	Emotionalität	125
6.1.4.3.	Multidimensionalität von Kommunikation und Transfer zum Compelling Training	128
6.1.4.3.1.	Blick	128
6.1.4.3.2.	Die Körperhaltung	132
6.1.4.3.3.	Der Tastsinn	134
6.1.4.3.4.	Räumliches Verhalten	136
6.1.4.3.5.	Körperenergie	139
6.1.5.	Feedback geben und empfangen	140
6.1.5.1.	Subjektive Filter	140
6.1.5.2.	Relevanz von Feedback	144
6.1.5.3.	Das Johari – Fenster	145
6.1.5.4.	Selbstwert	148
6.1.5.5.	Trainingstransfer	151
6.2.	Vertrauen	156
6.2.1.	Vertrauen definierende Gegensätze	156
6.2.1.1.	Vertrauen und Risiko	157
6.2.1.2.	Vertrauen und Misstrauen	158

6.2.1.3.	Vertrauen und Kontrolle	159
6.2.2.	Differentielle Forschungshintergründe zu Vertrauen	159
6.2.2.1.	Vertrauen als stabile Persönlichkeitseigenschaft	159
6.2.2.2.	Vertrauen als situationsspezifische Handlungsentscheidung	161
6.2.2.3.	Vertrauen als interaktionistische Beziehungsvariable	161
6.2.3.	Funktion von Vertrauen	162
6.2.4.	Implementierung von Vertrauen	163
6.2.4.1.	Vertrauensimplementierung aus unternehmerischer Sicht	163
6.2.4.2.	Vertrauensimplementierung durch die Führungskraft auf der Basis Rogers Beratervariablen und der Kommunikation	165
6.2.4.2.1.	Kongruenz	167
6.2.4.2.2.	Empathie	168
6.2.4.2.3.	Wertschätzung und Selbstvertrauen	169
6.2.4.2.4.	Vertrauen und Kommunikation	171
6.2.5.	Transfer im Compelling Training und Übertragung auf ein erfolgreiches Führungsverhalten	174
6.2.5.1.	Kongruenz	176
6.2.5.2.	Empathie	178
6.2.5.3.	Wertschätzung	179
6.3.	Respekt	182
6.3.1.	Definition	182
6.3.2.	Respekt: Analogien vom Pferd zum Mensch	183
6.3.3.	Respekt in Abgrenzung zu Macht und Angst	184
6.3.3.1.	Macht	184
6.3.3.2.	Angst	186
6.3.4.	Implementierung von Respekt	189
6.3.5.	Transfer	190
V	Empirischer Teil	194
7.	<u>Ergebnisse des Trainings</u>	194

7.1.	Methodik	194
7.1.1.	Qualitative Interviewmethode	194
7.1.2.	Interviewplanung	195
7.1.3.	Interviewführung	195
7.1.3.1.	Aktives Zuhören	196
7.1.3.2.	Paraphrasieren	197
7.1.3.3.	Verbalisieren emotionaler Inhalte	197
7.2.	Interviewleitfaden	197
7.3.	Ergebnisse	200
7.4.	Auswertung und Transfer	200
7.4.1.	Randbemerkungen	201
7.4.2.	Vorerfahrungen	203
7.4.3.	Erwartungshaltung	203
7.4.4.	Erkenntnisse	203
VI	Fazit und Ausblick	216
VII	Abbildungsverzeichnis	222
VIII	Literaturverzeichnis	223
IX	Anhang	237

I Einleitung

Die Bedingungen der Arbeitsumwelt und damit auch der Welt der Führungskräfte unterliegen einem beständigen Wandel, der sich im angehenden 21. Jahrhundert im Zuge der Globalisierung und Verdichtung der Kommunikationswege um ein Vielfaches beschleunigt. Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine verstärkte Vernetzung, so dass auf den Datenhighways der Unternehmen, eine steigende Anzahl und Vielfalt an Informationen permanent zur Verfügung steht. Hinzu kommt, dass flacher werdende Hierarchien und vielfältig gestaltete Organisationsstrukturen zu einer zunehmenden Destrukturalisierung der Organisationen führen. Diese Veränderungen bewirken und erfordern eine zunehmende soziale Komplexität. Denn durch die Internationalisierung der Märkte, flexiblere und strukturärmere Formen der Zusammenarbeit und erhöhtes Kommunikationsaufkommen werden gesteigerte Anforderungen an die soziale Kompetenz gestellt. Das bedeutet auch, dass Akzeptanz gegenüber der Führung immer weniger durch einen Know-how-Vorsprung oder Rückzug auf die jeweiligen hierarchischen Positionen erzielt werden kann. In diesem Wandel sehen sich Führungskräfte oft divergierenden Anforderungen gegenübergestellt, aus denen Verunsicherungen resultieren. Denn die Führungskraft muss aufgrund der o.g. Aspekte verstärkt die Balance halten zwischen steigenden Ansprüchen bezüglich ihrer Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und einer größer werdenden Distanz zu den Mitarbeitern. Auf der einen Seite geht es darum, die ‚Zügel zu lockern‘ und auf der anderen zugleich den Respekt aufrecht zu erhalten. Die Führungskraft soll eine vertrauensvolle Basis schaffen, auf der eine kreative Entfaltung der Mitarbeiter möglich wird und simultan die ökonomischen Ziele der Unternehmung verfolgen. Die Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskraft werden diffuser und komplexer. Ein Grund, warum auch das Angebot an Führungskräfte trainings boomt. Die Anlässe sind wie oben dargelegt nicht unberechtigt. Doch viele Weiterbildungsmaßnahmen suchen den Erfolg im Umgang mit den sich verändernden Umweltbedingungen im ‚Außen‘. Der Führungskraft wird dann ein Bündel an Bewältigungsstrategien vermittelt - ein unerschöpfbares Feld, betrachtet man die Schnelligkeit des Wandels. Die Führungskraft hängt damit immer einen Schritt der Entwicklung hinterher. In der vorliegenden Arbeit wird eine Trainingsform dargelegt, die sich stattdessen überdauernden, fundamentalen Komponenten widmet, um die Führungskraft in ihrer

Weiterentwicklung langfristig zu unterstützen. Denn verschiedene, in der Arbeit angeführte Studien belegen, dass gelungene Führung auf dem Vermögen ruht, klar kommunizieren zu können, Vertrauen aufzubauen und Respekt herzustellen, sowohl für die eigene Person, wie für das Gegenüber.

Warum sich diese Komponenten ausgerechnet mit Pferden erlernen lassen, liegt in deren Natur begründet. Diese lassen sich nur unter gewissen Bedingungen wirklich führen: die Beziehung muss stimmen, eine Vertrauensbasis muss existieren, eine klare Vorgabe der Zielrichtung und eine unmissverständliche Kommunikation müssen vorhanden sein. Ist die Beziehung hingegen gestört, fehlt das Vertrauen oder ist den Pferden nicht klar, wohin sie geführt werden sollen, erkennen sie den Menschen nicht in seiner Führungsrolle nicht an. Darüber hinaus verspricht das Pferd als Co-Trainer auf einer weiteren Ebene Erfolg: Häufig wissen Führungskräfte im Kern nicht, wie es um die Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern steht und welches die eigenen Anteile dafür sind. Gerade auch aufgrund ihrer Position beklagen Führungskräfte relativ häufig ein Informationsvakuum, das sich um ihre Person legt. Pferde hingegen verhalten sich, unbeeindruckt von jeglichem Status, jedem Menschen gegenüber authentisch, d.h. ihrem Instinkt entsprechend und dienen dabei als perfekter ungefilterter Spiegel für ihr Gegenüber. Sie verfügen über eine sehr feine und differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit und zeigen dies unmittelbar durch ihre Reaktion an die Führungsperson. Vor dem Hintergrund dieser Parallelen ist die Idee entstanden, die Seminarkonzeption eines pferdegestützten Trainings zu analysieren, um herauszufinden, ob die Analogie, auf der das Training basiert, haltbar ist. D.h., kann ein Pferd als Co-Trainer einer Führungskraft dazu verhelfen, die Fähigkeit zu klarer Kommunikation, Vertrauensaufbau und Respektherstellung zu erwerben, bzw. zu erweitern und kann das Pferd außerdem den Prozess der Selbstexploration fördern? Ziel der Arbeit ist es, theoriegeleitet zu untersuchen, wie fruchtbar sich die Mensch-Pferd-Kooperation darstellt und diese Darlegung durch Befragung der Teilnehmer zu erweitern.

Strukturell baut sich die vorliegende Arbeit folgendermaßen auf:

Im *ersten* Kapitel wird das Training in Bezug zu seiner diesem zugrunde liegende Theorie dargestellt und in Struktur und Methodik analysiert. Im *zweiten* Kapitel ist der Untersuchungsgegenstand die das Training qualifizierenden Teilnehmer. Dabei soll darauf eingegangen werden, warum gerade die Kombination von Pferden und

Menschen befruchtend sein kann. Es werden sowohl historische, psychologische, wie ethologische Begründungen herangeführt. Das dem Training zugrunde liegende Menschenbild (*drittes* Kapitel) ist dem des humanistischen zuzuordnen. Dies bildet den Rahmen, in dem jegliches Agieren innerhalb des Trainings stattfindet und ist zugleich auch Ziel der Weiterentwicklung der Persönlichkeit, unterstützt durch die in dem Training zu erwerbenden Basiskomponenten. Da das Training die persönlichkeitsentwickelnden Aspekte anspricht, werden im *vierten* Kapitel die verschiedenen Theorieansätze, über die sich Persönlichkeit definiert, näher beleuchtet. Die Autorin der Arbeit berücksichtigt dabei insbesondere jene theoretischen Grundlagen, die sie für wesentlich im Zusammenhang mit dem Compelling Training befindet. Unter dieses Kapitel fallen auch die variationsreichen Facetten des Kompetenzbegriffs. Seine Darlegung erklärt sich aus der Relevanz zu erfassen, welche Art von Kompetenz das Training in der Lage ist, zu vermitteln und auf welche Weise. Wie sich kompetentes Führungsverhalten gestaltet, erläutert das *fünfte* Kapitel, dessen Fokus insbesondere auf einem emotional intelligenten Führungsstil liegt. Darunter werden auch Analogien zwischen der Führung von Pferden und der Führung von Menschen, auf denen die Seminaridee aufbaut, hergeleitet und beschrieben. Um einen emotionalen Führungsstil zu implementieren, bedarf es dreier wesentlicher Grundkompetenzen. Sie sind zugleich die Basis der im pferdegestützten Führungskräftetraining vermittelten Inhalte und bilden das *sechste* Kapitel, das den Schwerpunkt der Arbeit darstellt und sich in jeweils ein Kapitel zu Kommunikation, zu Vertrauen und zu Respekt unterteilt. Bei der Beleuchtung der Kommunikation fallen - per se durch die Arbeit mit einem Tier - besonders die nonverbalen Elemente ins Gewicht und bilden den Kern zu diesem Unterkapitel. Sowohl bei diesem Kapitel, als auch bei der Darlegung von Vertrauen und Respekt erfolgt direkt der Transfer zu den Erkenntnissen mit den Pferden im Training. Das *siebte* Kapitel wird die empirische Beweisführung darlegen, inwiefern der Faktor ‚Pferd‘ im Führungskräftetraining dazu dienen kann, die unter Kapitel sechs angeführten Komponenten in eine emotional intelligente Führung einzubinden. Dabei wird die Erhebungsmethode erläutert und die Ergebnisse aus den Interviews zusammengefasst. Aufgrund der geringen Fallzahl (6) ist die statistische Aussagefähigkeit zwar sehr begrenzt, dennoch veranschaulicht die Diskussion der Ergebnisse die Bedeutung des Trainings für Führungslernen.

II Trainingsbeschreibung

1. Compelling Training – ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training

Der Begriff ‚Training‘ ist ein Kernbegriff der vorliegenden Arbeit. Um festzulegen, was Training meint, und wie insbesondere das Compelling Training zu definieren ist, werden im Folgenden die das Training bestimmende Komponenten beleuchtet.

1.1. Definitionen

1.1.1. Training

Unter Training soll in dieser Arbeit folgendes verstanden werden: „einen bestimmten Zustand durch zielgerichtete, planmäßige und regelmäßige Übungen aufzubauen, zu verbessern oder zu erhalten; Training ist damit Vorbereitung auf die erfolgreiche Bewältigung einer bestimmten Situation.“¹

Ein Kennzeichen eines Trainings ist also, dass es ein Ziel verfolgt, das entweder durch eine Bedarfsanalyse vor Beginn des Seminars – wie mittels des 360° Grad Feedbacks im pferdegestützten Führungskräfte-Training - bzw. im Trainingsprozess durch die Teilnehmer selbst, eruiert wird.

Weiterhin ist ein Training dadurch ausgezeichnet, dass es auch immer einer gewissen Planung und Kontrolle unterliegt, um Freiraum für einen Änderungsprozess zu bieten, innerhalb dessen neues Wissen, neue Fertigkeiten und Einstellungen erworben werden können.²

Trainings lassen sich auch dadurch charakterisieren, „daß sie mit spezifischen Methoden ausgewählte Qualifikationsmerkmale zielgerichtet über praktisches Handeln erlernen lassen. Diese Qualifikationsmerkmale (Verhaltensweisen, Techniken, Verfahren, Methoden, Strategien) sollen in das Verhaltensrepertoire des Trainierenden persönlichkeitsadäquat integriert werden.“³

Die Besonderheit von Trainings gegenüber anderen Weiterbildungsmaßnahmen besteht in der Gewichtung auf den praktischen Anteil. Neben Theorieanteilen besteht vor allem

¹ Mutzeck & Pallasch, 1996, S.11 f.

² Vgl. Greif & Kurtz, 1989, S.446

³ Pallasch, Reimers & Mutzeck, 1996, S.9

durch praktisches Handeln ein weitreichender Raum zu üben, sich selbst zu erfahren und sich in diesem Prozess weiter zu entwickeln.⁴

1.1.2. Compelling

Für den Begriff ‚Compelling‘ existiert im deutschen Sprachgebrauch keine adäquate Übersetzung. Der Trainer Valentin Frischknecht kreierte diese Bezeichnung für sein Modell des pferdegestützten Führungskräfte Trainings mit folgender Bedeutung: auf den Punkt bringen, vital, dynamisch, konsequent, fokussiert, sehr präzise. Er legt durch die Reihe dieser Begriffe lediglich den Rahmen der das Training bestimmenden Faktoren fest. Der Autor dieser Arbeit bezieht sich zusätzlich noch auf eine persönliche definitorische Abgrenzung des Begriffs. ‚Compelling‘ bedeutet auch laut Englischwörterbuch ‚zwingend‘, ‚erregend‘. Diese Bedeutung aus dem Englischen erweist sich als insofern zutreffend, da das in dieser Arbeit vorgestellte Training - wie im Folgenden noch ersichtlich wird – die Führungskraft dazu anhält, zum einen Grenzen zu setzen und mit Bestimmtheit zu arbeiten. Zum anderen ist es jedoch auch ein Ziel des Trainings, eine ausgleichende Balance hierzu zu halten und die ‚Mitarbeiter‘ anzuregen, indem man sie motiviert und persönlich berührt.

1.2. Kategorische Einordnung

Das Compelling Training kann je nach Perspektive unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Mit Blick auf die Gruppe der Personalentwicklungsmaßnahmen gehört das Compelling Training zu der Kategorie der ‚Off-the-job‘-Maßnahmen. In Bezug auf die Struktur und das Setting ist es den Outdoor-Trainings zuzuordnen und inhaltlich kann es als ein Training sozialer Kompetenzen bezeichnet werden. Auf die einzelnen Einordnungen wird nachfolgend näher eingegangen.

1.2.1. Off – the – Job

Das Compelling Training ist eine Form der beruflichen Weiterbildung, die ‚off the job‘, d.h. außerhalb des Arbeitsplatzes, stattfindet.

⁴ Vgl. Döring & Ritter - Mamczek, S.33 f.

In Anlehnung an die Systematik von Conradi, wird im Folgenden die Abgrenzung und Einordnung von ‚Training‘ im Rahmen verschiedener Personalentwicklungsinstrumente dargelegt und mit der ausgewählten Grafik veranschaulicht. Als Gemeinsamkeiten verschiedener Definitionen von Personalentwicklung⁵ sich zwei Hauptrichtungen ausmachen lassen. Die eine bezieht sich auf die persönlichkeitspsychologische und die andere auf die personalwirtschaftliche Betrachtung, wobei erstere das Individuum in den engeren Kreis der Darstellung einbezieht, und letztere ihren Betrachtungsschwerpunkt auf die organisationalen Erfordernisse legt. In der Vermittlung zwischen diesen ökonomischen Zielen des Unternehmens und den Erwartungen sowie Bedürfnissen der Mitarbeiter sei die Aufgabe der Personalentwicklung zu sehen.⁶ In Bezugnahme auf das Compelling Training sei Becker angeführt, der Personalentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung begreift, die den Menschen in seinen Bildungsanstrengungen ganzheitlich voranbringe.⁷

Personal-entwicklung in ihrer Bedeutung als bedient sich der Instrumente ...
... into-the-job	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen, die zur Vorbereitung auf die künftige Tätigkeit dienen 	<ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung - Einweisung neuer Mitarbeiter
... on-the-job	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung von Qualifikationen durch unmittelbare Ausübung einer Arbeitstätigkeit am Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> - planmäßige Unterweisung - Anleitung durch den Vorgesetzten - Job rotation (Arbeitsplatzwechsel oder -tausch) - Übernahme von Sonderaufgaben - Teilnahme an Projektgruppen

⁵ Für Mentzel ist Personalentwicklung der „[...] Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“ (Mentzel, 1989, S. 15)

⁶ Vgl. Mentzel, 1989 zit. n. Fritzsche, 2002, S. 23f

⁷ Vgl. Becker, 1993 zit. n. Fritzsche, 2002, S. 23f

...near-the-job	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen, die das Erlernen von Arbeitsmethoden unter bestimmten Rahmenbedingungen ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> - Lernstatt - Entwicklungsarbeitsplatz
... off-the-job	<ul style="list-style-type: none"> - Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes, losgelöst von der unmittelbaren Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildung - Computergestützte Vermittlung von Lerninhalten - Rollenspiele; Fallmethode - Fernunterricht - Trainings - Planspiele (Agieren in real nachgebildeten Szenarien) - Fallstudien (Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten für organisationale Probleme)
... out-of-the-job	<ul style="list-style-type: none"> - betriebliche Maßnahmen zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Ruhestand 	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle Beratung

Abb1.⁸

1.2.2. Outdoor

Diesen Off-the-Job-Maßnahmen zuzurechnen sind auch Outdoor-Trainings. Auch das Compelling-Training kann diesen Trainings zugeordnet werden, die auf der Philosophie ‚learning by doing‘ im Erfahrungsraum und der Wechselwirkung zwischen Mensch und Natur basieren. Priest differenziert vier Beziehungsarten:⁹ Zum einen die zwischenmenschliche Beziehung, innerhalb derer es um die Themenbereiche Kooperation, Vertrauen und Konfliktlösung geht, die intrapersonale Beziehung, die das Selbstbildnis der Teilnehmer und Selbstvertrauen umfasst, zum anderen die

⁸ Fritzsche, 2002, S. 35

⁹ Vgl. Priest, 1995, S. 59 ff

ökosystematische Beziehung, die sich auf die Interdependenz von Organismen im ökologischen System bezieht und zuletzt die ekistische Beziehung, die die Interdependenz zwischen Mensch und Natur beschreibt. Beim Outdoor-Training lässt sich das reine Wilderness-Programm, das sich als geleitete Naturaktivitäten ohne Reflexions- und Auswertungsgespräche charakterisiert, vom kombinierten Seminar abgrenzen. „Diese Programmform findet in Gegenden mit ‚Zivilisationsnähe‘ statt. Die Unterkunft stellt ein Hotel, Tagungs- oder Seminarhaus dar, in dem die Gruppe auch ihre Auswertungen durchführt. Die Aufgaben finden hauptsächlich ‚outdoor‘ statt.“¹⁰ In die Kategorie des kombinierten Seminars¹¹ fällt auch das Compelling Training. Nach Kern und Schmidt¹² operiert das Outdoor-Training mit den Methoden der klassischen Erlebnispädagogik und dem Ziel, soziale Kompetenzen auf persönlicher und auf Teamebene zu erweitern, Veränderungsprozesse zu initiieren und diese in den betrieblichen Alltag zu transformieren. Innerhalb der Methoden des Outdoor – Trainings wird der Mensch in seiner ganzen Vielfalt einbezogen.¹³ Bisher nicht entdeckte Potentiale können gefördert werden, denn es werden zu gleichen Teilen emotionale, motorische, soziale und kognitive Lernelemente angesprochen. Pädagogische Inhalte werden im Rahmen von Outdoor Trainings in direkt spürbaren Erfahrungen vermittelt. Auch dieser Punkt ist im pferdegestützten Führungskräfte-Training wieder zu finden. Durch die räumliche Trennung vom gewohnten Lebensumfeld entsteht für die teilnehmende Gruppe ein geschlossener sozialer Raum, der zum Experimentieren und ‚sich selbst erfahren‘ einlädt. Gemeinsame Erlebnisse und Reflexionen können insbesondere dadurch, dass diese emotional intensiv erlebt werden, eine wertvolle Erfahrung für die Gruppe sein und sich auch für den folgenden beruflichen Alltag befruchtend auswirken. Wichtig bei der Teilnahme an den Übungen von erlebnispädagogischen Programmen ist die Freiwilligkeit. Diese ist als solche oft nicht gegeben, wenn die Managementebene zu einem Führungskräfte-Training geordert wird. Um den Aspekt der Freiwilligkeit dennoch aufzugreifen, ist es daher umso wichtiger, innerhalb des Seminars den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, das Ausmaß ihres Einbringens in den Übungen selbst zu wählen. Dadurch können die Teilnehmer selbst bestimmen, inwieweit sie die bereit sind, sich auf neue Erfahrungen einzulassen und sich für intensive Erlebnisse zu öffnen. Ebenso

¹⁰ Kern und Schmidt, 2001, S.31

¹¹ Seminar wird im Folgenden analog zu dem Begriff des Trainings benutzt werden.

¹² Vgl. Kern & Schmidt, 2000, S. 22

¹³ Vgl. Kern & Schmidt, 2000, S. 56ff.

die o.g. Zielfestlegung sollte einer weitgehenden Variabilität unterliegen. Jeder entscheidet darüber hinaus selbst, welche Handlungen vollzogen und in wie weit eigene Grenzen ausgetestet werden. Die Bereitschaft, sich verantwortlich am Kursgeschehen zu beteiligen, kann dadurch gesteigert werden, dass der Gruppe die Möglichkeit gegeben wird, sich aktiv am Geschehen eines agierenden Teilnehmers zu beteiligen und damit an seinem Lernerfolg mitzuwirken. Der Trainer tritt dabei immer weiter in den Hintergrund und wird lediglich zum Prozessbegleiter der Gruppe.¹⁴ Auch im Compelling Training steht während der einzelnen Übungsblöcke hauptsächlich die Interaktion mit dem Co-Trainer ‚Pferd‘ im Vordergrund, während der Trainer lediglich prozessbegleitend und moderierend agiert.

1.2.3. Training sozialer Kompetenzen

Inhaltlich hat das Compelling Training zum Ziel soziale Kompetenzen, insbesondere Führungskompetenz zu entwickeln. Somit kann das Compelling Training auch zu der Kategorie der Trainings sozialer Kompetenzen gezählt werden.

Gerade Führungskräfte sehen sich heute in ihrer beruflichen Tätigkeit wachsenden Anforderungen bezüglich diverser Kompetenzerfordernisse ausgesetzt. Erfolgreiche Führung basiert auf einer gelungenen Interaktion mit dem unternehmerischen Umfeld. Trainings Sozialer Kompetenzen haben das Ziel, dementsprechende Fähigkeiten aufzubauen und zu verbessern.¹⁵ Wie bereits dargelegt, liegt die Betonung hierin auf dem Kompetenzerwerb sowie der Verbesserung vorhandener Kompetenzen durch praktisches Üben. Soziale Kompetenzen können zwar innerhalb der Sozialisationsprozesse erworben werden, dies erfolgt aber individuell verschieden, meist ungeplant, unsystematisch und eher beiläufig. Trainings Sozialer Kompetenzen sind eine Möglichkeit, bereits vorhandene Kompetenzen auf systematische Weise zu verändern und auszubauen.¹⁶ Der Begriff der sozialen Kompetenz findet im Kapitel 4.1.3. unter dem Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung noch genauere Erläuterung.

Es liegt eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte von Trainings sozialer Kompetenzen vor, die sich nicht auf ein einheitliches Theoriekonzept zurückführen lassen. Daher wird an dieser Stelle eine kurze Klassifikation vorgelegt, welcher Theorierichtung das

¹⁴ Vgl. Kern & Schmidt, 2000, S. 62

¹⁵ Vgl. Krause, 2000, S.313

¹⁶ Vgl. Krause, 2000, S.316

Compelling Training zuzurechnen ist. Erweitert zu dem relativ eng gefassten Kompetenzbegriff der Klinischen Psychologie, der die Zielgruppe auf Therapiebedürftige eingrenzt, wenden sich Trainings Sozialer Kompetenzen aus dem Bereich der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie Pädagogischen Psychologie nicht ausschließlich an Personen mit Schwierigkeiten auf dem sozialen Gebiet.¹⁷ Sie sind eher als Angebote für die Verbesserung sozialer Kompetenzen sowohl im privaten wie im beruflichen Bereich zu verstehen. Kommunikations- und Verhaltenstrainings möchten fachübergreifende soziale Kompetenzen vermitteln, die grundsätzlich für die zwischenmenschlichen Beziehungen relevant sind. Nach Feuchthofen¹⁸ beeinflussen diese durch Kommunikations- und Verhaltenstrainings erworbene Kompetenzen das Klima der täglichen Zusammenarbeit, prägen die Unternehmenskultur und werden zu einem strategischen Faktor für den Unternehmenserfolg. Dabei liegt der Schwerpunkt in der Erreichung eines angemessenen und damit sozial kompetenten Umgangs mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Kunden, um dadurch langfristig ein durch Vertrauen und Respekt geprägtes, und entspanntes Arbeitsklima zu kreieren und damit sozial wie ökonomisch einen Gewinn für die gesamte Organisation zu erwirtschaften. Charakteristisch für Kommunikationstrainings ist, dass sie weniger auf den Erwerb von Wissen abzielen, als auf die Veränderung sozialer Deutungs- und Handlungsmuster und damit den Teilnehmern soziale Bewältigungsstrategien und Handlungsmöglichkeiten bzw. –alternativen offenbaren.

In der vorliegenden Arbeit wird der trainingstheoretische Rahmen des Compelling Trainings, das dem Kontext der Pädagogischen Psychologie und der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie zuzuordnen ist, um Aspekte der humanistischen Psychologie erweitert. Dies wird in Kapitel 3 sowie 4.1.2. ausführlicher dargelegt. In das Compelling Training fließen dabei insbesondere die Konzepte von Maslow und Rogers mit ein, die sich auf die Potentiale und die Individualität des Menschen stützen und grundlegend davon ausgehen, dass jeder Mensch nach sozialer Anerkennung, Selbstbestimmtheit und Selbstverwirklichung auf der Basis von Freiheit und Gerechtigkeit strebe. Diese Annahme bildet auch die Grundlage auf der das Compelling Training fußt und zugleich unter Zuhilfenahme Rogers Beratervariablen den Teilnehmern eine humanistische Orientierung dahingehend zu bieten versucht.¹⁹ Die

¹⁷ Vgl. Jürgens, 1998 b, S.198f

¹⁸ Vgl. Feuchthofen 1994 zit. n. Hans J. Pongratz, Heft 3, Jg. 7 (1998), S. 238-256

¹⁹ Kritz, 1991

humanistische Betrachtungsweise umfasst den eher emotionalen Bereich des Trainings. Für die kognitive Komponente lässt sich das Modellernen anführen, den Ansätzen der Verhaltenstherapie entlehnt.

1.3. Das Compelling Training beeinflussende Trainingskonzepte

Das Compelling Training beruht auf verschiedenartigen Ansätzen der Psychologie und ist schwer einer einzigen Richtung zuzuweisen. Im Folgenden werden die Konzepte angeführt, die das Compelling Training im Wesentlichen beeinflusst haben. Aus der Humanistischen Psychologie fließt das humanistische Menschenbild, insbesondere die therapeutischen Grundhaltungen von Carl Rogers in das Trainingskonzept ein. Aber auch die Bedürfnishierarchie Maslows findet Erwähnung. Aus dem Bereich der systemischen Konzepte beeinflussen unter anderem Satirs Gedanken das Training, von Seiten der kommunikationspsychologische Ansätze sind vor allem Verbindungen zu Theorien von Watzlawick und dem NLP zu finden. Im Folgenden werden das NLP sowie Kommunikationspsychologische Ansätze unter Bezugnahme auf das Training erläutert. Rogers und Maslow werden in Kapitel 4.1.2., 6.2.4.2. und 5.4.3.4. behandelt.

1.3.1. Neurolinguistisches Programmieren

In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde NLP von den beiden Psychotherapeuten Bandler und Grinder entwickelt. Das NLP entwickelte sich auf der Basis des Master Modelings. D.h. die beiden Autoren begründeten ihre eigenen Methoden sowie Techniken auf der Beobachtung der damals weltweit am erfolgreichsten arbeitenden Therapeuten. Unter ihre Auswahl fielen die Familientherapeutin Virginia Satir, der Gestalttherapeut Fritz Perls sowie der Hypnotherapeut Milton Erickson. Mit der Methode des NLP wird versucht die Struktur der subjektiven Erfahrung des Menschen zu erfassen. Die Grundannahme dabei ist, dass die subjektive Erfahrung Resultat individueller, soziokultureller und physiologischer Wahrnehmungsfiltren ist.²⁰ Grinders und Bandler's Theorie beruht damit auf einer konstruktivistischen Sichtweise. Sie gehen davon aus, dass jeder Mensch die Welt durch seine Beobachtungen selbst konstruiert. Personen beobachten ihre Umwelt äußerst subjektiv auf der Basis ihrer Einstellungen, Erfahrungen, Interessen, Werte und

²⁰ Vgl. O'Connor & Seymour, 1994, S. 27

Ziele. Diese so genannten ‚subjektiven Filter‘²¹ lenken die Wahrnehmung insofern, dass sie beeinflussen, wem oder was Aufmerksamkeit geschenkt wird und inwiefern die Einordnung in das subjektive Wertesystem erfolgt. Für das Compelling Training ist besonders interessant, diese Wahrnehmungsfilter bewusst zu machen und die Teilnehmer anzuregen, die subjektive Welt des Gegenübers zu begreifen.

Ein im Training fokussierter ‚Filter‘, der bei der Bewältigung schwieriger Situationen hilfreich ist, ist der dem NLP entnommene Filter der Orientierung auf ein gesetztes Ziel, anstelle der Orientierung auf das existente Problem. Sicherlich ist die Ergründung, warum eine Interaktion fehlgeleitet ist, nicht unwesentlich, aber eine zu starke Fokussierung auf das Problem wirkt der Mobilisierung der eigenen Ressourcen zur Zielerreichung eher entgegen. Im Umgang mit dem Pferd unterstützt eine klare Zielvorstellung wesentlich eine Erreichung des Ziels. Allein der Gedanke an das zu erreichende Ziel, hat eine dem Menschen oft unbewusste Veränderung der Körperhaltung zur Folge. Pferde nehmen dabei feinste körperliche Veränderung so deutlich wahr, dass häufig diese minimalen körperlichen Veränderungen bereits zum Erfolg führen, indem das Tier die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt²².

Auch die körpersprachliche Komponenten, die im NLP weitreichende analytische Betrachtung finden, fließen in den Trainingsprozess mit ein. So bedient sich das pferdegestützte Führungskräfte-Training beispielsweise der Technik des Rapports. Rapport herstellen bedeutet, sich aktiv auf die Welt des anderen einzulassen und sich aufeinander einzustellen, um den Aufbau einer angemessenen Beziehungsebene zu erwirken. Rapport ist eine der grundlegendsten Formen, um in der Kommunikation Kontakt und Vertrauen zu schaffen.²³ „Erfolgreiche Menschen schaffen Rapport, und Rapport schafft Vertrauen. [...] Um Rapport herzustellen, nehmen sie teil am Tanz der anderen Person, indem sie sich einfühlsam und mit Respekt an ihre Körpersprache anpassen. Dies baut eine Brücke zwischen ihrem Weltbild und dem der anderen Person.“²⁴ Gelungen hergestellter Rapport kann bei Erfolg auch zum so genannten ‚Leading‘ führen, „ein Führen und Lenken des Klienten auf der Verhaltens-Ebene [...]“²⁵ Im pferdegestützten Führungskräfte-Training wird dieser Prozess des

²¹ siehe Kapitel 6.1.5.1.

²² Voraussetzung hierfür ist, dass das Ziel auch realistisch, spezifisch und messbar ist (vgl. O’Connor & Seymour, 1994, S. 40f).

²³ Vgl. Stahl, 1993, S. 20ff

²⁴ O’Connor & Seymour, 1994, S. 48f

²⁵ Weerth, 1992, S. 131

Rapporterstellens und Führens übertragen auf das Pferd geübt. Besonders intensiv wird dies in der Übung ‚Circling Game‘ deutlich, die unter Punkt 1.4.2.3. erläutert wird.

1.3.2 Trainings auf der Grundlage der Kommunikationstherapie

In den aus Watzlawicks²⁶ Kommunikationstherapie entwickelten Trainings steht explizit die Schulung der Fähigkeit zur Meta - Kommunikation im Mittelpunkt. Diese Fähigkeit beinhaltet die Wahrnehmung von Kommunikationsprozessen, und damit auch die Feststellung von Störungen in den Prozessen, ebenso wie die Fähigkeit zur Kommunikation über das Kommunikationsgeschehen. Ziel ist die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, die eine effektivere Zusammenarbeit und ein befriedigenderes zwischenmenschliches Miteinander ermöglicht.²⁷ Unter Kapitel 6.1. werden die einzelnen wesentlichen Komponenten gelungener Kommunikation weitreichend ausgeführt. Dabei sollen im pferdegestützten Führungskräfte-Training insbesondere die nonverbalen Kommunikationskanäle Erwähnung finden und innerhalb des Trainings analysiert werden, um festzustellen, wie kongruent die Führungskraft ihre verbal dargelegten Ziele in ihrem nonverbalem Verhalten kommuniziert.

1.4. Trainingsmethodik

1.4.1. Trainingsvorbereitung im Unternehmen mit Hilfe des 360° Grad Feedbacks

Die vorbereitenden Maßnahmen im Unternehmen vor der Durchführung des Trainings umfassen eine Bedarfsanalyse, um ein zielgruppenangepasstes Training erstellen zu können, sowie die Methode des 360° Grad Feedbacks. Diese Form des Feedbacks wird als Ausgangspunkt zur Auseinandersetzung der Trainingsteilnehmer mit ihrem Selbst- und Fremdbild genommen.

1.4.1.1. Bedarfsanalyse

Zu Beginn des Compelling Trainings bedarf es einer intensiven Analyse des Betriebes. Die Ziele des Trainings setzen individuell an den jeweiligen zu trainierenden Personen und den Wünschen des Unternehmens an. Dazu ist es jedoch notwendig zu Beginn in

²⁶ Watzlawick, 1996

²⁷ Vgl. Schulz v. Thun, 1994, S. 97f

Zusammenarbeit mit den Trainern die Kernkompetenzen, Glaubenssätze und die Unternehmenskultur des teilnehmenden Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu analysieren. Auf Basis dieser Prinzipien und der betrieblichen Rahmenvorstellungen wird ein zielgruppenspezifisches Trainingskonzept entwickelt, welches dem Kunden vor dem Training vorgestellt wird. Als sinnvoll erweisen sich deshalb Vorgespräche mit der Personal- und/oder Organisationsentwicklungsabteilung im Hinblick auf betriebliche Strukturen und Unternehmenskulturen, sowie mit den Teilnehmern selbst. Die Ziele des Trainings werden im Idealfall gemeinsam von der Personalentwicklung und dem Anbieter unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen entwickelt, um sie so in betriebspezifische Konzeptionen zu integrieren. Bei der Erarbeitung des Trainingsprogrammes gilt es vor allem zu überlegen, wie das im Training Erlernete dann in den betrieblichen Alltag transformiert werden kann. Die erwünschten Verhaltensweisen, die gemeinsam mit den Teilnehmern aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet wurden, werden in ein 360°-Fremdbild-Feedback integriert, welches an Arbeitskollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter oder auch Kunden zur Bewertung abgegeben wird. Mit diesen Ergebnissen kommen die Teilnehmer in das Seminar und besitzen bereits eine Analysegrundlage, auf der sie sich weiterentwickeln können. Die direkte Arbeit mit den Pferden im Training bietet dann die Möglichkeit, das Selbstbild, das jeder Teilnehmer in sich trägt, mit den erhaltenen Fremdbildern aus dem 360° Feedback zu verifizieren oder zu falsifizieren. Eigen- und Fremdwahrnehmung finden hierbei Raum, um überprüft und nötigenfalls in Übereinstimmung gebracht zu werden.

1.4.1.2. Das 360° Grad Feedback

Goleman spricht von der Geschäftsführerkrankheit²⁸, wenn er das Informationsvakuum rund um eine Führungskraft beschreibt. Häufig zeigt sich, dass ehrliches Feedback von den Mitarbeitern an den Vorgesetzten sehr rar gesät ist, insbesondere je höher die Stellung des Vorgesetzten in der Hierarchie eines Unternehmens ist. Oft erhalten Führungskräfte lediglich Feedback bezüglich ihrer erreichten Ziele bzw. erbrachten Leistungen, aber selten in Bezug auf ihr Verhalten. Die beschönigenden Urteile haben mitunter mit der Angst der Mitarbeiter zu tun, durch ein offenes Statement ihren Job zu verlieren. So kommt es bei hochrangigen Führungskräften eher zu Fehleinschätzungen, was ihre eigenen beruflichen Fähigkeiten

²⁸ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 124ff.

betrifft. Der 360° Grad Feedbackprozess bietet die Möglichkeit ehrliche, da anonyme Einschätzungen über die Führungsqualitäten einer Person zu erlangen.²⁹ „Der Begriff des ‚360° - Feedback‘ bezeichnet Verfahrensansätze zur Beurteilung von Führungskräften [(...)] aus der Perspektive verschiedener Beurteilergruppen (v. a. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Selbst). 360°-Feedbacks dienen manchmal der Bewertung, meist aber der Entwicklung der Beurteilten, und zwar in der Absicht, die Kompetenzen der Beurteilten (Fokuspersonen) im Sinne eines aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils entfalten zu helfen. Hierzu wird jede Fokusperson auf einer Vielzahl von tätigkeitsrelevanten Kompetenzvariablen eingeschätzt (Fremdbeurteilungen), um aus den draus zu erstellenden Beurteilungsprofilen einen Abgleich mit ihrer eigenen Sicht (Selbstbeurteilung) vorzunehmen.“³⁰ Die Bezeichnung von 360°-Feedback ergibt sich dementsprechend aus den vier gleichen Anteilen der Beurteilung durch die o. g. Gruppen. „Jeder dieser vier Gruppen wird in der Terminologie der Winkelgeometrie ein Kreisanteil von jeweils 90° zugewiesen, sodass sich die 360° - Perspektive ergibt.“³¹ Das beurteilte Selbst steht dabei in der Mitte des Kreises. Das 360° - Feedback hat mehrere Vorteile. Zum einen tritt es mit dem multiperspektivischen Zugang Beurteilungsverzerrungen möglichst entgegen. Zum anderen umgeht es o.g. Informationsvakuum rund um die Führungskraft und kann die Entwicklung einer realitätsangemesseneren Selbstwahrnehmung unterstützen. Dabei müssen allerdings auch auf Seiten der Führungskraft die Bereitschaft sowie die Fähigkeit vorhanden sein, sich selbst zu hinterfragen, aktiv Feedback zu suchen und für sich konstruktiv verarbeiten zu können. Jenen Führungskräften, die regelrecht nach Gelegenheiten suchen, um dazu zu lernen, die offen für Kritik sind, die andere um ihre Meinung bezüglich ihres eigenen Verhaltens bitten würden und darüber hinaus bereit sind, die gewonnenen Einsichten aktiv für die eigene Entwicklung zu verwenden, sagt man nach, dass sie erfolgreicher bei der Bewältigung ihrer Aufgaben seien und für ihre Leistung bessere Beurteilungen von ihren Vorgesetzten erhalten.³²

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Feedback für Führungskräfte – wie zuvor erläutert – immer noch eine knappe Ressource ist, obwohl man um seine Relevanz für die Förderung von Kompetenz- und damit auch Karriereentwicklung weiß. Mit Hilfe des

²⁹ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 124ff.

³⁰ Scherm, Sarges; 2002, S. 1

³¹ Scherm, Sarges; 2002, S. 2

³² Vgl. Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997, zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 14

360°-Feedbacks verspricht man sich, dass insbesondere die Selbstreflexion stimuliert wird und ein Perspektivenwechsel durch dieses kompetente ‚Rundum–Feedback‘ angeregt wird, das Ansichten diverser Personenschichten des Unternehmens beinhaltet. Die Bereitschaft zur konstruktiven Selbstentwicklung ist umso ausgeprägter, je mehr Unterstützung die Führungskraft aus ihrem unternehmerischen Umfeld erfährt. So kann die Veränderung kontraproduktiver Verhaltensweisen und Einstellungen lediglich von Erfolg gekürt sein, wenn angemessenes und kompetentes Feedback auch auf einem starken Vertrauensband basiert.³³

1.4.2. Trainingsablauf vor Ort

Die Natur und darin inkludiert die Reitanlage von Auslikon³⁴ dient als Setting für den Outdoor-Part des Seminars. Der Indoor-Part findet im Seminarraum statt und bezieht sich insbesondere auf die Transferarbeit am zweiten Tag.

Nach einer allgemeinen Begrüßungsrunde teilt sich die Gruppe auf die zwei bzw. drei zur Verfügung stehenden Pferde und damit auf die beiden Round Pens³⁵ jeweils an einem Ende der Halle, in Kleingruppen auf. Die zwei bzw. drei Trainer – je nach Teilnehmerzahl und vorhandenen Pferden – begeben sich zu jeweils einer Kleingruppe. Diese tauscht im Verlauf des Trainings die Pferde, um die Effektivität der Resonanz verschiedener Individuen – und damit im übertragenen Sinne Mitarbeiter – zu erfahren. Der Trainer arrangiert eine Lernsituation, in der er sich während der Aktivitäten im Round Pen weitgehend im Hintergrund hält. Die anfängliche Steuerung, gekoppelt mit der Einführung in die Seminargegebenheiten, nimmt während des Trainingsverlaufs ab.

Die Teilnehmer der jeweiligen Kleingruppen begeben sich einzeln in das Round Pen zu dem Pferd und versuchen sich an den Übungen, die je nach Ausrichtung verschiedene Ziele verfolgen. Nach jedem Teilnehmer erfolgt ein kurzes Zwischenfeedback durch erstens diesen selbst, zweitens die umgebenden Mitglieder der Kleingruppen, sowie drittens den Trainer. Inhaltlich wird dabei die augenblickliche Situation erörtert. D.h., es wird besprochen, ob das Ziel der Übung erreicht wurde und die Hintergründe, die zur Zielerreichung bzw. zu ihrer Nichterreichung geführt haben, werden beleuchtet.

³³ Vgl. Scherm, Sarges; 2002, S. 15ff.

³⁴ Lageplan im Anhang

³⁵ Der Round Pen im Training ist ein Zirkel, der mit Bändern abgesteckt wurde. Meist befinden sich an jeweils einem Ende der Halle ein so ein Kreis. Darin kann sich das Pferd frei und unangebunden bewegen.

Jeder Teilnehmer erhält zu Trainingsbeginn einen eigenen Flipchartbogen, der in der Halle fixiert wird. Hierauf werden innerhalb der individuellen Rückmeldungsstunden spezifische Erkenntnisse aus dem Feedbackprozess festgehalten, so dass daraus persönliche Verhaltensziele abgeleitet werden können, die aufgrund der schriftlich dargelegten Form, für den Teilnehmer jederzeit wieder abrufbar bleiben.

Nach dem Abschluss jedes einzelnen Übungssegments werden die Kleingruppen wieder zusammengeführt und in eine umfassende Reflexionsphase geleitet, in der die Erfahrungen der verschiedenen Kleingruppen zusammengetragen werden. Dadurch wird allen Teilnehmern die Gelegenheit gegeben, an den diversen Erkenntnissen zu partizipieren und ihre eigenen Einsichten mit denen der Kollegen abzugleichen, was mitunter Sicherheit bezüglich des ins Wanken geratenden Selbstbildes vermittelt und auch die Mitglieder der Gruppe näher zueinander bringt. Diese Großstunden werden vom Trainer moderiert.

Die Übungen sind so ausgerichtet, dass sie mit Dauer des Seminars anspruchsvoller werden und von Mensch und Pferd ein hohes Mass an mentaler Präsenz, Leistungsbereitschaft und Ausdauer abverlangen. Dies stellt eine beständig steigende Herausforderung an die Gruppe, aber auch an die Persönlichkeit und die Reflexionsfähigkeit des Einzelnen. Denn die Teilnehmenden erhalten Rückmeldungen nicht nur vom Pferd, sondern auch vom Moderator und den Beobachtern. Die Beobachter wiederum schulen permanent ihre Wahrnehmung und das Beschreiben des Führungsverhaltens.

In Interaktion mit dem Pferd bestimmt jeder Teilnehmer für sich selbst den Grad, den er sich auf die einzelnen Übungen einzulassen bereit ist. Fehler zu machen, ist weder unerwünscht noch wird es sanktioniert, sondern es wird als vollkommen menschlich akzeptiert. Der Co-Trainer ‚Pferd‘ wird dann lediglich nicht auf die gewünschte Weise reagieren.

Am Ende des Trainingstages mit den Pferden werden die gewonnenen Erkenntnisse, Erlebnisse und die sich daraus resultierenden individuellen Zielsetzungen wiederum in einer Gesamtrunde Revue passieren gelassen. Auf einem Arbeitsblatt³⁶ werden die spezifischen Ziele festgehalten und das emotionale Erlebnis ins Kognitive transferiert. Dieses Arbeitsblatt bezüglich der individuellen Ziele findet insbesondere am zweiten Seminartag noch Verwendung und wird daher unter Punkt 1.4.3. näher erläutert.

³⁶ Blätter exemplarisch im Anhang

1.4.2.1. Aufgabe des Pferdes

Das Pferd befindet sich während der Arbeitssituation in der Reithalle. Darin sind so genannte Round Pens aufgebaut.



Abb. 2³⁷

Je nach Teilnehmerzahl variieren diese in ihrer Anzahl. Bei erhöhtem Bedarf werden die einzelnen Zirkel in der Hälfte geteilt, so dass zwischen einem und zwei Pferden je Round Pen zur Verfügung stehen. Das Pferd bewegt sich bei jeder Übung frei und wird niemals geritten. Das Round Pen ist das beste Terrain, um die Gefühle des Pferdes mit

³⁷ Lampert, Das Pferd im Round Pen

denen des Menschen in Einklang zu bringen, denn es ist der Boden, auf dem sich sowohl Pferd als auch Reiter auf ‚sicherem‘ Gebiet befinden. Solange Mensch und Tier – Führungskraft und ‚Mitarbeiter‘ - noch keine vollständige Übereinkunft über ihr Miteinander getroffen haben, ist dieselbe Ausgangslage die beste Verhandlungsposition. Ein Grund, warum das komplette Übungsprogramm des Compelling Trainings nicht auf Reiten, sondern auf Bodenarbeit basiert. Zum einen lernen Menschen im Round Pen, Geist, Gefühl und Körper in Balance zu bringen, zum anderen lernen sie, in einem lautlosen Dialog sich einfach einmal nur auf das Zuhören zu beschränken. Es geht darum, eine Harmonie zu erschaffen, die Bewegung erzeugt und sich dabei ganz auf den anderen einlassen zu können.³⁸

In der vorliegenden Arbeit nimmt das Pferd in Bezug zum Teilnehmer verschiedene Rollen ein. Zum einen verkörpert es einen Co-Trainer, der dem Teilnehmer dazu verhilft, sich in seinem Selbstexplorationsprozess zu entwickeln und damit dem Trainer bezüglich des Erkenntnisgewinns zuarbeitet. Zum anderen besteht zum Pferd – ausgehend von der teilnehmenden Führungskraft – ein Transfer auf einen potentiellen Mitarbeiter. Eine exakte Trennung dieser beiden differenten Rollen ist schwierig. Das Pferd handelt per se nicht grundsätzlich aus einer dieser Rollen heraus, sondern fungiert in seinem ‚So-Sein‘ lediglich als Spiegel des ihm entgegengebrachten Verhaltens. Daher ist es zugleich Mitarbeiter aus der Sicht der Führungskraft und Co-Trainer, der den Selbstexplorationsprozess des Teilnehmers begünstigt. Die Begriffe ‚Mitarbeiter‘ und ‚Co-Trainer‘ werden in dieser Arbeit daher mit derselben Bedeutung gebraucht.

1.4.2.2. Aufgabe der Trainer

Die Aufgaben des Trainers sind größtenteils in moderativen, organisatorischen, strukturierenden und reflektierenden Tätigkeiten zu sehen. Ihm obliegt aber auch die Motivation der Teilnehmer, gewisse Herausforderungen in den Übungen anzunehmen. Nur durch aktives Agieren der Teilnehmer ist es möglich, die bislang gehütete Komfortzone zu verlassen und durch das Ertesten und Hinauswachsen der eigenen Grenzen zu neuem Erkenntnisgewinn zu gelangen. In diesem Prozess dehnt der Teilnehmer seinen vertrauten Rahmen aus, indem er sich auf neue Situationen mit unbekanntem Ausgang einlässt. Den Teilnehmer mit seinen individuellen Erlebnissen

³⁸ Vgl. Welz, 2002, S. 69

dann aufzufangen, und diese in konstruktive Anregungen umzusetzen, gehört zum Profil des Trainers.

1.4.2.3. Übungen und ihre Ziele

Compelling Leadership basiert auf der Tradition des ‚natural Horsemanship‘, besser bekannt als ‚Pferdeflüstern‘. Dabei wird das natürliche Beziehungs-, Herden- und Rangverhalten von Pferden genutzt und das Wesen, die Persönlichkeit und der Wille der Pferde geachtet. Die in dieser Arbeit vorgestellten Übungen des Compelling Trainings werden in ihrer Darlegung durch die Aufzeichnungen des so genannten ‚Joinings‘³⁹ von Welz erweitert. Seine Beobachtungen beziehen sich zwar auf die Reiter–Pferd–Konstellation, die Essenz daraus hat aber ebenso Gültigkeit für jeglichen Umgang mit dem Pferd und ist übertragbar für das pferdegestützte Führungskräfte-Training.

Alle Übungen des Trainings beinhalten Schritte, die eigenen Führungskompetenzen am Pferde zu überprüfen. Während der Übungen lernen die Teilnehmer sich und das Pferd kennen. Die eigene Feinfühligkeit wird geschult, indem sie lernen ihre eigene Körpersprache besser wahrzunehmen, übereinstimmender mit den übrigen Kommunikationskanälen zu kommunizieren und sich die Macht der eigenen Energie bewusst zu machen und damit umzugehen. Sie erfahren Konsequenzen ihres eigenen Handelns und lernen dafür Verantwortung zu übernehmen. Die Teilnehmer lernen Vertrauen zu schaffen und dadurch auch Selbstvertrauen zu gewinnen, übernehmen Führung und ernten Folgsamkeit.⁴⁰ Die intensive Erfahrung und Auseinandersetzung mit eigener Körpersprache und Gefühl bringt mehr Bewusstsein über sich selbst und das Gegenüber. So ist das Seminar auch Selbstbewusstseinstaining, insbesondere aber Kommunikationstraining. Man lernt zu führen und den magischen Moment des gegenseitigen Verstehens zu erfahren – auf der Basis von Freiwilligkeit.

³⁹ Beim Joining soll sich das Pferd dem Menschen anschließen, indem es aus freien Stücken zu ihm kommt und dann dem Menschen ebenfalls freiwillig folgt, egal in welche Richtung er sich daraufhin bewegt. Dabei konzentriert sich Welz insbesondere auf den permanenten beiderseitigen Austausch indirekter Gefühle zwischen Tier und Mensch sowie darauf, dass Körpersprache immer Ausdruck des Gefühls ist, was unter Kapitel 6.1.4.2. weitere Erläuterung findet. (vgl. Welz, 2002, S. 59)

⁴⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 57

Im Mai und September wurden beim pferdegestützten Führungskräftetraining die im Folgenden dargelegten Übungen aus einer Vielzahl herausgegriffen. Je nach Aufgabenstellung und Zielsetzung der zu trainierenden Unternehmung, werden aus dem variationsreichen Übungspool diejenigen eingesetzt, welche unmittelbar mit der Trainingsthematik und den Unternehmenszielen übereinstimmen.

1. Übung: First contact – Rapport



Abb. 3⁴¹

⁴¹ Lampert, Aufbau des Erstkontaktes, Annäherung



Abb.4⁴²

Bei der ersten Übung geht es um das Herstellen des Rappports und einer arbeitsfähigen Beziehungsebene durch den direkten Kontakt durch Streicheln mit Händen und Seil. Wichtig ist dabei, dem Tier nicht in die Augen zu sehen, denn der menschliche Blick stellt – wie in Kapitel 6.1.4.3.1. dargelegt wird, eine starke Energie dar. Diese Übung ist gedacht für Personen, die neue Mitarbeiter, neue Abteilungen oder neue Kunden übernehmen, für die das Pferd stellvertretend den Platz einnimmt. Hierbei lässt sich beobachten, wie die Teilnehmer den Kontakt herstellen, innerhalb dessen gerade der erste Eindruck wichtig ist. Ihr Verhalten dabei lässt sich direkt auf die Praxis ableiten. Die Führungsperson hat die Möglichkeit, sich aktiv zu verhalten, oder sie verharnt passiv. Aber nur, wer aktiv ist, kann in Erfahrung bringen, was für die folgende Zusammenarbeit nötig ist, damit die Kooperation effizient von statten gehen kann. Genauso wie bei Menschen, reagiert jedes Pferd unterschiedlich und hat seinen eigenständigen Charakter. Ist jemand als eher introvertierte Persönlichkeit anzusehen, wird diese Person bzw. das Pferd schnell überfordert sein und sich vielleicht zurückziehen, wenn jemand zu forsch auftritt. Dieses Auftreten induziert ein Jäger-und-Gejagten-Verhältnis. Bei einer extrovertierten Persönlichkeit zum Beispiel, geht es darum, ein eher forscheres Auftreten an den Tag zu legen, damit das Gegenüber nicht das Interesse verliert, wegläuft oder anfängt, den Teilnehmer herum zu schupsen.

⁴² Lampert, Beurteilung mit Feedback durch das Team

Daher geht es in der ersten Übung darum mit ausgefahrenen Antennen zu erkennen, wie es sich zu verhalten gilt, gegenüber einer Vielfalt individueller Ausgestaltungen – sich buchstäblich erst einmal beschnuppern zu lassen. In der ersten Übung geht es auch darum, die eigenen Grenzen und die Grenzen des anderen zu erkennen und abzustecken. Zusätzlich zu dem Motto des Erstkontaktes ‚You never get a second chance to leave the first impression‘, ist es genauso wichtig, die Verabschiedung – den letzten Eindruck - positiv zu gestalten, der bekanntlich bleibt. Im Training wird immer wieder deutlich, wie schwer es für viele Personen ist, diesen ersten Kontakt, speziell mit Pferden, herzustellen. Denn auf der einen Seite stehen ca. 500 Kilo ‚Kampfgewicht‘ und auf der anderen zwischen 50 und 100 Kilo. D.h. hier kann sehr schnell Angst vor dem Gegenüber entstehen. Dies wiederum wird in der Übung mit der Metapher umgesetzt, dass Manager sehr oft mit Situationen konfrontiert werden, in denen sie sich unwohl fühlen. D.h. also, es geht auch darum die Herausforderung anzunehmen, herauszufinden, wie man dann mit einer solchen Situation umgeht, in der man sich nicht wohl fühlt und wie man sich darin verhält. Immer wieder werden daraus Komponenten abgeleitet, die der entsprechenden Person zukünftig Erleichterung verschaffen sollen und Handlungsalternativen aufzeigen, um solche oder ähnliche Situationen zu meistern.

Fragen, die in der ersten Übung beantwortet werden sollten, sind zum Beispiel:

- Welches Verhalten zeige ich in der Kontaktaufnahme?
- Wie gut lerne ich mein Gegenüber wirklich kennen?
- Wie gut kann ich wahrnehmen, ‚zuhören‘ und mich auf das Gegenüber einstellen?
- Was konnte ich alles in Erfahrung bringen?
- Habe ich Unbekanntes erfahren?
- Habe ich Grenzen ausgetestet?
- Was lässt sich daraus für die Kooperation ableiten?

2. Übung: Im Mai: Lead to distance



Abb.5⁴³

Da sich das Training je nach Zielsetzung der teilnehmenden Unternehmung aus unterschiedlichen Übungen zusammensetzt, ist die Übung Nummer zwei divergent.

Lao Tse sprach davon, dass „[w]er Menschen führen will, [...] hinter ihnen gehen [muß].“⁴⁴ Die Übung ‚Lead to Distance‘ bedeutet Führen auf Distanz. Wann immer man den Mitarbeiter begrüßt und kennen gelernt hat, geht es irgendwann darum, bestimmte Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Da Führung häufig nicht nur einzelne Mitarbeiter betrifft, sondern ganze Teams von Mitarbeitern oder eine ganze Abteilung oder Unternehmung, stellt es sich als schwierig heraus, fortlaufend dieselbe Nähe aufzubauen, wie beim Erstkontakt. Führung wird dann auf größere Distanz wahrgenommen – insbesondere auch im Rahmen globaler Mobilität und der damit verbundenen Expandierung auf ausländische Märkte. Das kann die Chance bedeuten, das ‚Gesamtbild‘ einmal aus einer gewissen Distanz zu betrachten, zu erkennen, was

⁴³ Lampert, Lead to Distanz, Die Schwierigkeit zwischen Annäherung und Distanz

⁴⁴ Lao Tse zit. n. Hendrich, 1999, S. 84

die Ausgangsposition war, wo das Ziel ist und wie es letztendlich zu erreichen ist. Beim ‚Führen auf Distanz‘ geht zu Beginn die führende Person voran, zeigt gleichsam dem Mitarbeiter wo es hingehet und bewegt sich danach in eine hintere Position. Im Vordergrund steht das situative Führungsmodell und fordert entweder nach Anweisung, Anleitung, Coaching oder Delegation. Je nach Status, gilt es zu entscheiden, ob auf der Beziehungsebene oder auf der Sachebene interveniert werden muss.

Für diese Übung braucht der Teilnehmer einen klaren Plan, der das zu erreichende Ziel darstellt und von dem die Führungskraft überzeugt ist und dadurch authentisch emotional und kognitiv agiert, sowie eine ebenso deutliche Kommunikation dessen. Erst mit einem Plan im Kopf, der emotional auch gefühlt wird, ist es physisch möglich, die richtigen Signale zu setzen und die Kommunikation darauf auszurichten. Gerade die explizite Zielformulierung umgehen viele Menschen, um später nicht in der Verantwortung stehen zu müssen. Konzentration auf ein Ziel ist eine der tragenden Verantwortungen im Führungsverhalten von präzisen und verlässlichen Vorgesetzten. „Stellen Sie sich einmal vor, Sie kämen morgens auf Ihre Arbeitsstelle und fragten Ihren Chef, was Sie heute tun sollen. Und seine Antwort lautete: ‚Viel arbeiten‘. [...] Sie könnten arbeiten ‚wie ein Tier‘, und er könnte sagen: ‚Nicht genug‘. Oder: ‚Ach Gott, warum haben Sie sich denn so angestrengt. War doch gar nicht nötig!‘ Sie sind auf jeden Fall der Dumme, und der Chef hat immer Recht. Sie wären seiner Willkür ausgeliefert.“⁴⁵

Hat der Teilnehmer daher die Intention, die Rolle der Leitstute, d.h. der Führung zu übernehmen, hat er sich zugleich auch dem Pferd bzw. Mitarbeiter gegenüber zu gewissen Basisverantwortungen verpflichtet., er darf sich nicht wie ein Raubtier verhalten.⁴⁶ Raubtierdenken ist davon geprägt, den Raum verengen zu wollen.

2. Übung im September: Sideways Game

Im ‚Sideways Game‘ soll das Pferd über eine Stange treten, d. h. die Vorderbeine sind vor der Stange, die Hinterbeine sind hinter der Stange, und gleichzeitig wird der seitwärtsgerichtete Gang eingeschlagen.

Diese Übung baut bezüglich des Schwierigkeitsgrades auf dem First Contact auf, denn sie bedingt zusätzlich zum Beziehungsaufbau Führung. Die Einflussnahme ist

⁴⁵ Welz, 2002, S. 133

⁴⁶ Vgl. Pat Parelli zit. n. Welz, 2002, S. 46f

gleichzeitig auf der Vorderhand des Pferdes und auf der Hinterhand. Geforderte Führungsaufgaben, die diese Übung impliziert, sind Koordination, da mehrere Aspekte gleichzeitig bearbeitet werden müssen, klare Kommunikation sowie parallel Beziehungsarbeit zu leisten. Besonders die Arbeit auf der Beziehungsebene wird oft vernachlässigt, wenn es mehrere Dinge gleichzeitig zu bewerkstelligen gibt. Der Teilnehmer hat seinen Auftrag zu erteilen, ohne dabei den Fokus auf die Beziehung zu schmälern. Zugleich darf er das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Diese Übung zeigt daher, ob die Person, die die Führung übernimmt, eine klare Vorstellung vom geplanten Vorgehen hat und klare Leistungsziele setzt. Die Zielvereinbarung zwischen Chef und Mitarbeiter dient der Orientierung und ist zugleich Maßstab für Leistung und Leistungsbewertung. Wesentlich dabei ist auch die Balance zwischen Vertrauen und Respekt aufrecht zu erhalten, die die Beziehung definiert. Denn wenn die Führungskraft im Respekt nachlässt, erspürt das der Geführte und wird ebenso nachlässig in seinen Aufgabenausführungen werden. Im Training legt sich das insofern dar, dass der Teilnehmer sich zum Beispiel entweder zufrieden gibt, wenn das Pferd sich hinten außerhalb der Stangen bewegt, oder sich solange unnachgiebig verhält, bis die Aufgabe nach den angesetzten Maßstäben erfüllt wurde.

2. Übung: Kombinationsübung



Abb.6⁴⁷

⁴⁷ Lampert, Kombinationsübung

Da Mitarbeiter individuell verschieden sind, wird die Kombinationsübung dazu genutzt, das beim ersten ‚Mitarbeiter‘ Gelernte auf einen anderen übertragen. Viele Trainingsteilnehmer wiegen sich in der sicheren Annahme, dass jedes Pferd gleich ‚funktioniert‘ und meinen das, was sie beim ersten Pferd herausgefunden zu haben, was es gerne mag und was nicht auf jedes andere Pferd übertragen zu können. Dabei erliegen sie jedoch einer Illusion, die in der Übungspraxis unmittelbar aufgehoben werden kann. Denn nur mit entsprechend empathischem Einfühlungsvermögen bezüglich des Vis à Vis kann erfolgreich in der gegebenen Situation das eigene Handeln variiert werden. Ziel ist, möglichst schnell zu einer qualitativ hochwertigen Kooperation zu gelangen. Übertragen auf das Training bedeutet dies, dass die Übung gekonnt durchgeführt wird. Das wiederum beinhaltet die Antworten darauf, wie groß das entgegengebrachte Vertrauen ist, wie klar kommuniziert wurde und wie groß der Respekt ist. Um dies zu überprüfen, können hierbei auch Respektfragen gestellt werden. Diese sind zum Beispiel, dass das Pferd der Führungsperson erstens folgt, wenn sie weggeht, zweitens seitlich ausweicht, wenn sie auf seine Vorderhand oder drittens auf seine Hinterhand zugeht und viertens rückwärts ausweicht, wenn sie sich ihm von vorne annähert, wobei die Reihenfolge keine Rolle spielt. Die Vorderhand jedoch weichen zu lassen, ist schwerer, da in achtzig Prozent aller Fälle rangniedere Pferde in alltäglichen Rangordnungsauseinandersetzungen über die Vorhand ausweichen. In der Übung geht man aus ca. zwei Meter Abstand mit hoch aufgerichtetem Körper von der Seite im rechten Winkel auf den Körperteil des Pferdes zu, den man zu bewegen gedenkt. Bei der Hinterhandbewegung blickt man⁴⁸ zum Beispiel scharf auf die zugewandte Hinterhandseite. Reicht das nicht aus, um das Pferd zu bewegen, schwenkt man leicht das Seil in Richtung Hinterhandseite. Wenn das Pferd daraufhin mit Vorder- und Hinterhand jeweils ein paar Schritte in gerader Linie oder im Boden seitwärts weicht, ist das Ziel erreicht. Was so einfach klingt, birgt in der Pferdekommunikation dennoch seine Tücken, denn es ist darauf zu achten, dass der dem Übenden zugewandte Huf vor den jeweils äußeren tritt. Huft das Pferd nämlich dahinter auf, entzieht es sich der Person. Setzt es zwar davor auf, aber läuft weiter vorwärts, statt seitwärts, begibt es sich auf die Flucht. Die Frage nach Folgsamkeit lässt sich leicht klären, indem man sich schräg nach vorne vom Pferd weg begibt und beobachtet, ob das Tier folgt. Wenn nicht verweigert es die Gefolgschaft.⁴⁹

⁴⁸ Welche Energie allein der Blick in diesem Zusammenhang darstellt, wird in Kapitel 6.1.4.3. weitreichend erörtert

⁴⁹ Vgl. Welz, 2002, S. 124

3. Übung: Das Circling Game





Abb.7 etc.⁵⁰

Im Circling Game wird Führung auf noch größere Distanz wahrgenommen. Diese Übung bildet meist den Abschluss eines Trainings, verbindet alle zuvor erlernten Kompetenzen und ist daher auch am komplexesten. Es stellt für viele Kursteilnehmer ein Highlight dar, weil viele emotional sehr berührt werden, wenn das Pferd ihnen aus freien Stücken folgt und sie damit von diesem doch sehr ausdrucksstarken Tier als Leader anerkannt werden. Das Pferd wird dabei in eine bestimmte Richtung – nach links oder nach rechts im Round Pen gesendet. Zusätzlich zur Richtung wird auch das

⁵⁰ Lampert, Erfahrung der Macht der eigenen Energie; Von oben nach unten: Wegschicken des Pferdes und Einladen zum Folgen

Tempo vorgegeben. Außerdem werden von den Trainern bestimmte Punkte gesetzt, an denen das Pferd anzuhalten ist, um dann noch einige Male wieder die Bewegungsrichtung zu wechseln. Unter anderem geht es darum, das frei laufende Pferd ohne bindende Hilfsmittel zu führen. Die Essenz dieser Übung ist die Kompetenz zu natürlichem und authentischem Führen zu erwerben. Hierbei überprüft der Teilnehmer wiederum ob er in der Lage ist

- klar zu Kommunizieren,
- Vertrauen zu schaffen und
- Respekt zu genießen

Diese drei Ebenen kommen insbesondere in dieser letzten Übung zusammen.

In dieser Übung zeigt sich insbesondere das vorhandene Energieniveau. D.h., dass eindeutig ersehen werden kann, ob die Führungskraft zu wenig agiert und das Pferd vielleicht sogar stehen bleibt, oder aber zu viel Energie und damit Druck aufbaut, so dass es flüchtet. Mit zuviel Energie erhält man das Jäger – Gejagten – Modell und mit zu wenig Energie läuft man Gefahr, den Respekt zu verlieren. Denn das Pferd mit seinen feinen Wahrnehmungsantennen spürt, wenn ihm jemand gegenübertritt, der nicht glaubwürdig ist und wird dann nach eigenem Gusto handeln.

Besonders in dieser Übung ist es wichtig, mit der dem Individuum angemessenen Energie zu agieren, sich daher wiederum empathisch einfühlen zu können und dadurch eine gefestigte Beziehungsebene geschaffen zu haben, sowie deutlich in der eigenen Kommunikation zu sein.

Wesentlich ist auch, mit kleinen Zielen anzufangen, die realistisch zu erreichen sind. Dadurch steigert sich die Motivation, die man wiederum benötigt, um große Zielkomplexe zu erreichen. Das bedeutet, kleine Anforderungen an den Anfang zu stellen.⁵¹ Ziel des Circling Games ist die Folgsamkeit, körperlich sichtbar dadurch, dass das Pferd sich dem Menschen am Ende der Übung anschließt. Das Pferd lernt, indem es immer wieder weggeschickt wird, dass Widerstand oder Flucht Kraft kosten, Folgsamkeit hingegen Wohlergehen verschafft. In der Natur aller Lebewesen liegt es jedoch, sich bei diesen beiden Optionen mit Vorliebe für die energiesparendere Variante zu entscheiden.

In dieser bereits hochkomplexen Übung kann es aber auch zu einigen Komplikationen bezüglich mangelnder Folgsamkeit, kommen. Sollte der ‚Mitarbeiter‘ nicht an der Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen interessiert sein, ist es wichtig, nach

⁵¹ Vgl. Welz, 2002, S. 134f

dem Eskalationsmodell⁵² Stufe für Stufe die Energie zu erhöhen, bis man ans Ziel kommt. Erst dann kann man das Energieniveau herunterfahren und sollte sofort zu Stufe eins, dem Denken, zurückkehren.⁵³

So zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter ‚Pferd‘ immer kleinere Kreise dreht, bis er beim Chef im ‚Büro‘, bzw. der Kreismitte, angelangt ist. „Denn am Ende wird das Pferd in solchen Fällen entweder unaufgefordert bei Ihnen stehen bleiben, oder aber es verdrängt den Chef aus seinem ‚Büro‘. [...] gelingt es ihm sogar, Sie ein bisschen zu verdrängen, dann hat es Sie bewegt. [Wie bereits erwähnt, hat sich derjenige untergeordnet, der sich mehr bewegt.] Schicken Sie deshalb Ihren ‚Mitarbeiter‘ mit der notwendigen Energie entschieden zurück an seinen ‚Arbeitsplatz‘. Manche Pferde schauen auch schon mal sehnsüchtig Richtung Chefbüro: ‚Komm`Chef, lass` uns `nen Kaffee trinken!‘ Manche wiederum schleudern ihren Kopf aufmüpfig Richtung Mittelpunkt, als wenn sie sagen wollten: ‚Schluss jetzt, sonst komm` ich und trete Dir die Tür ein!‘ Antworten Sie in jedem Fall mit Energieeinsatz: Schauen Sie in Richtung ‚Mitarbeiter‘, heben Sie den Arm mit dem Seil, und werfen Sie dieses, wenn nötig, an den Körperteil des Pferdes, der Ihnen am nächsten ist.“⁵⁴

Gerade die Korrektur des unerwünschten Verhaltens mit dem Seil stellt einen interessanten Transfer vom Pferd im Circling Game hin zur Mitarbeiterführung im Unternehmen dar und ist übertragbar auf die Handhabung der Fehlerkultur. Es geht nicht darum, einen möglichen Fehler des Pferdes zu unterbinden, indem man vorweg mit zum Beispiel Einsatzes des Seiles korrigiert. Das würde unter schlechtes Timing beim Pferd, und im Unternehmen unter die Führungskultur eines übervorsichtigen Chefs, der am Ende voraussichtlich lieber alles selber macht, bevor anderen Fehler unterlaufen könnten, fallen. Als ‚Fehler‘ wäre das motorisch nicht nachvollziehbare Stolpern des Pferdes, das auf Unaufmerksamkeit schließen lässt, oder das Wiehern, sowie Riechen an den ‚Äpfeln‘ der Kollegen während der auszuführenden Übung zu bezeichnen. Dann sei es angebracht dem Pferd durch eine kurze Armbewegung die Information zu geben: „Nicht während der Arbeit telefonieren oder Zeitung lesen!“⁵⁵ Aber Pferde sind wahre Künstler im Antäuschen von Fehlern. Reagiert der Chef auf die Vorgabe bereits mit einer Sanktionierung wie Armheben, lernt das Pferd lediglich, dass

⁵² siehe Kapitel 6.3.5.

⁵³ Vgl. Welz, 2002, S. 129

⁵⁴ Welz, 2002, S. 138 f

⁵⁵ Welz, 2002, S. 141

es wieder einmal den Chef bewegen konnte und damit ranghöher bleibt. Wichtiger ist also, den Fehler machen zu lassen, und erst dann innerhalb eines zwei Sekunden Zeitlimits⁵⁶ mit der notwendigen Energie zu reagieren, womit demonstriert wird, dass man aufgepasst hat und die ‚Regeln‘ beherrscht.⁵⁷

Wie im gesamten Training zeigt sich auch in dieser Übung, ob der Teilnehmer sich auf das Gegenüber eingestellt hat und dieses versteht, sowie die entsprechenden Körpersignale zu achten und bezüglich der Folgewilligkeit einzuschätzen weiß.⁵⁸ Mit dem Circling Game lässt sich erlernen, wie man das Gefühl eines anderen beeinflussen kann – und zwar auf indirektem Weg.^{59 60}

Wenn das Pferd nun allen o.g. Bewegungsaufforderungen nachgekommen ist, darf es eingeladen werden, zur Führungskraft ins ‚Büro‘ zu kommen und sich dieser anzuschließen. Dieses so genannte ‚Joining‘ ist ein mächtiger Vertrauensbeweis, denn es bestätigt den Teilnehmer, von Seiten des Pferdes, in seinem Führungsanspruch.⁶¹

Dieser Abschluss der Übung ist für viele faszinierend. Der ‚Mitarbeiter‘ wird sich nur annähern, wenn die Beziehung stimmt. D.h., wenn die Führungskraft das Vertrauen vorher aufbauen und sich zugleich den nötigen Respekt verschaffen konnte.

Theoretisch dargelegt, wird das Pferd ‚eingeladen‘ in die Kreismitte zu kommen, indem der ‚Chef‘ seine Körperachse so eindreht, dass sie sich ein wenig mit in die Bewegungsrichtung des Pferdes wendet. Dabei ist allerdings wichtig, sich nicht zuviel mit zu drehen, so dass man schon in die gleiche Richtung wie das Pferd sieht. Das ist eine Partnerposition, für die es zu diesem Zeitpunkt noch zu früh ist.⁶² Erfolgsunterstützend ist eine entspannte Körperhaltung – wie immer im Umgang mit Lebewesen – auch durch ein einfaches, doch wirkungsvolles Lächeln zu erwirken. In dem Augenblick, in dem das Pferd seinen Kopf dem Chef zudreht, ist es wichtig, zu reagieren und sich vom Pferd wegzudrehen – immer in Bewegungsrichtung. Aus den anfänglichen ca. 45 Grad werden dann 90 Grad. Wenn das Pferd nun der Einladung Folge geleistet hat, steht es jetzt hinter dem Rücken des ‚Chefs‘. Es ist wichtig, dabei ruhig zu atmen und abzuwarten, denn für das Pferd stellt diese Position eine starke körpersprachliche Aufforderung dar. Welz beschreibt, dass viele diesen Moment „als

⁵⁶ Über das Zeitlimit hinaus kann das Pferd die Aktion nicht mehr mit dem eigenen Verhalten verbinden.

⁵⁷ Vgl. Welz, 2002, S. 141

⁵⁸ Vgl. Welz, 2002, S. 158

⁵⁹ Vgl. Welz, 2002, S. 37

⁶⁰ Indirektes Gefühl: vgl. Kapitel 6.1.4.3.5.

⁶¹ Vgl. Welz, 2002, S. 156

⁶² Vgl. Welz, 2002, S. 158

einen Augenblick tiefer Verbundenheit⁶³ sehen und dabei manche aufgestauten Emotionen befreit werden.

Diese Übung zeigt sehr klar, ob das Pferd versteht, ob es vertraut und ob es respektiert. Fühlt sich die Führungskraft unsicher und hinterfragt, ob der ‚Mitarbeiter‘ wirklich folgt, wird sich das Pferd gar nicht oder nur stockend annähern. Denn wenn der Plan im Kopf des Führers und damit verbunden sein Gefühl, Unsicherheit vermitteln, dann wird sich das wiederum physisch ausdrücken und in der Körpersprache zeigen⁶⁴, auf die das Pferd wiederum seinerseits reagiert. Gibt es Teilnehmer, die sich unsicher verhalten, dann bietet das pferdegestützte Führungskräftetraining einen geeigneten Übungsraum, um diese sicher zu machen. Denn Sicherheit kommt einerseits von Wissen, aber andererseits auch von Fühlen. Das ist authentische Sicherheit. Hat man einen klaren Plan und fühlt sich sicher, wird man auch Sicherheit vermitteln. Dann ist das Auftreten natürlich und authentisch – gemäß dem einer Führungskraft, der man gerne folgt.

1.4.3. Trainingstransfer: Der zweite Tag

Wichtiger Bestandteil eines Trainings sind die Reflexionsphasen, die kurz nach einer durchgeführten Übung und am Folgetag durchgeführt werden und maßgeblich zur Transfersicherung beitragen können. Auf der Basis der zuvor unternehmensintern gesetzten Ziele für das Training, müssen diese durch ein Controllingssystem in der Transferphase im Anschluss an das Training überprüft werden und damit Handlungsvereinbarungen, auch Commitments genannt, getroffen werden um das im Training Erlernte und Erarbeitete in den betrieblichen Alltag transformieren zu können. Dafür wird den Teilnehmern am zweiten Tag eine Seminaratmosphäre geboten, die abseits der Reithalle liegt.

An diesem Part des Trainings profitieren die Beteiligten insofern sehr intensiv, da das den Tag zuvor emotional Erlebte unmittelbar reflektiert wird, kognitiv umgesetzt wird und somit auf den Arbeitsalltag transferiert werden kann. Dabei werden zwei Ebenen angesprochen. Zum einen wird jedem Teilnehmer individuell ermöglicht sich durch Selbstreflexion sowie im gruppenspezifischen Prozess weiterzuentwickeln, zum anderen eruiert die Gruppe an sich, als Repräsentant ihres Unternehmens, die für ihr Unternehmen wesentlichen Commitments. Sowohl für den individuellen, als auch für

⁶³ Welz, 2002, S. 165

⁶⁴ Vgl. Kapitel 6.1.4.3. zur Körpersprache

den unternehmerischen Part werden die am Vortag verteilten Arbeitsblätter⁶⁵ inhaltlich erweitert, so dass über klare, persönliche Handlungsvereinbarungen gewährleistet wird, dass die persönlich wie unternehmensintern angestrebten Ziele schnellstmöglich erreicht werden. Hierbei liegt das SMART MÖ⁶⁶ Modell zugrunde. Das weitverbreitete Akronym SMART (siehe Kasten) bietet die notwendigen Kriterien guter Zielformulierungen.⁶⁷

S pezifisch
M eißbar
A ktionsorientiert / A traktiv
R elevant / R ealistisch
T erminiert / T ransparent

Die Erweiterungskomponenten ‚MÖ‘ bedeuten:

Motivierend: Ziel muss für einen selbst reizvoll sein

Ökologisch: Man muss sich über die Konsequenzen des Ziels bewusst sein

Die an dieser Stelle gewonnen Informationen begleiten auch in Zukunft die unternehmerischen Tätigkeiten und sorgen damit für eine gewisse Nachhaltigkeit.

Der zweite Trainingstag ist von noch sehr weitreichenderen theoretischen wie praktischen Einheiten gekennzeichnet, die in der vorliegenden Arbeit aufgrund des begrenzten Rahmens jedoch keine weitere Erwähnung finden und darüber hinaus den Schwerpunkt des *pferdegestützten* Trainings verlassen haben.

1.4.4. Auswirkungen der Trainingsmethodik

Goleman spricht vom Flitterwocheneffekt⁶⁸, wenn der Ertrag der meisten Fortbildungen bereits nach wenigen Wochen, in denen der Trainierte sich wieder in den alten Mustern von eigenem Verhalten und Arbeitsablauf gefangen sieht, im Sande verläuft. Die Frage

⁶⁵ siehe Anhang

⁶⁶ Vgl. O'Connor & Seymour, 1994, S. 40

⁶⁷ Vgl. <http://www.coaching-magazin.de>

⁶⁸ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 133f

bleibt, warum die Ergebnisse so dürftig sind, obwohl doch zu vermuten ist, dass die Arbeit der Trainer nicht minderwertig ist. Hierzu werden im Folgenden drei wesentliche Kriterien angeführt, die diese Problematik eingehender veranschaulichen.

Stagnation methodisch – didaktischer Entwicklung

In der herkömmlichen Trainerbranche ist eine Stagnation der methodisch – didaktischen Entwicklung zu verzeichnen. Dem entgegen bietet das Compelling Training die Möglichkeit, dass die Teilnehmer auf intensivste, denn persönlich berührte Weise auf drei Ebenen – affektiv, kognitiv und motorisch die Trainingsinhalte erfahren, deren Effekte sie ohne jegliche Zeitverzögerung erleben. Eine Ebene über all diesen Ebenen bildet die Metaebene, die mit den Transferprozessen implementiert wird. Sie ist durch beständige Präsenz gekennzeichnet, sowohl innerhalb der Feedbackrunden während des Trainings mit den Pferden als auch während der Transferleistungen am zweiten Trainingstag. „*Tell me, and I'll forget, show me, and I may remember, involve me – and I'll understand*“⁶⁹.

Falsche neurologische Ausrichtung

Zum anderen ist die o.g. Problematik insofern zu begründen, dass viele Trainingsprogramme für die Verbesserung von Emotionaler Intelligenz – Fähigkeiten auf den Neokortex ausgerichtet sind, statt auf das limbische System.⁷⁰ Emotionale Intelligenz beruht auf Schaltungen zwischen den ausführenden Zentren des Gehirns in den präfrontalen Lappen und dem limbischen System. Der Neokortex kann Konzepte sehr schnell erfassen und sie in bestehende Netzwerke im Gehirn einordnen. „Wenn es um das Erlernen technischer oder analytischer Fähigkeiten geht, arbeitet der Neokortex mit beeindruckender Effizienz.“⁷¹ Im Gegensatz dazu verläuft der Lernprozess im limbischen, dem emotionalen Gehirn wesentlich langsamer, insbesondere wenn alte Gewohnheiten geändert werden müssen. Es erfordert also mehr Anstrengung, eine Fähigkeit wie Empathie zu stärken, als zum Beispiel ein Programmierexperte zu werden.⁷² Das ist darauf zurückzuführen, dass das limbische System seit Jahrmillionen

⁶⁹ aus Trainingsunterlagen

⁷⁰ nähere Erläuterungen zu den neurologischen Gegebenheiten finden sich unter Kapitel 2.2.

⁷¹ Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 136

⁷² Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 137ff.

nach denselben erfolgsversprechenden Strukturen funktioniert, die zu Urzeiten das Überleben sicherten. Dieser Unterschied ist bedeutsam für die Verbesserung von Führungskompetenzen, die sich zu einem großen Teil auf den limbischen Bereich beziehen. Das bedeutet aber auch, dass lediglich die Wahl eines adäquaten Trainingsmodells diese Veränderung bewirken könnte.⁷³ Das Compelling Training kann dem o.g. Flitterwocheneffekt entgegenwirken, da es, wie in Kapitel 5.4. noch dargelegt werden wird, die emotional intelligenten Aspekte im Führungsverhalten betont. Auch bezüglich der Motivation lässt sich festhalten, dass sie unter den Teilnehmern besonders hoch ist. Der Co-Trainer ‚Pferd‘ motiviert durch den Reiz der Kommunikation auf verschiedenen Kanälen. Auch die Auseinandersetzung bis zur Verständigung zwischen Teilnehmer und Pferd motiviert. Darüber hinaus weckt gerade die ehrfurchtgebietende Größe das Interesse daran, ihn zur erfolgreichen Bewältigung der geforderten Aufgabe, zu bewegen. Hinzu kommt, dass in einer Atmosphäre der Zentriertheit und Ruhe die Führungskraft die Möglichkeit hat, mit Bedacht ihre Handlungen auszuführen. Denn nur Verhaltenssicherheit führt zum erwünschten Erfolg. Für den Selbstexplorationsprozess bietet das Pferd eine außergewöhnlich große Reflexionsfläche und spiegelt dem Teilnehmer sein eigenes Verhalten wieder. Damit sind dem pferdegestützten Führungskräfte-Training die emotional intelligenten Prinzipien nach Goleman immanent. Dazu gehören Motivation, konsequente Übung und angemessenes Feedback, das Raum zu persönlicher Entwicklung schafft.⁷⁴

Fehlende Feedbackprozesse

Für Personalentwicklungspraktiken hat sich gezeigt, dass die erhofften Wirkungen häufig ausblieben. 1998 wurden für interne und externe Veranstaltungen umgerechnet insgesamt 24,8 Mrd. Euro von deutschen Unternehmen ausgegeben.⁷⁵ „Jedoch wurde von mindestens 50% [(...)] der Veranstaltungen der angestrebte Erfolg beruflicher Veränderungen nicht erfüllt.“⁷⁶ Gerade professionell und umfassend etablierte Feedback – Prozesse, die Teil von Weiterbildungsprozessen sind, können „den Nährboden für eine nachhaltige Entwicklung bereiten, da die Rückmeldung dem

⁷³ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 135f

⁷⁴ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 135f

⁷⁵ Vgl. Weiß, 2000 zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 7

⁷⁶ Staudt & Kreigesmann, 1999 zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 7

unmittelbaren Tätigkeitsumfeld entstammt und den Adressaten auch ‚on the job‘ erreichbar. Der Anreiz zur Entwicklung stammt somit aus dem Umfeld selbst (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte), und die Entwicklung der Person – als Transferleistung vom Feedback in konkrete berufliche Situationen – kann und soll durch das Umfeld unterstützend begleitet werden.“⁷⁷ In diesem Zusammenhang erhalten die Teilnehmer innerhalb des Schonraums des Trainings die Möglichkeit sich selbst zu entdecken, indem sie erkennen, wie die Tiere auf sie in den spezifischen Übungen reagieren, sie lernen zu beobachten und zu beurteilen, erleben Macht und Ohnmacht der eigenen Handlungen - teilweise am eigenen Körper. Durch die anschließende kognitive Verarbeitung können Analogien zum eigenen Berufsalltag hergestellt werden. Eine weitere wesentliche Erkenntnis in der Arbeit mit dem Co - Trainer ‚Pferd‘ ist, dass die Führungskraft lernt, die Ursachen für fehlgeleitete Handlungen bei sich zu suchen. Das Compelling - Training erleichtert die Fähigkeit des "Sich-Selbst-in-Frage-Stellens". Diese Selbstreflexion gilt als eine der Problematiken herkömmlicher Trainings und findet sich oft gepaart mit der Skepsis gegenüber der Beurteilung durch den Trainer. Feedback von Pferden hingegen ist relativ wertneutral. Sie vertreten einen neutralen Standpunkt und legen keinen Wert auf Stellung, Rang, Geld oder anderes Statusgebaren. Die Tiere dienen ausschließlich als Spiegel des eigenen Verhaltens. Bei dem Training sind keinerlei Pferdekennnisse vonnöten. Ganz im Gegenteil, ist manchmal zu beobachten, dass Vorerfahrung mit Pferden konditionierte Muster hervorbringt, die schwer aufzulösen sind. Das Training erhebt den Anspruch, den Focus auf die wenigen, aber wesentlichen Dinge, auf die es im Führungsverhalten ankommt, zu legen. Der Trainer sieht den Erfolg nicht in erster Linie aus avantgardistischen Techniken resultierend, sondern vielmehr in der Vermittlung von Klarheit in insbesondere nonverbaler Kommunikation, Beharrlichkeit, Vertrauen, Respekt und konsequenter Disziplin. Die exakte Erläuterung dieser Basiskomponenten wird zu einem späteren Zeitpunkt in den Kapiteln 6.1., 6.2., und 6.3. Berücksichtigung finden.

⁷⁷ Scherm, Sarges; 2002, S. 9

III Trainingsteilnehmer

2. Trainingsteilnehmer in ihrer Unterschiedlichkeit

Im Folgenden wird thematisiert, wie sich der Mensch als soziales Wesen entwickelt hat ebenso wie seine Stellung zum Tier evolutionär zu betrachten ist. In diesen Zusammenhang wird auch der koevolutive, wechselseitige Veränderungsprozess gesetzt, in dem sich Menschen mit Beginn der Domestizierung der Pferde, befinden. Auf dieser Basis folgt die Begründung, warum das Pferd einem Führungskräfte-Training zur persönlichen Weiterentwicklung gereicht.

2.1. Der Teilnehmer Mensch

Nach aktuellem Forschungsstand gibt es die Hominiden seit vier bis fünf Millionen Jahren. Der Begriff Hominide impliziert die Fähigkeit des Laufens auf zwei Beinen, wodurch diesen die Möglichkeit gegeben wurde, ihre Hände frei zu benutzen und sie zu Werkzeugen und ‚Gehilfen‘ im täglichen Leben zu machen. Die Spezies des Homo Sapiens, zählt zu den jüngsten Ausläufern. Das Alter beträgt ca. 40000 Jahre. Die Hominiden lebten in Gruppen zu ca. 20 bis 50 Mitgliedern, die in Bezug auf Größe und Struktur mit denen der heutigen Schimpansen zu vergleichen sind.⁷⁸ „Sie waren bis zur so genannten jungsteinzeitlichen Revolution – die in einigen Regionen der Erde vor etwa 12000 Jahren, in anderen später stattfand – Jäger und Sammler. [...] Erst in der Jungsteinzeit wurde der Mensch sesshaft und begann, Nahrungsmittel zu produzieren, indem er Pflanzen und Tiere domestizierte und züchtete.“⁷⁹

In der Soziobiologie geht man davon aus, dass die Grundstrukturen unseres sozialen Verhaltens ein Resultat des Lebens in kleinen Gruppen sind. Solche Primär- oder Sympathiegruppen sind altes Primatenerbe.⁸⁰ Geprägt vom Leben in der Gruppe, steht der moderne Mensch unter einem ungeheuren sozialen Stress. Dieser begründet sich auf der heutigen Massengesellschaft, was dazu führt, dass sich der Mensch verstärkt auf Menschen verlassen muss, die er gar nicht kennt, noch eine persönliche Beziehung zu diesen pflegt, wie zum Beispiel bei der Arbeitsplatzumgebung in anonymen Unternehmensstrukturen. „Die Vertrautheit der Individuen in der Kleingruppe weicht

78 Vgl. Wuketits, 2002, S. 82

79 Wuketits, 2002, S. 82

80 Vgl. Wuketits, 2002, S. 84

einem erzwungenen Kontakt zu unzähligen Personen, die kein engeres soziales Band miteinander verbindet."⁸¹ Diese Kluft und deren Überwindung rechtfertigt die Begründung, warum ein Kommunikations- und Verhaltenstraining hilfreich sein kann. Warum auch ausgerechnet ein pferdegestütztes Training hierzu verhelfen kann, wird in den weiteren Kapiteln noch dargelegt. Im Folgenden wird die grundsätzliche Frage geklärt, welche Verbindung der Mensch zum Tier überhaupt hat.

2.2. Historische, psychologische und soziobiologische Entwicklung der Mensch-Tier Beziehung

Laut Papke⁸² ist das im ökonomischen Sinne wertlose Geselligkeitstier in domestizierter Form fast doppelt so alt wie das eigentliche Nutztier. Daher ist mit Brockmann ein Grundbedürfnis beim Menschen anzunehmen, "...sich neben seinesgleichen auch mit Tieren zu umgeben."⁸³ Sehr frühe Mensch-Tier-Beziehungen waren in der Regel totemistische Beziehungen; Tieren wurden magische Kräfte zugesprochen. Das Tier diente kulturgeschichtlich als vielfältiges Symbol, als Basis menschlicher Wünsche und Phantasien, bis hin zur Inkarnation menschlichen Wesens. Auch die ersten Bilder, die sich Menschen von ihrer erlebten Welt in Höhlenmalereien zum Beispiel machten, zeigen in das damalige Leben integrierte Tiere. „Die Menschwerdung hat sich in einer intensiven Wechselbeziehung mit dem Tier vollzogen. In einem materiellen und psychischen Ergänzungsverhältnis, das weit vor der Fähigkeit zur Domestikation den Charakter einer Sozialbeziehung angenommen hatte. Es wird angenommen, dass das Tier über diese Koevolution zu einer Reizgestalt geworden ist, die den Menschen auf besondere Weise reagieren lässt."⁸⁴ Nach Greiffenhagen⁸⁵ gründet sich die menschliche Psyche historisch darauf, dass sich der Mensch zuerst von der Natur entfremdete, um sie letztlich doch in sein Leben einzubeziehen und sicherlich zu bemerken, dass der Mensch nicht ohne sie kann, was wiederum zu dem Streben nach deren Beherrschung führte. Der Mensch befindet sich seither in einem Spannungsverhältnis dreier wesentlicher Komponenten zum Tier: Verwandtschaft, gleichzeitige Abgrenzung und deren wirtschaftliche Ausbeutung. Denn ursprünglich waren Tiere für den Menschen vor allem Jagdbeute. Gleichzeitig waren sie aber Mitgeschöpfe ihrer Umwelt, die

81 Wuketits, 2002, S. 86

82 Vgl. Papke, 1997, S. 17

83 Brockmann, 1993, S. 79

84 Brockmann, 1993, S. 77

85 Vgl. Greiffenhagen, 1991, S. 19

ähnlichen naturgegebenen Lebensbedingungen und -ereignissen ausgeliefert waren, deren Signale dem Menschen zum Beispiel Aufschluss über Naturgegebenheiten gegeben haben. Die Kenntnis und Nutzung tierischer Verhaltensweisen war wesentliche Grundlage für die Sicherung der menschlichen Existenz.⁸⁶ Aber auch Ähnlichkeiten von Verhaltens- und Lebensweisen bieten bis heute genügend Raum für den Menschen, um sich mit dem Tier zu vergleichen und anhand dieses Vergleichs auch ein Bewusstsein um die eigene Identität als menschliches Wesen zu entwickeln.⁸⁷ Auf diese evolutive und genetische Grundlage führt Wuketits⁸⁸ auch zurück, dass menschliche Sozialstrukturen ähnlich den tierischen Mustern gestrickt seien – „selbst in komplexen Ausdrucksformen, etwa im Moralverhalten.“

Mit fortschreitender Domestizierung wurden bestimmte Tierarten in den häuslichen Bereich integriert und zu systematisch gezüchteten Nahrungsquellen, zu Arbeitspartner und Freunden, was die menschliche Psyche grundlegend prägte.⁸⁹ Gerade diese psychoemotionale Komponente in der Domestikation der Haustiere scheint für den Menschen wichtig, wenn nicht gar wichtiger gewesen zu sein, als der rein materielle Gewinn aus deren Zucht und Verwertung. So erfolgte auf der Grundlage einer gemeinsamen Naturverwurzelung von Mensch und Tier und der darin begründeten Fähigkeit, annähernd artenübergreifend zu kommunizieren, der Wunsch, sich affektiv binden zu wollen.⁹⁰ Auffällig ist, dass sich die Auswahl der Tiere, die den häuslichen Raum bewohnen, spezifische Gemeinsamkeiten in Wahrnehmungen und Emotion zwischen Mensch und Tier aufzeigen. "Ideale Haustiere ähneln uns in Geschwindigkeit und Bewegung und bewohnen denselben Wahrnehmungsraum. Hier erkennen wir ihre Körpersprache, Furcht, Wut, Neugierde und Freude als unsere eigene."⁹¹ So scheint dem Menschen eine Bereitschaft inne zu sein, oder vielleicht auch der Wunsch, im Tier etwas ihm grundsätzlich Gleiches zu sehen. Zum Ausdruck kommt dies mitunter in der spontanen Tendenz zur Anthropomorphisierung, bei der dem Tier personale Qualitäten zugesprochen werden, die sich zum Beispiel in individueller Namensgebung äußern

86 Vgl. Papke, 1997, S. 16

87 Vgl. Papke, 1997, S. 16

88 Wuketits, 2002, S. 12

89 Vgl. Rhein, 1994, S. 29

90 Vgl. Greiffenhagen, 1991, S. 25; Rhein, 1994, S. 32

91 Rhein, 1994, S. 27

oder zum Beispiel - wie man heutzutage doch immer wieder bestaunen kann – in Bekleidungsartikeln für den tierischen ‚Lebensgefährten‘.⁹²

Bezogen auf den Menschen, werden der Beziehung zum Tier unzählige elementare Wirkungen zugeschrieben, die sich positiv auf ein sozial, psychisch sowie physisch gesundes Klima auswirken können. Mit der kulturellen Entwicklung gingen auch Selbstbeschränkungen einher. Öffentliche Demonstration von zum Beispiel Haut- und Körperkontakt konnten - und können bis heute - trotz gewisser Restriktionen durch das Haustier ermöglicht werden. Dies hat seit jeher diesbezüglich eine psychosoziale Ausgleichsfunktion inne. "Was wir da sehen, übersteigt alles, was Menschen in der Öffentlichkeit ihrer Gemeinschaften und vermutlich auch in den Bereichen ihres Privatlebens miteinander teilen [...]. Da wird hingebungsvoll und andauernd gestreichelt, getastet, gekuschelt, gespürt und Gefühle mobilisiert."⁹³ Schubenz⁹⁴ Ansicht nach kompensieren also Haustiere den systematischen Mangel an Körperkontakt, der in der Wissenschaft als die Ursache für psychosoziale Beeinträchtigungen und körperliche Erkrankungen gesehen wird und wie oben bereits dargelegt, mitunter durch die Anonymisierung innerhalb einer Massengesellschaft ausgleicht. Untersuchungen über die Verbindung von Kindern mit Tieren belegen sogar zum Beispiel eine Steigerung der Phantasie- und Erlebnisfähigkeit, der Kommunikationsfähigkeit, der Persönlichkeitsentwicklung, sowie eine Ausprägung der Empathie.⁹⁵ Wissenschaftliche Untersuchungen untermauern eine Anregung der Phantasie-, Erlebnis- sowie Kommunikationsfähigkeit, eine verstärkte Persönlichkeitsentwicklung und Empathie, wenn Kinder mit Tieren in Verbindung stehen.⁹⁶ Rhein⁹⁷ geht sogar so weit, das Tier als "emotionales Gleitmittel in der Hydraulik der Psyche" zu betiteln.

In der vorliegenden Arbeit wird auch das Reptilienhirn Erwähnung finden. Daher soll im Folgenden diese gehirnpsychologische Parallele zwischen Tier und Mensch angeführt werden, die bis heute den dominierenden Part des menschlichen Gehirns ausmacht und insbesondere für die menschlichen emotionalen Ausdrücke verantwortlich ist.

92 Vgl. Papke, 1997, S. 18

93 Schubenz, 1994, S.4

94 vgl. Schubenz, 1994, S.4

95 vgl. Papke, Berlin, 1997, S. 21

96 vgl. Papke, Berlin, 1997, S. 22

97 Rhein, 1994, S. 74

Denn dort liegt das Erbe der Evolution noch besonders nah an seinen Wurzeln, so dass sich auf eine intensive Parallele zwischen Mensch – Tier – Verhalten zurückschließen lässt. Der menschlich älteste Gehirnteil ist das Reptilienghirn, das Hirn der urzeitlichen Säugetiere, das fast nicht lernfähig ist. Hier sitzt die Bereitschaft zu Flucht, Kampf, Angst, Unsicherheit, Wut, Zorn, Neid, Eifersucht, etc.. Umgeben wird das Reptilienghirn vom mittel-alten Teil des Gehirns, dem Säugetiergehirn, der eine Ansammlung von Regionen ist, die als Limbisches System bezeichnet werden, und ebenso bei niederen Säugetieren, wie Pferden vorhanden ist.⁹⁸ Hier ist der Sitz der Gefühle, denn dieser Bereich löst Hormone aus, die mit dem Erleben starker Gefühle einhergehen. Das Reptilienghirn wurde seither kaum evolutionär beeinflusst.⁹⁹ Der Neocortex, das neuzeitliche Säugetiergehirn, ist erst 100000 Jahre alt. Bei einer hormonellen Ausschüttung ist es möglich, dass sich das Denkhirn ausschaltet. und der primitive Gehirnteil entscheidet, zu welcher Reaktion es kommt.¹⁰⁰

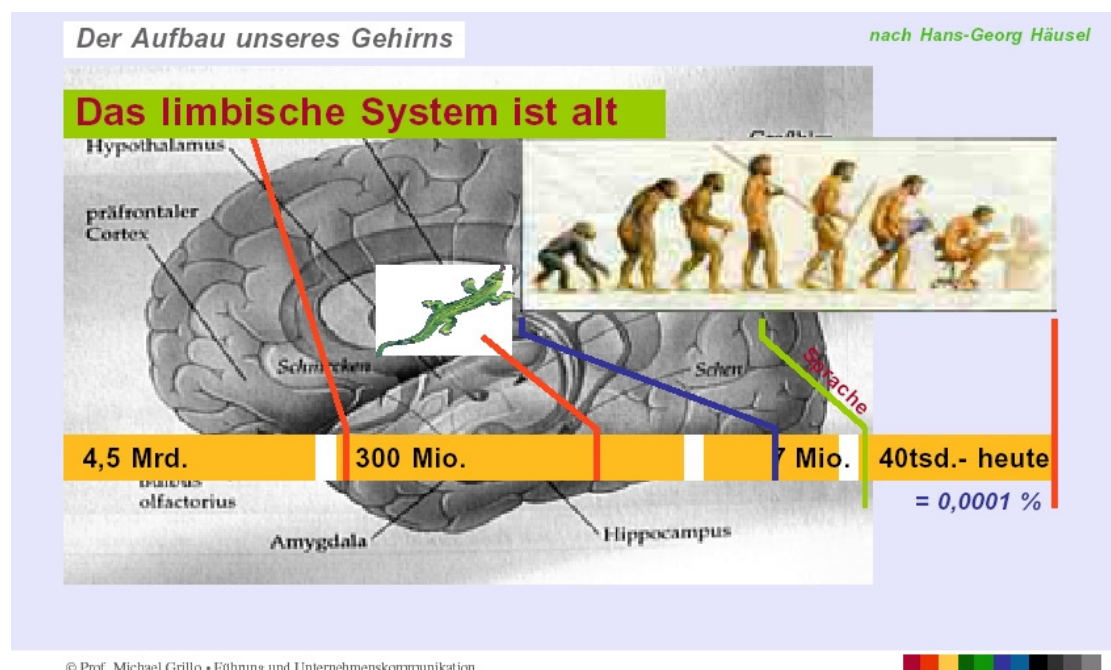


Abb.8¹⁰¹

Daher kommt den Emotionen in der Geschichte der Menschheit eine zentrale Bedeutung für das Überleben zu, insbesondere in Situationen, in denen sich das

98 Vgl. McLean, 1955 zit. n. Birkenbihl, 2003, S. 189

99 Vgl. Hampden – Turner, 1982, S. 80

100 Vgl. Birkenbihl, 2003, S. 158 + S. 189ff.

101 www2.fh-swf.de

Individuum bedroht fühlt. Mensch und Tier verbindet damit schon allein das urzeitliche Gehirnareal.

Fasst man die beiden älteren Gehirne zusammen und vergleicht die mit den Funktionen des Neocortex, kommt man zu folgenden Ergebnissen:

„Die älteren Hirne scheinen für das artspezifische Erbe zuständig zu sei, d.h. für die Hierarchien bei Dominanz/Unterwerfung, für Balz- und Paarungsverhalten, Rituale gegenüber dem Leittier, Wandertriebe, Bandenbildung gegenüber dem Schwachen und dem Neuen, Verteidigung des Territoriums, Jagen, Vorrätesammeln, Bindungsverhalten, Herdentrieb, Spielverhalten. Der Neocortex dagegen scheint sich eher für das Erlernen neuer Möglichkeiten zur Umwelt – Bewältigung und Anpassung zu eignen. Entfernt man Affen das limbische System, dann hat man nicht den Eindruck, als seien sie in ihrem Bewegungsrepertoire behindert. Es ist eher so, daß ihr Verhalten nicht mehr so ‚affentypisch‘ ist. Die gesamte Fähigkeit, ‚äffisch‘ zu sein, ist verlorengegangen, alle Rituale verschwinden.“¹⁰² Das bedeutet, dass im Reptiliengehirn das Erbe dieser Welt getragen wird und dass alle Individuen auf eine speziell emotional geartete Weise miteinander in Verbindung stehen. Das verbindet Menschen noch heute mit den Tieren. Was die Verbindungswege sind, die sich zur Koevolution mit dem Pferd auftraten, wird im Folgenden dargelegt.

2.3. Der Bezug zum Teilnehmer ‚Pferd‘

Der Mensch kann in Bezug zum Pferd auf eine sehr lange gemeinsame Geschichte zurückblicken. Wurden oben die allgemeinen Bedingungen für die Mensch-Tier-Kooperation angeführt, erfolgt nun im Speziellen die Darlegung der intensiven Verbindung zwischen Menschen und Pferden und wie sich diese im Laufe in der Historizität definierte.

2.3.1. Historische Betrachtungsweise

Seit 5000 Jahren weiß man um den Kontakt zwischen Mensch und Pferd. Seit mindestens 4000 Jahren werden Pferde gezielt vom Menschen gezüchtet.¹⁰³ Genau weiß man aber nicht "... wie, wann und warum der Mensch das Pferd erstmals domestizierte und damit eine biologische Symbiose schuf, eine Partnerschaft zum

102 Hampden – Turner, 1982, S. 80

103 Vgl. Klüwer, 1994, S. 5f.

Nutzen beider Teile, die sich noch heute bewährt. Sicherlich geschah es später als die Zähmung des Hundes zum Haustier im späten Paläolithikum (um 6750 v. Chr.) oder des Rindes durch den Menschen des Neolithikums (vor 4000 v. Chr.) oder die noch früher anzusetzende Domestizierung von Schafen und Ziegen."¹⁰⁴ Trench¹⁰⁵ rekapituliert die Domestizierung von Pferden ungefähr so:

"Anzunehmen ist, dass der Mensch das wild lebende Pferd zunächst als Nahrungsmittel betrachtet hat. Ein schnelles, in freier Wildbahn lebendes Tier konnte nur zur Strecke gebracht werden, indem Menschen und Hunde in groß angelegten Treibjagden die Herden in ein Sumpfgebiet, über eine Felsenklippe oder, wenn möglich, in ein künstlich errichtetes Gehege drängten, wo sie bequem abgeschlachtet werden können. Mitleid mit jungen wilden Tieren ist ein beim Menschen allgemein verbreiteter Zug - so kam es wohl, dass man einige Fohlen verschonte und um ihrer Drolligkeit willen zurückbehielt, sie den Kindern zum Spielen gab und mit dem Milchvieh weiden ließ. Zweifellos folgte als nächstes das Melken der Stuten...."¹⁰⁶ Der Vorteil des Pferdes gegenüber den restlichen domestizierten Tieren war, dass es sich als schneller und ausdauernder herausstellte und weniger Wasser benötigte.

Mit der Erfindung des Speichenrades, die den leicht gebauten Streitwagen ermöglichte, "... begann die Partnerschaft im Krieg und bei der Jagd, die viertausend Jahre lang die Verbindung zwischen Pferd und Mensch kennzeichnen sollte."¹⁰⁷ So wurde das Pferd seit jeher eingebunden in die Entwicklung des Homo Sapiens, sei es zum Beispiel als Lasttier, als Nahrungsquelle, als kooperierender Partner im Arbeits- bzw. Kriegsprozess oder als Frühwarnsystem bei drohenden Gefahren, aufgrund seiner feinen Wahrnehmungsantennen.¹⁰⁸

Schon immer spielte das Pferd eine komplexe Rolle im menschlichen Denken und Handeln und verband sich mit all dem, was für Menschen in unserem Kulturkreis wichtig war. Nach Schubenz ist sogar ohne das Pferd "...kein Aspekt der letzten größeren Kulturentwicklungsperioden vor Aufkommen der ersten Industrie mit Beginn des 19. Jahrhunderts ... zu denken".¹⁰⁹

In den 50er Jahren hatte das Pferd in Deutschland durch die allgemeine Motorisierung seine ursprüngliche, bisher lebenswichtige Funktion als Arbeits- und Transportmittel

104 Trench, 1970, S. 12

105 Trench, 1970, S. 10

106 Trench, 1970, S. 10

107 Trench, 1970, S. 11

108 Vgl. Papke, 1997, S. 16

109 Schubenz, 1987, S. 14

abgegeben. Der allgemeine Wohlstand animierte zur Suche nach einem erfüllterem Leben bezüglich diverser Individualisierungstendenzen. So avancierte das Pferd vom Wirtschafts- zum Freizeit- und Sportobjekt und kontrastierte mit seiner mit ihm verbundenen Sehnsucht nach Abenteuer, Freiheit und Wildnis die sich immer weiter technisierende Welt.¹¹⁰

Auch die Analyse der kunst- und kulturgeschichtlichen Bedeutung des Pferdes für den Menschen liefert unzählige Belege für die enge Verbundenheit des Menschen zum Pferd. Es beflügelte seine Phantasie- und Wunschvorstellungen, indem er sich mit seiner Stärke, Ausdauer, Kraft und Eleganz und seiner es umgebenden Mystik zu identifizieren versuchte, noch bevor es domestiziert und als Reit- und Zugtier eingesetzt wurde.¹¹¹ „In vielen, besonders den indoeuropäischen Religionen erhielt das Pferd große symbolische Bedeutung. Es galt als Amme des Menschen (man trank Stutenmilch) und wurde oft als Träger der Seelen Verstorbener betrachtet. Viele Götter waren beritten oder wurden von Pferden über den Himmel gezogen (Sonnengötter), andere wurden in Pferde - Gestalt dargestellt.“¹¹² So impliziert das Pferd im Leben der Menschen immer auch eine psychologische Wirkung.

2.3.2. Psychologische Heranführung

Nach Schubenz¹¹³ haben sich mit Beginn der o.g. Domestizierung Mensch und Pferd in einem koevolutiven, wechselseitigen Veränderungsprozess intensiv geprägt. Wie oben bereits dargelegt ist das Pferd als bedeutender Träger abendländischer Kulturgeschichte zu betrachten und wurde zum Symbol menschlicher Taten, Erfahrungen, Wünsche und Phantasien. Die Verbundenheit zum Pferd verankerte sich über Jahrtausende tief im Mensch, so dass die mit dem Pferd antizipierten symbolischen Bilder die Zeit überdauerten und noch heute mit Emotionen, wie Angst, Freude, Zärtlichkeit, Freiheit, Liebe, Hass besetzt sind.¹¹⁴ Noch immer scheinen Pferde Sehnsüchte im Menschen zu wecken, die seit Jahrtausenden archaisches Erbe sind. Dies wird mehr oder weniger verschüttet in Menschen getragen. Diese besondere psychische Nähe des Menschen zum Pferd, qualifiziert es in herausragender Weise für den Einsatz als Medium in den Führungskräfte trainings, in denen es als "ideale

110 Vgl. Papke, 1997, S. 38f

111 Vgl. Schubenz, 1987, S. 15; Lange, 1992, S. 26ff zit. n. Papke, 1997, S. 44

112 Vgl. Brockhaus, 1984, Bd. 14; Klüwer, 1994; Lange, 1992; zit. n. Papke, 1997, S. 44

113 Vgl. Schubenz, 1994; Scheidhacker, 1992; Klüwer, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 93

114 Vgl. Herzig, 1994, S. 79

Projektionsfigur¹¹⁵ fungiert. Es kann bei den Teilnehmern die auf der körperlichen Ebene präsenten Emotionen wie Zuneigung, Respekt, Angst oder Vertrauen wahrnehmen und diesen zurückspiegeln.¹¹⁶ Das Medium Pferd kann aufgrund der eben dargelegten Zusammenhänge, eine ausgesprochen anregende Wirkung auf Affekte und Phantasien von Menschen herbeiführen. Hierauf wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Das Pferd vermittelt vielleicht auch durch sein einfaches ‚So-Da-Sein‘, durch seine Zentriertheit im ‚Hier und Jetzt‘ dem industrialisierten Menschen ein Gefühl längst vergessener Ruhe und Zufriedenheit, eines Verweilens im Augenblick, im Flow¹¹⁷. Sie scheinen noch immer den oft nicht mehr befriedigten Anspruch nach meditativen Eigenschaften zu bedienen. Allein ihre Betrachtung, friedlich auf der Weide agierend, löst bei Menschen ein entspannendes Gefühl aus. "Pferde auf der Weide strahlen ‚Zentriertheit‘ aus, die ansteckend wirkt. Sie fressen, sie spielen miteinander; sie tun, was ihnen gefällt. Manchmal kommen sie auf uns zu, wiehern und rufen. Sie reagieren instinktiv nach dem Lust-Unlust-Prinzip; sie tun, was zu ihrem Wohlbefinden beiträgt, und sie vermeiden, was ihnen schadet bzw. Unlust bereitet... . So eindeutig und kompromißlos verhält sich der Mensch nur als Säugling... . Sie vermitteln dabei [beim Wälzen] eine Genußfähigkeit, die dem Menschen oft verloren gegangen ist."¹¹⁸ Es sind vielleicht auch diese Komponenten der Zentriertheit, die die Mensch-Pferd-Beziehung zu etwas Außergewöhnlichem heranreifen ließ und sie in einer rasenden und ‚sich dabei nahezu selbst überholenden‘ Gesellschaft mehr denn je rechtfertigen. Im Training mit dem Co-Trainer ‚Pferd‘ findet die gehetzte Führungskraft zu sich, zu ihren Wurzeln, zu ihrer Erdverbundenheit und erfährt dies, indem das Pferd ihr im Rahmen einer ruhevollen Atmosphäre den Raum gewährt, sich in einem reflektierenden Prozess selbst zu explorieren und weiterzuentwickeln.

115 Klüwer, 1994, S. 15

116 Vgl. Siemens, 1993a, S. 92

117 Der amerikanisch – ungarische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi beschreibt ‚Flow‘ als das „befriedigende Erleben der inneren Energieströme, wenn Leistungsfähigkeit und Herausforderung im gleichen Ausmaß angesprochen werden. Nimmt die Leistungsfähigkeit zu, ohne gezielt mit neuen, größeren Aufgaben gefordert zu werden, entstehen Routine, Arbeit nach Vorschrift, Langeweile. Wird der Druck der Herausforderung erhöht, ohne daß die Leistungsfähigkeit entwickelt wird, sind Vermeidung, Ausweichen, Angst die Folgen. ‚Flow‘, das beglückende Gefühl aus der Befriedigung des Leistungstriebes, entsteht in diesem Flussbett der Energie. Führungsaufgabe ist es, diesen Lavastrom der Lust an Leistung am Fließen zu halten. Dazu hat sich die Führungskraft immer wieder zwei Fragen zu stellen:

In einem solchen Gleichgewicht heißt fordern nicht Druck machen, sondern ermutigen – und heißt absichern nicht verwöhnen, sondern Vertrauen schaffen.“ (Hendrich, 1999, S. 43f) Auf diese, potentiell den Flow auslösenden Komponenten wird in den entsprechenden Kapiteln zu Vertrauen und Respekt noch hingewiesen.

118 Mehlem, 1994b zit. n. Papke, 1997, S. 95

2.3.3. Verhaltensbiologische Aspekte

Diese Zentriertheit des Pferdes rührt auch daher, dass es ganz schlicht und ergreifend seine Kräfte einzuteilen weiß. Pferde haushalten damit so intelligent, dass entsprechende Energien erst dann freigesetzt werden, wenn sie auch benötigt werden. Keine Energie wird umsonst verschwendet. Das bedeutet aber auch, dass für das Tier die von ihm geforderte Aufgabe so relevant sein muss, dass es seine Energie dafür aufwendet, Kräfte zu verbrauchen, die es optional zum Beispiel noch für eine Flucht vor einem Beutetier benötigen würde. „Es gibt bei Pferden etwas, das wir alle verstehen müssen – ihre einzige wirkliche Aufgabe im Leben ist, von einem Tag zum anderen am Leben zu bleiben. Nichts sonst ist wichtig.“¹¹⁹ Energie sparen in der Herdensituation heißt auch, ausschließlich einem Führer zu folgen, bei dem man sich in Sicherheit wiegt. „Bei den Herden, mit denen ich gearbeitet habe, war der gewählte Führer so gut wie nie der Alpha, sondern eher ein Pferd, das seine Führungsqualitäten von einem Tag zum anderen auf eine ruhige und beständige Art bewiesen hatte. Mit anderen Worten: Es war ein Pferd, das durch sein Beispiel führte, nicht durch Gewalt.“¹²⁰ Das bedeutet für das pferdegestützte Führungskräftetraining, dass der Teilnehmer bezüglich klarer Kommunikation, Vertrauen und Respekt für den Mitarbeiter ‚Pferd‘ den Qualitäten eines verlässlichen Führers entsprechend handeln muss, dass dieses sich unter energetischem Ressourcenverlust auf eine Zusammenarbeit einlässt. Im übertragenen Sinne ist es auch für die Führungskraft im Unternehmen wichtig, sich bewusst zu machen, dass es immer Energieaufwand bedeutet, wenn sich im zwischenmenschlichen Bereich, eine Person den Anforderungen der anderen Person fügen muss. Nur mit respektvollem Umgang, klarer Kommunikation und Vertrauen ist hier eine Basis zu erlangen, die es der Führungskraft erlaubt im Weltbild des Mitarbeiters Veränderungen vorzunehmen.

Durch ihre feste Einbindung in den sozialen Verband der Herde erhalten Pferde Schutz und Sicherheit.¹²¹ Hierin haben Pferde ein differenziertes Sozialverhalten entwickelt. Dies ist als ein wesentlicher Grund zu benennen, warum Pferde 50 Millionen Jahre überlebt haben. Kooperation ist der Kernpunkt ihres Lebens in der Herde. Hierin liegt die Parallele, an der sich Menschen orientieren können. „Aus der Pferdeperspektive

119 Rashid, M., 2002, S. 62

120 Rashid, M., 2002, S. 59

121 Vgl. Papke, 1997, S. 30

hängt Sicherheit also immer mit ‚Mehrzahl‘ zusammen, und das ist etwas, das jedes Pferd weiß.“¹²² Das schließt nicht zugleich aus, dass innerhalb der Herde eine gefestigte Struktur und ein strenges Reglement besteht, das ernsthafte Konflikte zu vermeiden hilft und sicheres Zusammenleben erst ermöglicht. „Die intensive soziale Kommunikation sichert insbesondere den Fortbestand der Herde.“¹²³ Die Alpha - Plätze werden unter starken Persönlichkeiten ausgehandelt, die nicht immer auch die kräftigsten und größten Tiere sein müssen. Sie sind den anderen Tieren in Temperament oder Reaktionsfähigkeit überlegen. Die schwächeren Charaktere erkennen die Tiere der oberen Rangplätze ohne Auflehnung an und machen unter sich die mittleren und niedrigeren Plätze aus.¹²⁴ Grundlage all des interagierenden Miteinanders ist das starke Bedürfnis nach sozialem Kontakt, worin auch die Begründung für die Bindung an den Menschen zu sehen ist.¹²⁵

2.3.4. Körperliche Aspekte

Voraussetzung für die o.g. intensiven Interaktionen, die soziale Befriedigung bewirken und das Überleben der Herde sichern, ist, sich mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen. Das betrifft sowohl zwischenmenschliche Kontakte, als auch das Zusammentreffen von Mensch und Pferd. Dieses veranlasst eine Beschäftigung insbesondere auf der nonverbalen Ebene, da diese sein Haupt-Kommunikationskanal ist. Erscheinung und Verhalten des Pferdes bieten vielfältige Anlässe für eine eingehende Beschäftigung sowie vergleichenden Assoziationen zu analogen bzw. auch sich unterscheidenden Vorgängen zu Menschen.¹²⁶ Um die körpersprachlichen Signale adäquat einordnen zu können, werden im Folgenden die wesentlichen körperlichen Voraussetzungen des Pferdes kurz erläutert.

Die äußerst ausdifferenzierte Körpersprache des Pferdes manifestiert sich im Bewegungsausdruck, d. h. in verschiedenen Graden der Spannung und damit auch äußerlich unterschiedlich stark wahrnehmbaren Auswirkungen, wie zum Beispiel in der Gesamtkörperhaltung. Sie kommt insbesondere durch den Einsatz der Sinnesorgane, wie ‚wütend‘ angelegte Ohren oder ‚ängstlich‘ aufgerissene Augen, zum

122 Rashid, M., 2002, S. 105

123 Günther & Eistel, 1986, S. 6

124 Vgl. Schäfer, 1986, S. 78 zit. n. Papke, 1997, S. 32

125 Vgl. Klüwer, 1994, S.7

126 Vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 94

Ausdruck.¹²⁷ Beide Augen des Pferdes können monokular, d.h. unabhängig voneinander, bzw. auch binokular, d.h. koordiniert arbeiten. Jedes Auge kann im Umkreis von 170 Grad wahrnehmen. Tote Winkel befinden sich lediglich genau vor dem Kopf des Pferdes und am Hinterteil.¹²⁸ Augen, Nase und Maul liegen beim Pferd wie beim Menschen übereinander, seine Augen haben unter entspannten Umwelteinflüssen einen warmen, unfixierten Blick. Lediglich wenn das Tier dominiert oder verschreckt wird, tritt das Weiß in den Augen hervor. Auch die Ohren können eine ganze Reihe von Gemütslagen anzeigen: Sie werden bei Wachsamkeit, Neugierde und Interesse stirnwärts nach vor gespitzt, bei Aggressionen eher Richtung Hals zurückgelehnt, oder seitwärts sinken gelassen, was eher Unterlegenheit oder Müdigkeit ausdrücken kann.¹²⁹ "So eignet sich dieses Tier zu einem selbstgefühlhebenden Identifikationsobjekt, mit dem wir uns über die Analogie der Körpersprache verständigen können."¹³⁰ Kaubewegungen des Pferdes werden als Verarbeitungsprozess interpretiert, das Pferd ist dabei, ähnlich den Kaubewegungen der Nahrungsaufnahme, etwas zu ‚verdauen‘, etwas zu akzeptieren und sein Verhalten zu verändern. Ganz anders wirkt es sich aus, wenn das Pferd das Maul fest geschlossen hält, denn die Zähne wirken über das Nervennetz auf den ganzen Körper. Zähne zusammenzubeißen heißt auch mit unlösbaren Problemen beschäftigt zu sein.¹³¹ Hierin besteht auch ein Verwandtschaftsverhältnis zu den menschlichen Teilnehmern im Compelling Training, bei denen sich unter Anspannung ebenso das Phänomen zeigt, die Zähne zusammen zu beißen. „Die Muskelanspannung schafft eine allein geistig nicht zu lösende Verhärtung. Verkrampft sich der Körper, ist auch der Geist gefesselt.“¹³² So bedeutet sowohl beim Menschen wie auch beim Pferd eine gewisse Verbissenheit vor allem eine Weigerung, Informationen aufzunehmen. Ähnlichkeiten und Unterschiede zu der menschlichen Physis, die für die Mensch-Pferd-Beziehung relevant sind, untersuchte Klüwer¹³³ und konstatierte eine Verwandtschaft von Pferd und Mensch zum einen in der Raumorientierung, zum anderen in der Instinktausstattung, sowie in der Neurobiologie des Lernens.

127 Vgl. Papke, 1997, S. 35

128 Vgl. Hendrich, 2003, S. 39f

129 Vgl. Papke, 1997, S. 35

130 Klüwer, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 43

131 Vgl. Welz, 2002, S. 87

132 Molcho, 1997, S. 33

133 Vgl. Klüwer, 1994, S. 11

2.4. Transfer vom Pferd zum Mensch – von der Herde zum Unternehmen

Eine Begründung, warum das Pferd geeignet erscheint, in der Personalentwicklung als ‚Medium‘ eingesetzt zu werden, liefert die Anziehungskraft in Erscheinung und Verhalten. Diese Anziehungskraft wird häufig unter dem Begriff des "hohen Aufforderungscharakters"¹³⁴ gefasst und in Verbindung mit der biologischen und kulturhistorischen Nähe zwischen Mensch und Pferd und einer entsprechenden Ähnlichkeit ihrer sozialen Interaktionsformen gebracht.¹³⁵ Es sind die Charakteristika der nonverbalen Kommunikation von Pferd zu Mensch, die konkrete Entwicklungsanforderungen an den Menschen stellen. Der intensive ‚Aufforderungscharakter‘¹³⁶ des Pferdes lässt es für den Einsatz im Führungskompetenztraining besonders geeignet erscheinen. Seine artspezifischen Interaktionshandlungen auf nonverbaler Ebene animieren dazu, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, um deren Deutungsgehalt zu erfahren. Auf der psychologischen Ebene bedient das Medium Pferd ein bedürfnisbefriedigendes Gefühl, da es unbehelligt jeglichen sozialen Status, jeglicher Einstellung oder Vorerfahrungen der Teilnehmer immer gleich neugierig bis wertschätzend der Person gegenübertritt. Außerdem ist eine Begründung auch in der direkten Befriedigung emotionaler, sozialer und motorischer Grundbedürfnisse durch das Pferd¹³⁷ zu sehen. Darüber hinaus kann das Pferd auch körperliche Bedürfnisse befriedigen, die so in der von Rationalität geprägten Welt des Managements nicht realisierbar sind. Das "große Schmusetier"¹³⁸ ‚Pferd‘ motiviert durch seine Größe und Kraft in Verbindung mit Ausstrahlung von Sanftheit und Kontaktfreudigkeit zur Kontaktaufnahme. Darüber hinaus erregen allein die körperlichen Gegebenheiten des weichen Fells und Maults beim Menschen fast durchgehend spontanes Interesse.¹³⁹ Durch ein Angebot zu großflächigem Körperkontakt und dem damit verbundenen Beziehungsangebot befriedigt es elementare Bedürfnisse nach sozialer Nähe, Körperkontakt, Wärme und Geborgenheit.¹⁴⁰ Auch sein differenziertes Sozialverhalten im Herdenverband, in seinen facettenreichen Variationen an Gefühlen, Beziehungsmustern, Hierarchien,

134 Vgl. Voßberg, 1978; Szabo, 1982; Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 42

135 Vgl. C. Klüwer, 1994; Günther & Eistel, 1986; Schubenz, 1993b zit. n. Papke, 1997, S. 42

136 Vgl. Voßberg, 1978; Szabo, 1982; Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 42

137 Vgl. Voßberg, 1978; Günther & Eistel, 1986, Hanneder, 1994; Greiffenhagen, 1991 zit. n. Papke, 1997, S. 42

138 Greiffenhagen, 1991, S. 150

139 Vgl. Siemens, 1993a, S. 93

140 Vgl. Günther & Eistel, 1986; Voßberg, 1976; Schubenz, 1995 zit. n. Papke, 1997, S. 69

Verhaltensweisen und Ausdrucksformen, erinnert an das des Menschen. Der Teilnehmer im pferdegestützten Führungskräfte-Training erhält damit die Möglichkeit zu vielfältigen Identifikations- und Projektionsmöglichkeiten.¹⁴¹

Unabhängig der menschlichen Identifikationsoptionen mit dem Pferd, stellt dieses seinerseits den Teilnehmern eine eigene, unabhängige Struktur gegenüber. Dies erwies sich im Führungskräfte-Training, in dem insbesondere Kommunikationsprozesse unterstützt werden sollen als wesentlich, da solche ‚Medien‘ im Training einen wichtigen Stellenwert erhalten, die Lernprozesse erfordern, antworten oder selbst beziehungsfähig sind. Damit ist ein Begründungszusammenhang hergestellt, der es erlaubt, den Einsatz von Pferden auch in Zusammenhang mit den Trainings zu stellen. Schon in der Initialphase des Trainings übernehmen sie wichtige Funktionen. Ihre Anwesenheit verhilft bei der Entwicklung positiver zwischenmenschlicher Beziehungsfähigkeit. Die Anfangsphase, eines Trainings ist häufig gekennzeichnet durch Hemmungen, was die Kontaktaufnahme betrifft und dadurch ausgelöst Stress. Sie wird durch die Anwesenheit der Tiere erheblich erleichtert und damit auch verkürzt.¹⁴²

Der Teilnehmer wird im Umgang mit dem Medium Pferd auf die Basis zurückgeworfen, die gelungene Führung ausmacht. Dabei geht es um sensible Wahrnehmung, deren adäquate Deutung, bewusste Reflektion und gezielte Moderation eigener und fremder Kommunikationsmodalitäten unter der Zielsetzung einer gelingenden sozialen Kooperation.¹⁴³ Da man im Umgang mit dem Pferd jedoch auf den verbalen Kommunikationskanal nahezu verzichten kann und somit lediglich auf den nonverbalen ausweichen muss, ist es im angemessenen Umgang mit dem Tier wichtig, die eigenen kommunikativen Ausdrucksmittel für Gefühle, Wünsche und Absichten auf die kognitiven Fähigkeiten des Pferdes abzustimmen. Dabei sind Eindeutigkeit, Konsequenz, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen gefordert, um nachvollziehbar und verständlich zu bleiben. Im Idealfall wird durch genau jene Sensibilisierung für Gefühle, Absichten und Reaktionsbereitschaften des Interaktionspartners Pferd die Fähigkeit zur Empathie bzw. zur Perspektiven- oder

141 Siemens, 1993a zit. n. Papke, 1997, S. 15

142 Vgl. Papke, 1997, S. 26

143 Vgl. Papke, 1997, S. 105

Rollenübernahme als wichtige Grundlage sozialen Verhaltens gefördert.¹⁴⁴ Der Umgang mit dem Pferd erweist sich insgesamt "... als ideale Lernmöglichkeit. Das Pferd spricht den Menschen auf fast allen Ebenen an. Es spiegelt sein Verhalten und macht es transparent. Das bewußte Wahrnehmen des Tieres führt zur besseren Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse. Das Pferd gibt Halt und setzt Grenzen, fordert Respekt und Wertschätzung [...]. Die Zurückhaltung des Pferdes bewirkt bei Menschen mit emotionalen Defiziten wachsende Offenheit und Eigenaktivität [...]. Der Umgang mit dem Pferd gibt Impulse für die eigene Entwicklung. Stärke und Schwäche können erlebt werden, und festgefahrene Verhaltensmuster werden durch eine Vielfalt neuer Möglichkeiten aufgebrochen."¹⁴⁵ Salizzoni¹⁴⁶ umschreibt hier mit einem Satz die wesentlichen Lernmöglichkeiten des Compelling Trainings. Die Basis dabei ist die Schulung der Wahrnehmungsfähigkeit der Teilnehmer. Mit Unterstützung des ‚Spiegels‘ Pferd, erhalten sie die Möglichkeit sich ihrer Wahrnehmungskompetenzen bewusst zu werden. Bei richtig eingestellten Wahrnehmungsfrequenzen tritt der Teilnehmer in Kommunikation mit dem Tier. Diese Option wiederum erfolgt lediglich, wenn das Miteinander auf der Basis von Wertschätzung und Respekt fundiert ist – auch eine Komponente, die es im Training zu überprüfen, wie zu erwerben gilt. Die Tiere verzeihen geduldig Verhaltensfehler, wenn allein die Beziehungsebene stimmt. Eine interessante Parallele zur Mitarbeitersituation im Unternehmen. Damit erhält der Teilnehmer auf besondere Weise die Möglichkeit, sein eigenes Verhalten zu überprüfen, es metaperspektivisch zu eruieren und sich eigenverantwortlich dazu zu entscheiden, Veränderungen einzuleiten. Das Pferd seinerseits erwartet außer momentaner Freundlichkeit keine sozial verbindlichen Gegenleistungen und vermittelt auch keine Schuldgefühle, wenn die Teilnehmer keinen Bezug zu ihm herstellen können.¹⁴⁷

Der Kontakt mit dem Pferd im Training erleichtert auch die Kritikfähigkeit. Dem Trainer bietet es die Möglichkeit, nicht direkt den Teilnehmer beurteilen zu müssen, sondern die Kritik auf das Befinden des Pferdes zu projizieren. Denn durch sein authentisches und direktes Verhalten wird das Pferd allein zum unmittelbaren Feedbackgeber und der Trainer kann zusätzlich Verbesserungsanregungen geben, wie das Wohlbefinden des

144 Vgl. Schmidt - Denter, 1988 zit. n. Papke, 1997, S. 105

145 Salizzoni, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 118

146 Salizzoni, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 118

147 Vgl. Kaestner, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 71

Pferdes zu steigern wäre und damit die von der Führungskraft geforderte Reaktion hervorrufe. Dem Teilnehmer als Feedbackempfänger fällt es leichter, Kritik über das Medium Pferd anzunehmen. Denn das Pferd stellt für die Teilnehmer ein unvoreingenommen filterndes Wesen dar, dem daher leichter Glauben geschenkt werden kann. Das Pferd ist frei von Konflikten, die sich aus der Beziehung des Teilnehmers zum Unternehmen oder den Kollegen ergeben.¹⁴⁸ Die feine Wahrnehmungsfähigkeit des Pferdes ermöglicht es ihm sozusagen dem Trainer als idealer Mediator zuzuarbeiten. Das Pferd unterstützt damit als wertschätzendes, sozial unbelastetes, eindeutig und echt reagierendes, sowie zudem reales soziales Wesen die Realisierung empathischer Personalentwicklung im Sinne Rogers.¹⁴⁹

Wie bereits erwähnt, bietet die Herde jedem einzelnen Tier Schutz vor äußeren Feinden. In der Herde gilt jedoch das Prinzip der Folgsamkeit, denn nur wer widerspruchslos den Anweisungen der Leittiere folgt, bleibt überlebensfähig und genießt die Vorzüge dieses ‚Sozialstaates‘, in dem die Angehörigen sich nicht um die Befriedigung primärer Bedürfnisse sorgen müssen. Das Prinzip kommentarloser Folgsamkeit ist zwar so in der Unternehmung nicht zu erfüllen und auch wenig erstrebenswert, dennoch impliziert es zum einen, dass die ‚Mitarbeiter‘ vollstes Vertrauen in die Führungsqualitäten des Leaders haben und diesem mit Respekt begegnet wird. Zusätzlich muss auch die Führungskraft ihren Mitarbeitern auf einer respektvollen Ebene entgentreten. Sie muss als Führungspersönlichkeit authentisch in sich ruhen und diese innere Überlegenheit und Ausgeglichenheit nach außen transferieren.

148 Vgl. Kaestner, 1994 zit .n. Papke, 1997, S. 72

149 Vgl. Breiter & Hein, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 72

IV Persönlichkeitsentwicklung im Führungsverhalten mit Hilfe der Basiskompetenzen des Compelling Trainings im Rahmen des Humanistischen Weltbildes

3. Das Humanistische Menschenbild als Rahmen des pferdegestützten Führungskräftetrainings

Das pferdegestützte Führungskräftetraining beruht auf einer humanistischen Sichtweise, die sich im weiteren Verlauf durch die vorliegende Arbeit zieht und zu deren wissenschaftlichen Untermauerung insbesondere die Konzepte der Vertreter der humanistischen Psychologie Rogers und Satir herangezogen werden. Die Humanistische Psychologie entstand in den fünfziger und sechziger Jahren in den USA als „Dritte Kraft“ und damit als Alternative zum Pessimismus der Psychoanalyse und zum Umweltdeterminismus des Behaviorismus. Das Konzept der Humanistischen Psychologie wurde maßgeblich auch von deutschen Psychologen entwickelt, die nach der Machtergreifung Hitlers Deutschland verließen und in die Vereinigten Staaten emigrierten. In den USA verbanden sich dann die aus Europa kommenden Ideen der Existenzphilosophie und der Phänomenologie mit dem sachlichen, demokratischen und humanistischen Geist der Wirtschaftsreform des ‚New Deal‘ unter Präsident Roosevelt, und waren gemeinsam richtungweisend für die Entstehung eines neuen psychologischen Kurses.¹⁵⁰

Die der humanistischen Psychologie zugrunde liegende Philosophie ist die des Humanismus. Eine geistige Haltung, die die Würde des Menschen und die Bedeutung der Einzelpersonlichkeit hervorhebt und die Ermöglichung und Entfaltung der Fähigkeiten jedes Menschen fordert. Für den Humanismus ist das Ideal der autonomen, selbständig denkende und nicht unkritisch einer Autorität gehorchende Mensch. Zu den Idealen des Humanismus gehören Harmonie, Einfachheit und Klarheit. Daraus lassen sich auch die vier gemeinsamen Grundannahmen aller Ansätze der humanistischen Psychologie ableiten:¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. Quitmann, 1985, S. 14

¹⁵¹ Vgl. Quitmann, 1985, S. 16f

- Streben nach Autonomie
- Streben nach Selbstverwirklichung
- Ziel- und Sinnorientierung
- Ganzheit

Im humanistischen Modell wird also angenommen, dass der Mensch weder durch starke biologisch determinierte Triebe oder Instinkte veranlasst, noch durch allgegenwärtige Umweltdeterminanten manipuliert wird. Er ist ein aktives Wesen, von Natur aus gut und fähig, seinen eigenen Weg zu wählen. Er strebt nach der Verwirklichung seiner Möglichkeiten, sucht nach Veränderungen, plant sein Leben. Im Vordergrund steht das Streben nach Selbstverwirklichung.¹⁵² Im scharfen Gegensatz zu den Behavioristen konzentriert sich die Humanistische Psychologie auf die phänomenale, d. h. vom Subjekt erlebte Welt, nicht auf die objektive Welt, wie sie von externen Beobachtern u. Forschern gesehen wird.¹⁵³

Das humanistische Modell wurde nicht vorrangig als allgemeine Theorie zur Erklärung menschlichen Verhaltens entwickelt. Es ist eher eine geistige Haltung, die die Würde des Menschen und die Bedeutung der Einzelpersonlichkeit hervorhebt und die Ermöglichung der Entfaltung der Fähigkeiten jedes Menschen fordert.¹⁵⁴

Um mit den Worten Carl Rogers zu sprechen: „Die Zeit war reif“ für eine humanistische Orientierung, nicht nur in der Psychologie, sondern in der Gesellschaft überhaupt.“¹⁵⁵

¹⁵² Vgl. Quitmann, 1985, S. 16ff.

¹⁵³ Vgl. Quitmann, 1985, S. 16ff.

¹⁵⁴ Vgl. Quitmann, 1985, S. 16ff.

¹⁵⁵ Quitmann, 1985, S. 28

4. Persönlichkeitsentwicklung

In den folgenden Kapiteln wird lediglich ein Teil der Gesellschaft in Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung gesetzt. Der der beruflichen Realität. Dadurch, dass sich „Management von der Aufgabe Weniger zur Aufgabe Vieler, vom direkten Eingreifen zum indirekten Einwirken, vom Ziel der Gewinnmaximierung zum Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit“¹⁵⁶ avanciert, wird auch direktive Personalführung immer seltener, indem Mitarbeiter verstärkt angehalten sind, sich selbstverantwortlich weiter zu entwickeln und damit „aus sich selbst heraus die Leistungen zu erbringen, die für die Lebensfähigkeit jedes Einzelnen und der ihn umgebenden Systeme notwendig ist.“¹⁵⁷ So gestaltet sich Persönlichkeitsentwicklung als ein der Personalführung stetig immanenter Bestandteil.¹⁵⁸ Wenn man nach Watzlawicks Ansicht¹⁵⁹ davon ausgehen kann, dass der Mensch sich nicht nicht verhalten und nicht nicht kommunizieren kann, dann kann er auch nicht nicht beeinflussen. Personalführung wird nach dem interaktiven Ansatz zur „... zielorientierten Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten.“¹⁶⁰ Eine Führungsperson hat daher eine ihrer Position immanente soziale Beeinflussungskomponente und damit sowohl eine gewisse Macht als auch eine große Verantwortung ihren Mitarbeitern gegenüber inne und sollte entsprechend verantwortungsbewusst damit umzugehen wissen. Verantwortlich und damit sozial kompetent handelt nach Rogers insbesondere jener Mensch, der einen gewissen Grad an Selbstverwirklichung erreicht hat und damit seine Persönlichkeit entwickelt und gefestigt hat – seiner selbst authentisch ist. Das bedeutet, dass es der Führungskraft obliegt, zum einen ihre Mitarbeiter zu selbstverantwortlich handelnden und im besten Falle selbstkongruenten Individuen zu führen, aber eben diese Grundvoraussetzungen auch für sich persönlich erreicht haben sollte, um erfolgreich führen zu können. Rogers zum Beispiel propagiert, dass die Tendenz zur Selbstverwirklichung die zentrale Energie ist, die den Organismus antreibt, der nach Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit von äußerer Kontrolle strebt.¹⁶¹ In diesem Zustand selbstbestimmten Handelns und Selbstverantwortlichkeit kann die Führungskraft handlungsfähiger werden, da sie ihre subjektive Freiheit und die damit

¹⁵⁶ Brüggmann, Helmut; 1991, S. 156f

¹⁵⁷ Brüggmann, Helmut; 1991, S. 157

¹⁵⁸ vgl. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 117

¹⁵⁹ hierzu weiter Informationen unter Kapitel 6.1.3.

¹⁶⁰ Scholz, C.: Personalmanagement, München, 1989 zit. n. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 17

¹⁶¹ Vgl. Quitmann, 1985, S. 162

verbundene Verantwortlichkeit sich selbst und anderen gegenüber, wiedergewinnt. Freiheit bedeute nach Rogers aber auch, dass das Individuum sich entscheidet, die Person zu sein, die sie selber ist, und das sei gleichzusetzen mit o.g. Selbstverwirklichung.¹⁶² Persönlichkeitsentwicklung scheint immer mit Selbstverwirklichung verknüpft zu sein, die als „Entfaltung der eigenen Persönlichkeit durch das Realisieren von Möglichkeiten, die in einem selbst angelegt sind“¹⁶³, verstanden werden kann. Dabei sei Persönlichkeit eine sich individuell ausdifferenzierende Personenkomponente, die „... weniger ein abgeschlossenes Produkt als ein fortschreitender Prozeß“¹⁶⁴ ist, der sich lebenslang in kontinuierlicher Interaktion und Auseinandersetzung mit der Umwelt befindet.¹⁶⁵

4.1. Unterschiedliche Dimensionen der Betrachtung von Persönlichkeit und ihrer Entwicklung bezogen auf das Compelling Training

4.1.1. Körperlich-systemische Betrachtungsweise

Izard unterteilt die komplexe Persönlichkeit in sechs Subsysteme. Darunter fasst er das homöostatische System, das Trieb- und Emotionssystem, sowie das perzeptive, kognitive und motorische System zusammen. Das homöostatische System ist ein Netz von miteinander verbundenen Systemen, die unbewusst funktionieren. Das endokrine und kardiovaskuläre System ist für die Persönlichkeit dabei insbesondere durch seine Interaktion mit dem Emotionssystem von Bedeutung. Das Triebsystem zeigt sich in Gewebeveränderungen und Defiziten, die Informationen über körperliche Bedürfnisse liefern.¹⁶⁶ So stehen die Emotionen in direkter Verbindung zu körperlichen Veränderungen und den ausgeführten motorischen Handlungen. Darin liegt die Besonderheit für die Persönlichkeitsentwicklung im pferdegestützten Führungskräfte-Training. Denn für die teilnehmende Führungskraft ist das Pferd lediglich ein Reaktionspartner auf das eigene Verhalten und die damit ausgedrückten Emotionen. Denn das Pferd ist in der Lage ist, bereits feinste Muskelveränderungen wahrzunehmen, noch bevor diese uns Menschen bewusst sind und zur Ausführung

¹⁶² Vgl. Quitmann, 1985, S. 165

¹⁶³ List, K.-H.: Selbstverwirklichung – auch im Betrieb?, in: Personal 4/1988 zit. n. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 30

¹⁶⁴ Meili – Lüthy, E.: Persönlichkeitsentwicklung als lebenslanger Prozess, Bern, Frankfurt/M., 1982 zit. n. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 30

¹⁶⁵ Vgl. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 30

¹⁶⁶ Vgl. Izard, 1981, S. 64

kommen. Dadurch werden unbewusst ablaufende Verhaltensmuster des Teilnehmers sichtbar, so dass dieser veranlasst wird, darüber zu reflektieren und sich in seiner Persönlichkeit weiterzuentwickeln. „Effektives Funktionieren der Persönlichkeit resultiert aus ausgeglichener und harmonischer Interaktion des emotionalen, des kognitiven und des motorischen Systems und aus der notwendigen Unterstützung durch die Hilfs- und anderen Lebenssysteme.“¹⁶⁷

4.1.2. Rogers Konzept der Persönlichkeit

Eine klassifizierte kognitive Theorie ist die der Selbst-Theorie, wie sie auch von Rogers herausgestellt wird. Nach Rogers kennzeichnen die Persönlichkeit zwei fundamentale Faktoren, die er mit dem „Organismus“¹⁶⁸ und dem „Selbst“¹⁶⁹ beschreibt und deren Gleichgewicht gesichert sein muss, will eine Person in sich ruhen.

Jeder lebende Organismus – und damit auch der Mensch sei nach Rogers mit einer Aktualisierungstendenz ausgestattet. Diese Aktualisierungstendenz sei gekennzeichnet durch ein Streben nach Zielen wie zum Beispiel Gesundheit, Bedürfnisbefriedigung sowie körperliches und seelisches Wachstum.¹⁷⁰ „Rogers schreibt dem Organismus die Fähigkeit zu, Erfahrungen, Eindrücke und Reize zu bewerten, wobei die Aktualisierungstendenz der Maßstab für diese Bewertung ist, d. h. der Organismus bewertet ein Ereignis dann positiv, wenn es die Aktualisierungstendenz unterstützt, bzw. negativ, wenn es ihr zuwiderläuft.“¹⁷¹ Entsprechend den Grundannahmen der Humanistischen Psychologie wird die menschliche Natur als zutiefst positiv und entwicklungsbereit betrachtet. Sowohl hinsichtlich ihrer individuellen Entfaltung als auch bezüglich ihrer konstruktiven und kreativen Auseinandersetzung in Beziehungen mit anderen Menschen und der Umwelt, unterstellt ihr Rogers eine beständige Suche nach Selbstverwirklichung und nach ganzheitlichem Wachstum sei.¹⁷² Dabei betrachtet Rogers die individuelle Selbstverwirklichung als einen lebenslangen Prozess.¹⁷³ Damit bringe jeder Mensch von Grund auf die wesentlichen Voraussetzungen in das Training

¹⁶⁷ Izard, 1981, S. 85

¹⁶⁸ Quitmann, 1985, S. 127

¹⁶⁹ Quitmann, 1985, S. 127

¹⁷⁰ Vgl. Quitmann, 1985, S. 128

¹⁷¹ Quitmann, 1985, S. 128

¹⁷² Vgl. Quitmann, 1985, S. 128

¹⁷³ Vgl. Quitmann, 1985, S. 128

mit, sich selbst weiterzuentwickeln und zu entfalten. Bei der Frage nach Selbstdefinition und danach, wie jeder seinem Selbst näher kommen kann, müsse sich der Mensch durch ein „Dickicht von Abwehrmasken hindurchkämpfen.“¹⁷⁴ Erst dann habe er eine reelle Chance sich selbst zu begegnen. Meist begegne er dabei einem Fremden.¹⁷⁵ Ein Mensch der diesen Prozess durchläuft, ist nach Rogers ein Mensch, der sich selbst vertraut und der sich im Fluss befindet, d.h. sein Leben als fließenden Prozess erkennt.¹⁷⁶ Bei den o.g. grundsätzlichen Fragen nimmt man an, dass sie jeden Menschen Zeit seines Lebens beschäftigen. In der vorliegenden Arbeit werden sie auf Führungskräfte, die sich in einem beständig verändernden System von Interaktionen befinden, transferiert. Im Führungskräfte-Training mit dem Co - Trainer ‚Pferd‘ besteht insbesondere die Möglichkeit, dem eigenen Selbst auf ebenso subtile wie hochkomplexe Weise näher zu kommen. Das Pferd stellt sich als ein sehr direkter Feedbackgeber heraus, der das Verhalten der Führungskraft so reflektiert, wie es ein menschlicher Co-Trainer in derselben Intensität und ohne jegliche zeitliche Verzögerung selten imstande wäre. Wer seinem Selbst begegnet, der kann nach Rogers, Vertrauen in die eigene Person entwickeln. Das lässt ihn authentisch sich selbst gegenüber werden. Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und in die Persönlichkeit ist insbesondere für Führungskräfte ein Faktor, der für deren Erfolg nicht von der Hand zu weisen ist. Dies ist die Basis jeglichen kooperativen Handelns und zwingend notwendig für ein gelungenes Miteinander.

Das bereits genannte ‚Selbst‘ ist nach Rogers die zweite die Persönlichkeit bestimmende Komponente und alles, was das Individuum ‚Mensch‘ kennzeichnet. Es ist „eine Anhäufung von Erfahrung, die durch das Selbst repräsentiert wird;“¹⁷⁷ Dadurch erschließt sich dem Menschen sein subjektives Bild, das er sich von der Realität macht. Dies kann jedoch immer nur eine Vorannahme sein, „die dann durch Prüfung der Realität bestätigt oder verworfen wird. Diese Prüfungsstruktur nennt Rogers das ‚Selbst‘.“¹⁷⁸ Da jeder Organismus nach der Aufrechterhaltung der inneren Ordnung bestrebt sei, werden im Rahmen dieser Selbst-Wertschätzung die Erfahrungen so organisiert, dass das bestehende Wertesystem nicht aus dem Gleichgewicht gebracht werden kann. Denn das sei die psychologische Grundlage der menschlichen Existenz.

¹⁷⁴ Quitmann, 1985, S. 129

¹⁷⁵ Vgl. Quitmann, 1985, S. 129

¹⁷⁶ Vgl. Quitmann, 1985, S. 129

¹⁷⁷ Quitmann, 1985, S. 130f

¹⁷⁸ Quitmann, 1985, S. 130

„Daher wird der menschliche Organismus, so Rogers, sich in der Regel so zu verhalten trachten, dass – zunächst unabhängig von der Umwelt – gezeigtes Verhalten und Selbstkonzept konsistent sind, d. h. übereinstimmen.“¹⁷⁹ Bei Übereinstimmung spricht Rogers von Kongruenz und bei Nichtübereinstimmung von Inkongruenz. Eine Bedrohung für den Menschen stellt der Zustand der Inkongruenz dar, wenn er nicht ins Bewusstsein dringt. Das geschieht dann, wenn der Mensch – der nach Konsistenz zwischen Selbst-Konzept und Erfahrungen strebt – feststellt, dass Differenzen zwischen diesen Komponenten bestehen. „[...] eine Inkongruenz zwischen Selbstwahrnehmung und Erfahrung stellt eine Bedrohung der Konsistenz dar. Der Organismus wehrt diese Bedrohung ab, indem er die gemachte Erfahrung verleugnet oder verzerrt. Die Folge ist, dass diese Erfahrungen nicht in die Persönlichkeitsstruktur integriert werden, sondern ‚draußen vor‘ bleiben, Angst erzeugen und defensive Prozesse in Bewegung setzen.“¹⁸⁰ Der Grad an Übereinstimmung zwischen äußerer und innerer Erfahrung bestimmt das Selbst und seine Handlungen in der Welt. Häufig unterliegen insbesondere im Geschäftsalltag Führungskräfte ihren dem Selbstkonzept divergierenden Ansprüchen. Rogers betont, dass Probleme dann entstehen, wenn abgelehnte Gedanken, Gefühle und Wünsche nicht wahrgenommen werden, da sie nicht ins Selbst-Konzept passen. Diese unvollständige oder verzerrte Selbstwahrnehmung betrifft aber vor allem jene Bereiche der Person, die von wichtigen Bezugspersonen, wie bei Führungskräften, Vorgesetzten oder Mitarbeitern abgelehnt werden. So kann die Führungskraft ihr Selbstbild bedroht sehen und aufgrund mangelnden Vertrauens in die eigenen Kompetenzen mit zum Beispiel Verzerrung oder Verleugnung der gegebenen Sachlage reagieren, was eine Persönlichkeitsentwicklung behindert. Intention des Trainings ist Selbsterkenntnis. Mit Unterstützung des Co-Trainers ‚Pferd‘ und des Trainers lernt die Führungskraft ihr vollständiges Selbstbild kennen und akzeptieren. Allein dadurch sei nach Rogers Selbstverwirklichung möglich. Doch die im Menschen zugrunde liegende Tendenz zur Selbstverwirklichung kommt nur dann mit dem Organismus in Einklang, wenn der Mensch im Bereich seiner bewussten Wahrnehmung aktiv entscheidet und wählt und dafür die alleinige Verantwortung übernimmt, inklusive der dazugehörigen Konsequenzen.¹⁸¹ Besonders deutlich wird der Aspekt der Verantwortung in zwischenmenschlichen Beziehungen, wo sich Menschen auf der Basis von Empathie, Kongruenz und Wertschätzung begegnen, drei Variablen

¹⁷⁹ Quitmann, 1985, S. 131

¹⁸⁰ Quitmann, 1985, S. 132

¹⁸¹ Vgl. Quitmann, 1985, S. 163

der menschlichen Begegnung, die in Kapitel 6.2.4.2. noch Erwähnung finden. In dem pferdegestützten Führungskräfte-Training stärken der Trainer sowie insbesondere der Co-Trainer ‚Pferd‘ mit klarer Kommunikation, Vertrauen und Respekt, die Selbstwahrnehmung des Klienten. Sie vermitteln zugleich eben diese genannten Grundkompetenzen, die als essentielle Basis für gelungenes menschliches Miteinander und damit auch erfolgreiches Führungsverhalten angesehen werden können. „Es bleibt somit mehr Zeit und Energie für die Lösung der sachlichen, aufgabenorientierten Fragestellungen und Probleme. Persönlichkeitsentwicklung wird somit auch zur Grundlage der Funktionen der Unternehmenskultur. Dadurch, dass Kommunikation reibungsloser funktioniert, wird die Lenkung vereinfacht, da die an der Persönlichkeit des anderen festgemachten Widerstände auf der Beziehungsebene geringer werden oder durch die kommunikative Ausbildung besser gehandhabt werden können.“¹⁸²

4.1.3. Persönlichkeitsentwicklung durch Kompetenzerwerb

Weder in der Pädagogik noch in der Psychologie existiert eine klare begriffliche Abgrenzung, die das komplexe Konstrukt der sozialen Kompetenz adäquat zu umschreiben vermag. In der Psychologie zum Beispiel kam es um den Begriff der Kompetenz zu Unklarheiten, da er zwei Bedeutungen angenommen hat, welche zwar ähnlich sind, aber radikal unterschiedliche Implikationen enthalten. Für die einen bedeutet Kompetenz Zuständigkeit, für andere bedeutet er Können oder Fähigkeit. Besonders beim Begriff der sozialen Kompetenz, in Verbindung mit dem noch schwammigeren Begriff ‚sozial‘, verliert der Begriff auch inhaltlich jegliche Rahmung.¹⁸³ Bevor jedoch auf den speziell auf das Training zutreffenden Begriff der sozialen Kompetenz eingegangen wird, soll Kompetenz an sich beleuchtet werden. Im Anschluss werden die ungenauen Begrifflichkeiten von Begabungen, Fertigkeiten und Kenntnisse abgegrenzt und dargelegt, aus welchen Komponenten der Fertigkeitserwerb im Compelling Training basiert.

¹⁸² Brüggmann, Helmut; 1991, S. 179

¹⁸³ vgl. Stangl, Werner (2001). Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur (Version 2.0). p@psych e-zine 3. Jg., WWW: <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at> / PAEDPSYCH / SOZIALEKOMPETENZ / (26/09/04)

4.1.3.1. Kompetenzbegriff

Unter Kompetenz soll das „Potential des Individuums verstanden werden, bestimmte Verhaltensweisen zeigen zu können.“¹⁸⁴ Da diese Definition wenig abgegrenzt und ausdifferenziert erscheint, wird sie zum einen, aufgrund der Thematik der vorliegenden Arbeit, auf die berufliche Perspektive bezogen und zum anderen um die Komponente der Beständigkeit erweitert. „Eine Kompetenz ist ein grundlegendes Merkmal eines Individuums, das ursächlich ist für kriterienbezogenes, effektives und/oder ausgezeichnetes (Leistung-) Verhalten im Beruf oder einer [beruflichen] Situation.“¹⁸⁵ Als kompetentes Verhalten kann nur solches Verhalten gewertet werden, das auch über einen längeren Zeitraum hinweg gezeigt wird. Denn Kompetenzen sind fest verankerte, zeitlich überdauernde Eigenschaften. Fertigkeiten werden häufig in einem Atemzug mit Kompetenzen genannt, sind allerdings von diesen abzugrenzen.

Kompetenzen sind daher eher Persönlichkeitseigenschaften. Auch diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie über längere Zeit beständig und nicht reifeabhängig sind. Daher stellt sich die Frage, inwieweit und wie man Veränderungen in den Einstellungen, in der Entwicklung von Fertigkeiten und in der Aneignung von erwünschten Erlebnisweisen erreichen kann, wenn nicht davon auszugehen ist, dass jeder Mensch dasselbe uneingeschränkte Potential besitze, wie im Folgenden noch dargelegt werden wird.¹⁸⁶ Daher sei exakte Abgrenzung insbesondere von den Begriffen ‚Talente‘, ‚Kenntnisse‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Wissen‘ wichtig, um nicht kostbare Betriebsressourcen mit Trainings zu vergeuden, die versuchen den Teilnehmern etwas zu vermitteln, was nicht antrainierbar ist.¹⁸⁷

4.1.3.1.1. Talente

Talent sei festzulegen als ein in jedem wiederkehrendes Denk- Gefühls- oder Verhaltensmuster. Mit dieser Festlegung seien auch Einstellungen, Begabungen und gewisse Kompetenzen¹⁸⁸ als Talente zu betrachten. Der Schlüssel zur individuellen

¹⁸⁴ Kanning, 2003, S. 12

¹⁸⁵ Spencer & Spencer, 1993, S. 9 zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 23

¹⁸⁶ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 49f

¹⁸⁷ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 86

¹⁸⁸ In der vorliegenden Arbeit wird der Kompetenzbegriff dennoch als variable Persönlichkeitskomponente gebraucht. Dies erschließt sich aus dem Zusammenhang, dass sowohl im umgangssprachlichen Gebrauch –

Entwicklung in der Persönlichkeit bestünde darin, individuelle Begabungen und die gestellte Aufgabe optimal miteinander in Einklang zu bringen.¹⁸⁹ Da die Neurowissenschaft bestätigt, dass sich der persönliche Veränderungsspielraum ab dem Alter von 15 Jahren verengt und sich mühsam angelegte Verbindungswege im synaptischen System nicht mehr zu viel benutzten ‚Schnellstraßen‘ ausbauen lassen, bleibt zu resümieren, dass auch kein Training hilft.¹⁹⁰ Dieses Denken widerspricht natürlich den Selfimprovement-Mythen unzähliger Personalentwicklungsprogrammen.¹⁹¹ So liegt es nicht im Sinne des Compelling Trainings, die zerebralen Verschaltungen der Teilnehmer ändern zu wollen – was neurologisch, wie es scheint, nicht möglich ist. Das Ziel des Trainings besteht darin zu versuchen, die Individualität der Teilnehmer zu fördern und zu stärken und ihnen dazu verhelfen, diese für sich selbst zu erkennen und möglichst produktiv umzusetzen.¹⁹² „Man kann lernen seine eigene, einzigartige Kombination von Begabungen zu akzeptieren und so an Selbstvertrauen und Sicherheit zu gewinnen. [...] Doch immer geht es dabei um Selbsterkenntnis, nicht Selbstverleugnung.“¹⁹³ Es geht darum, dass der Mensch in seinen zentralen Komponenten ein einzigartiges Wesen ist und bleibt.¹⁹⁴ Wesentlich sei der Transfer vom Training zum Berufsalltag, indem „Führen im Sinne von ‚Entwickeln‘ [...] immer [heißt], den Mitarbeiter als Menschen und als Individuum zu verstehen, ihn neben aller Statistik auch als Einzelfall zu akzeptieren und seine Eigenarten, Stärken, Schwächen und Fehler zu erkennen. Diese zutiefst menschliche Komponente ist heute im Sinne erfolgreicher Entwicklungsarbeit eine Bedingung für erfolgreiche Führungskräfte, die Erfolg nachhaltig im Gegensatz zu kurzfristig verstehen.“¹⁹⁵

und damit auch in den Interviews – sowie in der Literatur häufig von Kompetenzen auch bei variablen Persönlichkeitsmerkmalen gesprochen wird. Wesentlich ist lediglich das Wissen um die Differenzierung für die Trainingsinhalte. Die Substanz des Compelling Trainings erweist sich als erlernbar, da sie nicht auf eine Veränderung des Charakters der Führungskraft abzielt. Es geht lediglich darum, ihre ihr innewohnenden Stärken zu forcieren und bewusst machen.

¹⁸⁹ vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 65

¹⁹⁰ Denn der Mensch hat von 15000 synaptischen Verbindungen bei jedem seiner 100 Milliarden Neuronen, die er an seinem dritten Geburtstag besitzt, in der Pubertät nur noch halb so viele synaptische Verbindungen. (Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 75ff.) „Im Gehirn hat sich bis dahin also ein einzigartiges Verbindungsnetz herausgeschält.“ (Buckingham, Coffman; 2001, S. 77) Die Herausbildung des mentalen Netzes ist mit der Charakterbildung gleichzusetzen.

¹⁹¹ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 66f

¹⁹² Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 79

¹⁹³ Buckingham, Coffman; 2001, S. 88

¹⁹⁴ Buckingham, Coffman; 2001, S. 78

¹⁹⁵ Hauer; Schüller; Strasmann, 2002, S. 134

4.1.3.1.2. Fertigkeiten

Was der Mensch jedoch sehr wohl kann, ist, neue Fertigkeiten zu erlernen. Damit ist ein weiterer wesentlicher Begriff in der Reihe verwirrungsstiftender Bezeichnungen gefallen. Grundlegend ist festzuhalten, dass Fertigkeiten zum einen sowohl kognitiv als auch psychomotorisch erworben werden können. Sie sind vermittelbar und durch Übung perfektionierbar und benötigen dann nur eine geringe Bewusstseinskontrolle, Begabungen hingegen nicht.¹⁹⁶ Sie bezeichnen Durchführungstechniken und sind damit interpersonell übertragbare Fähigkeiten.¹⁹⁷

4.1.3.1.3. Kenntnisse / Wissen

Des Weiteren davon abzugrenzen sind die Kenntnisse bzw. das Wissen. Man unterscheidet zwei Arten von Wissen: Faktenwissen und Erfahrungswissen. Faktenwissen umfasst das Verständnis, das man im Laufe der Jahre aktiv erlernt hat. Erfahrungswissen hingegen ist weniger fassbar und daher schwer zu vermitteln, denn es beruht auf sehr individuellen Erlebnissen, die ausgewertet und reflektiert werden. Durch diese Reflexion beginnen sich Strukturen, Muster und Zusammenhänge herauszukristallisieren. Der Mensch beginnt, Zusammenhänge zu begreifen. Darunter fällt auch die Erkenntnis, die man im Laufe der Jahre über sich selbst und das eigene Wertesystem gewinnt.¹⁹⁸

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nach Buckingham und Coffman Fertigkeiten und Kenntnisse vermittelbar und damit auch auf andere übertragbar sind. Ihr Nachteil besteht jedoch in ihrer Situationsgebundenheit. D.h. unter neuen, vielleicht sogar unerwarteten Umständen verlieren sie schnell an Nutzwert. Talente hingegen sind situationsungebunden. „Es ist nichts weiter nötig als der richtige Stimulus, um die Ressource verfügbar zu machen.“¹⁹⁹ Ihre immanenten Grenzen liegen darin, dass sie leider nur schwer weiterzugeben sind. „Man kann Begabungen nicht lehren. Man kann sie nur entdecken und nutzbar machen.“²⁰⁰ Daher ist für das pferdegestützte Führungskräfte-Training zu beachten, was zum einen zu Begabungen zu rechnen ist und

¹⁹⁶ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 79

¹⁹⁷ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 79

¹⁹⁸ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 80

¹⁹⁹ Buckingham, Coffman; 2001, S. 85

²⁰⁰ Buckingham, Coffman; 2001, S. 85

welche inhaltlichen Komponenten zu den Fertigkeiten oder zu Kenntnissen zählen. Nur dadurch kann eine erfolgreiche Durchführung gewährleistet werden, wenn das Wissen darum besteht, dass Talente lediglich aufgedeckt und dann gefördert werden können, aber nicht das Kompetenzspektrum einer Führungskraft erweitern können.

4.1.3.2. Unterteilung in die Grundkompetenzen

Nach Erpenbeck und Heyse²⁰¹ decken sich fast alle Kompetenztheorien in der Unterteilung von Kompetenz in die Aspekte personale, sozial-kommunikative und fachlich-methodische Kompetenz, die zumeist eine Unterteilung in ihre Bestandteile fachliche Kompetenz und methodische Kompetenz erfährt. Die Integration der drei Grundkompetenzen bildet die Handlungskompetenz. „Handlungskompetenzen sind die Dispositionen [...], die in den vier Kompetenzkategorien erlangten Werte, Erkenntnisse und Verhaltensweisen im beruflichen und im persönlichen Lebensbereich anzuwenden und zielorientiert umzusetzen.“²⁰²

An dieser Stelle soll kurz die Kategorisierung der Kompetenzen dargelegt werden.

Fachkompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse definiert als „[...] die Dispositionen, geistig selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten.“²⁰³ Unter Methodenkompetenzen werden „[...] die Dispositionen, instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und daher auch das geistige Vorgehen zu strukturieren“²⁰⁴ verstanden. Bei den ‚sozial-kommunikativen‘ Kompetenzen vermischt die Abgrenzbarkeit der in der Literatur gebrauchten Begriffe, da viele verschiedene Bedeutungen synonym benutzt werden. So mischen sich ‚interpersonelle‘, mit ‚sozial-kommunikativen‘, ‚kommunikativen‘ und ‚sozialen‘ Kompetenzen, und beziehen sich doch alle im Grunde auf eine ähnliche Basis. Erpenbeck und Heyse definieren die ‚sozial-kommunikativen‘ Kompetenzen oder ‚Sozialkompetenzen‘ als die Fähigkeiten, die es einer Person ermöglichen, „persönliche und übergeordnete Ziele mit anderen

²⁰¹ Vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 93

²⁰² Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 159

²⁰³ Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 157

²⁰⁴ Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 157

Menschen in partnerschaftlichen bzw. Gruppenprozessen erfolgreich und kooperativ zu verfolgen.“²⁰⁵ Als vierte Grundkompetenz, die als Gesamtheit der ‚personalen Kompetenzen‘ zu betrachten ist, definieren Erpenbeck und Heyse „die Disposition, reflexiv selbstorganisiert zu handeln.“²⁰⁶ Dazu gehört zum Beispiel die Fähigkeit einer realitätsangemessenen Selbsteinschätzung oder die Fähigkeit, Kritik als Anlass zur Überprüfung der eigenen Einstellungen und Überzeugungen zu nutzen, und damit eine Weiterentwicklung zu ermöglichen.²⁰⁷ Weitere wichtige Aspekte sind zum Beispiel auch die allgemeine Bereitschaft zu Selbstreflexion, Selbstentwicklung, Leistung und Lernen sowie Offenheit und Flexibilität.²⁰⁸

In der Definition von Hinsch und Pfingsten²⁰⁹ sind ‚soziale Kompetenzen‘ „[...] die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen.“. Erweiternd sollte die Beachtung der Auswirkungen aus diesem Handeln auf mögliche Interaktionspartner erwähnt werden, wie Kanning betont.²¹⁰ Sprachlich betrachtet, setzt sich der Begriff der ‚sozialen Kompetenz‘ aus den Begriffen ‚sozial‘, d.h. auf das Zwischenmenschliche, das Gemeinschaftliche bezogen, und ‚Kompetenz‘, d.h. ‚Vermögen, Fähigkeit, Zuständigkeit‘ zusammen.²¹¹

Soziale Kompetenz ist ein Oberbegriff, der mehrere soziale Kompetenzen in sich vereint. Nach Erpenbeck darf der Sozialkompetenz Teilkompetenzen zugeordnet werden, wie zum Beispiel Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Partnerzentrierte Interaktion, Konsensfähigkeit oder Verständnisbereitschaft.²¹² „Jede einzelne Fähigkeit oder Fertigkeit bzw. jeder Aspekt des Wissens, der im Sinne unserer Definition die Qualität sozialen Verhaltens erhöht, kann als eine eigenständige soziale Kompetenz definiert werden.“²¹³ Bei der Betrachtung der im pferdegestützten Führungskräfte-Training vermittelten Lerninhalten

²⁰⁵ Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 95

²⁰⁶ Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 157

²⁰⁷ Vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 94f

²⁰⁸ Vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 159

²⁰⁹ Hinsch & Pfingsten, 1998, S. 13

²¹⁰ Vgl. Kanning, 2003, S. 14

²¹¹ vgl. Stangl, Werner (2001). Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur (Version 2.0). p@psych e-zine 3. Jg., WWW: <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at> / PAEDPSYCH / SOZIALEKOMPETENZ / (26/09/04)

²¹² Vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 159

²¹³ Kanning, 2003, S. 17

stellt sich heraus, dass ein großer Anteil den ‚sozial-kommunikativen‘ Kompetenzen zuzuordnen ist. Einfühlungsvermögen, sicheres Auftreten, Wertschätzung, Offenheit, Verantwortungsbewusstsein, etc. beschreiben Bereiche, die der menschlichen Persönlichkeit zuzurechnen sind.

4.2. Förderung von Fertigkeitserwerb im Compelling Training

Im Folgenden wird ein Einblick in den Fertigkeitserwerb im Rahmen des Compelling Trainings gegeben.

4.2.1. Bewusstes Üben

Nach Green sei ausschlaggebend, dass im Training bewusst die Aufmerksamkeit auf das Verhalten des Teilnehmers gelenkt wird und dieser Raum hat, seine Leistung zu verbessern, indem er sein Verhalten reflektiert und dann entsprechend modifiziert und reorganisiert.²¹⁴ Im Compelling Training bedeutet dies, dass der Teilnehmer die Möglichkeit erhält, sein Verhalten - losgelöst von der Beeinflussung der Gruppe - lediglich in Interaktion mit dem Pferd zu überprüfen.

4.2.2. Versorgung mit zeitnahe Feedback

Gruber weist darauf hin, dass man die erlebten Konsequenzen des eigenen Handelns auch reflektieren und die eigenen Fehler analysieren muss, um sie langfristig positiv zu verändern.²¹⁵ „Nachhaltige Veränderungen des sozialen Verhaltens sind, wenn überhaupt, kaum durch Wissensvermittlung, schon eher durch reflektierte Erfahrung in Trainingsgruppen zu erzielen.“²¹⁶ Wichtiger Faktor hierfür ist gelungenes Feedback. Dabei erweist sich als besonders förderlich für die Teilnehmer, wenn sie Informationen darüber erhalten, was sie getan haben und Informationen darüber, ob das resultierende Verhalten korrekt und effizient war.²¹⁷ Genau diesem Muster entspricht auch das Feedback aus dem pferdegestützten Training, worauf unter Punkt 6.1.5.5. näher eingegangen wird.

²¹⁴ Vgl. Green, 2003, S. 77

²¹⁵ Vgl. Gruber, 2000, S.126f

²¹⁶ Brandstätter, 1999, S. 72

²¹⁷ Vgl. Green, 2003, S. 78

4.2.3. Aufgabenvereinfachung

Die Vereinfachung der Lernaufgabe beeinflusst im Wesentlichen die Fähigkeit zu lernen.²¹⁸ Gerade im pferdegestützten Führungskräfte-Training werden die Übungen, die es zu bewältigen gilt, in einfache Handlungsanweisungen transferiert und in ihrer Komplexität erst im Verlaufe des Trainings gesteigert, so dass die Teilnehmer die Steigerung ihre Erfolge peu à peu nachvollziehen und kontrollieren können.

4.2.4. Geistige Übung

Selbst das mentale Wiederholen bzw. die mentale Vorstellung von Zielverhalten kann zur Steigerung von Leistung von motorischen Fertigkeiten führen. Dabei ist festzuhalten, dass mentales Üben nicht gleichzusetzen ist mit ausgeführter Praxis, aber die zusätzliche geistige Übung ermöglicht eine größere Verinnerlichung als allein die praktische Verhaltensausführung im Training.²¹⁹ Im Compelling Training scheint dabei interessant, dass Pferde Handlungen antizipieren können, da sie über die Fähigkeit verfügen, bereits feine Muskelveränderungen wahrzunehmen. Das bedeutet, dass schon allein eine antizipierte Handlung des Teilnehmers mit einer Veränderung in der Körperspannung verbunden ist, die wiederum vom Pferd wahrgenommen und interpretiert wird. Hierzu finden sich ausführliche Darlegungen unter den Kapitel 6.1.4. zur Körpersprache.

²¹⁸ Vgl. Green, 2003, S. 79

²¹⁹ Vgl. Green, 2003, S. 79

5. Emotional intelligente Führung

Emotional intelligente Führung erschließt sich aus den dem Begriff immanenten Komponenten der Führung, der Betonung auf die Emotionen sowie auf eine der Führung innewohnenden Intelligenz, die wiederum das Gesamtkonstrukt der emotional intelligenten Führung ergibt. Im Folgenden werden diese Gesichtspunkte ausführlich betrachtet.

5.1. Führung

Führung von Menschen ist heutzutage gekennzeichnet von einem Spektrum an Anforderungen in einer komplexer werdenden und sich ständig ökonomisch und gesellschaftlich variierenden Systemumwelt. Das benötigt immer stärker reibungslose Kommunikations- und Informationsaustauschprozesse auf der Basis einer gelungenen Beziehung zum Mitarbeiter. Wesentliche Motivation von Unternehmen ist herauszufiltern, was gute Führungskräfte ausmacht, um in gelungener Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zwischenmenschlich zu kooperieren und zugleich erfolgreich zu wirtschaften. Die Beantwortung dieser Fragen stellt sich allein deswegen als schwierig heraus, da zwar Konzepte zu Führung und Führungspersönlichkeit seit langem die wissenschaftliche Theorie beschäftigen, aber nicht davor zurückschrecken, häufig mit diffusen und schwammigen Begriffskonstrukten aufzuwarten.²²⁰

Nach Nieder gibt es zehn Grundkenntnisse, die eine Führungskraft wissen sollte:²²¹

- „1. Jeder ist Vorgesetzter, der mindestens einen Mitarbeiter hat.
2. Führung ist immer eine wechselseitige Beziehung.
3. Jeder Vorgesetzte hat eine Sach- und Personenaufgabe.
4. Die Qualität der Personenaufgabe eines Vorgesetzten beeinflusst die Arbeitszufriedenheit der direkt unterstellten Mitarbeiter.
5. Das Gespräch ist das wichtigste Führungsinstrument.
6. Gesprächs – Führung ist lernbar!
7. Vorgesetzte können nicht nicht führen.

220 Vgl. Heenemann, Leidig; 2002, S. 15

221 Nieder, 1997, S. 44

8. Vorgesetzte sind auch abhängig von ihren Mitarbeitern
9. Eine Verhaltensänderung soll beim Vorgesetzten beginnen.
10. Der Führungserfolg hängt von allen beteiligten Personen und von der Führungssituation ab.²²²

Das folgende Kapitel legt dar, was überhaupt unter einer Führung zu verstehen ist, die dem aktuellen Erkenntnisstand des beginnenden 21. Jahrhunderts angemessen scheint. Dazu wird das Konzept emotional intelligenter Führung angeführt, das sich nach Auffassung der Autorin auf eine Kombination diverser Führungskonzepte stützt.

5.1.1. Definition

Wie Wunderer²²³ betont, gibt es Führung schon seitdem Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden, unabhängig von zeitlicher bzw. geographischer Differenzierung. „Führung findet man in allen menschlichen Gemeinschaften – von der Familie bis zum Staat [...] – und natürlich in Unternehmen [...]. Führung ist nicht auf Menschen beschränkt. Wir finden sie bei zahlreichen anderen Lebewesen, insbesondere als Einflussverhalten im Revierbereich, [...] der Herde und schließlich auch zwischen Mensch und Tier.“²²⁴ Das Führungskonzept betont auch die Evidenz der Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe, erweitert durch eine strukturierte Arbeitssituation, mit ziel- und ergebnisorientierter, sowie wechselseitiger sozialer Beeinflussung.²²⁵ „Führung kann zunächst ganz allgemein definiert werden als absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Untergebene.“²²⁶ Ein Blick auf das Phänomen Führung zeigt Führung zum einen als Institution, zum anderen als prozessualen Faktor, der sich verstärkt auf das Handeln innerhalb der Führung bezieht. Innerhalb dieser Arbeit widmet sich der Autor verstärkt dem prozessualen Charakter von Führung. „Die prosoziale Dimension der Führung charakterisiert die zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere das Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und Akzeptanz.“²²⁷

222 Nieder, 1997, S. 44

223 Vgl. Wunderer, 2003, S. 4

224 Wunderer, 2003, S. 4

225 Vgl. Wunderer, 2003, S. 4

226 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

227 Wunderer, 2003, S. 210

Um den Führungsbegriff im Sinne der vorliegenden Arbeit exakter abgrenzen zu können, wird hierin Führung auf den Begriff der Personalführung beschränkt. Personalführung „ist Teil der Interaktion, d.h. des zweckbezogenen, fallweise gegenseitigen Verhaltens der Systemmitglieder. Speziell geht es hier um eine Interaktion, die primär als Kommunikation beschreibbar, sowie von der Absicht getragen ist, bestimmte Systemeffekte zu erzielen.“²²⁸ Für gelungene Personalführung erscheint in diesem Sinne der Aspekt der Kommunikation und deren adäquate Handhabung als der wesentlich zu herausstellende Punkt, ist sie doch ein ewig immanenter Begleiter in jeglicher Zusammenkunft von Individuen, oder um es mit den Worten Watzlawicks zu sagen: „Man kann nicht nicht kommunizieren“²²⁹ und daher kann man auch nicht nicht führen. Da Kommunikation immer eine gewisse Beeinflussung impliziert, wird auch Personalführung nach dem interaktiven Ansatz zur „[...] zielorientierten Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten.“²³⁰ Personalführung ist als ganzheitliches Phänomen zu betrachten und kann daher nie aus nur einer einzigen Perspektive beleuchtet werden und auch nicht einer einzigen Führungstheorie gerecht werden. Hinzu kommt, dass Personalführung zum einen am Menschen ansetzt und dessen Integration ins Unternehmen zu fördern gedenkt und zugleich, als Teil einer Unternehmung, auch den wirtschaftlichen Zwängen dieses Systems unterworfen ist.²³¹ Im weiteren Verlauf der Arbeit werden diese Polaritäten Raum zur Erläuterung finden, ebenso wie die Frage inwieweit sich Führung im Laufe der Jahre wandelte, um letztlich ein Konzept zu beschreiben, dass dem pferdegestützten Führungskräfte-Training als Führungsphilosophie zugrunde liegt und eine erfolgreiche Basis zeitgemäß gelungener Führung darstellen soll.

5.1.2. Wertewandel und Führung

In den westlichen Industrienationen lassen sich in den letzten Jahrzehnten gewisse Tendenzen feststellen. Inglehart legt hierzu eine umfassende internationale empirische Studie vor. In insgesamt 43 Ländern, darunter afrikanische, asiatische und europäische, stellte er fest, dass in fast allen Gesellschaften der Trend zu

228 Remer: Führung als Managementinstrument in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung; Stuttgart, 1987 zit. n. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 15f

229 Watzlawick, Beavin, Jackson; 1996, S. 50

230 Scholz: Personalmanagement, München, 1989 zit. n. Brüggmann, Helmut; 1991, S. 17

231 Vgl. Brüggmann, 1991, S. 82f

postmaterialistischen Werten geht.²³² „Von Wertewandel spricht man, wenn sich neue Werte in der Gesellschaft bilden, andere verschwinden oder wenn die Intensität bestimmter Werte zu- oder abnimmt bzw. deren Rangordnung sich ändert.“²³³ Es lässt sich eine angestrebte Balance zwischen Arbeit und Privatleben ausmachen. So scheinen der Spaß an der Arbeit, sowie der Ruf nach Selbstständigkeit, herausfordernden Aufgaben und Entwicklungschancen gepaart mit den ‚alten‘ Werten von Fleiß, Disziplin und Pflichterfüllung die optimale Mitarbeiter- sowie Führungspersönlichkeit zu charakterisieren, „um nachhaltig und langfristig unternehmerisch engagiert arbeiten zu können. Denn jede Tätigkeit beinhaltet, neben intrinsisch motivierenden Aspekten, auch weniger interessante (Routine-) Aufgaben. [...] Internalisierte ‚Pflicht- und Akzeptanzwerte‘ verhindern hier das Absinken unternehmerischen Engagements.“²³⁴ Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang Werte, „die nach partnerschaftlichen Strukturen in der Arbeitswelt verlangen.“²³⁵ Im Rahmen der Personalführung trifft das Wertgefüge des Mitarbeiters auf das des Vorgesetzten. Nur wenn gegenseitiges Verständnis für die Wertvorstellungen des Gegenübers bestehen, werden Führungskräfte fähig sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren. „Werte sind [...] ‚unsichtbare Führungskräfte‘, oft mit stärkerem Einfluss als formale und transparente Vorschriften. Sie bestimmen, welche Denk- und Verhaltensmuster im gesellschaftlichen System als wünschenswert gelten. Da Unternehmen keine ‚geschlossenen Systeme‘ sind, müssen sie sich mit Werteveränderungen auseinandersetzen und ihnen bei der Gestaltung der betrieblichen Lebenswelt Rechnung tragen.“²³⁶

Die Lebenswelt hat sich im Laufe der vergangenen Jahre verändert. Ein humanistisch geprägtes Menschenbild kennzeichnet mitunter auch das ökonomische Betriebsbild. Dabei stehen differentielle Werte und ethische Zielsetzungen im Vordergrund, die in ein partnerschaftliches Miteinander betonen. Daher können für gelungenes Führungsverhalten insbesondere die emotionalen Komponenten, die sich aus dem zwischenmenschlichen Umgang ergeben, nicht unberücksichtigt und außen vor bleiben, sondern sind in erfolgreiche Führung zu integrieren.

232 Vgl. Inglehart, 1977; 1998 zit. n. Wunderer, 2003, S. 183

233 Vgl. v. Rosenstiel 1995 zit. n. Wunderer, 2003, S. 181

234 Wunderer, 2003, S. 188

235 Wunderer, 2003, S. 222

236 Wunderer, 2003, S. 181

5.2. Emotionen

Emotionen werden im Folgenden innerhalb ihres interdisziplinären Gegenstandes beleuchtet und von Kognitionen differenziert, wenn auch keineswegs getrennt. Denn Emotionen sind jedem Verhalten immanent – bewusst wie unbewusst – auch dem Führungsverhalten. Der Grund dafür, warum sie hier angeführt werden. Bevor auf emotional intelligentes Führungsverhalten übergeleitet wird, sollen daher Emotionen definitorisch dargelegt werden und zum besseren Verständnis von Kognitionen, sowie Gefühlen abgegrenzt werden.

5.2.1. Definition

Emotionen sind gekennzeichnet durch folgende drei Komponenten und werden dann als fundamentale Emotionen bezeichnet:²³⁷

- a) Zum einen das Erleben oder das bewusste Empfinden des Gefühls, d.h. eine eigene subjektive oder phänomenologische Qualität.
- b) Zum anderen kennzeichnet eine Emotion die Prozesse, die sich im Gehirn und im Nervensystem abspielen und die die von Natur aus festgelegte neurale Grundlage bedeuten.
- c) Letztes Kriterium bildet das beobachtbare Ausdrucksgebaren, d.h. ein charakteristisches neuro–muskulär–expressives Muster, insbesondere manifestiert im charakteristisch mimischen Ausdruck.

Kein einziges dieser drei Merkmale charakterisiert allein ‚Emotion‘, sondern ist lediglich eine Komponente. „In gewissem Sinne ist jede fundamentale Emotion ein aus diesen drei Komponenten und deren Interaktionen gebildetes System.“²³⁸ Im Emotionsprozess wirken die einzelnen Komponenten in einem Regelkreis aufeinander ein. D.h., die sensorischen Botschaften vom Gesicht werden im Gehirn aufgenommen, was dann zur bewusst wahrgenommenen Emotion führt, die sich zum Beispiel im Weinen ausdrückt. Die Emotionsforschung unterscheidet zehn fundamentale Emotionen: Interesse bzw. Erregung, Freude, Überraschung, Kummer bzw. Schmerz, Zorn, Ekel, Geringschätzung, Furcht, Scham und Schuldgefühl. Angst hingegen wird definiert als eine Kombination fundamentaler Emotionen, „darunter Furcht und zwei oder mehr der Emotionen

237 Izard, 1981, S. 20

238 Izard, 1981, S. 106

Kummer, Zorn, Scham/Schüchternheit, Schuldgefühl und die positive Emotion Interesse/Erregung.“²³⁹

Im Folgenden finden zwei, der drei Emotionen definierenden Kriterien, eine ausführliche Darlegung. Dies sind das Gefühl in Verbindung mit Emotionen, sowie die Kognition in deren Verbindung. Die dritte Komponente, die des emotionalen Ausdrucks, findet sich im Kapitel 6.1.4.2.4. zu nonverbaler Kommunikation wieder, wo insbesondere auf die Darstellung der mimischen Expression Wert gelegt wird.

5.2.2.1. Emotion und Gefühl

Antonio Damasio²⁴⁰ differenziert das Gefühl von der Emotion, die ihm vorausgeht, die auf der "Bühne des Körpers"²⁴¹ spielt, während das Gefühl auf der "Bühne des Geistes"²⁴² auftritt. Emotionen sind sichtbar gewordene Gefühle. Sie sind im Grunde wie o.g., direkte Reaktionen auf die Außenwelt, also Veränderungen des körperlichen Zustands aufgrund von innerem und äußerem Erleben und dessen Bewertung. Im Folgenden wird daher insbesondere von Emotionen die Sprache sein, da sie im Führungsverhalten die sichtbare Komponente darstellen und ebenso im Seminar mit den Pferden den einzig beobachtbaren Indikator für inneres Erleben offen legen. „Das Gefühl ist sozusagen das Sprachrohr des Geistes, um den Körper zu ‚informieren‘ und der Dolmetscher des Körpers für den Geist.“²⁴³ Damasio²⁴⁴ geht davon aus, dass der Zustand des Körpers permanent im Gehirn abgebildet, reflektiert und kontrolliert wird. Gefühle übersetzen die jeweilige Lebens- und Körperversfassung in die Sprache des Geistes und dieser in die der Emotionen. Wem es an Bewusstsein für seine Gefühle mangelt, der hat auch Schwierigkeiten, seine Emotionen zu beherrschen. Emotionen können, wenn sie unkontrolliert walten, leicht in Affekte übergehen, d.h. in heftige Gemütsbewegungen, die klares Denken und den freien Willen erheblich beeinflussen.

²⁴⁵

²³⁹ Izard, 1972 zit. n. Izard, 1981, S. 116

²⁴⁰ Vgl. www.stangl-taller.at

²⁴¹ www.stangl-taller.at

²⁴² Vgl. www.stangl-taller.at

²⁴³ Welz, 2002, S. 34

²⁴⁴ Vgl. www.stangl-taller.at

²⁴⁵ Vgl. Welz, 2002, S. 34f

5.2.2.2. Emotion und Kognition

Dadurch, dass Emotionen nicht losgelöst von Kognitionen zu betrachten sind und emotionale Intelligenz den Begriff der Kognition impliziert, fließt auch deren Darlegung in die Gesamtbetrachtung mit ein. Einige Verfechter der wissenschaftlichen Ergründung von Emotionen, sind der Auffassung, dass Emotionen den kognitiven Funktionen vorangestellt seien und diese beeinflussen. Sie veranlassen, wem oder was wir Aufmerksamkeit schenken, wie wir uns selbst und andere wahrnehmen und wie wir verschiedene Merkmale von Lebenssituationen interpretieren und wie wir uns an diese erinnern. Gefühle seien sogar in der Lage, kognitive Funktionen und Fähigkeiten zu blockieren.²⁴⁶ Je nach aktuellem Zustand oder nach persönlicher Emotion wird das menschliche Wahrnehmungssystem dahingehend filtern, was der emotionalen Lage angemessen ist.²⁴⁷ „Emotion kann das Wahrnehmungsfeld einschränken [(...)] und folglich momentan kognitive und Verhaltensalternativen reduzieren.“²⁴⁸ Aber auch umgekehrt beeinflussen kognitive Funktionen und Fähigkeiten das emotionale Verhalten, denn die Wahrnehmung von Emotionen hängt immer auch davon ab, wie eine Person einen Zustand kognitiv bewertet. Insgesamt lässt sich festhalten, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse belegen, „dass es wohl kaum einen mentalen Akt gibt, keine kognitive Leistung, die separiert von einer emotionalen Bewertung ist. Da das menschliche Gehirn dergestalt strukturiert ist, dass alles miteinander vernetzt ist, kann das, was man als Emotion, Intelligenz oder mentale Aktivität beschreibt, niemals für sich alleine existent sein. Vielmehr führen verschiedene Sinneseindrücke, die im Gehirn als parallele neuronale Informationen verarbeitet werden, zu einer einheitlichen und kohärenten Wahrnehmung.“²⁴⁹ Goleman²⁵⁰ greift auf Fakten aus dem Bereich der Neuroanatomie und der evolutionspsychologischen Forschung zurück, um das Zusammenspiels von Intellekt und Emotionen zu erläutern: „In dem Wechselspiel von Gefühl und Rationalität lenkt das emotionale Vermögen, mit der rationalen Seele Hand in Hand arbeitend, unsere momentanen Entscheidungen. Umgekehrt spielt das denkende Gehirn eine leitende Rolle bei unseren Emotionen. Dieses komplementäre Verhältnis von limbischen System und Neokortex, Mandelkern und Präfrontallappen

246 Vgl. www.hausarbeiten.de/rd/faecher/hausarbeit/psy/7437.html (01-11-07) zit. n. www.stangl-taller.at

247 Vgl. Izard, 1981, S. 26f

248 Izard, 1981, S. 133

249 Heenemann, Leidig; 2002, S. 22f

250 Vgl. Goleman, 1996, S. 49

bedeutet, dass all diese Instanzen vollberechtigt am Gefühlsleben mitwirken. Die Wirkungsweise dieser Hirnareale ist maßgebend für die Steuerung unseres Gefühlslebens, und von ihr hängt es ab, ob wir emotionale Intelligenz besitzen oder nicht.^{251 252} Auf emotionale Intelligenz wird der Autor noch zu sprechen kommen. Zuvor ist jedoch darzulegen, inwiefern Emotionen das menschliche Leben beeinflussen.

5.2.3. Auswirkungen von Emotionen

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der Führung und der Vermittlung erfolgreicher Führungskompetenzen mit Unterstützung des pferdegestützten Trainings. Daher werden im Folgenden die Auswirkungen von Emotionen auf diejenigen verschiedenen menschlichen Systeme kurz erläutert, die analog für das Training relevant sind. Wie bereits erwähnt, wird Emotion definiert als ein komplexer Prozess mit neurophysiologischen, neuromuskulären und phänomenologischen Aspekten. Im weiteren Verlauf werden sowohl die neuromuskulären Aspekte, die auf der körperlichen Ebene sichtbar werden, sowie die phänomenologischen Gesichtspunkte mit ihren

251 Goleman, 1996, S. 49

252 Das limbische System, speziell der Mandelkern, ist als Auslöser für die menschlichen Emotionen bekannt. Durch die ständige Überwachung unserer Umgebung, ist er in der Lage schnell Befehle an das rationale Zentrum zu geben, damit dieses sofortiges Handeln ermöglicht. Zur Erklärung lassen sich evolutionsbiologische und psychologische Aspekte heranzuführen. McLean zum Beispiel befasste sich mit dem entwicklungsgeschichtlichen Alter des Gehirns des Homo Sapiens und unternahm die Unterteilung ins Denkhirn, ins Limbische System und ins Reptilhirn. (vgl. McLean, 1955, S. 355 – 366 zit. n. Birkenbihl, 2003, S. 189) Der älteste Gehirnteil ist das Reptiliengehirn, das Hirn der urzeitlichen Säugetiere, das fast nicht lernfähig ist. Hier sitzt die Bereitschaft zu Flucht, Kampf, Angst, Unsicherheit, Wut, Zorn, Neid, Eifersucht, etc.. Umgeben wird das Reptiliengehirn vom mittel alten Teil des Gehirns, dem Säugetiergehirn, der eine Ansammlung von Regionen ist, die als Limbisches System bezeichnet werden, und ebenso bei niederen Säugetieren vorhanden ist. (vgl. McLean, 1955, S. 355 – 366 zit. n. Birkenbihl, 2003, S. 189)

Hier ist der Sitz der Gefühle, denn dieser Bereich löst Hormone aus, die mit dem Erleben starker Gefühle einhergehen. Durch die Hormonausschüttung ist es möglich, dass sich das Denkhirn, der Neocortex, ausschaltet. Der Neocortex, das neuzeitliche Säugetiergehirn entstand um die beiden alten Gehirne. Man kann auch von einem Hirn im Hirn sprechen, denn jedes Nachfolgende hat sich jeweils über das Frühere gelegt. Dabei wurde das Reptiliengehirn kaum evolutionär beeinflusst. Das neueste Gehirnareal ist bei Primaten hoch entwickelt, insbesondere beim homo sapiens. (vgl. Hampden – Turner, 1982, S. 80)

Der sehr alte Gehirnteil ist ca. 150 Mio. Jahre alt, das Denkhirn, jedoch erst 100000 Jahre. Deshalb entscheidet der primitive Gehirnteil zu welcher Reaktion es kommt, insbesondere in den das Individuum bedrohenden Situationen. (vgl. Birkenbihl, 2003, S. 158 + S. 189ff.)

Dieses Arrangement funktionierte 100 Mio. Jahre sehr gut, bis sich in den letzten 10.000 Jahren ein ‚neurales Dilemma‘ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 49) anbahnte. Denn in der modernen Zivilisation haben wir es mit komplexen sozialen Realitäten zu tun, in denen unsere spontanen Emotionsimpulse, die sich zu früheren Zeiten auf Kampf oder Flucht beschränkten, auf Unverständnis stoßen würden. Während ein Notfall früher eher von physiologischer Bedrohung gekennzeichnet war, sind die heutigen Notfälle, von denen Goleman spricht, eher als subtile, soziale Gefahren des Büroalltags zu definieren. Dementsprechend sollten sich auch die Reaktionen der Situation entsprechend verändert haben. Damit der Mensch also nicht weiterhin gemäß seiner evolutionsbiologischen Veranlagung, mit Flucht oder Kampf, auf beispielsweise ungeschickte Kritik reagiert, kontrolliert die präfrontale Region die emotionalen Impulse, die sie vom Mandelkern erhält, legt gegebenenfalls ein Veto ein und steht dabei einer Jahrtausende währenden biologisch einwandfrei funktionierenden Funktion entgegen. (vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 50)

Auswirkungen auf die Motivation erklärt. Der Schwerpunkt auf diese beiden Auswirkungen erklärt sich dadurch, dass sie insbesondere im pferdegestützten Führungskräftetraining durch den ‚Spiegel‘ Pferd gut sichtbar gemacht werden und damit auch der teilnehmenden Führungskraft bewusst werden können.

5.2.3.1. Körperlich: Neuromuskuläre und Neurophysiologische Ebene

Emotionen wirken auf den gesamten Organismus und das zum Teil auf unterschiedliche Weise. Körperlich zum Beispiel treten in den Gesichtsmuskeln elektrophysikalische Veränderungen²⁵³ auf, ebenso wie im Kreislauf- und Atmungssystem²⁵⁴ und in der elektrischen Aktivität des Gehirns²⁵⁵. Auf der neuromuskulären Ebene manifestiert sich Emotion in körperlicher Reaktion, wie in Haltung und insbesondere in Gesichtsaktivität und Bewegungsabläufen im Gesicht. Das so genannte Gesichtsfeedback stellt eine äußerst wichtige Rolle im Emotionsprozess und in der Emotionskontrolle dar. Charles Darwin²⁵⁶ legte den wissenschaftlichen Grundstein für diese Erforschung. Er legte fest, dass Ausdrucksverhalten entweder die Konsequenz oder der Regulator einer Emotion sei. So intensiviere der freie Ausdruck einer Emotion diese, während die Unterdrückung eines offenen Ausdrucks die Emotion dämpfe. Möglich sei aber, dass solche Hemmungsprozesse das Feedback auf diesen mimischen Ausdruck in einer fälschlichen Weise beeinflussen. Handeln kann bei häufiger Zurückhaltung der eigentlichen Emotionen uneffektiv und fehlangepasst werden.²⁵⁷ Eine Reihe verschiedener Theorien behaupten sogar, dass „[d]as Gesicht [...] das Hauptzentrum für Sendung und Empfang sozialer Signale [ist], die entscheidend sind für die Entwicklung des Individuums [und] die zwischenmenschliche Kommunikation [...]“.²⁵⁸ Denn über den Körperausdruck – insbesondere manifestiert im Gesicht – sind Emotionen auf andere Individuen übertragbar. Das Prinzip der emotionalen Ansteckung kann auch zum Beispiel die Übertragung von Emotionen zwischen Tier und Mensch erklären.²⁵⁹

253 Vgl. z. B. Ruslova, Izard & Simonov, 1975 zit. n. Izard, 1981, S. 26

254 Vgl. Simonov, 1975 zit. n. Izard, 1981, S. 26

255 Vgl. Izard, 1981, S. 26

256 Vgl. Darwin, 1872 zit. n. Izard, 1981, S. 83

257 Vgl. Izard, 1981, S. 172

258 Izard, 1981, S. 89

259 Vgl. Izard, 1981, S. 130f

5.2.3.2. Motivational: Phänomenologische Ebene

„Alle Emotionen beeinflussen oder regulieren die Triebe und andere Subsysteme der Persönlichkeit. Eine der wichtigen und häufigen Funktionen von Emotion ist, die verschiedenen motivationalen Systeme zu regulieren – als Verstärker oder Dämpfer zu wirken.“²⁶⁰ Daher hat derselbe psychische Vorgang sowohl eine Befindlichkeitsseite als auch eine Antriebsseite. Die momentane Erlebnislage bewirkt die Emotion oder das Gefühl. Liegt der Schwerpunkt hingegen auf der Ziellage, spricht man von Motivation. Bedürfnisse verursachen, also einerseits Gefühle. Andererseits wirken Gefühle motivierend und setzen Handlungen in Gang.²⁶¹ „Die Emotionen werden nicht nur als das Hauptmotivationssystem angesehen, sondern sogar noch grundlegender als die Persönlichkeitsprozesse, die menschlicher Existenz Sinn und Bedeutung geben. Die Emotionen werden als wichtig betrachtet sowohl für Verhalten als auch für Empfinden, Erleben und Sein.“²⁶² Tomkins und Izard²⁶³ Ansicht nach, sind Emotionen das primäre Motivationssystem des Menschen.

Um schlussendlich eine emotional intelligente Führung herzuleiten, werden im Folgenden die Aspekte der Intelligenz betrachtet.

5.3. Emotionale Intelligenz

Nach dem aktuellen Kenntnisstand lässt sich darlegen, dass Intelligenz zum einen ein hypothetisches Konstrukt ist, ausdifferenziert auf der Basis unterschiedlicher theoretischer Annahmen, mit einer Vielzahl von Facetten und Dimensionen. Daher erweist es sich als schwierig, einen allgemein anerkannten definitorischen Konsens zu finden. Dennoch stimmen die meisten Definitionen darüber ein, wie Intelligenz nach außen hin in Erscheinung tritt. „Gemeinsam ist einer Vielzahl der Begriffsbestimmungen, dass Intelligenz die Fähigkeit eines Individuums bezeichnet, sich in neuen Situationen aufgrund von Einsichten zurecht zu finden oder Aufgaben durch (Nach-) Denken zu lösen, wobei die Erfassung von komplexen Beziehungen und

260 Izard, 1981, S. 69f

261 Vgl. www.hausarbeiten.de/rd/faecher/hausarbeit/psy/7437.html (01-11-07) zit. n. www.stangl-taller.at

262 Izard, 1981, S. 64

263 Vgl. Izard, 1981, S. 17f

nicht die Erfahrung von essentieller Bedeutung ist.²⁶⁴ Wie sich schon in der Darlegung des Zusammenspiels von Emotionen und Kognitionen zeigte, stehen emotionale und kognitive Intelligenz nicht konkurrierend gegenüber, sondern sind interdependent vernetzt. Auch die Tatsache, dass emotionales sich einfühlen in ein Gegenüber oder in sich selbst immer auch einer kognitiven Interpretation bedarf, belegt die Abhängigkeit beider Faktoren voneinander. Emotionale Intelligenz umfasst somit zwei Dimensionen. Zum einen die interpersonelle Dimension, die das Vermögen, sich in andere einfühlen zu können, umfasst. Zum anderen die intrapersonelle Dimension, die sich auszeichnet durch einen guten Zugang zu den eigenen Emotionen, was zu einem besseren Verständnis individueller Verhaltensmuster führt und sicherlich auch wieder zurückwirkt auf die eigene Fähigkeit zu empathischem Einfühlungsvermögen, dessen Relevanz für erfolgreiches Führungsverhalten in Kapitel 6.2.4.2.2. erläutert wird.²⁶⁵

Darauf aufbauend setzt sich daher Emotionale Intelligenz nach Goleman²⁶⁶ aus den vier Kriterien Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement zusammen. Diese Aspekte sind miteinander verknüpft und somit auch voneinander abhängig. Als Basis ist die Selbstwahrnehmung zu betrachten. Nur wer seine eigenen inneren Signale und Emotionen erkennt, kann diese einordnen, interpretieren und damit umgehen, Selbstmanagement betreiben und sich empathisch in die Lage des Gegenübers hineinzusetzen. Das wiederum wird Resonanz²⁶⁷ erzeugen.

5.4. Emotionale Intelligenz im Führungsverhalten

5.4.1. Darlegung differentieller beeinflussender Modelle

In der Literatur werden verschiedene Perioden der Führungsforschung unterschieden.²⁶⁸ Nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit fließen in eine zeitgemäße Führungsethik, die nur Erfolg haben kann, wenn sie von sozialer wie emotionaler Intelligenz gekennzeichnet ist, einige der Ideen der vorliegenden Ansätze

264 Heenemann, Leidig; 2002, S. 18

265 Vgl. Heenemann, Leidig; 2002, S. 22

266 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 51f

267 Von Resonanz spricht Goleman, bezogen auf Führungskräfte dann, wenn diese die Emotionen ihrer Mitarbeiter in eine positive Richtung lenken und damit produktives Potential in ihm wecken. Die umgekehrte Weise wird mit Dissonanz bezeichnet. Der Begriff Resonanz wird von dem lateinischen Begriff „resonare“ abgeleitet und wird mit „widerhallen“ übersetzt. (vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 40)

268 Vgl. Bryman, 1992; Winterhoff-Spurk, 2002

mit ein. In den meisten Konzepten zu Führungspersönlichkeiten wird diskutiert, welches spezifische Führungsverhalten effektiv sei. Dabei ist die Effizienzproblematik zur dominierenden Perspektive geworden, so dass gefragt werden kann, welcher Führungsstil unter welchen Bedingungen der am besten geeignete sei. Dazu sei jedoch einschränkend erwähnt, dass die Grenze zwischen den einzelnen existierenden Führungsstilen in der Praxis fließend ist.²⁶⁹

5.4.1.1. Der Führungsstil

„Wir definieren Führungsstil als ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten.“²⁷⁰ Der Führungsstil erschließt sich also über wiederholt beobachtbare Verhaltensmuster des Vorgesetzten, während die Führungsbeziehung die Wechselseitigkeit der Beeinflussung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter beschreibt, die schnell schwanken kann, auf dem schmalen Grad zwischen positiv und negativ tendierender Auswirkung.²⁷¹

5.4.1.2. Differentielle Führungsansätze

Bis Ende der 40er Jahre dominierte der Trait-Ansatz. Traits meint Persönlichkeitszüge. Es wurde untersucht, welche angeborenen Persönlichkeitszüge erfolgreiche Führungspersonen aufweisen. Der eigenschaftstheoretischen Variante der Führungsforschung war diesem Forschungsansatz jedoch wenig Erfolg beschieden, denn es gibt nicht die Eigenschaften schlechthin, die erfolgreiche Führung ausmachen.²⁷² Im Verhaltens- oder Style-Ansatz, der insbesondere in den 50er und 60er Jahren auftrat, wurde dargelegt, wie sich die Führungsperson verhält. Im Rahmen dieses Forschungszweigs wurde das Augenmerk auf bestimmte Führungsstile, etwa den aufgabenorientierten oder den mitarbeiterorientierten Führungsstil gelenkt. Im Laufe der Jahre wurde jedoch zunehmend deutlich, dass die situationsbezogenen Variablen vernachlässigt wurden. Daher rückten seit den späten 60er Jahren die Konzepte in den Mittelpunkt der Betrachtung, die die aktuelle Situation miteinbezogen. Dabei wurden etwa die Strukturiertheit der Aufgabe, die Beziehung zwischen

269 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

270 Wunderer, 2003, S. 204

271 Vgl. Wunderer, 2003, S. 204

272 Vgl. www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Macht der Führungsperson sowie der Reifegrad des Mitarbeiters untersucht.²⁷³ Führung würde demnach aus Variablen der Aufgabenstruktur, Personenstruktur, Erfolgsvorstellung und anderen Bedingungen der Situation resultieren. Das „situative Führungsmodell“ von Hersey und Blanchard ist die Erweiterung des Grid-Ansatzes von Blake und Mouton.²⁷⁴

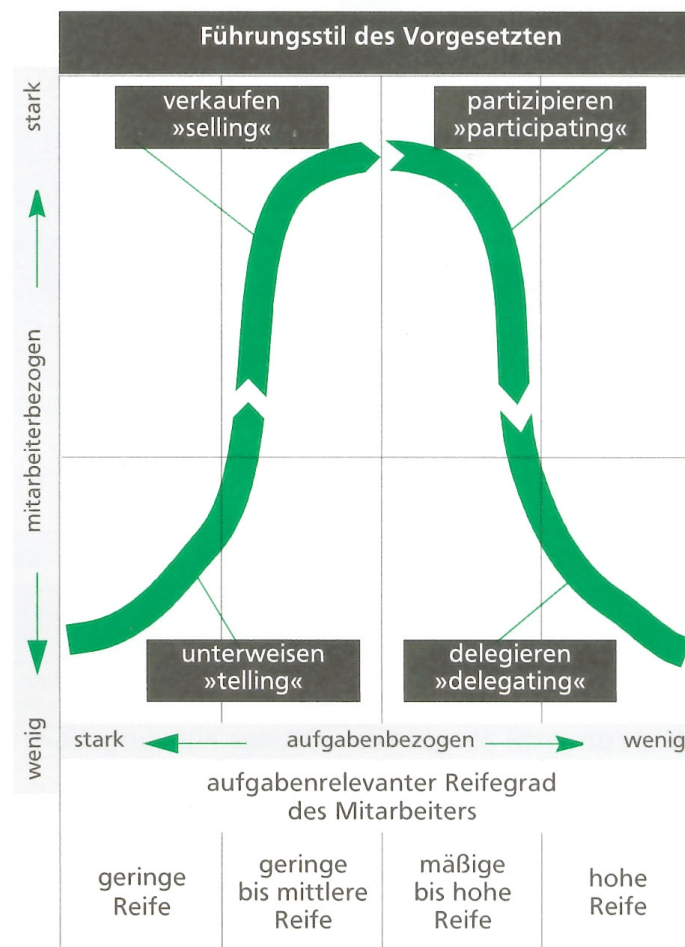


Abb.9²⁷⁵

Erfolgreiche Führung wird im Sinne dieses Modells erreicht, indem der Entwicklungsstand der Geführten den adäquaten Führungsstil bestimmt. Hersey und Blanchard erweitern die beiden Führungsstile aufgabenbezogen und mitarbeiterbezogen um das Situationsparameter des ‚situativen Reifegrads‘ der zu

²⁷³ Vgl. Winterhoff-Spurk, 2002

²⁷⁴ vgl. www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

²⁷⁵ Wunderer, 2003, S. 212

Führenden.²⁷⁶ Reifegrad oder Bereitschaft wird definiert, als die Fähigkeit und Bereitwilligkeit der Geführten, Verantwortung zu übernehmen, um ihr eigenes Verhalten zu lenken und zu bestimmen. Es ist der gegenwärtige Entwicklungsstand an vorhandener Kompetenz.²⁷⁷ Der Schlüssel zur Führungseffizienz liegt in diesem Modell darin, dass die Führungskraft den Entwicklungsstand der Gruppenmitglieder richtig einschätzen lernt und damit eine bestmögliche Passung zwischen einer Situation und dem dafür angebrachten Stil erreicht.²⁷⁸

In den frühen 80er Jahren zeichnet sich ein neuer Trend in der Führungsforschung ab, den amerikanische Autoren als „New Leadership approach“ bezeichnen. Diese Konzepte sind emotionspsychologisch ausgerichtet. Erstmals werden Emotionen hier in einem Atemzug mit und als wesentliche Komponente von Führung genannt. Diesen Ansätzen ist gemein, dass sie erstmals besonders betonen, dass Führungsverhalten über rein kognitive Gesichtspunkte hinausgeht. Effektive Führer machen Emotionen zum Thema und beeinflussen die Werte und Gefühle ihrer Mitarbeiter. Der Ansatz von Goleman und seinen Kollegen fügt sich zum Beispiel unverkennbar in diesen ‚New leadership approach‘ ein. Zu verbinden ist dieser Führungsstil auch mit dem interaktionistischen Ansatz, der auf dem symbolischen Interaktionismus²⁷⁹ basiert. Denn Führen wird immer mehr als ein variabler Begriff verwendet. Angesichts wachsender Mitarbeiterkompetenz, bewusstem Abbau von Hierarchien und Öffnung von Handlungsspielräumen sowie stärkeren Tendenzen zur partizipativen und kooperativen Führung bedeutet dies eine Verlagerung der Macht ‚nach unten‘.²⁸⁰ Gemeint ist, dass Mitarbeiter Vorentscheidungen treffen oder Vorarbeit dergestalt leisten, dass die Headship-Instanz lediglich ergänzende, koordinative oder absegnende Funktionen hat. Im interaktionistischen Konzept²⁸¹ wird zum Beispiel soziale Interaktion

276 vgl. www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

277 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

278 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

279 Hierbei wird insbesondere der Aspekt der Entstehung relativ überdauernder Interaktionsmuster unter dem Einfluss von Deutungs- und Interpretationsschemata zu analysieren versucht. Der symbolische Interaktionismus ist zugleich auch die Grundlage eines Managements, das die Bedeutung und Auswirkung von Führungshandlungen innerhalb des Systems Unternehmen in den Vordergrund rückt. (vgl. www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“)

280 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

281 Der interaktionistische Ansatz berücksichtigt die Persönlichkeit des Führers mit den angeborenen Begabungen, Fähigkeiten und individuellen Erfahrungen, genauso aber wie auch die Persönlichkeit des Geführten, der seinerseits wiederum mit seinen Erfahrungen beteiligt ist. Nicht zu vernachlässigen ist die Struktur und Funktion der Gruppe der Mitarbeiter in Form implementierter Rollen und Normen sowie die spezifische Situation, in der sich die Gruppe befindet. Damit können als Hauptaussagen des Interaktionsansatzes festgehalten werden, dass zum einen alle Führungsprozesse auch Interaktionen sind, Führung immer relativ zur Situation betrachtet werden muss und Führung auf der Wahrnehmung der am

im Sinne besonderer sozialer Fertigkeiten interpretiert. Hier geht es darum, wechselseitige Beeinflussung zu steuern und durch soziale Kompetenz die tatsächlichen Verhaltensweisen des anderen genau wahrzunehmen, angemessen zu interpretieren und adäquat darauf zu reagieren. Dabei ist es häufig nötig, sich gedanklich in die Rolle des anderen zu versetzen, sich also einzufühlen, mutmaßliche Reaktionen des anderen vorauszusehen und darauf abgestimmtes Handeln zu zeigen.²⁸²

Da nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit eine Führung nicht ohne Emotionen vorstellbar ist, da generell im menschlichen Dasein Emotionen, wie bereits dargelegt, per se nicht von den kognitiven Vorgängen zu lösen sind, wird auch ein Mitarbeiter seine emotionale Seite bei Eintritt in ein Unternehmen nicht ‚an der Garderobe‘ abgeben. Daher erklärt sich die Ausrichtung des Fokus eines erfolgsversprechenden Führungsansatzes besonders auf die emotionale Komponente. Diese findet sich auch in den anderen o.g. Ansätzen, wird allerdings explizit bei Goleman beschrieben und insbesondere auch im pferdegestützten Führungskräfte-Training exploriert.

5.4.2. Goleman's emotionale Intelligenz im Führungsverhalten

„Die Schaltungen im Gehirn, die Denken und Fühlen verbinden, bilden die neurale Grundlage emotional intelligenter Führung.“²⁸³ Das menschliche Gehirn sieht für die beiden Komponenten zwei unterschiedliche neurale Systeme vor, die miteinander verknüpft sind und bereits eingehend erläutert wurden. Für den Bereich der Führungsforschung sind Emotionen dennoch ein nur partiell analysiertes Konstrukt. Der Begriff der Emotionalen Intelligenz wurde erst mit der Publikation von Goleman populär und floss dann in die Idee zu einem emotional intelligenten Führungsverhalten ein.²⁸⁴

„Egal, was Führungskräfte tun – sei es eine Strategie entwickeln oder Mitarbeiter motivieren-, ihr Erfolg hängt davon ab, wie sie es tun. Selbst wenn sie alles andere richtig machen, werden sie nicht so erfolgreich sein, wie sie könnten oder sollten, wenn sie an der grundlegenden Aufgabe scheitern, die Emotionen ihrer Mitarbeiter in

Interaktionsprozess beteiligten beruht, sowie alle im Unternehmen stattfindenden Interaktionen auf das System zurückwirken. (vgl. Nieder, 1997, S. 50) Dieser Führungsstil umfasst somit eine breite Palette von Verhaltenskomponenten und das Führungsverhalten ein ganzes Spektrum an Verhaltensweisen. Daher ist eine einfache Kategorisierung in einen bestimmten Führungsstil in der betrieblichen Realität so idealisiert häufig nicht anzutreffen, da die Unternehmenswirklichkeit viel komplexer ist. (vgl. Nieder, 1997, S. 50)

282 www.uni-koeln.de: 15.06.04: AOP: „Das Individuum und sein soziales Umfeld: Macht und Führung“

283 Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 48

284 vgl. Heenemann, Leidig; 2002, S. 16

die richtige Richtung zu lenken.“²⁸⁵ Der Grund für die Relevanz dessen, wie die Führungskraft im Hinblick ihrer emotionalen Kompetenz agiert, ist im Aufbau des menschlichen Gehirns zu finden. „Wissenschaftler sprechen von der ‚offenen Schleife‘ des limbischen Systems, unseres emotionalen Zentrums. Ein System, das eine geschlossene Schleife darstellt, ist selbstregulierend, wie zum Beispiel der menschliche Blutkreislauf. Was im Blutkreislauf der Menschen in unserer Umgebung passiert, wirkt sich auf unseren eigenen nicht aus. Im Gegensatz dazu ist die Regulation eines offenen Systems weitgehend von externen Faktoren abhängig.“²⁸⁶ So hängt also die eigene emotionale Stabilität von der Verbindung mit anderen Menschen ab. „Wissenschaftler beschreiben die offene Schleife als ‚interpersonale limbische Regulation‘, bei der eine Person Signale überträgt, die die Hormonproduktion, die Herz-Kreislauf-Funktion, die Schlafrythmen und sogar das Immunsystem einer anderen Person verändern können.“²⁸⁷ Dieser Vorgang der offenen Emotionsübertragung falle uns in der Regel nicht auf, er kann jedoch beobachtet werden. Beispielsweise passt sich die Physiologie von zwei Menschen, die ein gutes Gespräch führen, mit der Zeit einander an. Man nennt dieses, auch aus dem NLP bekannte Phänomen, Pacing – übersetzt Spiegelung. Selbst bei ausschließlich nonverbalem Kontakt breiten sich Emotionen zwischen Menschen aus. „Wenn zum Beispiel drei Fremde einander ein oder zwei Minuten lang schweigend gegenüber sitzen, überträgt derjenige, der emotional am expressivsten ist, seine Stimmung auf die beiden anderen – ohne ein einziges Wort zu sagen.“²⁸⁸ Am besten breitet sich Fröhlichkeit und Herzlichkeit aus, wobei insbesondere Lächeln „eine fast unwiderstehliche Macht [habe], andere ebenfalls zum Lächeln zu bringen“²⁸⁹. Die Autoren weisen darauf hin, dass gerade diese Signale eine ausgesprochen nützliche Rolle in der Evolution gespielt haben: Lachen und Lächeln signalisierten dem Gegenüber nonverbal, dass wir entspannt und freundlich gesinnt und keine feindlichen Absichten haben. In Arbeitsteams ist häufiges Lachen ein sicheres Zeichen für emotionale Nähe und Ausgeglichenheit. Jedoch angesichts jener wachsenden Komplexität, schneller Umbrüche und Entscheidungen sowie einer äußerst dynamischen Systemumwelt, steigt der Druck auf jeden Einzelnen im Unternehmen, „so dass Emotionsmanagement immer mehr zur Führungsaufgabe avanciert.“²⁹⁰

285 Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 19

286 Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 22f

287 Lewis, Amini, Lannon; 2000 zit. n. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 24

288 Friedmann, Riggio; 1981 zit. n. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 24

289 Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 26

290 Heenemann, Leidig; 2002, S. 26

„Emotionen – und damit einhergehend auch Emotionale Intelligenz – werden daher im Führungsprozess ein unverzichtbares Element einer holistischen Sichtweise der Realität betriebswirtschaftlichen Geschehens.“²⁹¹ Natürlich ist das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz keine Zauberformel für die Erklärung des Phänomens Führung oder seines Erfolges. Aber da die Herausforderungen an Führungskräfte in der Zukunft eher zu- als abnehmen dürften, könnte der Ansatz eine sinnvolle Ausgangsbasis darstellen. „Schließlich versetzt Emotionale Intelligenz, basierend auf situations- und interaktionstheoretischen Überlegungen, eine Führungskraft in die Lage, Verhaltensmuster unterschiedlich strukturierter Situationen – in Abhängigkeit von der Persönlichkeitsstruktur aller Beteiligten, den Aufgaben, den Erwartungen etc. – besser anpassen zu können.“²⁹² Dazu ist es nötig, dass die Führungskraft im Stande ist, eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern herzustellen, wie eine amerikanische Studie unter Beweis stellt, nach der 75% der gescheiterten Manager immer auch schlechte Beziehungen zu wichtigen Mitarbeitern im Unternehmen hatten. Aufgrund eines Defizits in Emotionaler Intelligenz waren sie nicht fähig, sich in das bestehende Netzwerk zu integrieren.²⁹³

Golemans²⁹⁴ Überlegungen stützen sich auf Untersuchungen von fast 4000 Führungskräften mittels derer er herausfand, dass vier Führungsstile – visionär, coachend, gefühlsorientiert und demokratisch – jene Art von Resonanz erzeugen, die Leistung steigert. Unter resonanzerzeugenden Führungsstilen sind jene zu verstehen, mit denen sich die Führungskraft in Einklang mit ihrem Mitarbeiter befindet. Dies führt zu synchroner Schwingung und diese Synchronie wiederum erzeugt einen Widerhall. Basis dafür ist insbesondere das empathische Einfühlungsvermögen. Eine gute Führungskraft sollte neben der Fähigkeit klar und analytisch zu denken auch in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sie zu inspirieren und zu überzeugen, ihnen zuzuhören und sie in die richtige Richtung zu lenken. Die Mitarbeiter haben dadurch das Gefühl, verstanden und unterstützt zu werden.²⁹⁵ Es ist die Kombination und das Zusammenspiel von Intellekt und Emotionen, was eine erfolgreiche Führung ausmacht. Im Folgenden finden hierzu der visionäre, der gefühlsorientierte und der demokratische

291 Heenemann, Leidig; 2002, S. 27

292 Heenemann, Leidig; 2002, S. 26

293 Vgl. Fischer, 1999 zit. n. Heenemann, Leidig; 2002, S. 26

294 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 79

295 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 40

Führungsstil Erwähnung, da diese auch Bezug zu dem pferdegestützten Führungskräfte-Training nehmen.

5.4.2.1. Der visionäre Führungsstil

Beim visionären Führungsstil sollte die Führungskraft ‚Inspiration‘ mit der Triade der Emotionalen Intelligenz - Selbstvertrauen, Selbstwahrnehmung und Empathie - verbinden, erweitert um den Faktor ‚Transparenz‘. Denn offener Austausch von Wissen und Informationen ermöglichen ein Gefühl der Integration für jeden Mitarbeiter. Nach Goleman²⁹⁶ verstehen visionäre Führungskräfte gerade die Weitergabe von Wissen als das Geheimnis ihres Erfolges. Ziel dieses Stils ist lediglich die Vorgabe einer Vision. Der Weg, der zum Ziel führt, bleibt jedoch offen und dem Mitarbeiter überlassen. Dadurch erhalten diese Sicherheit und Klarheit bezüglich ihrer Ziele und gleichzeitig die Freiheit, innovativ und kreativ zu handeln.

5.4.2.2. Der gefühlsorientierte Stil

Der gefühlsorientierte Stil zielt nicht auf Aufgaben und Unternehmensziele ab, sondern auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter und fördert daher die Empathie. Indem mit Emotionen offen umgegangen wird, diese ernst genommen werden, entsteht Zufriedenheit, Harmonie und Resonanz. Jedoch kann kein Unternehmen lediglich emotional geführt werden, weshalb der gefühlsorientierte Stil immer in Kombination angewendet werden muss.²⁹⁷

5.4.2.3. Der demokratische Führungsstil

„Der demokratische Ansatz funktioniert am besten, wenn die Führungskraft nicht sicher ist, was sie tun soll, und Ideen von fähigen Mitarbeitern braucht.“²⁹⁸ Dieser Stil schafft Respekt und Vertrauen, indem Entscheidungen gemeinsam getroffen und Probleme in der Gruppe diskutiert werden und die Führungskraft sich Rat und Ideen bei

296 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 85

297 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 92ff.

298 Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 96

Mitarbeitern holt. Bei uninformierten oder inkompetenten Mitarbeitern ist er eher, das erklärt sich von selbst, unangebracht.²⁹⁹

5.4.3. Führungspraxis im Sinne emotional intelligenter Führung

Mit der Basis des vorgelegten Verständnisses emotional intelligenter Führung stellt sich die Frage, wie diese in der Praxis umzusetzen ist. Die folgende Darlegung bezieht sich zur Beantwortung dieser Frage auf Forschungsstudien, die von der Gallup Organization in den letzten 25 Jahren durchgeführt wurden und sich auf Führungsfunktionen aus der Sicht der Leader konzentrieren sowie auf Maslows Motivationstheorie, um Führung aus der Sicht des Geführten darzustellen.

Im Rahmen der Gallup Studie wurden insgesamt über 80.000 Führungskräfte befragt, die die unterschiedlichsten Hierarchieebenen besetzten, allen gemein war ihre Personalverantwortung. An dieser Stelle wird nicht weiter auf die einzelnen Forschungsprojekte der Gallup Studie eingegangen, lediglich die Ergebnisse bezüglich der Führung finden im Folgenden Erwähnung, denn Gallup konzentrierte seine Untersuchungen dabei mitunter auf die Frage, was zum Erfolgsrezept der besten und erfolgreichsten Manager dieser Welt gehöre.³⁰⁰ Die Ergebnisse daraus lassen sich in folgende Formel übersetzen:

„Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.“³⁰¹

Einen erfolgreichen Manager kennzeichnet das Wissen darum, dass jedes Individuum seine eigene Motivationsstruktur, Denkweise und Umgangsform besitzt und sich Menschen nicht wirklich oder nur bedingt verändern lassen. Der Unterschied zu weniger erfolgreichen Führungskräften besteht nun darin, dass sie nicht an den Unterschieden herumschleifen, sondern genau diese Diskrepanzen zu nutzen versuchen, um noch mehr von den Qualitäten des Mitarbeiters, die er wirklich hat, zu Tage zu fördern. Das scheint das Geheimnis des Erfolges einer anerkannten

299 Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee; 2004, S. 96ff.

300 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 10

301 Buckingham, Coffman; 2001, S. 50

Führungskraft zu sein. Sie geht gerade nicht davon aus, dass jeder Mitarbeiter dasselbe uneingeschränkte Potential besitze – was auch eine Gleichbehandlung sinnlos erscheinen lässt - und dass die vom Arbeitnehmer geforderte Individualität im Grunde auch bedeutet, dass Schwächen nicht in Stärken zu verschieben sind.³⁰²

Auf der Grundlage dieser Erkenntnis legen Buckingham und Coffman³⁰³ lediglich vier Tätigkeiten fest, die den Kernbestand der Aufgaben eines jeden Managers ausmachen und für deren Ausführungsmöglichkeit das Unternehmen Sorge zu tragen habe, damit das Potential der Mitarbeiter vollends zur Geltung kommen könne.

Führungskräfte müssen:

- „Mitarbeiter auswählen
- klare Leistungserwartungen aufbauen
- Mitarbeiter motivieren
- Mitarbeiter entwickeln³⁰⁴

Angelehnt an diese Aufgabenstruktur sowie die o.g. Formel erfolgreich agierender Führungskräfte, werden im Folgenden vier Hauptaufgaben einer emotional intelligent agierenden Führungspersönlichkeit erörtert. Zum einen liegt es im eigenen Ermessen der Führungskraft, Talente herauszufiltern und diese zu fördern, zum anderen obliegt es dem Leader klare Zielsetzungen festzulegen, zum dritten hat der Manager³⁰⁵ die Verantwortung seine Mitarbeiter insofern zu führen, dass er das Gute in ihnen forciert, um das Kontingent an Persönlichkeitseigenschaften zu stärken, das sie bereits in sich tragen und zum vierten ist es Aufgabe der Führungskraft, zu motivieren.

5.4.3.1. Talente auswählen und fördern

Um nicht kostbare Ressourcen zu vergeuden, weil versucht wird, Mitarbeitern etwas abzuverlangen, was nicht möglich ist, ist die exakte Abgrenzung insbesondere von den Begriffen ‚Talente‘, ‚Kenntnisse‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Wissen‘ wichtig.³⁰⁶ Diese Differenzierung wurde bereits unter Punkt 4.1.3.1. zur Thematik der Kompetenzen

302 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 49f

303 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 53

304 Buckingham, Coffman; 2001, S. 53

305 Die Bezeichnung Manager wird in dieser Arbeit synonym zur Begriff der Führungskraft verwendet.

306 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 86

vorgenommen. Im Folgenden sollen daher lediglich die praktischen Auswirkungen dieser Unterscheidung auf das Unternehmensfeld betrachtet werden.

Erfolgreiche Manager begreifen Begabung oder Talent als etwas weniger spezifisches und nur wenigen Menschen vorbehaltenes, sondern sehen es viel breiter, als ein in jedem wiederkehrendes Denk- Gefühls- oder Verhaltensmuster, das ab der Pubertät jedoch, nahezu unveränderlich ist. „Jedes wiederkehrende Verhaltensmuster, das sich sinnvoll nutzen lässt, ist Begabung. Der Schlüssel zur individuellen Spitzenleistung besteht demzufolge darin, individuelle Begabungen und die Aufgabe optimal miteinander in Einklang zu bringen.“³⁰⁷ Spitzenmanager verkennen nicht die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter dort, wo seine Begabungen nicht schlummern, dieser an allen Fronten zu kämpfen hat. Die Miteinbeziehung der Talente ihrer Mitarbeiter trennt die erfolgreichen Manager von den weniger Erfolgreichen.³⁰⁸ Denn wie bereits erwähnt, akzeptieren erfolgreiche Führungskräfte die der Neurowissenschaft entstammte These, dass sich bis zur Pubertät im synaptischen System ein einzigartiges Verbindungsnetz herausgeschält habe, das den Charakter bilde und den persönlichen Veränderungsspielraum verenge. Positiv formuliert, ist also davon auszugehen, dass der Mensch in seinen zentralen Aspekten ein unveränderbares, aber dadurch einzigartiges Wesen ist. Dies bestimmt letztlich seine Individualität.³⁰⁹ „Führen im Sinne von ‚Entwickeln‘ heißt immer, den Mitarbeiter als Menschen und als Individuum zu verstehen, ihn neben aller Statistik auch als Einzelfall zu akzeptieren und seine Eigenarten, Stärken, Schwächen und Fehler zu erkennen. Diese zutiefst menschliche Komponente ist heute im Sinne erfolgreicher Entwicklungsarbeit eine Bedingung für erfolgreiche Führungskräfte, die Erfolg nachhaltig im Gegensatz zu kurzfristig verstehen.“³¹⁰ Abzugrenzen von den unabänderbaren Talenten sind die Fertigkeiten, sowie das Wissen. Diese beiden Komponenten können erworben werden. Auf ihre Förderung sollte die Führungskraft den Fokus legen.

307 Buckingham, Coffman; 2001, S. 65

308 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 66f

309 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 78

310 Hauer; Schüller; Strasmann, 2002, S. 134

5.4.3.2. Zielsetzung

Gute Manager befinden sich häufig im Zwiespalt zwischen dem Wissen, dass jeder Mitarbeiter individuell agiert und angesichts der Verschiedenheit der Mitarbeiter, Standardisierung ihre Grenzen bezüglich Motivation und Bedürfnisse hat, dass aber auf der anderen Seite „jede Organisation einen Existenzzweck hat und dieser sich in der Betriebsleistung widerspiegeln muss [...]“³¹¹ Hinzu kommt, dass durch Expansion der Märkte auf ausländisches Terrain zwar augenscheinlich, durch diverse Telekommunikationsmöglichkeiten, die Welt zu einem Dorf zusammen schrumpft, aber die Distanz, die zwischen den neu gewonnenen Mitarbeitern besteht, die bleibt. Gerade in dieser sich rasch verändernden Umwelt ist die kontextuelle Führung wichtig, bei der das Hauptengagement der Führungskraft auf dem aufgabenadäquaten Setzen von Rahmenbedingungen liegt. Damit vergrößert sich auch in erheblichem Maße der Handlungs-, der Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum, sowie der Interaktionsspielraum des einzelnen Mitarbeiters.³¹² Keineswegs jedoch geht es darum einen normenlosen Laissez-Faire-Stil zu propagieren. Es soll nicht auf Reglementierungen verzichtet werden, denn die Hauptverantwortung des Managers ist noch immer, Talente in Leistung zu transferieren. „Fähige Führungskräfte wissen, dass eine kooperative und kreative Organisation ohne Nutzung und Beachtung der jeweils gültigen ‚Codes‘ nicht auskommt.“³¹³ Dennoch verändert sich die Rolle der Führungskraft dabei grundlegend, denn die Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter verringert die Steuerungsnotwendigkeit durch den Manager. Für den Vorgesetzten ist daher ein kooperatives Vertrauensverhältnis ausschlaggebend für den Führungserfolg, innerhalb dessen die Führungskraft statt der Verteilung täglich neuer Aufgaben, projektbezogene Ziele auf längere Sicht hin festlegt. Man spricht auch vom Management by Objectives, bei dem die unmittelbare ‚Überwachungskontrolle‘ in eine ‚Motivationskontrolle‘ führt.³¹⁴ Denn „[d]ie Eigenmotivation eines jeden Mitarbeiters muss so ausgeprägt sein und es muss ein so positives emotionales Klima bzw. eine so starke emotionale Bindung bestehen, dass idealiter die Zusammenarbeit reibungslos verläuft und eine Fremdkontrolle überflüssig ist.“³¹⁵

311 Buckingham, Coffman; 2001, S. 108

312 Vgl. Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 138ff.

313 Buckingham, Coffman; 2001, S. 122

314 Vgl. Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 114

315 Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 114



Abb.10³¹⁶

Der Paradigmenwechsel im unternehmerischen Tagesgeschäft bringt in der Realität dennoch auch paradoxe Anforderungen mit sich. So steht der Nähe die Distanz, dem Einfühlungsvermögen die Durchsetzungskraft, der Rationalität die Emotionalität, der Kontrolle das Vertrauen und der Konformität die Kreativität gegenüber, um nur einige zu nennen. Wie schon in der Old Economy bedeutet Führung auch im 21. Jahrhundert, gemeinsam mit den Mitarbeitern die gesetzten Ziele zu erreichen, jedoch die Art und Weise hat sich verändert. Vom Rädchen im Getriebe, das zu funktionieren hat zum Mitarbeiter, dem Eigeninitiative abverlangt wird.³¹⁷ Heutzutage stehen im Fokus der Aufmerksamkeit die individuelle Person und die Situation, in der die Interaktion abläuft. Aufgrund des geschilderten Sachverhaltes scheint sich der Vorgesetzte in einer Zwickmühle zu befinden, zwischen einer gelungenen Führung, die das Optimale aus den Mitarbeitern herauszuholen versucht, sodass gewisse Leistungen vorgewiesen werden können und der Tatsache, dass jeder Mitarbeiter anders ‚funktioniert‘. Hierfür bietet sich eine Lösung an, die ebenso effizient, wie elegant ist: Ein Ziel vorzugeben und zu vereinbaren, aber nicht den Weg zur Erreichung dessen. Den hat der Mitarbeiter auf seine individuelle Weise – und somit einzig erfolgreiche Weise - zu erarbeiten. Die Zielvereinbarung von spezifischen, messbaren, terminlich klar fixierten, und realistischen Zielen wird damit zum wichtigsten Führungsinstrument, das Verantwortung und vertrauensvollen Umgang impliziert.³¹⁸

³¹⁶ Manager Seminare, STS-Führungskräftetraining, Trainingskonzepte Nr.5, 2000, CD-ROM

³¹⁷ Vgl. Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 135f

³¹⁸ Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 107ff.

5.4.3.3. Das Gute stärken

Die weltbesten Manager konzentrieren sich besonders auf die Stärken des jeweiligen Mitarbeiters. Das bedeutet keineswegs, seine Schwächen auszumerzen. Aber jedem Mitarbeiter soll die Option offen stehen, seine persönlichen Begabungen zu erkennen und zu kultivieren. „Ein jeder soll noch mehr zu dem werden, was er ohnehin schon ist.“³¹⁹ Dieser Ansatz basiert auf der Einsicht, dass jeder Mensch individuell ist, alles, was er zum Überleben und zum Bewältigen seiner Aufgaben benötigt, in sich trägt und damit auch seine spezifischen Qualitäten, mit denen er zum Erfolg gereicht, sowie dass jeder Mensch auch in gewissem Grade lernfähig und lernwillig ist. „Es gibt keinen effizienteren Weg, Menschen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Es gibt keinen besseren Weg, Menschen zu ermuntern, für sich selber Verantwortung zu übernehmen. Es gibt keinen anderen Weg, dem einzelnen Menschen als Individuum Respekt zu zollen. Konzentration auf die Stärken ist der rote Faden, von dem sich alle Bemühungen eines guten Managers ableiten lassen.“³²⁰ Dazu ist allerdings wichtig, die Mitarbeiter unter Berücksichtigung des elementaren Naturells ihrer Persönlichkeit zu behandeln – nicht angelehnt an den Maßstab dessen, wie die Führungskraft selbst gerne behandelt werden möchte. Damit entgehe man der Fehlleitung, die eigenen Wertvorstellungen jemand anderen überstülpen zu wollen.³²¹ Hierfür ist ein von regem Informationsaustausch geprägtes Miteinander nötig und damit ein empathisches Ohr der Führungskraft.

5.4.3.4. Motivieren

Motivieren ist allen bereits dargelegten Punkten immanent. Sowohl in der Förderung der Talente, als auch im Stärken des Guten und darin, klare Ziele zu setzen. Mitarbeiter motivieren zu können, ist die Basis gelungener Zusammenarbeit. Jedoch ist es immer erst dann, wenn die Bedürfnisse eines Menschen befriedigt sind möglich, von ihm Leistung abzuverlangen. Erst dann wird es möglich sein, ihn motivieren zu können. Um erfassen zu können, ob vom Mitarbeiter eine Aufgabenerfüllung gefordert werden kann und wenn nicht, welche Bedürfnisse dann zuerst befriedigt werden müssen bzw. mit

319 Buckingham, Coffman; 2001, S. 140

320 Buckingham, Coffman; 2001, S. 143

321 Vgl. Hendrich, 1999, S. 16

welchen Mitteln er zu motivieren ist, bietet die Bedürfnishierarchie eine anschauliche Grafik hierzu und wird im Folgenden näher dargelegt.

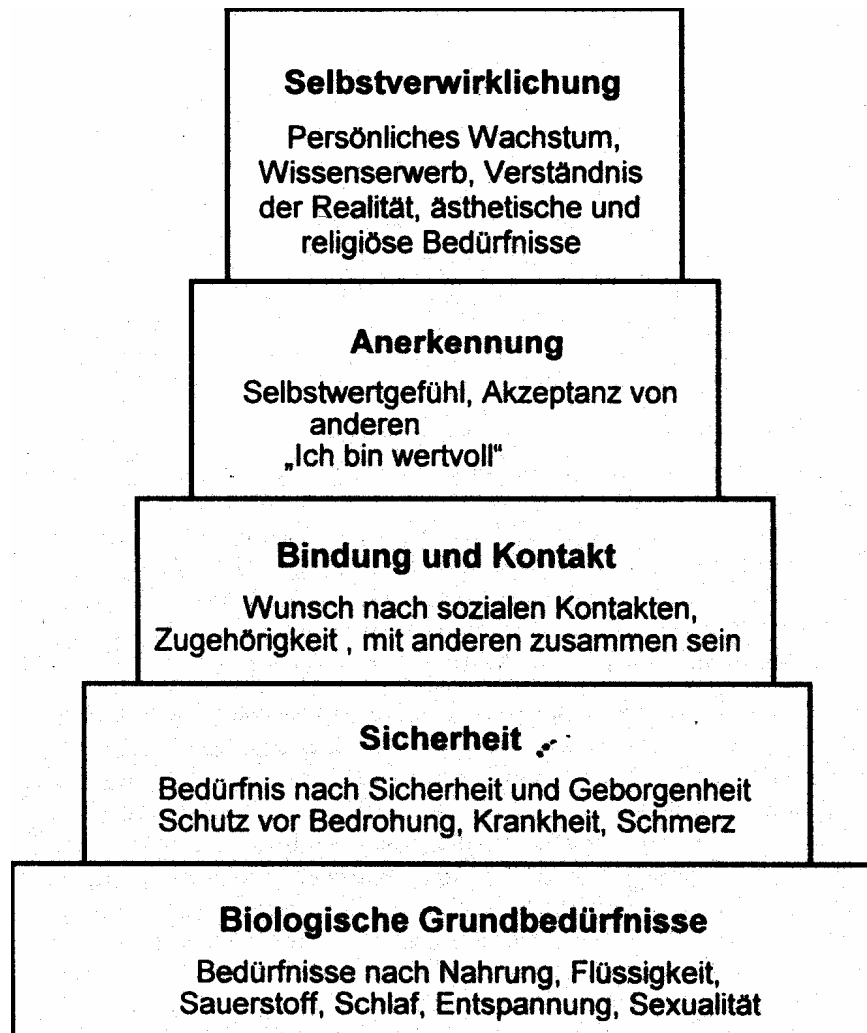


Abb.11³²²

Maslows Modell befasst sich mit der Frage, was Menschen motiviert.³²³ Dabei werden die menschlichen Bedürfnisse untersucht und in einer Bedürfnispyramide auf fünf Ebenen zusammengefasst. Diese Pyramide beschreibt nach seinen Vorstellungen eine Psychologie des Wachstums und der mentalen Gesundheit.³²⁴

Maslow unterscheidet innerhalb des Modells die „Defizitmotive“³²⁵ von den „Wachstumsmotiven“³²⁶. Während Defizitmotive einem Mangelzustand entspringen und

³²² Wellhöfer, 2004, S. 11

³²³ Vgl. Wunderer, 2003, S. 119

³²⁴ Vgl. Wunderer 2003, S. 119

³²⁵ Maslow, 1978 zit. n. Wunderer, 2003, S. 119

ihre Konzeption auf dem Homöostase-Modell liegt, streben die Wachstumsmotive über einen Gleichgewichtszustand hinaus und haben zum Ziel die Selbstvervollkommnung des Individuums. Maslow nennt vier Defizitmotive. Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Liebesbedürfnis und Wertschätzungsbedürfnis, die jeweils eine Stufe in der Pyramide beschreiben und aufeinander aufbauen. Immer erst dann, wenn eine Stufe befriedigt ist, kann der Mensch auf die nächst höhere wechseln. Wird hingegen ein werthöheres Bedürfnis über längere Zeit nicht erfüllt, so erfolgt ein Rückfall auf ein niederwertigeres Bedürfnis. „Wenn die physiologischen Bedürfnisse regelmäßig befriedigt werden, verlieren sie ihre Rolle als Verhaltensorganisatoren, doch bleiben sie entscheidende latente Motive.“³²⁷ Die physiologischen Bedürfnisse teilt der Mensch mit Organismen wie Pflanzen oder Tieren und sind die wohl mächtigsten Bedürfnisse. Die Sicherheitsbedürfnisse gewinnen insbesondere an Bedeutung, wenn die Umwelt als feindselig oder bedrohlich erlebt wird. Das heißt die Suche nach Ordnung gewinnt Vorrang vor höheren Bedürfnissen.³²⁸ „Über den Wunsch nach Liebe hinaus haben die meisten (normalen) Menschen das Bedürfnis nach Geltung – und zwar nach Achtung vor sich selbst und nach Achtung durch andere.“³²⁹ Dies beinhaltet die vierte Stufe der Bedürfnishierarchie. Nur wenn Wertschätzung zustande kommt, kann das Individuum sich selbst wahrnehmen und Selbstbewusstsein aufbauen.³³⁰ „Wenn alle Bedürfnisse der niedrigeren Stufen befriedigt sind, gibt das Individuum keine Ruhe – bis es ‚sich selbst verwirklichen‘ kann.“³³¹ Oder um es mit Maslows Worten zu unterstreichen: „Was ein Mensch sein kann, muß er sein.“³³² Somit befindet sich der Mensch beständig im Antrieb seiner Wachstumsmotive. „Anders als die vier übrigen Kategorien können die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung nie völlig befriedigt werden. Dazu zählt zum Beispiel das Streben nach Ganzheit, Vollkommenheit, Lebendigkeit, Einfachheit, Schönheit, Güte, Einzigartigkeit, Verspieltheit, Mühelosigkeit, Wahrheit und Selbstgenügsamkeit.“³³³ Die der gesamten - individuell flexiblen - Hierarchie innewohnenden Bedürfnisse bezeichnet Maslow als Grundbedürfnisse, die lediglich unter der Voraussetzung von „[...] Meinungsfreiheit,

326 Maslow, 1978 zit. n. Wunderer, 2003, S. 119

327 Fisseni, 1998, S. 209

328 Vgl. Fisseni, 1998, S. 209

329 Fisseni, 1998, S. 210

330 Vgl. Fisseni, 1998, S. 211

331 Fisseni, 1998, S. 211

332 Maslow, 1977, S. 88 zit. n. Fisseni, 1998, S. 211

333 Wunderer, 2003, S. 120

Ausdrucksfreiheit, Informationsaustausch, Gerechtigkeit, Fairneß [und] Ehrlichkeit [...]“³³⁴ befriedigt werden können.

Wachstumsmotive, deren Erfüllung eine Steigerung von unternehmerischem Denken und Handeln provozieren, sind nach Wunderer beispielsweise eine „interessante, sinnvolle und spaßmachende Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume und Übertragung von Verantwortung sowie leistungsgerechte Entlohnung.“³³⁵

Insgesamt ist festzuhalten, dass ein Manager seinen Mitarbeitern lediglich den Nährboden für eigenmotiviertes Handeln schaffen kann, aber er wird ihnen „[...] niemals motivationales Leben einhauchen. Er kann nur versuchen, die motivationalen Anlagen des Einzelnen zu erkennen und weitmöglichst zu fördern.“³³⁶

5.4.3.5. Zusammenfassung

Führung, so wird deutlich, ist längst keine Auswahl persönlicher oder personalisierter Attribute mehr, sondern „im Zeitalter neuer Ökonomie das Balancieren sich ständig verändernder Anforderungen, die an Paradoxität zunehmen. [...] Führung ist heute komplexer und anspruchsvoller als jemals zuvor. Führung ist aber auch – wenn sie entsprechend eingesetzt funktioniert – wichtiger als jemals zuvor in der Geschichte der Ökonomie!“³³⁷

Mit dem oben Dargelegten wird deutlich, dass das ‚Balancieren‘ nur mit einer Führungskraft möglich ist, deren Persönlichkeit schwerpunktmäßig sozial und kommunikativ geprägt ist. Sie muss über die gleichzeitige Präsenz kognitiver, wie emotionaler Komponenten verfügen und diese ad hoc nutzen können, um sich den an ihre Person gestellten personalen, wie ökonomischen Anforderungen stellen zu können. Wie oben bereits dargelegt, ist dabei emotional intelligentes Verhalten und ein Führungsstil, der sich daran ausrichtet von großer Relevanz. Allein das Wissen darum reicht jedoch nicht, um erfolgreich agieren zu können. Daher muss die Führungskraft emotional intelligent handeln. In der Praxis gestaltet sich dies derart, dass gute Führungskräfte zum einen um die Individualität ihrer Mitarbeiter wissen und nicht ihre Energie dahingehend aufwenden, diese davon zu überzeugen, entgegen ihrer Begabungen zu arbeiten. Ganz im Gegenteil versuchen sie, ihnen zu helfen, ihre

334 Fisseni, 1998, S. 211

335 Wunderer, 2003, S. 125

336 Buckingham, Coffman; 2001, S. 90

337 Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 150

spezifischen Talente zu Tage zu fördern, anzunehmen und auszubauen – zum Erfolg zu führen. Ein daher auf jeden Mitarbeiter anwendbares Konzept lautet, seine Stärken zu identifizieren, Ziele gemeinsam festzulegen, die für ihn erreichbar sind und dafür Sorge zu tragen, dass diese Zielvorgaben quantifizierbar bzw. qualifizierbar sind.³³⁸ Ziele und nicht Wege vorzugeben stellt sich als eine weitere wesentliche Komponente im erfolgreichen Führungsverhalten dar.

Innerhalb des Arbeitsprozesses ist es wichtig, die Stärken zu stärken und nicht den Fokus auf die Schwächen des Mitarbeiters zu legen. Damit geht der Trend für die Führungskraft generell dahin, dass ihre Gestaltungsrolle zunehmend eine Kommunikationsrolle geworden ist, innerhalb derer sie als Berater, Förderer, Trainer oder Coach fungiert. Picot, Reichwald und Wigand beschreiben die neue Rolle des Managers sehr anschaulich: „Die sich aus derartigen neuen Formen der Personalführung ergebenden Anforderungen an die Manager erstrecken sich im wesentlichen auf die Bereiche soziale und kommunikative Fähigkeiten, Integrationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Fähigkeiten zur Vertrauensbildung.“³³⁹

5.4.4. Führungstransfer vom Pferd zum Menschen

Im Zeitalter des stetigen Wandels besteht für alle Unternehmen eine zunehmende Veränderungsnotwendigkeit, das impliziert gleichzeitig für das Verhalten der Führungskraft, dass nur die erfolgreich handeln kann, die sich als fähig erweist, den sich ständig wandelnden Anforderungen anzupassen. Ein Führungsstil ist nur noch dann erfolgreich, wenn er das Verhalten der Geführten auch tangiert.³⁴⁰ Hierin spannt sich der Bogen zu den Inhalten aus dem pferdegestützten Führungskräfte-Training. Denn Pferde lassen sich nur unter gewissen Bedingungen wirklich führen: die Beziehung muss stimmen, eine Vertrauensbasis muss existieren, eine klare Vorgabe der Zielrichtung und eine unmissverständliche Kommunikation müssen vorhanden sein. Ist die Beziehung hingegen gestört, fehlt das Vertrauen oder ist den Pferden nicht klar, wohin sie geführt werden sollen, erkennen sie den Menschen in seiner Führungsrolle nicht an. Der menschlichen Führung wird sich das Pferd instinktiv fügen, wenn es den Führer Mensch für kompetent und bereit dafür hält. Das bedeutet aber auch, dass es

338 Vgl. Buckingham, Coffman; 2001, S. 121ff.

339 Picot, Reichwald, Wigand; 2001 zit. n. Hauer, Schüller, Strasmann; 2002, S. 147

340 Vgl. Nieder, 1997, S. 54

Vertrauen in seine Führungskompetenzen hat. Ist dem nicht so, wird es selbst die Führung übernehmen – mit fatalen Folgen für den Teilnehmer. Es wird bei Gefahr fliehen, gegen jeglichen Druck angehen, nach eigenen Gelüsten seine Bewegungsrichtung und Gangart bestimmen und sich letztlich rein auf seine eigenen Bedürfnisse konzentrieren. Was vom Leader als Unart abgetan werden könnte, rührt daher eher von einem klaren Führungsproblem, wodurch das Pferd sich gezwungen sieht, seine Überlebensinstinkte zu aktivieren und aus reinem Selbstschutz selbst die Führung in die ‚Hufe‘ zu nehmen.³⁴¹ Damit können die vorgegebenen Übungen im Compelling Training in keinsten Weise mit Erfolg ausgeführt werden.

Häufig wissen Führungskräfte im Kern nicht, wie es um die Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht und welches die eigenen Anteile dafür sind. Pferde können dabei als perfekter Spiegel dienen. Sie verfügen über eine sehr feine und differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit und zeigen dies unverblümt und unmittelbar durch ihre Reaktion an der Führungsperson. Sie spiegeln somit das Führungsverhalten: Sind die Teilnehmer nicht klar, so sind die Pferde verunsichert oder verwirrt. Sind die ‚Chefs‘ in der jeweiligen Situation nicht genügend fordernd oder bestimmt, so werden sie nicht ernst genommen. Gehen sie nicht auf den Charakter, die Eigenheiten und die Selbstentfaltung der Pferde ein, so ist ihre Leistungserbringung gefährdet.

So bietet das pferdegestützte Führungskräftetraining ein weitreichendes Spektrum an Erkenntnissen und Erfahrungen, die analog zur alltäglichen Unternehmenssituation zu sehen sind. Sie ergeben sich aus der Selbstreflexion mit Unerstützung des Pferdes. Das explorierte Wissen daraus, umfasst sämtliche Aspekte, die auch in eine zeitgemäße Führungsethik und ein modernes Führungsverhalten einfließen. Der Hintergrund dessen, dass dies möglich ist, liegt darin begründet, dass jeder Teilnehmer mit seinen eigenen Aufgabenstellungen an das Pferd herantritt und mit jenen Problemen, die ihn ganz individuell beschäftigen. Dadurch, dass das Pferd lediglich sein Verhalten spiegelt, werden auch seine speziellen Problematiken deutlich. Das Training mit dem Pferd vermag daher sämtliche o.g. angeführte führungsrelevanten Themen mehr oder weniger intensiv – je nach Teilnehmer – beleuchten. Insbesondere sind die Komponenten emotional intelligenter Führung im pferdegestützten Führungskräftetraining auszumachen. Schon allein dadurch, dass Emotionen sich auf der körperlichen Ebene, wie oben geschildert, manifestieren, bleiben sie dem Pferd

³⁴¹ Vgl. Welz, 2002, S. 42ff.

nicht verborgen, das fähig ist, auch verdeckte Emotionen erlebbar zu machen. Dies wird sich unter dem Kapitel zur nonverbalen Kommunikation noch ausführlicher darstellen. Emotional intelligente Führung wird auch dadurch im Training erlebt, dass das Pferd lediglich einen Leader, der sich entsprechend empathisch und authentisch verhält, folgen wird. Dadurch hat der Teilnehmer die Möglichkeit einer direkten Erfolgskontrolle zu seinem Verhalten. Das pferdegestützte Führungskräfte-Training bietet die Möglichkeit verstärkt Verhaltenssicherheit zu gewinnen, die unter den gegebenen sich beständig wandelnden Systemwelten oft nicht mehr vorzufinden ist, indem das Pferd die Führungskraft auf das Wesentliche fokussiert. Dies sind Komponenten, die der Teilnehmer bereits in sich trägt. Nichts, was neu erfunden werden sollte. So ist es wesentlich im Umgang mit anderen Lebewesen, insbesondere als Führungskraft, zum einen klar kommunizieren zu können, eine vertrauensvolle Basis herzustellen und ein Klima zu schaffen, dass keineswegs auf einen Laissez-Faire-Stil hinauslaufen soll, sondern von einem respektvollen Miteinander gekennzeichnet ist. Dies sind die Komponenten, die im Folgenden unter eine nähere Betrachtung gezogen werden.

6. Kernkompetenzen im Compelling Training

Unter dem Kapitel 4.1.3.1. wurde der Kompetenzbegriff differenziert erläutert. Im Folgenden geht es darum, die durch die Trainingsinhalte vermittelbaren Fertigkeiten herauszufiltern. Das Training bietet den Teilnehmern die Gelegenheit, zu ihrem eigenen individuellen ‚Horse Sense‘ zu gelangen. ‚Horse Sense‘ wird im Langenscheidts Handwörterbuch für Englisch³⁴² mit gesundem Menschenverstand übersetzt. Das bedeutet für die Teilnehmer die Möglichkeit zu erhalten, ihre eigenen Sinne zu schärfen „zu einer hoch sensiblen Wachsamkeit und Aufnahmebereitschaft, in der Pferde dem Menschen haushoch überlegene Vorbilder und Anreger sein können. Schließlich sollte Horse Sense das Kürzel für den Appell zur einfühlsamen statt gewaltsamen Kommunikation und Führung werden.“³⁴³ ‚Leadership by Horse Sense‘³⁴⁴ beinhaltet Achtsamkeit durch klare Kommunikation, Vertrauen und Respekt. Dies führt im gelungenen Zusammenspiel zu einer wertschätzenden Führungspersönlichkeit. „Ein Pferd lässt sich zur Zusammenarbeit überzeugen und gewinnen, wenn ihm starke und sichere, aber gewaltfreie Führung angeboten wird. Dazu braucht und fordert es:

- Aufmerksamkeit und Achtsamkeit,
- Vertrauen und Berechenbarkeit,
- Wertschätzung und Respekt.

Das sind die Fähigkeiten, die als gewünschte Verhaltensweisen und Qualitäten in den Anforderungskatalog für die überzeugende, motivierende Führungskraft gehören.“³⁴⁵ Aufmerksamkeit und Achtsamkeit werden insbesondere durch zugewandtes Verhalten und das Gegenüber achtende Kommunikationsprozesse ausgelöst. Zu gelungener Kommunikation gehört eine hoch sensible Wahrnehmung und kommunikative Klarheit, die Werkzeug und zugleich Basis einer respektierten Führungskraft ist. Gleichzeitig führt sie zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen.³⁴⁶ Dies gilt in gleicher Weise für Mensch wie Pferd. Diese dem Führungskräfte-Training zugrunde liegenden Basiskomponenten der klaren Kommunikation (6.1.), des Vertrauens (6.2.) und des Respekts (6.3.) werden ausführlich dargelegt, wobei das Kapitel zur Kommunikation weitreichendere Betrachtung erfährt, da es den Schwerpunkt des Compelling Trainings

³⁴² Vgl. Hendrich, 2003, S. 11

³⁴³ Hendrich, 2003, S. 16

³⁴⁴ Dieser Ausdruck wird synonym zu Führungsverhalten, das sich an den Inhalten im Compelling Training orientiert, gebraucht.

³⁴⁵ Hendrich, 2003, S. 14

³⁴⁶ Vgl. Hendrich, 2003, S. 158

und damit der vorliegenden Arbeit darstellt. Zudem stellt Kommunikation die Basis dar, auf der sich Vertrauen und Respekt entfalten können, so dass in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass insbesondere klare Kommunikation die beiden anderen Komponenten in erfolgreiches Führungsverhalten implementiert.

Zu hinterfragen bleibt dabei die Rolle des Pferdes und inwiefern gerade dies fähig ist, die Weiterentwicklung der Persönlichkeit einer Führungskraft zu fördern. Dem Pferd als Medium innerhalb des Trainings obliegt es, spezifische Funktionen zu übernehmen. Es unterstützt per se die Befriedigung fundamentaler Bedürfnisse nach Körperkontakt, Wärme, sozialer Nähe und Geborgenheit, wie bereits in den Kapiteln 2.3.2. und 2.3.4. schon dargelegt wurde und erleichtert den Zugang zu wesentlichen persönlichen Themen und Problemen der Teilnehmer auf eine recht objektive Weise.³⁴⁷ Gerade die Komponente, dass das Pferd lediglich Reaktionär des eigenen Verhaltens ist, dient dem Teilnehmer Mensch im Trainingszusammenhang als eine außergewöhnliche Unterstützung für den eigenen Lernprozess in seiner Verhaltenskontrolle. Dies sind nur einige Argumente, die den Begründungszusammenhang herstellen, der den Einsatz von Pferden in Zusammenhang mit Führungskräfte trainings erlauben. Dabei ist es jedoch relevant zu untersuchen, wo Parallelen im Kommunikationsverhalten der Teilnehmer ‚Pferd‘ und ‚Mensch‘ liegen und worin sich das Kommunikationsverhalten unterscheidet. Relevanz erfährt die Unterscheidung bei der Ergebniskontrolle. Denn es ist bedeutsam, exakt zwischen ethologischen³⁴⁸ Verhaltensdivergenzen und lediglich Reaktionen des Pferdes auf ein vorhergehendes Verhalten des Teilnehmers, zu trennen.

³⁴⁷ Vgl. Papke, 1997, S. 68

³⁴⁸ Ethologie bezeichnet ein Teilgebiet der Biologie und ist eng verwandt mit der Psychologie. Ethologie meint die Lehre vom Verhalten, auch als Verhaltensforschung bezeichnet. Im engeren Sinne versteht man unter Ethologie die Instinkttheorie von Konrad Lorenz und Nikolaas Tinbergen. Sie besagt, dass Instinkthandlungen im Erbgut verankert sind und im Normalfall durch Schlüsselreize ausgelöst werden, solange eine innere aktionsspezifische Energie vorhanden ist. Die Zweckmäßigkeit des Verhaltens dient der Arterhaltung und erklärt sich aus der Evolutionstheorie. (vgl. Allport, 1970, S. 48f)

6.1. Klare Kommunikation und Interaktion

Im Folgenden werden die Komponenten der Wahrnehmung und der Kommunikation - mit besonderem Augenmerk auf die nonverbale Kommunikation – dargelegt. Eingegangen wird weiterhin auf die trainingsbegleitenden grundlegenden Kommunikationsmodelle, die Auswirkungen klarer Kommunikation auf gelungenes Führungsverhalten, sowie die Darlegung, wie diese im Training vermittelt werden kann.

6.1.1. Definition Kommunikation und Interaktion

Eine begriffliche Trennung zwischen Interaktion und Kommunikation erweist sich häufig als schwierig und in der Fachliteratur nicht einheitlich. In seiner ursprünglichen Bedeutung heißt Kommunikation „etwas gemeinschaftlich tun“³⁴⁹, bzw. „zueinander in Verbindung stehen“³⁵⁰. Kommunikation bedeutet sich mit-teilen, also dem anderen etwas von sich zu geben und etwas vom anderen anzunehmen. Nur das führt nach Ansicht von Welz zu Verständigung und letztendlich zu Verständnis.³⁵¹

Watzlawick et al. beschreiben die einzelne *Kommunikation* als *Mitteilung*. „Ein wechselseitiger Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen“³⁵² stellt nach ihrer Definition eine *Interaktion* dar. ‚Material‘ jeglicher Kommunikation sind allerdings keineswegs nur Worte, sondern auch nonverbale Signale wie zum Beispiel der Tonfall, die Körperhaltung, die Mimik oder das Verhalten insgesamt.

6.1.2. Kommunikationsmodelle

Das wohl bekannteste und auch im Bereich der Psychologie oft zitierte Modell der Kommunikation stammt von Shannon & Weaver³⁵³ und entstand 1949 anfänglich als ein rein technisch orientiertes Modell. Es ist ein binäres mathematisches Modell. Das ursprüngliche Ziel bestand darin, ein Modell für die optimale Kommunikation an die amerikanische Armee zu liefern. Nach Shannon und Weaver muss eine Kommunikation sechs Elemente enthalten:³⁵⁴

³⁴⁹ Vgl. Welz, 2002, S. 52

³⁵⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 52

³⁵¹ Vgl. Welz, 2002, S. 52f

³⁵² Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 53

³⁵³ <http://afrikanisch.multikulti-in.de/MA-Kommunikation>

³⁵⁴ <http://afrikanisch.multikulti-in.de/MA-Kommunikation>

- die Informationsquelle (Info Source)
- die Verschlüsselung (Transmitter)
- die Nachricht (Signal)
- den Kanal (Pfeile)
- die Entschlüsselung (Receiver Signal)
- den Empfänger (Receiver) und
- Noise Source (zu übersetzen mit Störquellen).

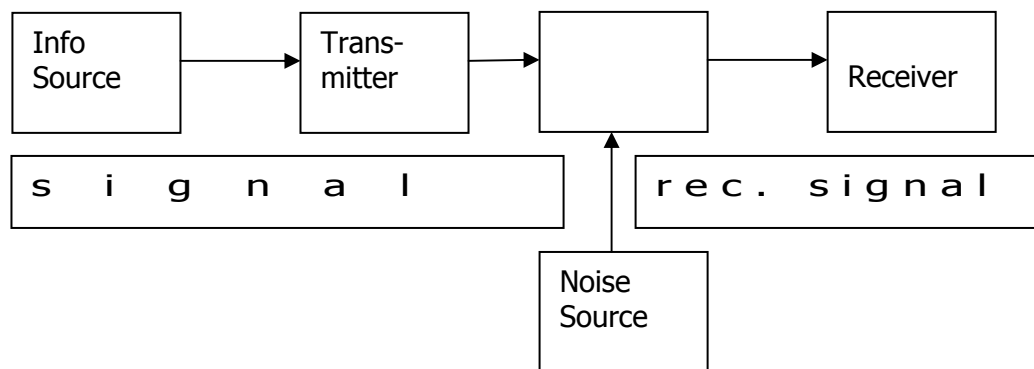


Abb. 12³⁵⁵

Die Basis von Kommunikation beruht auf dem einfachen Sender- Empfänger-Modell. Der Sender sendet eine Botschaft, die er auf seine ganz individuelle Weise kodiert. Eindeutigkeit in der Entschlüsselung der Information kann nur bestehen, wenn der Empfänger für diese Botschaft auch denselben Schlüssel zur Dekodierung parat hält. Die Kommunikation ist dargestellt als ein linearer Prozess, in dessen Mittelpunkt das Signal steht. Das Prinzip des Shannon & Weaver-Modells lässt jedoch die Rückkopplung an den Sender vermissen, die an dieser Stelle hinzuzufügen ist.

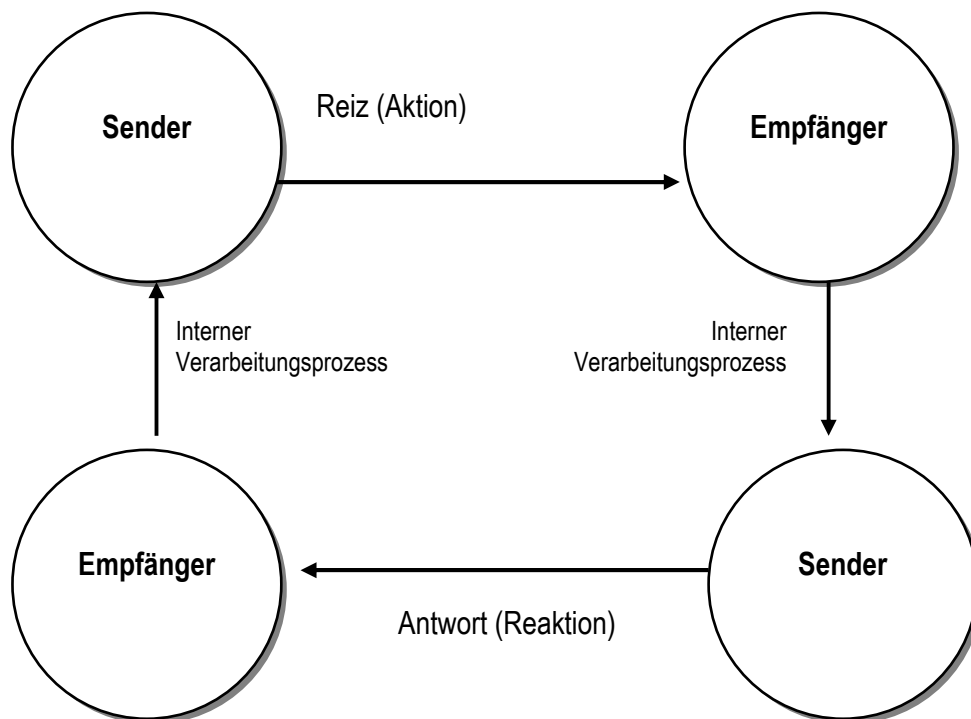


Abb.13³⁵⁶

Kommunikation zieht immer eine Wirkung nach sich. Die Kommunikationspartner beeinflussen sich gegenseitig, daher ist Kommunikation zu verstehen als ein mindestens zweibahniger zirkulärer Kreislauf – ein sich gegenseitig beeinflussender Prozess des Kodierens und Dekodierens von Nachrichten. Damit wirkt die Reaktion des Empfängers immer auch wieder auf den Sender zurück – wiederum über einen spezifischen Code. Aufgrund diverser Störquellen kann es zu Fehlkodierungen oder Fehldekodierungen kommen, die besonders konsequenzenreich sind, wenn keine Rückmeldungsmöglichkeiten über die eingegangene oder gesendete Kommunikation vorhanden sind.³⁵⁷ Aus diesem Grund sind Feedbackprozesse so wesentlich, die unter Punkt 6.1.5. weitreichende Darlegung finden. Beeinflussungsquellen können zum Beispiel personale Variablen auf Seiten von Sender und Empfänger sein, wie Einstellungen, Erwartungen oder gelernte Kommunikationsmuster. Zum anderen können aber auch situative Variablen, ebenso wie die Beziehungshistorie der Kommunikationspartner die Kommunikation nachhaltig beeinträchtigen oder positiv beeinflussen.³⁵⁸

³⁵⁶ Vgl. Manager Seminare, STS-Führungstraining, Trainingskonzepte Nr. 5, 2000, CD-ROM

³⁵⁷ Vgl. Schweer, Thies, 2003, S. 70

³⁵⁸ Vgl. Schweer, Thies, 2003, S. 69

In beiden Modellen steht die Nachricht im Mittelpunkt. Diese enthält verschiedene Ebenen, auf der sie sich mitteilt. Da Schulz von Thun's³⁵⁹ Kommunikationsmodell vielen Aspekten der folgenden Kapitel immanent ist, wird im Folgenden sein Modell abstrahiert dargestellt. Es bedient sich lediglich der Inhalts- und Beziehungsebene, da letztere insbesondere für die nonverbale Kommunikation wesentlich ist und somit eine enorme Relevanz für das pferdegestützte Führungskräfte-Training innehat.

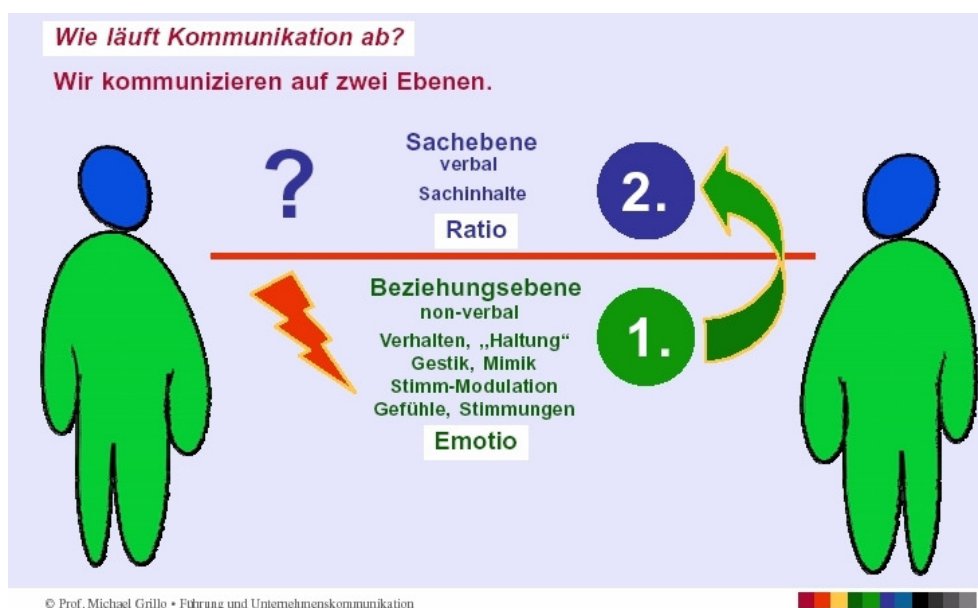


Abb.14³⁶⁰

In Kommunikationsprozessen erscheint die Bearbeitung der Sachthemen häufig wichtiger als eine persönliche, ehrliche, wertschätzende und klare Auseinandersetzung mit dem Gegenüber auf der Beziehungsebene. Das Ergebnis wird eine innerliche Kündigung des Gegenübers sein. So genannter ‚psychologischer Nebel‘³⁶¹ taucht dann auf, wenn die Beziehungsebene gestört ist. Wird die Beziehung negativ gefärbt, wird die Ebene so wichtig, dass der Inhalt darüber verloren geht.³⁶² Wenn also die Beziehungsebene gestört ist, sollte nicht versucht werden die geplante Information, die sich auf der Inhaltsebene manifestiert hat, zu erzwingen. Wichtig ist stattdessen die Beziehungsebene zu klären, denn solange der Partner im ‚psychologischen Nebel‘

³⁵⁹ Thun, v., 2000, S. 156ff.

³⁶⁰ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

³⁶¹ Birkenbiehl, 2003, S. 150

³⁶² Vgl. Birkenbiehl, 2003, S. 204

steht, nimmt er nur Signale auf der Beziehungsebene wahr.³⁶³ Dabei sind Körpersprache wie Mimik, Gestik und Tonfall besonders wichtig. Diese werden im Speziellen über die Beziehungsebene transportiert. Der Kardinalfehler zwischenmenschlicher Kommunikation ist, dass eine Beziehungsstörung auf der Sachebene ausgetragen wird mit der Folge, dass weder sachlich noch menschlich eine Weiterentwicklung stattfinden kann. Ruth Cohn³⁶⁴ betonte mit ihrem zweiten Postulat, dass Störungen Vorrang haben und daher anzusprechen sind. So sei es wichtig sich in die Metakommunikation zu begeben, also über die Kommunikation an sich aus einer gewissen Distanz heraus zu kommunizieren. Das pferdegestützte Training stellt insgesamt eine solche Möglichkeit zu Metakommunikation und damit Feedback, dar.

6.1.3. Theoretische Grundlagen der Kommunikation

Um zwischenmenschliche Kommunikation besser verstehen zu können, haben Watzlawick, Beavin und Jackson fünf pragmatische Axiome aufgestellt.³⁶⁵ An dieser Stelle werden jene Axiome angeführt, welche insbesondere das Konzept des Trainings unterstützen. Um die zu begründen, wird der Transfer zum Training hergestellt.

- 1. Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“³⁶⁶

Verhalten hat kein Gegenteil, d. h. man kann sich schwerlich nicht verhalten. Somit hat alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Beziehung Mitteilungscharakter, ist also Kommunikation. Daraus folgt, dass man nicht nicht kommunizieren kann.

Damit haben sowohl Handeln wie Nicht-Handeln, Worte wie Schweigen den Charakter einer Mitteilung, denn sie beeinflussen andere, und diese können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst.³⁶⁷

³⁶³ Birkenbiehl schreibt die Ursache dafür dem menschlichen Urzeitgehirn zu. Denn jemand, dessen alte Gehirnteile aktiv sind, d.h. er befindet sich zum Beispiel in einem Zustand der Nervosität, Schüchternheit, Scheu, Angst Wut, der ist nicht mehr imstande, gut zuzuhören. ‚Denn was soll das Reptil in uns mit Worten anfangen?‘ Nähere Ausführungen hierzu sind unter Kapitel 2.2. zu finden. (Birkenbiehl, 2003, S. 189)

³⁶⁴ Löhmer; Standhardt, 1992, S. 31

³⁶⁵ Vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1969 zit. n. Schweer, Thies, 2003, S. 71

³⁶⁶ Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 53

³⁶⁷ Vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 51f

Transfer

Bezogen auf das pferdegestützte Training unterstützt dieses Axiom die Darlegung, dass sich ein Teilnehmer nicht nicht verhalten kann. Insbesondere nicht gegenüber dem äußerst sensibel wahrnehmenden Pferd, das kleinste Veränderungen in der Körpersprache erkennt und darauf reagiert. Dies wird unter den Punkten 6.1.4.2. und 6.1.4.3. näher erläutert.

- 2. Axiom: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“³⁶⁸

Während der Inhalt dem entspricht, was auf der semantischen Ebene übermittelt wird, gibt der Beziehungsaspekt immer auch einen Hinweis darauf, wie der Sender seine Beziehung zum Empfänger definiert, also eine Form der persönlichen Stellungnahme.³⁶⁹ „Die Übermittlung des Beziehungsaspektes vollzieht sich allerdings oftmals unintendiert, nichtsdestotrotz ‚färbt‘ der Beziehungs- den Inhaltsaspekt, dominiert also die Kommunikation.“³⁷⁰ Die Inhaltsebene liefert demnach Informationen, die Beziehungsebene Informationen über die Informationen. Daher bezeichnet man den Beziehungsaspekt auch als Metakommunikation.

Transfer

Im pferdegestützten Führungskräftetraining ist es nur möglich als Führungsperson anerkannt zu werden und damit die dafür notwendigen Komponenten des Vertrauens und Respekts aufzubauen, wenn die Beziehungsebene stimmt. Beziehung steht vor Leistung³⁷¹. Nur innerhalb einer für alle Beteiligten angenehmen Beziehungssituation besteht ein Klima, in dem sich der Mitarbeiter ‚Pferd‘ gleichsam wie der Mitarbeiter ‚Mensch‘ in der unternehmerischen Realität entfalten kann. Der Beziehungsaspekt wird unter Kapitel 6.2.4.2.4. zum Thema Vertrauen erläutert.

³⁶⁸ Watzlawick, Beavin & Jackson; 1996, S. 56

³⁶⁹ Vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 53

³⁷⁰ Vgl. Schweer & Thies, 2003, S. 71

³⁷¹ Zitat aus dem Training von Trainer Valentin Frischknecht

- 4. Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.“³⁷²

Digitale Kommunikation, wie zum Beispiel die Programmiersprache, ist eindeutig, reicht aber nicht aus, um die Beziehung von Menschen zueinander zu definieren. Dafür ist die analoge Kommunikation wichtig, die mit Gesten und Symbolen arbeitet. Der Inhaltsaspekt einer Mitteilung ist digitaler, der Beziehungsaspekt dagegen analoger Natur und beide ergänzen sich in jeder Mitteilung. Analoge Kommunikation hat ihre Wurzeln in archaischen Bereichen, besitzt deshalb eine weitreichendere Gültigkeit als die modernere digitale Kommunikation³⁷³. Nur bei den Menschen finden beide Formen Anwendung, im Tierreich findet nur die analoge Kommunikation statt. „Überall dort, wo die Beziehung zum zentralen Thema der Kommunikation wird, erweist sich die digitale Kommunikation als fast bedeutungslos“³⁷⁴, denn eine Geste oder Miene sagt viel mehr darüber aus, was jemand über uns denkt als Worte.

Transfer

Das Pferd als kommunikationsfähiges, aber tierisches Wesen sendet analoge Signale aus, die zur Erfassung ihrer Bedeutung erst interpretiert werden müssen und anfänglich noch intransparent erscheinen, aber im Laufe der Zeit durchschaubarer werden. Ähnlich dem ‚aktiven Zuhören‘³⁷⁵ nach Gordon³⁷⁶ in der digitalen Kommunikation, ermöglicht nur genaues ‚Zuhören‘ bzw. im Bezug auf das Pferd, konzentriertes Hinsehen eine Kontrolle über den Erfolg eigener Handlungsstrategien in den Übungen des Compelling Trainings. In analoger Kommunikation sind klare Unterscheidungen von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft schlecht möglich. Das bedeutet aber auch für die Zusammenarbeit mit dem Pferd, dass es lediglich auf

³⁷² Watzlawick, Beavin & Jackson; 1996, S. 68

³⁷³ Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 63

³⁷⁴ Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 64

³⁷⁵ Aktives Zuhören bezeichnet eine Methode, bei der durch konzentriertes Zuhören, Zusammenfassen und Widerspiegeln vom wahrgenommenen Inhalt der Nachricht oder von wahrgenommenen Gefühlen, der Verständnisprozess zwischen Personen gesteigert werden soll.

³⁷⁶ Vgl. Gordon, 1995;

präsente Handlungen reagiert, und ihm weder Vergangenheit noch Zukunft der Person etwas bedeuten. Es besitzt die Fähigkeit, sich losgelöst von jeglicher Zeitdimension, der Person gegenüber im Hier und Jetzt angemessen zu verhalten.³⁷⁷

6.1.4. Nonverbale Kommunikation

Pferde agieren und reagieren jedoch nicht nur losgelöst von jeglicher zeitlichen Dimension, sondern, wie bereits oben genannt, primär auf dem nonverbalen Kanal. „Nonverbale Signale sind körperliche Bewegungen, die als rein physische Vorgänge analysiert werden können. Jedoch werden sie erst dadurch wichtig, daß sie für Sender und Empfänger eine Bedeutung haben.“³⁷⁸ In diesem Sinne lässt sich auch nonverbale Kommunikation verstehen als ein auf ein Sender-Empfänger-Modell basierender Vorgang zwischen dem Sender einer Nachricht, der diese ebenso nonverbal enkodiert, und dem Empfänger, der sie dekodiert, so dass das Signal für beide eine Bedeutung erlangt – im besten Fall dieselbe. Zur nonverbalen Kommunikation zählen unter anderem Gesichtsausdruck, Blick, Körperhaltung und implizierter Muskeltonus, Atemfrequenz, Klang der Stimme und Gestik, wobei im Folgenden insbesondere Körperhaltung, Mimik, Blick, und Gestik erörtert werden.³⁷⁹

Ihre Effektivität beweisen nonverbale Signale vor allem dann, wenn es darum geht, Einstellungen, Emotionen und Sympathien zu kommunizieren, Botschaften, die sich verbal oft nur schwer oder umständlich ausdrücken lassen.³⁸⁰

„Geist und Körper sind Teile des gleichen kybernetischen Systems und beeinflussen sich wechselseitig.“³⁸¹ Dieses Axiom aus dem ‚NLP‘ (Neurolinguistisches Programmieren) ist insofern für das pferdegestützte Führungskräfte-Training von Relevanz, da es bestärkt, dass sich der Geist auch immer in der Körpersprache widerspiegelt und dass sich eine Veränderung des Körpers im Geiste manifestiert. Geist und Körper sind demnach unmittelbar miteinander verbunden. Gedanken beeinflussen die Physiologie und umgekehrt wird der geistige Zustand auch vom Körper beeinflusst.

³⁷⁷ Vgl. Günther & Eistel, 1986, S. 10; Hempfling, 1993;

³⁷⁸ Argyle, 1979, S. 62

³⁷⁹ Vgl. Molcho, 1997, S. 97; Satir, 1990, S.117

³⁸⁰ Molcho, 1997, S.12

³⁸¹ Stahl, 1993, S.15

Verändert sich ein innerer Zustand, kann sich somit auch der äußere verändern und umgekehrt.³⁸² Dies findet unter Kapitel 6.1.4.3.2. noch Erläuterung.

Transfer

Kommunikation ist ein Begriff, der heutzutage inflationär gebraucht wird und nach Watzlawick et al. beständig stattfindet. Jeder kommuniziert mit jedem zu jeder Zeit, verbal wie nonverbal – und kaum jemand hört zu.³⁸³ Ist allerdings die Intention der Kommunikation der Art, verstärkt Informationen über das Gegenüber zu erfahren – an dessen Ermangelung gerade Führungskräfte scheitern können – stellt es sich als wichtig heraus, dem Gesprächspartner insbesondere auch zuhören zu können. Die Fähigkeit dem Gegenüber zuzuhören und feinste Veränderungen auf der körperlichen Ebene wahrzunehmen, kann auch auf der nonverbalen Ebene stattfinden und ist über die Körpersprache insbesondere im pferdegestützten Training vermittelbar. Nonverbale Signale³⁸⁴ spielen in der Kommunikation eine zuweilen wichtigere Rolle als die Sprache selbst. In der neueren Kommunikationsforschung haben besonders die Arbeiten von Albert Mehrabian³⁸⁵ diese Annahme unterstützt. Untersuchungen zur Entstehung von Urteilen über Einstellungen und Persönlichkeitsbilder ergaben, dass nur etwa sieben Prozent der emotionalen Bedeutung einer Botschaft durch den expliziten verbalen Kanal transportiert werden. Über 38 Prozent wird per Paralinguistik, d.h. zum Beispiel Tonhöhe, Sprachmelodie und Wortbetonung kommuniziert. Über 55 Prozent der Bedeutungen gelangen über das nonverbale Verhalten in Form von zum Beispiel Gesten, Mimik und Körperhaltungen zum Kommunikationspartner. Wie bereits genannt, manifestieren sich gerade emotionale Belange im Körperausdruck. Das Pferd kann diese aufgrund seiner feinen Wahrnehmungen erkennen und dem Teilnehmer spiegeln. Wie genau sich dieses Phänomen darstellt, wird unter den Punkten des Feedbacks 6.1.5.5. und der Multidimensionalität der Kommunikation 6.1.4.3. beschrieben.

³⁸² Vgl. O`Connor & Seymour, 1994, S. 89ff

³⁸³ Vgl. Welz, 2002, S. 52

³⁸⁴ „Mit Zeichen oder Signale meinen wir ein Element des Verhaltens, der Erscheinung usw. eines Organismus, das von den Sinnesorganen eines zweiten Organismus wahrgenommen wird und dessen Verhalten beeinflusst“ (Argyle, 1979, S. 14). Wenn Zeichen dem Zweck dienen, etwas mitteilen zu wollen, dann spricht man auch von Kommunikation.

³⁸⁵ Vgl. Mehrabian, 1972 zit. n. www.stangl-taler.at

6.1.4.1. Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen menschlicher und ‚pferdischer‘ nonverbaler Kommunikation

6.1.4.1.1 Gemeinsamkeiten

Günther und Eistel³⁸⁶ betonen, dass die Verständigung zwischen Mensch und Pferd durch zwei Grundmerkmale bestimmt wird. Zum einen durch den Faktor der Ähnlichkeit:

Die grundsätzliche Vergleichbarkeit der Interaktionen des Pferdes mit menschlichen Kommunikationsformen, wie zum Beispiel Eigen- und Fremdwahrnehmung, ermöglicht erst eine Kontaktaufnahme zwischen Klient und Pferd und macht den Transfer der hier modellhaft erworbenen Verhaltensstrategien auf andere gesellschaftliche Lebensbereiche des Menschen denkbar. Menschen und Tiere bilden gleichartige soziale Beziehungstypen aus, die durch ähnliche Kommunikation zustande kommen. Menschen wie Tiere senden Signale durch Körperhaltung, Gesten, Mimik und Tonfall aus, die sehr ähnlich sein können.³⁸⁷

6.1.4.1.2. Unterschiede

Der andere Faktor durch den die Kommunikation zwischen Pferd und Mensch geprägt wird sind die Unterschiede im Kommunikationsverhalten: Günther und Eistel³⁸⁸ belegen, dass gerade zwischen Pferd und Mensch eine ausgeprägte Verschiedenheit besteht. Die Beziehung zwischen diesen beiden Lebensformen hat Qualitäten, die sie von zwischenmenschlichen Beziehungen - außer in der frühen Kindheit – unterscheidet. Denn die Verständigung auf nonverbaler, analoger Ebene ist oftmals verbunden mit hoher Körperlichkeit der Interaktion. Außerdem schließen sich komplexe und widersprüchliche Vieldeutigkeiten wie die der menschlichen Sprache und Doppelbotschaften aus und lassen eine Direktheit des körperlichen Kontaktes entstehen, der sich unter Menschen in dieser intensiven Form als schwierig herstellt. Gefühle und Verhaltensbereitschaften werden eindeutig und klar ausgedrückt und sind prinzipiell aus der Bedürfnisorganisation des Pferdes zu erklären.³⁸⁹ Menschliches

³⁸⁶ Vgl. Günther & Eistel, 1986, zit. n. Papke, 1997, S. 61

³⁸⁷ Vgl. Günther & Eistel, 1986, zit. n. Papke, 1997, S. 61

³⁸⁸ Vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 61

³⁸⁹ Vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 61

nonverbales Verhalten impliziert darüber hinaus die Absicht sich mitzuteilen und empfangene Signale in umfassende Handlungen einzuordnen, die wiederum für Sender und Empfänger einen gemeinsamen sozialen Bedeutungskontext zugrunde liegen haben. „Bei Tieren werden Kommunikationsvorgänge zumeist durch augenblickliche Stimuli und Erregungszustände unmittelbar ausgelöst. Bei den Menschen ergeben sich die Kommunikationsvorgänge, verbale wie nonverbale, teilweise aus kognitiven Prozessen, sie sind auf Fernziele hin ausgerichtet und von der jeweiligen Situation und deren Regeln in einer komplizierten Weise abhängig.“³⁹⁰ D.h. die empfangenen Signale unterstehen beim Menschen wiederum einer hochkomplexen kognitiven Kontrolle, während das Tier hauptsächlich lediglich reagiert und dies bei anderen Tieren wiederum Reaktionen auslöst.³⁹¹

6.1.4.2. Transfer der Bedeutung nonverbaler Kommunikation in Bezugnahme auf das Training

Betrachte man oben Dargelegtes in Bezug auf die Wirkungsmöglichkeiten des pferdegestützten Führungskräftetrainings, so kann man auf einige Parallelen zwischen menschlichem und ‚pferdischem‘ nonverbalen Gebaren zurückgreifen die verdeutlichen, inwiefern das Trainingskonzept eine positive Resonanz bei den Teilnehmern erzeugt. Sowohl die Gemeinsamkeiten, wie auch die Differenzen rechtfertigen die Behauptung, dass die Kooperation zwischen Pferd und Mensch in dieser Trainingsform in eine Erfolg versprechende Selbstexploration führt. Grundsätzlich gehört zum klaren Bewusstsein im Umgang miteinander eine klare Körpersprache, um zu wissen, was und wie wir kommunizieren, denn jede Bewegung hat eine andere Bedeutung. Es geht darum die eigenen Bewegungen bewusst zu machen.³⁹² Pferde sind dafür bestens geeignet, da sie eine äußerst feine Wahrnehmung haben, die nicht nur dem Erkennen von Gefahren, sondern auch dem Wahrnehmen der jeweiligen Gefühls- und Stimmungslage des Gegenübers dient.³⁹³ Sie selbst haben eine sehr differenzierte Körpersprache, die im Bewegungsausdruck, d. h. in verschiedenen Graden der Spannung, wie zum Beispiel im Hals, der Gesamtkörperhaltung und insbesondere durch den Einsatz der Sinnesorgane zum Ausdruck kommt, wie zum Beispiel durch 'wütend' angelegte Ohren

³⁹⁰ Argyle, M., 1979, S. 344

³⁹¹ Vgl. Argyle, M., 1979, S. 344

³⁹² Vgl. Welz, 2002, S. 61f

³⁹³ Vgl. Günther & Eistel, 1986, S. 6 zit. n. Papke, 1997, S. 35

oder 'ängstlich' aufgerissene Augen.³⁹⁴ Diese 'optische Sprache' reicht von relativ groben, für das Gegenüber sichtbaren Signalen bis zu sehr feinen, insbesondere vom Menschen nur teilweise wahrzunehmenden Gesichts- oder Handlungsveränderungen.³⁹⁵ Im Vergleich zu Pferden scheint es bei Menschen jedoch nicht so augenfällig, warum überhaupt noch nach der Ausdifferenzierung der facettenreichen und hochkomplexen (verbalen) Sprache nonverbale Kommunikation benutzt wird. Im Folgenden werden die eindeutigen Vorteile der Körpersignale gegenüber Worten dargelegt und in Bezug gesetzt zu den im Training vermittelten Inhalten der Kommunikation.³⁹⁶

6.1.4.2.1. Persönlichkeit

Ein Bereich, dem eine wirksame verbale Kodierung fehlt, ist der der Persönlichkeit. „Informationen über die eigene Persönlichkeit werden nonverbal mitgeteilt.“³⁹⁷ Insbesondere im gesamten zwischenmenschlichen Bereich bedienen wir uns verstärkt „unseres primitiven nonverbalen Rüstzeugs.“³⁹⁸ Gerade unbewusst ausgesandte Signale übermitteln alle möglichen Informationen über den Körper, die Persönlichkeit und die Rollen des Senders. Sie werden von den Empfängern – je nach deren kognitiver Kategorisierung - entsprechend dekodiert. „Persönlichkeit kann man interpretieren als ein Enkodieren und Dekodieren von im Wesentlichen nonverbalen Signalen.“³⁹⁹

Transfer

Pferde reagieren natürlich frei jeglicher gesellschaftlicher Konvention. Sie fokussieren lediglich die Körpersprache und haben die Fähigkeit, auch die unbewusst auf die Körpersprache übertragene Erwartungshaltung des Gegenübers zu erkennen und damit bereits Handlungen zu antizipieren, derer sich die ausführende Person vielleicht noch nicht einmal bewusst ist. Das hoch sensible Pferd vermag beim Gegenüber Mensch auch das wahrzunehmen, was dieser nicht gewillt ist preiszugeben, aber durch energetische Schwingungen und Körpersprache vom Pferd empfangen wird. So kann es – auch auf Entfernung – den Menschen in seiner Ganzheit wahrnehmen. D.h. sie

³⁹⁴ Vgl. Papke, 1997, S. 35

³⁹⁵ Vgl. Schäfer, 1986, S. 174 zit. n. Papke, 1997, S. 35

³⁹⁶ Vgl. Argyle, 1979, S. 20

³⁹⁷ Argyle, 1979, S. 341

³⁹⁸ Argyle, 1979, S. 341

³⁹⁹ Argyle, 1979, S. 132

erkennen den Teilnehmer auf der Basis, die seine Persönlichkeit ausmacht. „Denn Pferde sind Meister der Körpersprache und entlarven uns sofort in unserer Widersprüchlichkeit.“⁴⁰⁰

6.1.4.2.2. Unmittelbarkeit

Nonverbale Signale sind wirkungsfähiger durch ihre Unmittelbarkeit. Über die Gründe dafür lässt sich nur mutmaßen. Zum einen gehören die nonverbalen Signale zum urzeitlichen menschlichen Erbe und sind daher bereits länger und universeller gültig. „Tiere haben ein weithin angeborenes nonverbales Signalsystem; teilweise haben wir dieses System geerbt. Es wirkt direkt und lässt körperliche Reaktionen entstehen, die den Empfänger zum unmittelbaren Handeln animieren.“⁴⁰¹ Zum anderen vermitteln verbale Signale gewöhnlich sehr komplexe Informationen, die – wie bereits erwähnt – zuvor kognitiv verarbeitet wurden und damit durch das individuelle Filtersystem – sowohl was das Empfangen wie das Senden von Informationen betrifft – gepresst wurden.⁴⁰² Denn „[d]ie erste Unsicherheit, die dem Menschen eingepflanzt wird, ist die Blockierung des Unmittelbaren, des Spontanen.“⁴⁰³ D.h., durch Erziehung und Sozialisation werden insbesondere spontane Gefühlseingebungen unterdrückt, die den vorherrschenden gesellschaftlichen Normen nicht adäquat erscheinen.

Transfer

Ein besonderer Faktor der Kommunikation von Pferden ist die Eindeutigkeit und Unmittelbarkeit der Beziehungsaussagen des Pferdes, die im Kontrast zur Kompliziertheit zwischenmenschlicher Kommunikation stehen. Das Pferd agiert fast ausschließlich auf analoger Ebene. Das macht es ihm unmöglich, Gefühle und Verhaltensbereitschaften über die Sprache zu verbergen. So entsteht nicht – wie häufig in menschlicher Kommunikation – ein Widerspruch zwischen bewusstem Handeln und unbewusster Motivierung. Paradoxe Inhalte im Sinne des 'double-bind'⁴⁰⁴ sind von

⁴⁰⁰ Roberts, 2000 zit. n. Hendrich, 2003, S. 42

⁴⁰¹ Argyle, 1979, S. 342

⁴⁰² Vgl. Argyle, 1979, S. 341f

⁴⁰³ Molcho, 1997, S. 72

⁴⁰⁴ Watzlawick et al. verstehen unter dem Begriff double Bind eine Kommunikation zwischen zwei Personen, die in Abhängigkeit zueinander stehen. Die double bind-Mitteilung besteht in einer logisch sinnlosen Nachricht, die eine Handlungsaufforderung beinhaltet, die aber durch eine Befolgung nicht erfüllt werden kann. (vgl. Watzlawick et al., S 194 ff)

vornherein ausgeschlossen. Das Pferd reagiert unmittelbar auf bestimmte Verhaltensweisen des Menschen. Es verhält sich ausschließlich im Hier und Jetzt. Aus menschlicher Sicht gibt es damit nur 'ehrliches' Verhalten des Pferdes ohne 'Verstellen' oder 'Hintergedanken'.⁴⁰⁵ So sind den Pferden die negativen Möglichkeiten der menschlichen Sprachanwendung wie Widersprüchlichkeit, Täuschung, Doppelbotschaften, "... gelernt auf dem Hintergrund der komplizierten menschlichen Psyche mit ihren bewußten und unterbewußten Anteilen, die ihren Ausdruck verstecken, verstellen und sogar verlieren kann, ... nicht gegeben. Auf entsprechende, nicht eindeutige menschliche Ansprachen reagieren sie entsprechend irritiert, ärgerlich oder gar nicht [...]."⁴⁰⁶

6.1.4.2.3. Authentizität

Nonverbalem Verhalten wird nachgesagt, dass es häufig als verlässlicher und authentischer gelte. Vor allem wenn verbales und nichtverbales Verhalten einander widersprechen, neigen Menschen dazu, sich verstärkt auf das Nonverbale zu verlassen.⁴⁰⁷ Man kann davon ausgehen, dass die Botschaften der Körpersprache durchgehend authentischer sind, da sie sich weitgehend dem Willen oder der Kontrollmöglichkeit entziehen. Das trifft sowohl auf die ausgesendeten als auch die empfangenen Signale zu.⁴⁰⁸ Nonverbales Verhalten unterliegt daher in geringerem Maße der durch kognitiv kontrollierte Eingriffe unseres Denkens zustande kommenden Verfälschung. Wenn man zum Beispiel über Gefühle redet und versucht, sie in Worte zu fassen, stellt dies keine Primärinformation dar, sondern lediglich eine codierte Form. Die Primärform wäre das unmittelbare Erleben der Gefühle, was nur begrenzt in Worte zu fassen ist. Die Beschreibung bleibt jedoch immer hinter dem Primärerleben zurück und stellt so etwas wie eine Kurzfassung oder eine Übersetzung dar.⁴⁰⁹ Im Gegensatz hierzu steht der nonverbale Ausdruck beispielsweise einer Umarmung.

Transfer

Ein viel zitiertes Beispiel für das außerordentliche feine Zusammenspiel zwischen Mensch und Tier, ist der Fall des 'klugen Hans', eines Pferdes, das Rechenaufgaben

⁴⁰⁵ Vgl. Leimer, 1994, S. 70ff; Kaestner, 1994, S. 89

⁴⁰⁶ Siemens, 1993a, S. 94 zit. n. Papke, 1997, S. 73

⁴⁰⁷ Vgl. www.stangl-taler.at

⁴⁰⁸ Vgl. www.stangl-taler.at

⁴⁰⁹ Vgl. Argyle, M., 1979, S. 342

löste, die ihm sein Betreuer stellte, indem es die Lösungszahl mit dem Aufsetzen seines Vorderhufes anzeigte. Der 'kluge Hans' konnte nicht wirklich zählen, dafür aber ganz genau wahrnehmen, wann es an der Zeit war, mit dem Scharren des Vorderhufes aufzuhören. Dabei half ihm ein winziges Zusammenzucken oder Atemstocken des Versuchsleiters, dessen dieser sich noch nicht einmal bewusst war. Diese unbewusste Beeinflussung ist beim Menschen als so genannter Rosenthaleffekt⁴¹⁰ in die Wissenschaftsgeschichte eingegangen. Dies bestätigt auch die Aussage von Watzlawick⁴¹¹, man könne nicht nicht kommunizieren. Jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter. Insbesondere dadurch, dass sich menschliche Kommunikation wie bei Untersuchungen von Mehrabian dargelegt, zu 55 Prozent aus körpersprachlichen Signalen, zu 38 Prozent aus klanglichen Eigenschaften und lediglich zu sieben Prozent aus den inhaltlichen Komponenten zusammensetzt. Das bedeutet aber auch, dass die bewusst ablaufenden Kommunikationsprozesse einen verschwindend geringen Anteil für sich in Anspruch nehmen. Denn gerade die körpersprachlichen Vorgänge sind es, die zum größten Teil unbewusst ablaufen und sich der kognitiven Kontrolle entziehen. Im Training mit den Pferden können die sieben Prozent der sprachlichen Komponente gänzlich außen vor gelassen werden, da sie im Umgang mit dem Pferd kommunikationstheoretisch nicht relevant sind. "Was das Tier versteht, ist offensichtlich nicht die Bedeutung der Worte, sondern die zahlreichen Analogiekommunikationen, die im Ton der Sprache und der sie begleitenden Gestik enthalten sind. Überall, wo die Beziehung zum zentralen Thema der Kommunikation wird, erweist sich die digitale Kommunikation als fast bedeutungslos."⁴¹² Die kleinste Bewegung übermittelt schon eine Information, die entsprechendes Verhalten nach sich zieht, wobei Pferde bereits die feinsten Nuancen wahrzunehmen fähig sind, so dass es

⁴¹⁰ Fehleinschätzungen unseres Gegenübers können dazu führen, dass wir die Person nach unserem Bild von ihr verändern. Es kommt auch zur so genannten selbsterfüllenden Prophezeiung, dessen Begriff vom Soziologen Robert K. Merton eingeführt wurde. Auch Watzlawick hat sich damit auseinandergesetzt. Es ist die Bezeichnung für eine sich selbst bestätigende Vorhersage ist. Ein negativer Eindruck eines Gegenübers zum Beispiel löst unter Umständen feindselige Signale bei uns aus, die bei diesem auch wiederum zu Unsicherheit führen, was den eigenen negativen Eindruck bei einer weiteren Fehlinterpretation der Unsicherheit des anderen noch verstärkt. Dieser Effekt wird zu 95% durch körpersprachliche Signale ausgelöst. Dieser ‚Rosenthal-Effekt‘ wird auch manchmal poetischer als ‚Pygmalion-Effekt‘ bezeichnet. Rosenthal und Jacobsen haben in Untersuchungen gezeigt, dass Lehrer dazu bewegt werden konnten, einen Schüler als dumm einzuschätzen und dadurch die schulische Entwicklung des Kindes verzögert wurde. Nicht immer jedoch muss der ‚Rosenthal-Effekt‘ negative Folgen haben: Zur Motivation von Mitarbeitern wird Führungskräften häufig geraten, diese so zu behandeln, wie sie sein könnten, nicht unbedingt, wie sie sind. (Vgl. www.stangl-taller.at)

⁴¹¹ Vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1969, S. 64f.

⁴¹² Watzlawick, Beavin & Jackson, 1969 zit. n. Papke, Angelika: Das Pferd als Medium in der Psychologischen Psychotherapie mit Kindern und Jugendlichen. Diss., Berlin, 1997, S. 47

oft scheint, als wären sie dem Menschen viele Schritte voraus. Im Grunde sind ihre Wahrnehmungskanäle nur sensibler.

6.1.4.2.4. Emotionalität

Gefühlsäußerungen oder Emotionen sind nach Molcho existentielle Aussagen, die ausdrücken, dass und wie jemand wahrnimmt. Deren Nichtbeachtung stellt eine Bedrohung des Ichs, der Persönlichkeit, und damit der individuellen Existenz dar. Über die nonverbalen Anteile der Kommunikation äußern sich unsere Emotionen, die diese meist unmittelbarer, unkontrollierter und unzensierter als verbale Signale übermitteln. Man könnte in Zusammenhang mit dem Reptiliengehirn aus Kapitel 2.2. die vage Hypothese aufstellen, dass sie sich daher so unverfälscht und direkt zeigen, da in jenem urzeitlichen Bereich des Gehirns, in dem die Emotionen ihren Sitz haben, auch spontane Verhaltensdispositionen verankert sind, die für den Urmenschen von größter Relevanz waren, sowohl für Flucht-, als auch für Kampfhandlungen.

Man sagt nonverbaler Kommunikation wie o. g. nach, sie sei ehrlicher, direkter, unverfälschter und vor allem dann von sehr großem Einfluss, wenn sich nonverbale und sprachliche Information widersprechen. Dies ist im Alltag keineswegs selten, wenn verschiedene Situationen mehr oder minder die Einhaltung von sozialen Regeln und Normen erfordern, die vielfach im Widerspruch zum eigenen Empfinden stehen und somit ein spontanes Ausleben der Gefühle nicht zulassen. Diese Widersprüche häufen sich im öffentlichen Bereich und sind damit auch beruflichen Alltag frequenter anzutreffen. In der unternehmerischen Alltagsrealität findet sich für Gefühle und Emotionen häufig kein Austragungsort. „Wer die Gefühle anderer mißachtet, fordert sie unbeabsichtigt heraus und läßt sie möglicherweise zu bedrohlicher Stärke anwachsen. Starke Emotionen verlangen nach mehr, als nur wahrgenommen zu werden, obwohl dies die erste und wichtigste Stufe der Verständigung ist: Sie wollen akzeptiert sein. Wer unsere Emotionen annimmt, nimmt uns als Mensch an.“⁴¹³ Im Gegensatz dazu können unterdrückte Gefühle ihre Unterdrücker aus, wie eine Metapher von Molcho veranschaulicht: „Wer seine Gefühle zu unterdrücken versucht, tut dasselbe wie einer, der einen riesigen Wasserball unter Wasser halten will. Stellen wir uns die Szene einmal real vor: Der Ball wird immer wieder aufsteigen, während wir damit beschäftigt

⁴¹³ Molcho, 1997, S. 80

sind, ihn unten zu halten. Und nun versuche einer mal, während dieser Turnübung vernünftig mit einem anderen zu sprechen.“⁴¹⁴

Wer daher Emotionen mildern möchte, hat nur die Möglichkeit sie wahrzunehmen, zu akzeptieren, und ihnen Ausdruck gewähren zu lassen. Gefühle erfordern ihre Anerkennung und kein Entwerten. Gefühle sind einfach da, sie lassen sich nicht ignorieren, fragen auch nicht nach Berechtigung, bedürfen keiner Rechtfertigung, entziehen sich jeglicher Logik und sind zutiefst subjektiv. Erst wenn Emotionales geklärt ist, kann sich der Inhaltsebene zugewandt werden. „Emotionen eskalieren nicht, wenn sie akzeptiert werden. Wir tragen oft jahrelang unbeantwortete Emotionen mit uns herum, ein Mausoleum nicht akzeptierter Emotionen. Eine nicht anerkannte Emotion ist wie ein prolongierter Wechsel. Irgendwann muß er eingelöst werden. Der emotionale Druck läßt sich lösen.“⁴¹⁵ Dafür ist allerdings von Nöten, dass gerade der körpersprachliche Ausdruck wahrgenommen wird, wie Argyle darlegt: „Körperhaltungen stehen auch mit Gefühlszuständen in Zusammenhang, entweder durch unmittelbare physiologische Auswirkungen der Gefühle oder aus Gründen einer symbolischen Ausdrucksweise.“⁴¹⁶ So stehen hinter der ausgetauschten Körpersprache im Grunde Gefühle. Der Körper repräsentiert empfundene Emotionen oder bewegt sich aufgrund von Gedanken und Gefühlen, so dass sich die Psyche auf der körperlichen Ebene abbildet.⁴¹⁷ Umgekehrt hat der menschliche Körper auch ebenso viele Möglichkeiten auf die Psyche einzuwirken, insofern, dass eine Handlungsänderung auch eine emotionale Änderung zur Folge haben kann.⁴¹⁸ Dennoch unterliegt auch nonverbales Verhalten dem menschlichen Kontrollbedürfnis – insbesondere die menschliche Mimik, wie unter Punkt 6.1.4.3.1. noch dargelegt werden wird – und spiegelt somit keineswegs immer gradlinig unsere unbewussten oder hintergründigen Emotionen wider.⁴¹⁹ Gerade menschliche Gefühle und Emotionen, basieren nicht so sehr darauf, was das Gegenüber sagt, sondern darauf, wie es sich verhält.

⁴¹⁴ Molcho, 1997, S. 72

⁴¹⁵ Molcho, 1997, S. 79

⁴¹⁶ Argyle, M., 1979, S. 258

⁴¹⁷ Vgl. Welz, 2002, S. 32ff.

⁴¹⁸ Vgl. Molcho, 1997, S. 29

⁴¹⁹ Vgl. [www.stangl-taler.at / Nonverbale Kommunikation.htm](http://www.stangl-taler.at/NonverbaleKommunikation.htm)

Transfer:

„Emotion ist übertragbar.“⁴²⁰ Diese These untermauert Izard⁴²¹ mit dem prototypischen Fall emotionaler Ansteckung: das soziale Lächeln in der Mutter – Kind – Beziehung. Dieser angeborene Auslöser verhalte sich noch dazu recht umweltstabil.⁴²² Die Gesichtsmuskeln besitzen eine große Aussagekraft, um beurteilen zu können, in welcher Gefühlslage sich das Gegenüber befindet. „Das Gesicht ist das Hauptzentrum für Sendung und Empfang sozialer Signale, die entscheidend sind für die Entwicklung des Individuums, die zwischenmenschliche Kommunikation und den Zusammenhalt von Familie und Gesellschaft.“⁴²³ Zugleich bildet aber in der Analyse nonverbaler Kommunikation der Gesichtsausdruck auch eine besondere Ausnahme, da er am stärksten der Kontrolle der in vielen Gesellschaften vorherrschenden Konventionen unterliegt.⁴²⁴

Im pferdegestützten Führungskräfte-Training verhält es sich mit der emotionalen Übertragung insofern, dass das Pferd mit seinen äußerst feinen und ausdifferenzierten Wahrnehmungskanälen die Emotionen des Teilnehmers spiegelt und lediglich reagiert. Damit bietet das Pferd eine ‚Plattform‘, auf der verdeckte Emotionen aufkeimen dürfen und zur Bearbeitung sichtbar gemacht werden. Denn es liegt in der Natur der Pferde, erst dann das von ihnen in den Übungen Geforderte zu erfüllen, wenn die Kommunikation klar verläuft. Das bedeutet aber auch, dass emotionale Authentizität in der Führungskraft vorherrschen muss. Lediglich wenn diese unmissverständlich kommuniziert, gewinnt das Tier Sicherheit, wie es auf das gesendete Signale zu antworten hat.

⁴²⁰ Izard, 1981, S. 130

⁴²¹ Izard, 1981, S. 130

⁴²² vgl. Izard, 1981, S. 130f. Izard legte einen Überblick zur Theorie und Forschung bezüglich der Evolution des mimischen Ausdrucks dar und kam u.a. zu dem Schluss, dass zum Beispiel mimische Ausdrucksformen des Menschen große Ähnlichkeit mit Tierreaktionen haben (vgl. Andrew, 1963, 1965; Van Hoof, 1963 zit. n. Izard, 1981, S. 90). Das mag vielleicht darauf zurückzuführen sein, dass sich einige mimische Ausdrucksformen herauskristallisierten, die dazu dienten, mit anderen Tieren zu kommunizieren, was insbesondere auch von Darwin herausgefunden wurde (vgl. Darwin, 1872 zit. n. Izard, 1981, S. 90). Menschliches Lächeln zum Beispiel scheint sich dabei aus dem ‚stummen Gesicht mit bloßen Zähnen‘ entwickelt zu haben und wird bei Affen als Beschwichtigungssignal genutzt (vgl. Argyle, M., 1979, S. 118f). Das Gesicht offenbart dabei hauptsächlich sechs verschiedene Emotionen: Angst, Furcht, Glück, Trauer, Überraschung und Abscheu.⁴²² Die genannten Basis-Emotionen und ihre korrespondierenden nonverbalen Ausdrucksformen finden sich so gut wie in allen menschlichen Kulturen. Viele Untersuchungen legen die Annahme nahe, dass Menschen sehr unterschiedlicher regionaler oder kultureller Herkunft sehr ähnliche Gesichtsausdrücke zeigen. Dennoch sind diese Gesichtsausdrücke keineswegs ganz identisch. Jede Kultur hat ihre eigenen Darstellungsregeln (vgl. www.stangl-taler.at).

⁴²³ Izard, 1981, S. 89

⁴²⁴ vgl. Argyle, M., 1979, S. 342

Eine weitere bedeutende Komponente bezüglich des Gefühls, ausgedrückt in nonverbaler Kommunikation, ist im pferdegestützten Training, dass Menschen entweder über ein direktes oder indirektes Gefühl kommunizieren. Das direkte Gefühl impliziert unmittelbaren physischen Kontakt, das indirekte Gefühl hingegen schließt Körperkontakt aus und bedient sich zum Beispiel der Mimik, dabei insbesondere des Blicks und der Körperenergie, sowie der Bewegungen, die von ihm ausgehen.⁴²⁵

Pferde kommunizieren hauptsächlich über das indirekte Gefühl, so dass nicht nur die Bewegung, sondern auch die Richtung und Geschwindigkeit durch die Leitstute zum Beispiel über geringste wahrnehmbare Körpersignale dirigiert werden können.⁴²⁶

6.1.4.3. Multidimensionalität von Kommunikation und Transfer zum Compelling Training

Die wahrnehmbaren Körpersignale werden im Folgenden in ihrer Unterschiedlichkeit dargelegt. Denn nonverbale Botschaften werden im Allgemeinen auf mehreren Informationskanälen gleichzeitig gesendet und empfangen. Menschen kommunizieren gleichermaßen mit Blick, Gesichtsausdruck, Haltung, Gestik, Stimmqualität, Kleidung und Distanzverhalten. Beispielsweise kann eine Geste durch das Signal eines anderen Kanals, etwa durch Blickkontakt, näher qualifiziert werden. Blick, Raumverhalten, Gesten und Gesichtsausdruck unterstützen und verstärken einander.⁴²⁷ Im Folgenden werden diese Verstärkungen näher analysiert.

6.1.4.3.1. Blick

Die Augen selbst besitzen eine Signalwirkung, da sie sowohl auf die Ferne als auch in der Nähe wirken. Die Blickrichtung und die Dauer, wie weit die Lider geöffnet sind besitzen ein großes Aussagepotenzial. Auf Grund des visuellen Eindrucks ist es möglich, Freude, Überraschung, Wut oder Verachtung abzulesen. Nicht umsonst bezeichnet man häufig die Augen als das Fenster zur Seele. Reaktionen, die man aus

⁴²⁵ Vgl. Welz, 2002, S. 36

⁴²⁶ Vgl. Welz, 2002, S. 36

⁴²⁷ Vgl. www.stangl-taller.at

den Augen antizipiert, stellen eine hohe Aussagekraft dar.⁴²⁸ Hierzu ein kleines, aber wie der Autor der vorliegenden Arbeit findet, interessantes Beispiel:

Was ist die dominierende Sprache?

Die Macht der Geste

Oder, wie stark ist nonverbale Kommunikation?



Astronomia: Botticelli

Abb.15⁴²⁹

Was ist die dominierende Sprache?



ganze
12°

Prof. Dr. Frey, Duisburg

Abb.16⁴³⁰

⁴²⁸ Vgl. www.stangl-taller.at

⁴²⁹ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

⁴³⁰ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

„Die Menschen sehen sich gegenseitig hauptsächlich an, um Informationen zu sammeln, und weniger, um welche zu senden; die Augen sind Rezeptoren, ein Mittel, die nonverbalen Signale des anderen aufzunehmen.“⁴³¹ Laut Statistiken liegt der durchschnittliche Blickkontakt während des Zuhörens bei ca. 75 Prozent, während der des Sprechens nur noch 40 Prozent beträgt.⁴³² Der Grund hierfür ist sicherlich darin zu sehen, dass der Sprecher nicht abgelenkt werden will und daher nur an wichtigen Punkten seiner Informationsausgabe nach verstärkenden Feedbacksignalen Ausschau hält. Eine Studie über Intimität und Distanz und deren Auswirkungen auf nonverbales Verhalten belegt, dass zum Beispiel bei einer größeren Distanz zwischen zwei Personen versucht wird, der Mangel an Intimität, durch vermehrten Blickkontakt oder Lächeln zu kompensieren. Gegenseitiger Blickkontakt nimmt also mit der Entfernung zu, wohingegen dieser abnimmt, wenn Menschen sich zum Beispiel über intime Dinge unterhalten. D.h., die Verstärkung des einen Signals, verringert die Intensität anderer Signale.⁴³³

Transfer

Eine auffallende Parallele im Ausdrucks- und Kommunikationsverhalten von Menschen und Pferden ist zum Beispiel der Blickkontakt. Er ist wichtiger Kanal für den Informationstransfer, kann den sozialen Rang signalisieren und Auslöser für Begrüßung, Angriffslust oder Drohgebärden sein.⁴³⁴ In Form von Bedrohung wird er häufig durch den direkten Blick in die Augen ausgelöst und als Beschwichtigungssignal ist er mit dem Abwenden des Blicks verbunden.⁴³⁵ „Der Blick dient den Tieren weithin als ein Drohsignal und als ein Mittel, in sozialen Situationen visuelle Informationen zu sammeln.“⁴³⁶ So existiert ein feiner Unterschied im Blickverhalten von Tier und Mensch, denn es „besteht beim Menschen eine deutliche Verschiebung, insofern der Blick häufiger ein affiliatives⁴³⁷ als ein Drohsignal ist.“⁴³⁸ Der Mensch interpretiert den

⁴³¹ Argyle, 1979, S. 217

⁴³² Argyle, 1979, S. 217ff.

⁴³³ Vgl. Argyle, M., 1979, S. 217ff.

⁴³⁴ Vgl. Papke, 1997, S. 17

⁴³⁵ Vgl. Argyle, M., 1979, S. 224

⁴³⁶ Argyle, 1979, S. 232

⁴³⁷ „Der Humanethologe Irenäus Eibl-Eibesfeldt beschreibt zwei Verhaltensstrategien in sozialen Gruppen: affiliatives Verhalten und agonales Verhalten. Affiliativ heisst kooperierend, agonales heisst ‚auf Gegnerschaft gerichtet‘.“ (www.uboeschenstein.ch/texte/boetexte/boe_sprache4.2.html)

⁴³⁸ Argyle, M., 1979, S. 233

direkten Blick als Interesse, Aufmerksamkeit und Zuneigung und nimmt fehlenden Blickkontakt vom Gegenüber als störend und als Desinteresse wahr.⁴³⁹

Hinsichtlich der Wahrnehmungsverarbeitungen existieren daher nicht vernachlässigbare Unterschiede zwischen Pferd und Mensch. So hat der Blick des Menschen seitdem er den aufrechten Gang praktiziert, auch eine Leitfunktion inne, da sich sein Körper immer dorthin bewegt, wohin die Augen gerichtet sind. Für das Pferd jedoch gehört der Blick in die Augen des Gegenübers zum Imponiergebaren und Dominanzverhalten.⁴⁴⁰ „Der direkte Blick bedeutet in der Regel Konfrontation im Territorialkampf. Wer sein Gegenüber mit offenem Blick konfrontiert, erhebt Anspruch auf dessen Territorium. Wer den Blick senkt, verzichtet auf seine Territorialansprüche.“⁴⁴¹ Der direkte Blick impliziert immer Zwang, seine Wegnahme hingegen Befreiung. Die Kraft des Blicks und das damit verbundene indirekte Gefühl beschrieb Welz in einer Übung, in der sich zwei Menschen lediglich mit einer gewissen Vehemenz an Gesichtsausdruck anblicken. Dadurch allein entstehe Druck. Welz⁴⁴² berichtet von einem Seminarteilnehmer in diesem Zusammenhang folgendes: „Als ich diese Übung einmal im Seminar mit einem anderen Mann spielte [...], wurde der ‚Druck‘ durch meinen Blick von ihm als so stark empfunden, dass sich sogar seine Haut an den Stellen, auf die mein Blick jeweils fiel, rötete. Nach eigenem Bekunden war er ‚Kurz davor, auf mich loszugehen.‘“ Wenn man im nächsten Übungsschritt den Blick senkt, verringert sich automatisch der Druck auf das Gegenüber. In dieser Phase des Öffnens der Körperhaltung ist häufig festzustellen, dass sich auch das Pferd zum Menschen hin öffnet, zum Beispiel indem es leicht den inneren Huf⁴⁴³ dem Menschen zuwendet.⁴⁴⁴

Der Blick kann zusammengefasst insgesamt drei wesentliche Komponenten signalisieren: Zuneigung, Dominanz und Bedrohung.

Aus der rein physiologischen Betrachtungsweise sind im pferdegestützten Training der Blick und die Augen des Pferdes auch Indikator, inwieweit es sich unter Druck gesetzt und damit dominiert fühlt. Im entspannten Körperzustand blicken seine Augen

⁴³⁹ Vgl. Argyle, M., 1979, S. 118f

⁴⁴⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 84

⁴⁴¹ Welz, 2002, S. 84

⁴⁴² Welz, 2002, S. 71

⁴⁴³ Der innere Huf ist jener, welcher im Round Pen der Kreismitte zugewandt ist.

⁴⁴⁴ Vgl. Welz, 2002, S. 70ff.

lediglich, ohne zu fixieren. Bei Pferdeaugen ist meistens nur das Braun zu sehen. Wenn bei Übungen im Training jedoch das Tier verschreckt oder zu extrem dominiert wird, erscheint das Weiß und ist ein sicheres Zeichen dafür, dass sich der Co-Trainer alles andere als wohl fühlt.

6.1.4.3.2. Die Körperhaltung

Ekman und Friesen⁴⁴⁵ stellten fest, dass es Körperteile gibt, die sich weit schwieriger im emotionalen Ausdruck beherrschen lassen, als das Gesicht. So geben Hände und Füße mehr Einblicke in die Gefühlswelt des Gegenübers, als der Gesichtsausdruck. Das mag zum einen daran liegen, dass sich diese Körperbereiche weniger kontrollieren lassen, oder zum anderen sich der Körper immer ein Ventil sucht, um Informationen zu übermitteln. Ekman und Friesen⁴⁴⁶ stellten ebenso fest, dass über den Körper negativere Gefühle vermittelt werden, als über das Gesicht. Dominanzbeziehungen werden zum Beispiel durch eine allgemeine körperliche Entspannung mitgeteilt. Der Dominierende habe dabei den Körper in einer asymmetrischen Haltung.⁴⁴⁷

Transfer

Pferde und andere Tiere haben jeweils charakteristische Körperhaltungen. Besonderheiten in Körperhaltung und Bewegung der Teilnehmer spiegeln sich in denen des Pferdes wider: die Wahrnehmung des Pferdes für körperliche Signale ist "um ein Vielfaches besser als das noch so geschulte Auge des Therapeuten."⁴⁴⁸ Diese Aussage von Mehlem⁴⁴⁹ lässt sich uneingeschränkt auch auf den Trainer in Kommunikations- bzw. Verhaltenstrainings übertragen. Denn „Körperliche Reaktion und damit Körpersprache kennen keine Freiheit (weshalb sie auch nicht lügen können). Unser Körper ist entweder an biologische Bedürfnisse gebunden oder an das übergeordnete gedankliche System.“⁴⁵⁰ Das bedeutet aber auch, dass eine Veränderung im gedanklichen System, eine Veränderung des Körpers und der damit verbundenen Emotionen zur Folge hat. Ebenso kann eine Veränderung des Körpers und damit des

⁴⁴⁵ Vgl. Ekman, Friesen, 1969 zit. n. Argyle, 1979, S. 110

⁴⁴⁶ Vgl. Ekman, Friesen, 1969 zit. n. Argyle, 1979, S. 110f

⁴⁴⁷ Vgl. Argyle, 1979, S. 121

⁴⁴⁸ Mehlem, 1994a zit. n. Papke, 1997, S. 89

⁴⁴⁹ Mehlem, 1994a zit. n. Papke, 1997, S. 89

⁴⁵⁰ Molcho, 1997, S. 111

Standpunktes und der Sichtweise eine gedankliche Veränderung implizieren. Eine leicht seitliche Neigung des Kopfes kann zum Beispiel ein Vertrauensangebot und damit in einer konfliktbehafteten Situation eine deutliche Änderung des Standpunktes sein, denn man zeigt die Halsschlagader.⁴⁵¹ Auf dieses Vertrauensangebot, das auch bei Tieren häufig beobachtet wurde, reagieren Lebewesen immer mit einem Spannungsabbau. Jemanden also zu einer körperlichen Haltungsänderung zu veranlassen, ist die erste Voraussetzung für eine Änderung seines Standpunktes.⁴⁵² Dazu ist es jedoch wichtig zu überprüfen, inwieweit das Gegenüber auch in der Lage ist, die von ihm eingeforderten Änderungen zu verwirklichen. Empathisches Einfühlungsvermögen ist hierfür und für den Aufbau einer gelungen Beziehungsebene angebracht. Denn Informationsaufnahme und –akzeptanz wird herabgesetzt, wenn die Muskeln stark kontrahiert sind. So bauen – übertragen auf die unternehmerische Situation - die Mitarbeiter, welche unter der Dominanz oder Aggressivität zum Beispiel eines Vorgesetzten leiden und diese aufgrund hierarchischer, sozialer oder wie auch immer gearteter Diskrepanz nicht abbauen können, einen Muskelpanzer auf. Dieser macht den Adressaten unempfänglich für weitere Informationen.⁴⁵³

Auch die Kopf- und Halshaltung des Pferdes gibt Auskunft über seinen Gemütszustand. Wobei sich festhalten lässt, dass je höher der Kopf hochgehalten wird, desto ausgeprägter ist die potentielle Flucht- und Abwehrhaltung. Der Adrenalin Spiegel steigt und die Schwingungsfrequenz der Gehirnströme verändert sich, so dass das Pferd in dieser Situation am wenigstens aufnahmefähig für Verhaltensänderungen ist. Die Berücksichtigung und das Einschätzenlernen dieser Körperhaltungen ist zum einen das, wofür die Teilnehmer im Training sensibilisiert werden sollen. Denn mit einem nicht aufnahmefähigen ‚Mitarbeiter‘, d. h. - wie unter Punkt Vertrauen (6.2.) noch zu lesen sein wird – ohne die Beachtung der Beziehungsebene, ist kein produktives und kreatives Arbeiten auf der Sachebene möglich.

In der Betrachtung der Körperhaltung kann es auch hilfreich sein, die Ohren des Pferdes zu betrachten, welche eine ganze Reihe von Gemütslagen anzeigen können. Beide Ohren können sich unabhängig voneinander um 180 Grad drehen und sind

⁴⁵¹ Vgl. Molcho, 1997, S. 113

⁴⁵² Vgl. Molcho, 1997, S. 113

⁴⁵³ Vgl. Molcho, 1997, S. 31

beständig mit der Identifikation von Geräuschen beschäftigt – auch im Schlaf.⁴⁵⁴ Sie werden bei Wachsamkeit, Neugierde und Interesse stirnwärts nach vorn gespitzt, bei Aggressionen eher Richtung Hals zurückgelehnt, oder seitwärts sinken gelassen, was eher Unterlegenheit oder Müdigkeit ausdrücken kann. Daher ist es im Training immer auch ratsam das Spiel der Ohren mit einzubeziehen, um Rückschlüsse auf das Befinden des tierischen Gegenübers zu erlangen.⁴⁵⁵

6.1.4.3.3. Der Tastsinn

Es kommt in der Interaktion zwischen Menschen immer wieder vor, dass sich die betreffenden Personen in irgendeiner Form berühren – auch in Unternehmenssituationen. Wichtige Unterscheidungspunkte in der interaktiven Körperkommunikation sind:

- Die Person, die berührt (das Beziehungsverhältnis das zwischen den Personen besteht),
- Die Art und Weise des Körperkontaktes,
- Der Körperbereich, der berührt wird (einzelne Körperzonen markieren unterschiedliche Grade der Intimität.⁴⁵⁶) und
- Der Kontext (innerhalb der Familie, im Unternehmen, ...).

Die Bedeutung und die Reaktion auf die Berührung hängen immer von der Empfindung diesbezüglich von beiden Seiten ab. Wenn sich dies nicht deckt, kann es zu erheblichen Irritationen führen.⁴⁵⁷ Im Bereich der Tier- und Menschenwelt gibt es zahlreiche Hinweise auf die Bedeutung von körperlichem Kontakt.⁴⁵⁸ „Von Kaninchen wissen wir, dass Streicheln deren Neigung zur Arterienverkalkung drastisch senkt, Kinder macht es gesünder, ruhiger, belastbarer und sogar intelligenter, und Ratten entwickeln eine besonders hohe nervliche Belastbarkeit. Fazit: Hautkontakt ist unverzichtbar für die gesunde Entwicklung von Säugetieren.“⁴⁵⁹ Montague⁴⁶⁰ legte dar, dass eine evolutionäre Entwicklung stattgefunden habe, hin „vom Lecken bei niederen Säugetieren über Kämmen mit den Zähnen bei niederen Primaten und Lausen mit den Fingern bei Affen und Menschenaffen zum Streicheln mit der Hand und Liebkosen bei

⁴⁵⁴ Vgl. Hendrich, 2003, S. 39f

⁴⁵⁵ Vgl. Papke, 1997, S. 35

⁴⁵⁶ Vgl. Argyle, 1979, S. 268

⁴⁵⁷ Vgl. www.stangl-taler.at

⁴⁵⁸ Vgl. Izard, 1981; Montague, 1972, zit in Izard, 1981; Strecke, 1991 zit. n. www.stangl-taller.at

⁴⁵⁹ Welz, 2002, S. 105

⁴⁶⁰ Montague, 1972 zit. n. Izard, 1981, S. 102

Menschen. Nach seiner Meinung zeigt die evolutionäre Perspektive, daß Streicheln mit der Hand (oder irgendeine Art von Hautstimulierung) für menschliche Säuglinge ebenso wichtig ist wie das Erleben des Leckens und Putzens für nichthumane Primaten.⁴⁶¹ Strecke⁴⁶² konnte außerdem nachweisen, dass eine leichte Rückenmassage bei Patienten einer Intensivstation ebenfalls einen entspannenden, beruhigenden Effekt hatte.

Transfer

Berühren gehört zur Körpersprache und ist sichtbar gemachte Gefühlssprache.⁴⁶³ So sind Berührung und Körperkontakt auch in der Lage in sozialen Beziehungen das Hervorrufen von Emotionen zu verstärken. Aus dem Bereich des therapeutischen Reitens weiß man, in welchem Maße die Berührung eines Pferdes heilsam sein kann. Berührung ist die ursprünglichste Form der Kommunikation und bedeutet, dass ein Kontakt über das größte Organ hergestellt wird, das allein beim Menschen ganze 1,7 Quadratmeter beträgt.⁴⁶⁴ - ein riesiges Feld für Beziehungsarbeit. Die menschliche Haut verfügt allein über fünf Millionen Nervenenden und 3000 Hautsinneszellen pro Quadratzentimeter. Berührungen steigern die Liebesbereitschaft, weil sie die Ausschüttung von Endorphinen fördern, Schmerzempfindlichkeit und Stresshormone reduzieren, sowie den Blutdruck regulieren.⁴⁶⁵ Jemanden zu Berühren ist nach Welz Begegnung und Wahrnehmung durch Fühlen, Fühlen von außen nach innen, von der Körperoberfläche ins Körperinnere. Denn, was wirklich bewegt, geht unter die Haut.⁴⁶⁶

So empfindlich wie Menschen nur an den Fingerspitzen sind, sind Pferde auf der gesamten Körperoberfläche. Eine Fliege zum Beispiel wird mit einem gezielten Hautzucken an genau der Stelle versucht, zum Verschwinden zu bringen. Pferde gehören auch zu zuverlässigen Seismographen. Sie erspüren Erdbeben schon lange, bevor es die Technik vermag.⁴⁶⁷

⁴⁶¹ Montague, 1972 zit. n. Izard, 1981, S. 102

⁴⁶² Vgl. Strecke, 1991 zit. n. www.stangl-taller.at

⁴⁶³ Vgl. Welz, 2002, S. 103

⁴⁶⁴ Vgl. Welz, 2002, S. 105

⁴⁶⁵ Vgl. Welz, 2002, S. 105

⁴⁶⁶ Vgl. Welz, 2002, S. 107

⁴⁶⁷ Vgl. Hendrich, 2003, S. 39f

Das Pferd bietet also eine sehr große Fläche, um Emotionen auszuleben und in Berührung zu transformieren. Gerade durch die ungezwungene Umgangsform mit Körperlichkeit scheinen angestaute Emotionen ihren Weg nach außen zu finden. Ebenso wird eine Bearbeitungsgrundlage geschaffen, die dann in kognitiver Art und Weise durch den Trainer bzw. die Teilnehmer aufgefangen wird. Teilweise sind die Teilnehmer sehr lange damit beschäftigt das Pferd zu ertasten und zu erkunden. Je länger dieser Annäherungs- und Kennenlernvorgang dauert, desto intensiver und vertrauensvoller zeigt sich in den folgenden Übungen das aufgebaute Beziehungsverhältnis und desto reibungsloser und erfolgreicher verlaufen die Übungen. Natürlich ist es nicht eins zu eins zu übertragbar auf die Arbeitswelt, so dass Führungskräfte von da an ihre Mitarbeiter beständig berühren sollen. Veilmehr geht es darum, die Fähigkeit zu erwerben sich selbst zu sensibilisieren, die eigene Beobachtungs- und Einfühlungsgabe zu verstärken und zu erkennen, dass eine kooperative Zusammenarbeit nur von Erfolg gekrönt sein kann, wenn sich sowohl Führungskraft wie Mitarbeiter, bzw. Pferd aufeinander eingestellt haben und über das Wissen verfügen, die Reaktionen wie Aktionen abschätzen zu können.

6.1.4.3.4. Räumliches Verhalten

Nonverbale Kommunikation drückt sich besonders stark in den Distanzzonen aus. Dabei lassen sich verschiedene Zonen⁴⁶⁸ unterscheiden. Die *intime Distanz* reicht vom direkten körperlichen Kontakt bis zu einer Entfernung von ca. 50 cm.⁴⁶⁹ Dieser Bereich zählt zum Territorium. Dies zu errichten, abzustecken und zu verteidigen gehört zur wichtigen Selbstdarstellung einer Person. Insbesondere der persönliche Raum, der Bereich unmittelbar um den Körper herum steckt die individuellen Grenzen ab. Ein Vordringen in diesen persönlichen Raum wird als Angriff oder zumindest als störend empfunden.⁴⁷⁰ „Die Messungen des Hautwiderstandes zeigen, daß dieses in der Tat der Fall ist, und in anderen Untersuchungen wurde herausgefunden, daß die Anzahl der Gesten zunimmt, was auf Streß schließen läßt. Wenn der persönliche Raum von A durch B verletzt wird, dann wird A seinen Kopf oder seinen Körper abwenden, den Körper zusammenkrümmen und weggehen.“⁴⁷¹ Wird die Intimzone verletzt, werden

⁴⁶⁸ Die Maßangaben der im Folgenden beschriebenen Distanzzonen nehmen Bezug auf die westlichen Industrieländer.

⁴⁶⁹ Vgl. Argyle, 1979, S. 281f

⁴⁷⁰ Vgl. Argyle, 1979, S. 292f

⁴⁷¹ Argyle, 1979, S. 293

mitunter auch Kampf hormone ausgeschüttet: der Körper stellt sich auf Kampf oder Flucht ein.⁴⁷²

Die *persönliche Distanz* umfasst die Zone von ca. 50 bis 120 cm, das ist die normale Gesprächsdistanz. Annäherung innerhalb dieser Grenzen sagt etwas über Bekanntheits- oder Sympathiegrad zwischen den Beteiligten aus. Diese Zone ist für gute Freunde, Verwandte, eventuell auch enge Kollegen reserviert. Lässt es sich jedoch nicht vermeiden, wie zum Beispiel in einem überfüllten Bus, dass auch Fremde in diese Zone eindringen, löst dies das Phänomen aus, dass das Gegenüber als "Non-Person" behandelt wird. Dabei ergreift der Mensch Abwehrmaßnahmen, um dem Unwohlsein Herr zu werden. Er ist unbewegt, spannt die Muskeln an, fixiert irgendeinen fernen Punkt, um Blickkontakt zu vermeiden.⁴⁷³

Transfer

Wesentlich für die Kommunikation zwischen Mensch und Pferd ist die Betrachtung der variantenreichen *Stellung der Körper* zweier Lebewesen zueinander, wie sie bereits unter dem Punkt ‚Körperhaltung‘ erwähnt wurde. Als zweites Schlüsselmerkmal kommt die *Orientierung* hinzu. Damit „ist der Winkel gemeint, in dem jemand einem anderen gegenübersteht, gewöhnlich der Winkel zwischen der direkten Linie zwischen ihm und dem anderen und einer Linie im rechten Winkel zu seinen Schultern; ein direktes Gegenüberstehen heißt also: 0 Grad.“⁴⁷⁴

Konversation findet oft im 90° Grad Winkel statt. Steht ein Pferd zum Beispiel *frontal* vor dem Gegenüber mit gestrecktem Körper, signalisiert es die Warnung, weg zu bleiben. Eine *parallele* Stellung hingegen bedeutet Entwarnung.⁴⁷⁵ So gewahren allein fast nicht wahrnehmbare Veränderungen der Körperhaltung und der Silhouette, wie zum Beispiel das verschiedenartige Heben oder Senken des Pferdehalses, Einblicke in Orientierungsrichtung und Stimmungen – sogar auf große Entfernung.⁴⁷⁶ In empirischen Erhebungen wurde festgestellt, dass zwischen Orientierung und Nähe ein umgekehrtes Verhältnis besteht. D.h., sich jemandem gegenüber frontal zu öffnen,

⁴⁷² Vgl. Argyle, 1979, S. 281f

⁴⁷³ Vgl. Argyle, 1979, S. 281f

⁴⁷⁴ Argyle, 1979, S. 282

⁴⁷⁵ Vgl. Argyle, 1979, S. 289

⁴⁷⁶ Vgl. Papke, 1997, S. 36

kann zugleich die Vergrößerung des Abstandes bedeuten, wohingegen ein geringer Abstand mit einer Seite – an Seite – Orientierung verbunden scheint. Eine Seite – an – Seite – Stellung wird häufig eindeutig als kooperativ angesehen.⁴⁷⁷ In Situationen, in denen Tiere vor anderen Tieren Angst haben, halten sie Abstand, aber verlieren sich dabei nicht aus den Augen. In diesem Zusammenhang hat auch Mehrabian⁴⁷⁸ festgestellt, dass auch menschliche männliche Versuchspersonen in feindlichen Situationen bezüglich ihrer Orientierung eine frontale Gegenüberstellung angenommen haben, verbunden mit stetem Blickkontakt. Ähnlich wie dem unter dem Punkt ‚Körperhaltung‘ bereits erwähnten Gesichtspunkt der Haltungsänderung, verändern Menschen auch nur dann ihren Standpunkt, wenn sich auch etwas in ihnen bewegt. Das spiegelt sich in der Körpersprache wider. „Nur, wenn wir bewegt sind, verändern wir unseren Standpunkt, sehen wir ihn aus einem neuen Blickwinkel.“⁴⁷⁹ Jedes Aufgeben eines Standpunktes bedeutet immer auch, ein gewisses Risiko einzugehen. Vielleicht ein Grund, warum viele Menschen an ihren Standpunkten festhalten, denn eine Meinungsänderung ist vorerst unbequem. So setzt jeder Gang zu einem neuen Standpunkt auch immer eine Entscheidung voraus, sich dorthin begeben zu wollen.⁴⁸⁰ Das bedeutet, transferiert auf das Training mit Pferden, dass zum einen eine Standpunktveränderung des Tieres darauf verweisen lässt, dass eine intrapsychische Veränderung erreicht wurde und klare Kommunikation stattgefunden hat, die das Tier verstanden hat und in Aktion umsetzen konnte. Zum anderen bedeutet dies aber auch für die Führungskraft, dass sie durch den Spiegel Pferd ihre eigene Fehlkommunikation erkennen konnte. Dazu kommt es, wenn sie zum Beispiel zu nah an den Co-Trainer ‚Pferd‘ herantreten oder hat zu viel Druck aufgebaut und damit im Grunde nicht der Beziehung entsprechend gehandelt. So soll wiederum das empathische Einfühlungsvermögen der Führungskraft geschult werden.

Nähe und Distanz implizieren auch die territorialen Ansprüche, welche Menschen wie Tiere innehaben. Das Berufsleben wird geradezu von Ängsten über territorialen Verlust beherrscht. Ein mögliches Territorium kann das Büro, ebenso wie ein spezifisches Wissensgebiet sein. Wichtig in diesem Zusammenhang ist daher, dem Gegenüber, Mitarbeiter, Vorgesetzten oder Kollegen sein Recht auf Territorium einzuräumen, was

⁴⁷⁷ Vgl. Argyle, 1979, S. 282ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Mehrabian 1972 zit. n. Argyle, 1979, S. 288

⁴⁷⁹ Molcho, 1997, S. 27

⁴⁸⁰ Vgl. Molcho, 1997, S. 29

auch auf der nonverbalen Ebene ablaufen kann.⁴⁸¹ Zum Beispiel gehören zum Territorialverhalten auch Gesten des Raumnehmens und Raumgebens. Wird jemand aber zum Beispiel von jemand anderem berührt, ist es wichtig, dass diese Bewegung den Spielraum des anderen nicht begrenzt. Ebenso verhält es sich im Umgang mit Pferden. Raumnehmen erhöht den Druck und vermindert daher die Bewegungsfreiheit, während Raumgeben den Druck mindert und Raum zu freier Entfaltung gewährt.

6.1.3.4.5. Körperenergie

Die o.g. Zonen, die den Menschen umgeben, sind oft nonverbal spürbar. Nähert sich zum Beispiel ein Mensch einem anderen von hinten, ist häufig festzustellen, dass diese Annäherung wahrgenommen wird, auch wenn die betreffende Person sich nicht im Blickfeld befindet. Nonverbale Kommunikation kann daher auch auf einer Ebene stattfinden, die der Autor der vorliegenden Arbeit als Körperenergie bezeichnet. Gerade das Training mit den Pferden veranschaulicht, wie intensiv diese unsichtbare Sprache wirkt, derer sich Menschen unbewusst bemächtigen. Die Schultern des Menschen besitzen aus der Sicht des Pferdes zum Beispiel so etwas wie unsichtbare, ausklappbare Stangen, mit denen das Tier ‚angeschoben‘ oder ‚abgebremst‘ werden kann, je nachdem welche Art von Energie man ‚hineinlegt‘. Im Grunde sind die ‚Stangen‘ nichts anderes als bewusste Körperenergie, die über die Verlängerung der Schultern hinaus wirkt.⁴⁸² Allein das Drehen der Schulter kann je nach Bewegungsrichtung den ausgeübten Druck verstärken oder abschwächen. Intensiviert werden kann der Druck noch durch den vom Körper weggestreckten Arm, der nichts weiter als die sichtbar gemachte Energie darstellt, die von der Schulter ausgeht. Wie stark das Gegenüber diese Energie verspürt, ist abhängig von seiner Sensibilität. Inwieweit es eine Reaktion zeigt, hängt von seinem Respekt, Vertrauen und seiner Aufmerksamkeit ab.⁴⁸³ Bei einer Übung, bei der der ausgestreckte Arm als Verlängerung der Körperenergie diente, und die Augen weg vom Pferd in Zeigefingerrichtung blickten, erlebte Welz⁴⁸⁴ sogar, dass ein Pferd über die (unsichtbare) Linie des ausgestreckten Armes sprang. Dies veranschaulicht, wie viel unsichtbare Energie von Lebewesen ausgehen kann und wie stark menschliche

⁴⁸¹ Vgl. Molcho, 1997, S. 84ff.

⁴⁸² Vgl. Welz, 2002, S. 64

⁴⁸³ Vgl. Welz, 2002, S. 66

⁴⁸⁴ Vgl. Welz, 2002, S. 155

Körperenergie und nonverbale Kommunikation wirkt. So ist es durchaus möglich, dass ein Mensch zuviel Energie dem Mitarbeiter oder dem Pferd entgegen bringt. Im Falle des Tieres kann es sich so auswirken, dass das Pferd daran gehindert wird, langsamer zu werden. In diesem, wie in jedem Fall, ist es wieder wichtig zuerst die eigene Körperhaltung zu untersuchen, bevor man den Fehler beim Pferd oder auch beim Mitarbeiter im übertragenen Sinne sucht. Denn es kann passieren, dass die massive Energie des aufgerichteten Körpers das Tier überfordert. Nun ist das Pferd lediglich ein Kompensator menschlich ‚verstaubter‘ Wahrnehmung. Transferiert auf das nonverbale Verhalten im Unternehmen ist sicherlich anzuführen, dass auch Menschen ihre Dominanz stehend verstärken, was schon allein aufgrund der der Führungskraft innewohnenden Position doppelt gesteigert wird. Das heißt, wieder ist Rapport⁴⁸⁵ aufbauen eine wesentliche Komponente im zwischenmenschlichen Umgang. Dies impliziert aber auch, das Gegenüber dort abzuholen, wo es sich gerade befindet. Sowohl mental, wie physisch.

6.1.5. Feedback geben und empfangen

Wie bereits über das Kapitel der nonverbalen Kommunikation angeführt, bietet das Pferd weitreichende Einblicke in das eigene Verhalten des Gegenübers. Es verhält sich lediglich reaktionär, ist Spiegel der ihm entgegengebrachten Verhaltensweisen und ist damit optimaler Feedbackgeber. Um Feedback überhaupt näher darlegen zu können, wird im Folgenden zuerst die der Kommunikation zugrunde liegende Wahrnehmung, die sich aus den subjektiven Filtern ergibt, mit deren Hilfe Menschen ihre individuelle Welt konstruieren, dargelegt.

6.1.5.1. Subjektive Filter

Dass Menschen bei der Betrachtung ihrer Welt alles Wahrgenommene immer bezogen auf ihr eigenes subjektives Wertesystem beziehen, wird im diesem Kapitel näher beleuchtet, um dann insbesondere zum Feedbackprozess, der mit dem Modell des Yohari Fensters beschrieben wird, zur Problematik mit dem Selbstwert in

⁴⁸⁵ „Den Begriff Rapport hat das NLP von der klinischen Hypnosetherapie übernommen. Er bezeichnet dort wie hier das intensive Aufeinanderbezogensein in der Beziehung [...]“ (Stahl, 1992, S20) zweier Individuen.

Feedbackprozessen und zum Feedback für Führungskräfte im Compelling Training überzuleiten.

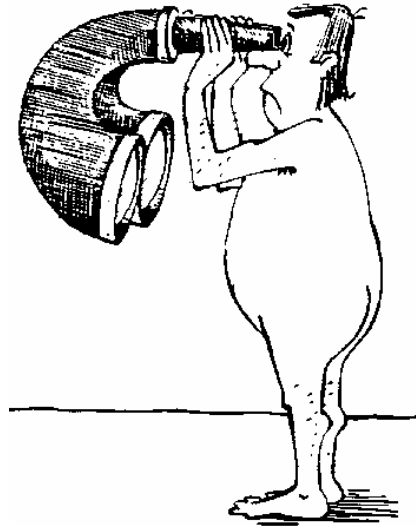


Abb.17⁴⁸⁶

Menschen reagieren auf ihre subjektive Abbildung der Wirklichkeit und nicht auf die äußere Realität.⁴⁸⁷ Um dies näher zu beleuchten, erweist es sich als hilfreich auf die innere Repräsentanz der Welt, die die bewussten Denkprozesse eines Menschen bestimmt und wie sie im NLP betrachtet wird, für die Erklärung der Wahrnehmungsprozesse heranzuziehen.⁴⁸⁸ Ein viel zitierter Satz im NLP ist: „Die Landkarte ist nicht das Gebiet.“⁴⁸⁹ Diese Landkarte oder Innenwelt entwickelt sich im Laufe des menschlichen Reifens und baut auf Sinneserfahrungen auf. Alle Denkvorgänge folgen nun der Struktur dieser Innenwelt.⁴⁹⁰ Im Grunde ist es daher mehr als erstaunlich, wie viel wir Menschen in unserer Kommunikation zu verstehen vermögen, wenn man beachtet, dass das, was an das Ohr des Zuhörers dringt, lediglich physikalische Ereignisse sind, wie zum Beispiel Schalldruckwellen, die als solche überhaupt keine Bedeutung haben. Die Erklärung hierfür ist darin zu finden, dass das Gehirn des Empfängers über ein entsprechendes Vorwissen verfügen muss, damit physikalische Ereignisse überhaupt als bedeutungstragende Zeichen, als Symbole, erkannt werden können. Damit wiederum speziellere Bedeutungen der

⁴⁸⁶ Manager Seminare, STS-Führungstraining, Trainingskonzepte Nr.5, 2000, CD-ROM

⁴⁸⁷ Stahl, 1992, S. 14

⁴⁸⁸ Stahl, 1992; Ritschl, 2001; Weerth, 1992; O`Connor & Seymour, 1994 ;

⁴⁸⁹ Weerth, 1992, S. 41

⁴⁹⁰ Vgl. Weerth, 1992, S. 39ff.

Symbole erfasst werden können, müssen Bedeutungskontexte vorhanden sein, die den Zeichen ihre Bedeutung verleihen.⁴⁹¹ Die Gefahr in der alltäglichen Kommunikation besteht darin, dass oft antizipiert wird, zu wissen, was das Gegenüber denkt, fühlt und wie es zu handeln beabsichtigt. Gleichzeitig kann auf der Seite des Senders eine weitere Kommunikationsfalle bestehen, der sich in der sicheren Annahme wiegt, dass die Empfänger ihn schon richtig verstehen werden. Aber „Menschen haben nicht immer die gleichen Bilder voneinander und geben diesen Bildern auch nicht unbedingt den gleichen Sinn, ebenso wenig wie die Bilder bei allen Menschen die gleichen Gefühle erzeugen müssen. Viele Menschen stellen Vermutungen über den Sinn der Worte anderer an; tragisch ist, daß sie derartige Vermutungen oft wie Tatsachen behandeln.“⁴⁹² Allerdings kommt der Eindruck, andere Menschen seien konsistent dadurch zustande, dass sie zum einen gewöhnlich in derselben Rolle und Situation gesehen werden, und zum anderen dadurch, dass der Beobachter selbst ein sich wiederholendes und verstärkendes Interaktionsmuster hervorruft. Wahrnehmung entspricht daher nicht der ursprünglichen Informationsaufnahme, sondern ist bereits umgesetzte Information. „Es heißt, daß wir Welt und Menschen nie getrennt von uns selbst und unserer derzeitigen Situation sehen können. Es gibt kein Ich, das die Welt anschaut, sondern wir schauen uns in der Welt um, deren Teil wir sind.“⁴⁹³ So wird auch Körpersprache immer unter Einbezogenheit der Welt des Beobachters wahrgenommen. So ist kein Verhalten an sich gut oder böse, sondern wird es erst durch ein Ziel, einen Vorsatz oder deren Beurteilung. Daher kann Wahrnehmung immer nur subjektiv selektiv sein.⁴⁹⁴ „[...] In der Tat kennt die Natur kein gut oder böse, die Dinge selbst sind es nicht, das Denken jedoch, das von Anbeginn auf Überleben gerichtet war – und deshalb immer soziales Denken sein musste-, schuf Ordnungen und Kategorien, darunter die von gut und schlecht.“⁴⁹⁵ Daher erweist sich das kreierte Bild von anderen Menschen dabei häufig nur teilweise als Ergebnis sorgfältiger Beobachtung und Auswertung und entspricht darüber hinaus selten der Realität. Im Grunde wird die betreffende Person etikettiert. Auf der Grundlage von Erfahrungen werden Urteile entwickelt, das Beobachtbare wird verallgemeinert, das Wahrgenommene in Raster und Schubladen eingeordnet und durch Annahmen und Denkgewohnheiten ergänzt. Das bedeutet, dass alle Wahrnehmungen wiederum in

⁴⁹¹ Vgl. www.uni-koblenz.de

⁴⁹² Satir, 1990, S. 107

⁴⁹³ Molcho, 1997, S. 102f

⁴⁹⁴ Vgl. Molcho, 1997, S. 45

⁴⁹⁵ Molcho, 1997, S. 45

Beziehung gesetzt werden zu Bekanntem. „Also nicht allein das Informationselement, sondern das Beziehungsfeld, in dem es steht, verändert seinen Wert für uns.“⁴⁹⁶ Dabei ist grundsätzlich keinem Individuum eine böse Absicht zu unterstellen⁴⁹⁷, denn grundsätzlich bietet zu wissen bzw. meinen zu wissen, was die umgebenden Menschen an Absichten verfolgen, für die Person eine Stütze, das Verhalten des Gegenübers zu verstehen, sich selbst dabei situationsadäquat zu verhalten, ebenso wie Verhalten womöglich vorauszusehen und sich selbst dabei vor Überraschungen und der eingehenden Informationsflut zu schützen. Der Filter ist ständig in Aktion und sortiert unsere Wahrnehmungs- und Erlebenswelt in Echtzeit. „Der Filter ist mithin für alle individuellen Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster verantwortlich; er ist die Grundlage der Begabungen des jeweiligen Menschen. Dieser Filter ist einmalig und einzigartig. Alle Umweltstimuli passieren ihn. Heraus kommt ihre subjektive Welt – eine Welt, die nur Sie so sehen können.“⁴⁹⁸ So entstehen so viele reale Welten, wie es Menschen gibt. Die objektive Wirklichkeit ist damit nicht existent.⁴⁹⁹ Aus diesen Erfahrungen ergeben sich die persönlichen Ziele und Werte, die wiederum das Filtersystem konzipieren.⁵⁰⁰

Raster oder Filter sind in jeglicher Wahrnehmung immanent, so dass wichtig ist, um diese Raster zu wissen und sie zu vergegenwärtigen, damit es möglich wird, sich ihrer Bande zu entreißen und sich nicht von ihnen beherrschen zu lassen. Es geht darum, selbstverantwortlich handeln zu lernen und fähig zu bleiben, sich reflexiv weiterzuentwickeln.⁵⁰¹ Hierfür einen Anstoß zu erteilen, liegt mitunter im Interesse des pferdegestützten Führungskräfte Trainings. Sowohl verbale wie nonverbale Kommunikation wird durch die Wahrnehmungsfilter geleitet. Insbesondere bezüglich der nonverbalen Kommunikation vermag das Training die individuellen Wahrnehmungsraster und auch Verzerrungen aufzuzeigen, da das Verhalten der Führungskraft durch den Co-Trainer ‚Pferd‘ unmittelbar gespiegelt wird und für manchen Trainingsteilnehmer damit zum ersten Mal sichtbar und erfahrbar gemacht werden kann. Einzige Möglichkeit, um Missverständnisse durch antizipierte, nicht in der Realität verifizierte Annahmen zu verhindern, sei daher, sich zu vergewissern, ob das,

⁴⁹⁶ Molcho, 1997, S. 57

⁴⁹⁷ Oder um mit einem weiteren Axiom aus dem NLP zu sprechen: „Hinter jedem Verhalten gibt es eine positive Absicht.“ (Stahl, 1992, S. 17)

⁴⁹⁸ Buckingham, Coffman; 2001, S. 71

⁴⁹⁹ Vgl. Weerth, 1994, S. 40

⁵⁰⁰ Vgl. Quitmann, 1985, S. 167f

⁵⁰¹ Molcho, 1997, S. 57ff.

was gesendet oder empfangen wurde auch richtig verstanden wurde. Denn etwas gesagt zu haben bedeutet nicht, dass es auch richtig gehört wurde, und wenn doch, kann es immer noch sein, dass es nicht richtig verstanden wurde.⁵⁰²

6.1.5.2. Relevanz von Feedback

Feedback kann generell definiert werden als „eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Das mögliche Maß und die Wirksamkeit des Feedbacks wird weitgehend bestimmt vom Maße des Vertrauens in der Gruppe und zwischen den jeweils betroffenen Personen.“⁵⁰³ Wichtig beim Feedback ist, was beim Empfänger und ankommt und nicht, was der Sender sendet.

Feedback stellt eine bedeutende Komponente im Führungsverhalten dar. Eine Führungsperson kann sich nur zu einer Führungspersönlichkeit weiterentwickeln und ihr Verhalten modifizieren, wenn ihr im Rahmen einer Reflexion auch Gelegenheit dazu geboten wird. Denn „Menschen haben die größte Chance ihr Verhalten zu modifizieren, wenn sie erfahren, wie dieses Verhalten auf die soziale Mitwelt wirkt. Wir lernen im Spiegel der anderen. Dieser Spiegel ist in umso stärkeren Maße verschleiert, je höher die erreichte Position ist [...]“⁵⁰⁴ Auch Macioszek⁵⁰⁵ stellt als ein wesentliches Problem insbesondere für Führungskräfte heraus, dass Rückmeldung in einer hierarchischen Struktur von der unteren zur oberen Ebene eher ein gesellschaftliches Tabu darstellt. Dabei spielt oftmals die Angst um die eigene Stellung eine nicht unerhebliche Rolle. Goleman⁵⁰⁶ geht sogar soweit von einer Geschäftsführerkrankheit zu sprechen, wenn er das Informationsvakuum rund um eine Führungskraft beschreibt. Dabei ließ sich feststellen, dass „[d]iejenigen Führungskräfte, die mehr als andere

- nach Gelegenheiten suchen zu lernen,
- andere um Feedback bezüglich ihres eigenen Verhaltens bitten und
- offen sind für Kritik sowie
- schließlich die gewonnen Einsichten aktiv für die eigen Entwicklung verwenden,

⁵⁰² Vgl. Nieder, 1997, S. 79

⁵⁰³ Antons, 2000, S. 108

⁵⁰⁴ Rosenstiehl zit. n. Voß, 1996, S. 51

⁵⁰⁵ Vgl. Macioszek zit. n. Sarges & Fricke, 1986, S. 579

⁵⁰⁶ Vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2004, S. 124ff.

[...] erfolgreicher bei der Bewältigung ihrer Aufgaben [sind] und [...] für ihre Leistung bessere Beurteilungen von ihren Vorgesetzten [erhalten].⁵⁰⁷

6.1.5.3. Das Johari – Fenster

Insbesondere die Studien des Psychoanalytikers Kets de Vries belegen, wie groß die Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild gerade bei den Führungskräften sei.⁵⁰⁸

- 79% befragter Manager meinten, ihre Mitarbeiter in wesentliche Entscheidungen einzubinden.
- 7% der Mitarbeiter konnten dies jedoch lediglich bestätigen.
- 67% der Manager gaben es als ihre Stärke an, sich in andere hineinversetzen zu können.
- 15% der Kollegen konnten dies bestätigen.
- 75% behaupten den Leistungen und Fähigkeiten anderer Wertschätzung entgegenbringen zu können.
- 18% erleben das im Umfeld auch wirklich so.

Feedback bietet einen Vergleich von Selbstbild und Fremdbild, d.h., es gibt Menschen die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten tatsächlich auf andere wirken.



Abb.18 ⁵⁰⁹

⁵⁰⁷ Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997, S. 16f. zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 14

⁵⁰⁸ Vgl. Hendrich, 2003, S. 15

⁵⁰⁹ Bild entstanden unter Verwendung von <http://www.mastel.ch/projekt-ada1/koepfe.jpg> (03-10-20) n. www.stangl-taler.at/Das_Johari-Fenster.htm

Als ein Instrument und weit verbreitetes Modell zur Darstellungen dieser Interaktionsbeziehungen zwischen Personen eignet sich in diesem Zusammenhang das Johari - Fenster⁵¹⁰ mit seinen vier Quadranten.

Das Johari - Fenster verdeutlicht, dass sich o.g. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung oft nicht entsprechen. Luft und Ingham propagieren, dass das, was vom Verhalten einer Person jeweils wahrgenommen wird, nur ein Bruchteil dessen sei, was für sie in einer sozialen Situation Bedeutung hat. Selbst dem Einzelnen selbst sind wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens nicht bekannt noch bewusst oder zugänglich.⁵¹¹

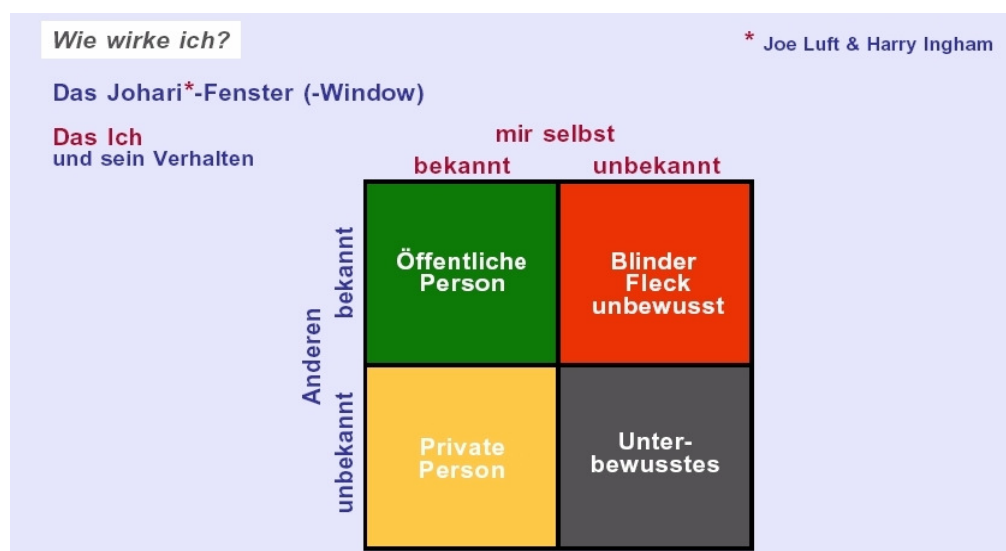


Abb.19⁵¹²

Der Bereich der ‚öffentlichen Person‘ (A) umfasst den Teil des kollektiven Wissens, also jene Aspekte unseres Verhaltens, die uns selbst und den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt sind. Man kann festhalten, dass dieser Bereich noch zu Beginn der Trainingsveranstaltung häufig einen relativ kleinen Bereich für sich in Anspruch nimmt. Der Bereich des ‚Blinden Flecks‘ (B) beinhaltet jene Anteile unseres Verhaltens, von denen wir selbst nicht oder selten Notiz nehmen, die Mitmenschen dagegen recht deutlich wahrnehmen. Hier geben wir unbewusst unserem Gegenüber Informationen über uns selbst. Dieser Bereich wird meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung,

⁵¹⁰ Johari Fenster ist nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham der University of California benannt

⁵¹¹ Vgl. www.stangl-taler.at/Das_Johari-Fenster.htm

⁵¹² Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

Klang der Stimme, Tonfall etc. anderen mitgeteilt. Ein großer ‚Blinder Fleck‘ ist zum Beispiel besonders für eine Führungskraft hinderlich. Oft wissen Führungskräfte oft nicht einmal, wie der ‚Blinde Fleck‘ bewusst zu machen ist, was mitunter am oben angesprochenen Hierarchiegefälle liegt.⁵¹³ Der Bereich der ‚Privaten Person‘ (C) meint den Bereich der Zurückhaltung, dem jene Aspekte des Denkens und Handelns angehören, die wir anderen bewusst verbergen möchten. Durch Vertrauen und Sicherheit zur umgebenden Umwelt kann dieser, oft mit Verletzlichkeit verbundene Bereich, erheblich eingegrenzt werden. Die Bereiche B und C sind jene, welche zu Beginn der Trainingsveranstaltung den größten Raum beanspruchen und während des Seminars eine Einkürzung erfahren sollen insofern, dass der Quadrant A vergrößert wird.

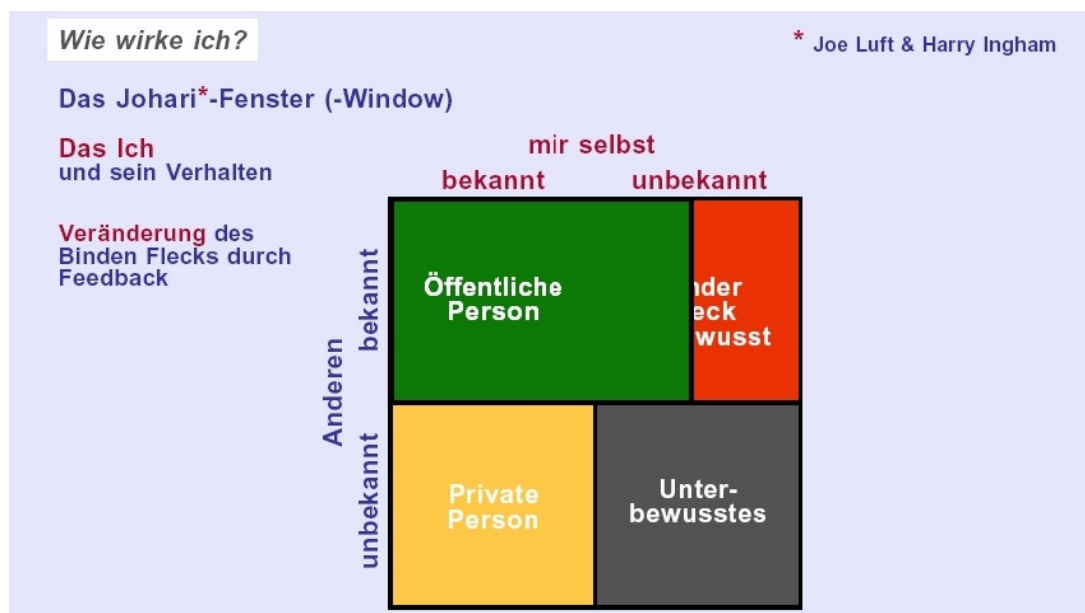


Abb.20⁵¹⁴

Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da das Fremdbild vermehrt dem Selbstbild angeglichen wird. „Je kleiner der blinde Fleck einer Person ist, desto besser versteht sie den Einfluss auf andere, und desto größer ist die Chance, zwischen alternativen Verhaltensweisen auswählen zu können.“⁵¹⁵ Mittels des Trainings soll der Führungskraft gerade eine Erweiterung von Verhaltensalternativen ermöglicht werden. Der Bereich des ‚Unbewussten‘ (D) ist

⁵¹³ Vgl. Cohen et al., 1996, S. 351

⁵¹⁴ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

⁵¹⁵ Jourard, 1971, Luft 1970 zit. n. Cohen et al., 1996, S. 333

weder der Person selbst, noch anderen unmittelbar zugänglich, kann aber durch einen Tiefenpsychologen erreicht werden und stellt in diesem Modell somit eine konstante Größe dar.⁵¹⁶ Wesentlich ist, dass durch die Selbstexploration im pferdegestützten Training der Bereich A dem Teilnehmer bewusster und dadurch vergrößert wird.

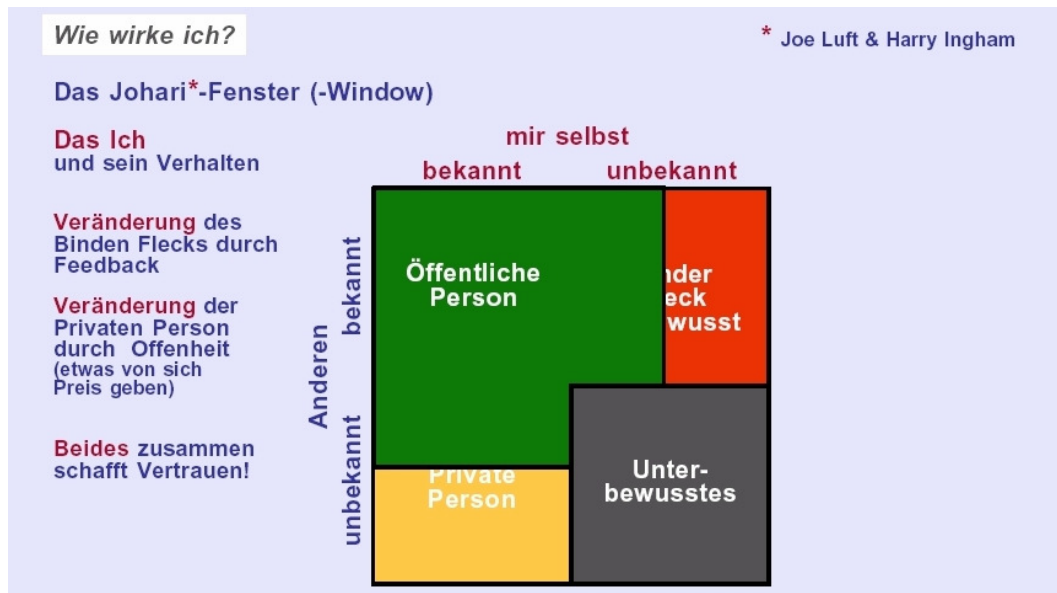


Abb.21⁵¹⁷

6.1.5.4. Selbstwert

Nur adäquates Feedback-Geben kann etwaige Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild bewusst machen. Kritik an der Leistung ist von der Kritik an der Person zu trennen.⁵¹⁸ Denn sonst können Feedback-Situationen unangenehm werden. Im Grunde bedeutet eine Verringerung des Blinden Flecks auch, Aspekte im jahrelang aufrechterhaltenen Selbstbild zu korrigieren. „Als wichtigsten Einflussfaktor auf mögliche affektive Reaktionen identifiziert Farr⁵¹⁹ das ‚wahrgenommene Vorzeichen der Feedback-Botschaft‘, d. h. ob das Feedback für die Fokusperson in seiner Essenz eher positiv, neutral oder negativ aufzufassen ist. Demnach führt positives Feedback zu eher angenehm getönten, negatives Feedback zu eher unangenehm getönten Affekten.“⁵²⁰ Bezüglich der individuellen Akzeptanz von Feedback kann daher festgehalten werden,

⁵¹⁶ Vgl. Langmaack et al., 2000, S. 173 sowie [www.stangl-taler.at/Das Johari-Fenster.htm](http://www.stangl-taler.at/Das_Johari-Fenster.htm)

⁵¹⁷ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

⁵¹⁸ Vgl. Hendrich, 1999, S. 92

⁵¹⁹ Farr, 1991 zit. n. Scherm, Sarges; 2002, S. 38

⁵²⁰ Scherm, Sarges; 2002, S. 38

dass die Art und Weise, wie Feedback gegeben wird beeinflusst, ob der Empfänger diese Information annehmen kann oder nicht. Anerkennung und Wertschätzung sollte daher nicht nur für fachliche Einzelleistungen erfolgen, sondern die Person in ihrer Persönlichkeit und Entwicklung stärken und dadurch nachhaltiger sein.⁵²¹ Denn nach dem menschlich biologisch verankertem Überlebensmechanismus, der sich wie bereits dargelegt im Reptiliengehirn befindet und damit den Sitz mit den Emotionen teilt, wird eine Bedrohung des Selbstwertes immer auch eine Abwehrreaktion hervorrufen, die sich im „Aufbau von Rechtfertigungs- und Schutzmauern, Freilassen von Schießscharten zum Rückzugsgefecht und für den Gegenangriff“⁵²² manifestieren wird. Ein Angriff bewirkt lediglich einen Gegenangriff oder wie im Training produziert Druck nur Gegendruck.



Abb.22⁵²³

Für die Arbeit als Führungskraft sind die Gesichtspunkte dieser Grafik wichtig, da sie sowohl Handlungsvorgaben der Person sich selbst gegenüber, als auch Umgangsprämissen mit dem Mitarbeiter darstellen. Nur bei Beachtung der folgenden Punkte, ist später ein positives Feedback-Geben und -Nehmen möglich.

„Übereinstimmung von Ich-Ideal und Ich“ zielt auf das vielfach und insbesondere unter Rogers erwähnte Streben des Menschen nach Kongruenz von gezeigtem Verhalten und

⁵²¹ Vgl. Hendrich, 1999, S. 93

⁵²² Hendrich, 1999, S. 94

⁵²³ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

Selbstkonzept ab. Dies bedeutet Erhöhung des Selbstwertgefühls. Die ‚Übereinstimmung mit dem Gewissen‘ ist so zu verstehen, dass ein Angriff auf die Filter, mit denen Menschen im Verlaufe ihrer Sozialisation gelernt haben, Gegebenheiten, Situationen oder Personen als positiv oder negativ einzuschätzen, auch ein Angriff auf das damit verbundene Selbstwertgefühl bedeuten würde. Unter dem Gesichtspunkt des ‚Eros und der Sexualität‘ ist zu erwähnen, dass die in diesem Bereich zugefügten Wunden Narben hinterlassen, nur schwierig heilen. D.h., es ist wichtig, einer Person auch in diesem Punkt Anerkennung zu verschaffen, will man das Selbstwertgefühl gesichert sehen. ‚Angepasste Aggressivität‘ ist ein Punkt, der insbesondere im Führungsverhalten wichtig ist. Jedoch nur eine authentische Übereinstimmung sorgt für die Erhebung des Selbstwertes. Die ‚Wertschätzung anderer‘ ist um die Wertschätzung der eigenen Person zu erweitern. Denn so wie im ‚Innen‘, so im ‚Außen‘. Nähere Erläuterungen finden sich hierzu im Kapitel zu Vertrauen. Jeder Mensch benötigt neben der Wertschätzung der Persönlichkeit auch die Anerkennung der erbrachten Leistung. Dies ist unter ‚Erfolge aus der Arbeit‘ zusammenzufassen. Diese beiden Faktoren sind von größter Bedeutung für ein gelungenes Zusammenarbeiten in beruflichen Feldern. Darüber hinaus wird ein ‚gesundes‘ Selbstwertgefühl auch von Gesundheit beeinflusst. All diese Faktoren beeinflussen und bilden in positiver Auslebung den Selbstwert eines Menschen und führen bei Selbstbewusstsein zur Selbstsicherheit.

Hendrich hat sieben Schritte herausgearbeitet, die zu einer gemeinsamen Lösung ohne Selbstwertverlust führen können:⁵²⁴

1. die eigene Wahrnehmung darlegen
2. die eigene Interpretation derer vorstellen
3. die eigenen Emotionen einbeziehen
4. die Sichtweise des Gegenüber erfragen
5. sein Gefühl vermittelt bekommen
6. seinen Lösungsansatz bzw. seine Idee einer Lösung erfahren
7. eine gemeinsame Lösung erarbeiten

Ganz grundsätzlich ist es nur ratsam Feedback zu geben, wenn die beurteilte Person auch über die Kapazitäten verfügt, die Informationen aufnehmen zu können. Dabei ist es wichtig, die Person vom Verhalten zu trennen. Denn die Person an sich ist in

⁵²⁴ Hendrich, 1999, S. 97

Ordnung⁵²⁵, das Verhalten jedoch verbesserungswürdig. Das, was der Feedbackgeber wahrnehmen und beurteilen kann, ist lediglich das gezeigte Verhalten in der bestimmten Situation. Daher ist es wichtig, subjektiv eigene Eindrücke und Gefühle zu formulieren, sachlich zu bleiben, möglichst unmittelbar Feedback zu geben, auf ein konkretes Verhalten hinzuweisen und bei Bedarf eine Perspektive für zukünftiges Verhalten vorzuschlagen. Feedback sollte auch positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen. Feedback sollte wie Geschenk sein und dementsprechend auch verpackt und liebevoll überreicht werden. Ob der Empfänger es zur persönlichen Weiterentwicklung nutzt oder nicht, bleibt schlussendlich ihm überlassen.

6.1.5.5. Trainingstransfer

Es lässt sich festhalten, dass Feedback für Führungskräfte – wie zuvor erläutert - eine knappe Ressource ist, obwohl es unabkömmlich in die Kommunikationsprozesse eines Unternehmens implementiert sein sollte, um Kompetenzen- und Karriereentwicklung zu fördern. Mit Hilfe des Feedbacks im Compelling Training wird beabsichtigt, insbesondere die Wahrnehmung zu stärken, die Selbstreflexion zu stimulieren und einen Perspektivenwechsel anzubieten. Die Bereitschaft zur konstruktiven Selbstentwicklung ist umso ausgeprägter, je angemessener und kompetenter mit dem Feedback das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen erhöht wird.⁵²⁶ Damit bedarf es der Implementierung gegenseitiger Wertschätzung, insbesondere der Wertschätzung persönlicher Entwicklung.⁵²⁷ Das insbesondere von gesellschaftlichen Konventionen und beruflichen Positionsverlustängsten befreite Pferd dient als perfekter Spiegel für die in der Rückmeldung vernachlässigten Führungskräfte. Es kreiert herausforderndes Feedback, das „nicht einengende Kontrolle, sondern wertschätzende Beachtung, die Orientierung gibt“⁵²⁸, ist.

Feedback erfolgt innerhalb des Trainings auf vier Ebenen. Die erste Ebene wurde bereits unter Kapitel 1.4.2.2. behandelt. Hierzu finden im Unternehmen unter Zuhilfenahme des 360° Grad Feedbacks auf verschiedenen Hierarchieebenen Selbst- und Fremdbildabgleiche statt. Darauf soll im Folgenden nicht weiter eingegangen

⁵²⁵ Vgl. auch das Weltbild der Humanistischen Psychologie, bzw. im Speziellen die Grundsätze des NLP, des TZI und der Transaktionsanalyse.

⁵²⁶ Vgl. Scherm, Sarges; 2002, S. 15ff.

⁵²⁷ Vgl. Scherm, Sarges; 2002, S. 45

⁵²⁸ Hendrich, 1999, S. 92

werden, da es strukturell den Trainingsvorbereitungen und nicht dem Trainingsablauf zuzuordnen ist.

Die zweite Ebene ist die, auf der direkt und zeitlich unmittelbar durch den Co-Trainer ‚Pferd‘ gespiegelt wird. Auf der dritten Ebene findet Rückkopplung mittels des menschlichen Trainers statt. Dies zum Beispiel anschließend an die Übungsausführung jedes einzelnen Teilnehmers sowie in Feedbackzwischenrunden zu den jeweiligen Übungsblöcken, sowie in Abschlussrunden am Ende des Tages und am Seminarende. Dadurch bietet er eine breite Reflexionsfläche. Die vierte Stufe bildet das den Teilnehmer umgebende Team, das dem Teilnehmer bei Bedarf zur Seite steht.

Im Folgenden wird die zweite Stufe unter nähere Betrachtung gezogen, um zu analysieren, wie genau sich Feedback mit positiven Vorzeichen darstellen kann.

Dem Pferd bedeutet weder Vergangenheit noch Zukunft des Gegenübers etwas. Es besitzt die Fähigkeit, sich losgelöst von jeglicher Zeitdimension, der Person gegenüber im Hier und Jetzt angemessen zu verhalten. "Das Pferd akzeptiert jeden in seinem 'Jetzt-so-sein', das heißt, es hat keinen Anspruch darauf, dass sich jemand verändert, denn es ist frei von Erfolgszwang und ideellen Zielen."⁵²⁹ Denn eine Rückmeldung an den Informationsempfänger sollte etwas darüber aussagen, wie dieser wahrgenommen wird, nicht wie er ist. Diese Unvorbelastetheit ist eine der Stärken des Feedbackgebers ‚Pferd‘. Hindernisse der menschlichen Kommunikation hingegen sind die individuell spezifischen Wahrnehmungen, auf denen das gesamte menschliche Lebensspektrum basiert.

Das Pferd agiert außerdem in der einzigen Zeit, die es kennt, im Jetzt und mit der einzigen Art, zu der es fähig ist: in schonungsloser Ehrlichkeit. Jeglicher Aktion folgt sofortige unverfälschte Reaktion, das ist es, was Führungskräfte in der Arbeit mit den Pferden lernen können. „Partner Pferd kündigt nicht irgendwann nach einigen Monaten vermisster Wertschätzung, erduldeter Kränkung, innerer Emigration. Er kündigt hier und jetzt im Moment die Zusammenarbeit, wenn er nicht Beachtung und einfühlsame Wertschätzung bekommt.“⁵³⁰

⁵²⁹ Meier, 1994, S. 19 zit. n. Papke, 1997, S. 99

⁵³⁰ Hendrich, 2003, S. 64

Das hoch sensible Tier vermag beim Gegenüber Mensch auch das wahrzunehmen, was dieser nicht gewillt ist preiszugeben, aber durch seine Körpersprache beim Pferd ankommt. So dass es, aufgrund seiner physionomischen Gegebenheiten – auch auf Entfernung – den Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen vermag. „Denn Pferde sind Meister der Körpersprache und entlarven uns sofort in unserer Widersprüchlichkeit.“⁵³¹ Es vermag gerade die o.g. blinden Flecke aufzudecken und zu verkleinern.

Die oft relativ fein, manchmal aber auch sehr ausgeprägt wahrnehmbaren Ausdrucksformen des Pferdes sind reaktionär anzusehen. Die Begründung des Verhaltens ist immer im Gegenüber zu suchen. Vom Mitarbeiter würde die Führungskraft ein Feedback nur gefiltert erfahren, da die Informationen zuerst in den kognitiv verarbeitenden Regionen des Gehirns analysiert werden müssen.

Es fällt insgesamt leichter, über das Pferd Kritik zu kommunizieren. D.h. der Trainer reflektiert den Teilnehmer, indem er einen Verbesserungsvorschlag bezüglich seines Verhaltens zum Beispiel als Optimierung auf das Wohlbefinden des Pferdes überträgt. Der Teilnehmer kann dann den Erfolg seiner Handlung an der Reaktion des Pferdes messen, die so ausfällt, dass das Tier den erwarteten Handlungen des Menschen folgt oder nicht – wodurch auch deutlich wird, dass Missverständnisse in der Kommunikation aufgetreten sein müssen. Des Weiteren ist es auch einfacher, Kritik über das Medium Pferd anzunehmen.⁵³² Im Training mit dem Pferd wird das Feedback für die Teilnehmer „nutzbar als Anregung und Handlungsimpuls zu ihren Fähigkeiten und Entwicklungsaufgaben im Umgang mit ihrer Umwelt.“⁵³³

Egal, ob die Teilnehmer zuvor schon Umgang mit Pferden hatten, oder keine bis negative Vorerfahrungen zu verzeichnen hatten, immer sei "... stets eine Rest - Faszination zu beobachten, die die erneute Auseinandersetzung mit den Pferd möglich macht.“⁵³⁴ Diese biete die Chance, abgespaltene Persönlichkeitsanteile zu integrieren. Die Teilnehmer können das Tier zur Projektionsfläche ihrer eigenen Verhaltensdefizite benutzen und auf diese Weise wichtige Aspekte ihrer persönlichen Innenwelt über das

⁵³¹ Roberts, 2000 zit. n. Hendrich, 2003, S. 42

⁵³² Vgl. Strausfeld, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 96

⁵³³ Hendrich, 2003, S. 15

⁵³⁴ Scheidhacker, 1992, zit. n. Papke, 1997, S. 96

Pferd zum Ausdruck bringen, ohne direkt über sich selbst berichten zu müssen, was gerade den Mitgliedern der obersten Ebenen eines Unternehmens sicherlich einfacher fallen dürfte.⁵³⁵ Denn eigene Erfahrungen, soziale Erwartungen, Ängste und Wünsche werden über die Sprache des Körpers auf das Pferd projiziert, so dass dies stellvertretend für die Teilnehmer „spricht“. Im Transfer wird das gezeigte Verhalten des Pferdes entsprechend der eigenen Bedürfnisse gedeutet.⁵³⁶ Denn die Reaktion der Teilnehmer auf die Übungen mit dem Pferd zeigt ihre persönliche Stellung zu Aggressivität, Empathie, Auseinandersetzung, Abgrenzung, Ernsthaftigkeit sowie Körperlichkeit. Sie erkennen am unbestechlichen Co-Trainer ‚Pferd‘ ihre eigenen individuell gelebten und auch ungelebten bzw. vernachlässigten Seiten. Genau die Bewusstmachung dieser Seiten ist relevant, um sich in den persönlichen Weiterentwicklungsprozess begeben zu können. Pferde bieten eine ganzheitliche Form der Auseinandersetzung an, die körperliche, geistige und seelische Vorgänge aktiviert. Das Pferd wird zum Medium und Spiegel innerpsychischer Vorgänge innerhalb des Trainingsprozesses und verhilft unbewusst dazu die Prozesse an die Oberfläche zu befördern, die dazu bereit sind, bearbeitet zu werden.

Voraussetzung dabei ist, dass die Teilnehmer – um überhaupt mit dem Tier arbeiten zu können – hoch konzentriert in die Übungen gehen. Damit erschwert der Umgang mit dem lebendigen Wesen Pferd eine ‚psychische Flucht‘ in Unachtsamkeit und Unkonzentriertheit bzw. ein inneres Abschweifen und stellt damit einen starken Bezug zur Realität her.⁵³⁷ Gefühle, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Schwächen werden ‚im Hier und Jetzt‘ am Pferd erlebt, so dass manche Trainingsteilnehmer in einen so genannten Flow⁵³⁸ geraten, der neue Lernerfahrungen zu verstärken vermag. Das ist sicherlich ein wesentlicher Punkt, warum Feedback – wie ein Teilnehmer einmal betonte – in diesem

⁵³⁵ Vgl. Papke, 1997, S. 96

⁵³⁶ Vgl. Papke, 1997, S. 97

⁵³⁷ Vgl. Scheidhacker, 1992; Strausfeld, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 103

⁵³⁸ Der amerikanisch – ungarische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi beschreibt ‚Flow‘ als das „befriedigende Erleben der inneren Energieströme, wenn Leistungsfähigkeit und Herausforderung im gleichen Ausmaß angesprochen werden. Nimmt die Leistungsfähigkeit zu, ohne gezielt mit neuen, größeren Aufgaben gefordert zu werden, entstehen Routine, Arbeit nach Vorschrift, Langeweile. Wird der Druck der Herausforderung erhöht, ohne daß die Leistungsfähigkeit entwickelt wird, sind Vermeidung, Ausweichen, Angst die Folgen. ‚Flow‘, das beglückende Gefühl aus der Befriedigung des Leistungstriebes, entsteht in diesem Flussbett der Energie. Führungsaufgabe ist es, diesen Lavastrom der Lust an Leistung am Fließen zu halten. Dazu hat sich die Führungskraft immer wieder zwei Fragen zu stellen:

In einem solchen Gleichgewicht heißt fordern nicht Druck machen, sondern ermutigen – und heißt absichern nicht verwöhnen, sondern Vertrauen schaffen.“ (Hendrich, 1999, S. 43f) Auf diese, potentiell den Flow auslösenden Komponenten wird in den entsprechenden Kapiteln zu Vertrauen und Respekt noch hingewiesen.

Training wie ‚intravenös verabreicht‘ wirkt und sehr intensiv erlebt wird. Der Umgang mit dem Pferd erweist sich insgesamt "... als ideale Lernmöglichkeit. Das Pferd spricht den Menschen auf fast allen Ebenen an. Es spiegelt sein Verhalten und macht es transparent. Das bewußte Wahrnehmen des Tieres führt zur besseren Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse. Das Pferd gibt Halt und setzt Grenzen, fordert Respekt und Wertschätzung [...]. Die Zurückhaltung des Pferdes bewirkt bei Menschen mit emotionalen Defiziten wachsende Offenheit und Eigenaktivität [...]. Der Umgang mit dem Pferd gibt Impulse für die eigene Entwicklung. Stärke und Schwäche können erlebt werden, und festgefahrene Verhaltensmuster werden durch eine Vielfalt neuer Möglichkeiten aufgebrochen. [...] Dadurch wird das Vertrauen in die eigene Leistungs- und Lebensfähigkeit gestärkt.“⁵³⁹

Vertrauen in die eigene Leistungs- und Lebensfähigkeit ist Grundvoraussetzung für die eine Vertrauensimplementierung in die das Individuum umgebende Umwelt. Vertrauen stellt sich als eines der wesentlichen Komponenten im menschlichen Umgang dar, ebenso wie im Umgang mit dem Co-Trainer ‚Pferd‘. Lediglich auf einer Vertrauensbasis wird jegliches weitere Interagieren möglich. Daher wird im Folgenden ‚Vertrauen‘ als der zweite Aspekt des pferdegestützten Führungskräfte Trainings angeführt.

⁵³⁹ Salizzoni, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 118

6.2. Vertrauen

Vertrauen ist als eine Säule des menschlichen Lebens und menschlichen Miteinanders und zugleich als ein vielschichtiges und komplexes Phänomen zu betrachten. Vertrauen ist ein Begriff, der nahezu inflationär gebraucht wird und immer wieder auf Diskrepanzen zwischen der alltagspsychologischen Sichtweise und den wissenschaftlichen Analysen stößt. Aufgrund jahrelanger Ignoranz gegenüber der Vertrauensforschung steht die Wissenschaft zum einen vor einer Vielzahl unverbundener theoretischer Einzelbefunde, zum anderen wird Vertrauen häufig bei der Betrachtung anderer Phänomene quasi ‚mituntersucht‘.⁵⁴⁰ In der folgenden Ausführung wird dieses Dilemma insofern deutlich, dass immer noch keine einheitliche Definition für Vertrauen vorliegt, dennoch wird versucht einer notwendigen Systematisierung Rechnung zu tragen. Da die Thematik des Vertrauens immer nur vor dem jeweiligen wissenschaftstheoretischen Hintergrund der Forscher betrachtet werden kann, wird sie in der vorliegenden Arbeit insbesondere im Zusammenhang mit Kommunikation und Führung erläutert.⁵⁴¹ Außerdem wird belegt, warum gerade Pferde interessante Gegenüber sind, um vertrauensvollen Umgang zu praktizieren. Wie wichtig Vertrauen ist, merkt man insbesondere, wenn es fehlt oder erschüttert wird. Vertrauen kann daher als ein lebenswichtiger Mechanismus betrachtet werden, dessen Relevanz gerade im zwischenmenschlichen Umgang deutlich wird, insbesondere wenn es darum geht, Menschen zu führen. Denn Vertrauen muss in diesem Zusammenhang häufig die Unmöglichkeit kompensieren, alles unter Kontrolle haben zu wollen, es muss Ängste besiegen und Defizite im Wissen auffangen. Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen, Vertrauen kennzeichnenden Elemente herausgestellt, um darauf aufbauend darzustellen, warum Vertrauen gerade in Führungsprozessen wichtig ist und wie genau es dort implementiert werden kann.

6.2.1 Vertrauen definierende Gegensätze

„Ein Individuum (A) vertraut einem anderen Individuum (B) immer dann, wenn A davon ausgeht, dass B das tun wird, was er A versprochen hat zu tun.“⁵⁴² Diese Definition impliziert zum einen ein gewisses Risiko, mögliches Misstrauen sowie einen

⁵⁴⁰ Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 39

⁵⁴¹ Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 4

⁵⁴² Nieder, 1997, S. 27

Kontrollaspekt. Diese drei Komponenten werden im Folgenden zur definitorischen Betrachtung von Vertrauen herangezogen.

6.2.1.1. Vertrauen und Risiko

Sprenger⁵⁴³ spricht bei Vertrauen von einer Kompetenz zu der man sich wissentlich entscheidet. Dabei seien die beiden wesentlichsten Komponenten des Vertrauensbegriffs die Wechselwirksamkeit, worauf unter Punkt Vertrauen und Kommunikation eingegangen wird, sowie Verhaltensunsicherheit. Letztere impliziert aufgrund der weitläufigen Handlungsspielräume der Partner ein dem Vertrauen immanentes Risiko.⁵⁴⁴ Das eigentliche Risiko liegt bereits in der Entscheidung zu einer Vertrauenshandlung. Wird diese nicht enttäuscht, intensiviert sich das erlebte Vertrauen und es kann zu weiteren Vertrauenshandlungen kommen.⁵⁴⁵ „Die Voraussicht‘ schreibt Rousseau ‚ist die wahre Quelle all unseres Elends.‘⁵⁴⁶ Vertrauen beinhaltet immer einen Aspekt der Ungewissheit, eine mögliche Enttäuschung und ein Risiko, das die eigene Verwundbarkeit erhöht, da sich die vertrauende Person natürlich immer auch ein Stück weit öffnen muss, einen Teil ihrer intimen Persönlichkeit preisgibt. Das „dem Vertrauen immanente Risiko [enttäuscht zu werden], [...] [bleibt] eines der zentralen Bestimmungsstücke vertrauensvoller Beziehungen.“⁵⁴⁷ Koller geht sogar so weit, zu behaupten, dass ohne das immanente Risiko, dass das entgegengebrachte Vertrauen enttäuscht würde, Vertrauen praktisch undenkbar wäre.⁵⁴⁸ Damit schwingen im Vertrauen immer der Aspekt der Ungewissheit mit seinem vorhandenen Risiko, sowie die mangelnde Möglichkeit der Schicksalsbeeinflussung und des einhergehenden Kontrollverzichts mit. Vertrauen ist zeitlich immer auf die Zukunft gerichtet. Innerhalb einer solchen Vertrauensinteraktion kann also die eigene Verwundbarkeit gesteigert werden, aber zugleich bewirkt das erlebte Vertrauen eine psychologische Risikominimierung, denn auf der Basis von Vertrauen werden gewisse – für das Individuum zum Beispiel ungünstige – Handlungsfolgen ausgeschlossen, so dass ein Vertrauensvorschuss gewährt wird.⁵⁴⁹ Nach Sprenger⁵⁵⁰ wächst zum Beispiel

543 Vgl. Sprenger, 2002, S. 62

544 Vgl. Sprenger, 2002, S. 62

545 Vgl. Sprenger, 2002, S. 70

546 Sprenger, 2002, S. 186

547 Schweer, Thies, 1999, S. 23

548 Vgl. Koller 1988 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 13

549 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 14

550 Vgl. Sprenger, 2002, S. 182

gerade in einer unsicheren und risikoreichen Situation. Die Entscheidung, ob man vertraut ist dann abhängig von dem rationalen Kalkül ebenso wie von emotionalen Prozessen. Auf der Seite des Vertrauensgebers erfordert es dafür ein gesundes Selbstvertrauen.

6.2.1.2. Vertrauen und Misstrauen

Vertrauen und Misstrauen sind aufeinander bezogen. Sie bilden ein Fließgleichgewicht und jedem persönlich obliegt es, sich für eines von beiden zu entscheiden.⁵⁵¹ Nieder spricht auch von Misstrauen als einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.⁵⁵² „Wirklich tiefes Misstrauen ist kaum zu entkräften. Es führt zu einem Verhalten, das die Gültigkeit von Misstrauen stützt. Bald ist es unmöglich zu wissen, ob es jemals tatsächlich gerechtfertigt war. Es hat die Realität selbst erzeugt, die es bewirtschaftet. Es hat sich selbst erfüllt.“⁵⁵³ Vertrauen wird Vertrauen erwecken und gesätes Misstrauen wird auch immer Misstrauen ernten. „Die einzige Möglichkeit, vertrauenswürdigen Menschen zu begegnen, ist zu vertrauen. [...] Bei Vertrauen können Sie gewinnen oder verlieren. Bei Misstrauen verlieren Sie immer.“⁵⁵⁴ Wie sich insbesondere die Misstrauens- der Vertrauensorganisation gegenüber verhält, wurde von Nieder in Anlehnung an Bleicher folgendermaßen dokumentiert: Während die Vertrauensorganisation den Organismus als lebendes Organ betrachtet innerhalb eines systemisch–evolutionären Paradigmas⁵⁵⁵ ist die Misstrauensorganisation gekennzeichnet durch ein konstruktivistisch–technomorphes Paradigma⁵⁵⁶ mit einer Organisation als lebloser Maschine. Diese Maschinenmetapher kennzeichnet auch das dabei vorherrschende Menschenbild eines überwachungsbedürftigen, mechanistischen Aufgabenträgers, der innerhalb der Vertrauensorganisation hingegen als autonom handelnder, selbstkontrollierender Mitarbeiter gesehen wird. Der Informationsaustausch findet rege durch offene und ungebundene Kommunikation statt, in der Misstrauensorganisation hingegen zählt dieser Informationsaustausch zur Mangelware und wird vorgefiltert in starren Top-Down-Kommunikationskanälen. Eine Organisation, in der Vertrauen vorherrscht, wird auch eher durch flache, dezentrale

551 Vgl. Sprenger, 2002, S. 70

552 Vgl. Nieder, 1997, S. 28f

553 Sprenger, 2002, S. 128

554 Sprenger, 2002, S. 127

555 Vgl. Bleicher 1982, zit. n. Nieder 1997 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 121

556 Vgl. Bleicher 1982, zit. n. Nieder 1997 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 121

Netzwerke gekennzeichnet sein, die den Mitarbeiter als selbstbestimmtes Wesen betrachten, als handlungsfähige Persönlichkeit inmitten einer Selbstorganisation.⁵⁵⁷

6.2.1.3. Vertrauen und Kontrolle

Vertrauen steuert, indem jemand sich aufgrund des ihm entgegengebrachten Vertrauens auf die gewollte Art und Weise verhält, dessen Verhalten. Daher gehört zusammen, was sich scheinbar ausschließt: Vertrauen und Kontrolle, denn ersteres steuert das Verhalten eines anderen Menschen. Daher kann man nach Sprenger Vertrauen nicht gegen Kontrolle ausspielen. „Vertrauen ist Kontrolle. Die verpflichtende Kraft des Vertrauens – schön, dass es sogar eine anthropologische Konstante ist. Es gibt keinen Kulturbereich, der dieses Phänomen nicht kennt. In einigen Kulturen ist es die Basis des Sozialen schlechthin.“⁵⁵⁸

Neben diesen Vertrauen zum einen abgrenzenden und zugleich definierenden Begrifflichkeiten, sind die differentiellen Forschungshintergründe zu betrachten, um die das Phänomen ‚Vertrauen‘ in seiner Komplexität überhaupt erfassen zu können.

6.2.2. Differentielle Forschungshintergründe zu Vertrauen

Trotz fundamentaler Unterschiede in den diversen wissenschaftlichen Ansätzen zu Vertrauen, finden sich auch einige Kernelemente, die in allen Analysen zum Vertrauensphänomen vorhanden sind. Strukturell lässt sich als Tendenz erkennen, dass sich den theoretischen Ansätzen zum Thema Vertrauen grundsätzlich von bisher zwei Seiten genähert wurde. Zum einen als stabile Persönlichkeitseigenschaft, zum anderen als ein Phänomen, das in verschiedenen Situationen und Lebensbereichen variieren kann. Hinzuzufügen sei eine dritte Variante der Betrachtungsweise und des Forschungszugangs zu Vertrauen, die Vertrauen als Beziehungsvariable betrachtet.⁵⁵⁹

6.1.1.1. Vertrauen als stabile Persönlichkeitseigenschaft

Vertrauen als stabile persönliche Eigenschaft – als solches begreifen es die im historischen Verlauf ältesten Forschungsansätze, denen zwei Hauptströmung

⁵⁵⁷ Vgl. Bleicher 1982, zit. n. Nieder 1997 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 121

⁵⁵⁸ Sprenger, 2002, S. 105

⁵⁵⁹ Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 13

zuzurechnen sind. Zum einen der tiefenpsychologische Ansatz Eriksons, zum anderen der lerntheoretische Rotters.⁵⁶⁰ Rotter⁵⁶¹ geht davon aus, dass Vertrauen und das Ausmaß dieser Persönlichkeitseigenschaft durch Erziehung⁵⁶² und Sozialisation⁵⁶³ erworben wird, uns von Lebensbeginn an begleitet und damit das Verhalten des Menschen in späteren Lebenssituationen bestimmt. Erikson⁵⁶⁴ trifft die Aussage, dass Vertrauen schon in der frühesten Kindheit erworben werden muss. Er spricht dabei vom Urvertrauen. Fehlt diese Ausprägung, so unterstellt er einen problematischen weiteren Entwicklungsverlauf mit eventuellen seelischen Belastungen.⁵⁶⁵ Eine vertrauensvolle Umgebung sei demnach die beste Voraussetzung dafür, dass ein Kind den Umgang mit Emotionen lerne und die Fähigkeit sich in andere hineinzusetzen, also empathisches Verhalten. „Betrachtet man zusammengenommen die Vorteile, die Kinder durch eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Eltern haben, kann man schlussfolgern, dass vertrauensvolle Kinder wesentlich mehr Handlungskompetenzen erwerben, da sie in ihrem geschützten Raum viel mehr Verhaltensstrategien ausprobieren konnten.“⁵⁶⁶ Das würde bedeuten, dass Erwachsene, die in ihrer Kindheit eine solche vertrauensvolle Sozialisation erfahren haben, sich auch später empathischer in andere Menschen einzufühlen vermögen. Denn Vertrauen lässt sich grundlegend als Einstellung beschreiben, die kognitive, affektive und behaviorale Komponenten aufweist.⁵⁶⁷ Bezogen auf die Führungspersönlichkeit lässt sich festhalten, dass gerade diese Charakterdisposition eine wesentliche im zwischenmenschlichen Umgang ist und im gelungenen Führungsverhalten einen großen Platz einnimmt. Als Gegenbetrachtung wird nun die zweite Sichtweise kurz dargestellt.

560 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 3

561 Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 13

562 „Verhältnis von erfahrenen Menschen zu weniger erfahrenen (meist jüngeren) Menschen. Das Erziehungsverhältnis gestaltet sich als Aufgabe und vollzieht sich als ein Prozess innerhalb bestimmter Bezugsgruppen, in dem Kinder im Laufe ihrer Individualentwicklung Selbständigkeit (Autonomie, Mündigkeit) erreichen. Im einzelnen kann man drei Sichtweisen von Erziehung unterscheiden: Erziehung kann betrachtet werden:

a) als personales Verhältnis von Person zu Person (z.B. als Erzieher-Kind-, Lehrer-Schüler-Verhältnis)

b) als interaktives Verhältnis innerhalb einer Gruppe (Erziehung durch wechselseitige Beeinflussung innerhalb von Gruppenprozessen)

c) als Verhältnis mehrerer Generationen zueinander (Übernahme kultureller Traditionen, Normen und Werte durch die jeweils jüngere Generation von der älteren).“ (Retter, 2000, S. 5)

563 „Sozialisation ist ein interaktionaler Prozess, in dem das Verhalten eines Individuums so modifiziert wird, dass es mit den Erwartungen der Mitglieder der Gruppe übereinstimmt, der es zugehört“ (Secord & Backman, 1976 zit. n. Retter, 2000, S. 7)

564 Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 17

565 Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 17

566 Schweer, Thies, 1999, S. 46

567 Vgl. Narowski, 1974; s. a. Rosenberger & Hovland, 1960 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 3

6.2.2.2. Vertrauen als situationsspezifische Handlungsentscheidung

An der persönlichkeitsorientierten Auffassung haben im Laufe der Jahre dennoch viele Wissenschaftler Kritik geübt, insofern, dass sich Personen in diversen Situationen oder Umgebungen verschieden verhalten, womit sie auch über differierende Vertrauenskonzepte verfügen. Hinzu kommt, dass sich die Menschen darin unterscheiden, was für Erwartungen sie an zum Beispiel vertrauensvolle Personen in gewissen Lebensbereichen knüpfen.⁵⁶⁸ Daher grenzte sich eine zweite Strömung von der personalen Sichtweise ab, vertreten durch Deutsch und seine Schüler, die Vertrauen „[...] als situativ determinierte Handlungsentscheidung“⁵⁶⁹ sehen. In dieser konkreten Situation wird dann abgewogen, wie ungewiss das Resultat der eigenen Handlung in Bezug auf das darauf folgende Verhalten anderer Personen ist.⁵⁷⁰ Somit kann man diesen Entwurf, als dem von Rotter und Erikson gegenübergestellt betrachten, da hier zwischenmenschliche, überdauernde Unterschiede nicht von Relevanz sind. Ein dritter Entwurf betrachtet die bis dahin unerwähnt gebliebene Komponente der Beziehungsinteraktion.

6.2.2.3. Vertrauen als interaktionistische Beziehungsvariable

Hinzu kommt eine dritte Variante der Betrachtungsweise und des Forschungszugangs zu Vertrauen. Vertrauen als Beziehungsvariable. Denn weder der personale noch der situative Ansatz liefern ein umfassendes Bild über die Vertrauensfrage, da sie sie einseitig begründen. Erweitert wurde die wissenschaftliche Betrachtung von Vertrauen um das interaktionistische Paradigma. Denn die Systeme, in denen Menschen leben sind zu ausdifferenziert, als dass sie mit zwei einfachen Variablen – ohne Betrachtung deren Wechselwirkung - zu erfassen wären.⁵⁷¹ So kommt es nach Schweer zu einer Vertrauenskordanz bzw. -diskordanz, je nachdem, wie beim ersten Eindruck, den sich Personen voneinander bilden, die wahrgenommen Signale des Gegenübers mit dem eigenen persönlich immanenten Vertrauensverständnis abgeglichen werden. Wie eine Verhaltensweise interpretiert wird, ist in hohem Maße subjektiv. Dennoch sind genau diese Wahrnehmungsprozesse und individuellen Erwartungen handlungsleitend

568 Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 19

569 Schweer, Thies; 2003, S. 3

570 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 6

571 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 7

dafür, ob zu Beginn einer Begegnung Vertrauensvorschuss gewährt wird. Werden diese erfüllt, wird Vertrauen initiiert. So scheint nach dieser konzeptuellen Annäherung in der Vertrauensforschung, Vertrauen auf einem Wahrnehmungsprozess zu basieren. So ist nach Schweer⁵⁷² die subjektive Informationsverarbeitung der Interaktionspartner relevant für die Vertrauensbildung, bzw. „-missbildung“. D.h., bereits nach der ersten Interaktionssequenz durch Diskordanz bzw. Konkordanz resultieren spezifische Handlungsmuster, die eine progressive bzw. retrogressive Vertrauensentwicklung begünstigen. Schweer und Thies betonen, dass bereits nach wenigen Sekunden der Vertrauensbildungsprozess in Gang gesetzt werden kann, je nachdem wie man die Eigenschaften des Gegenübers bewertet.⁵⁷³ Zusätzlich zu diesen drei Forschungshintergründen, lässt sich wie im Folgenden die Funktion von Vertrauen anführen.

6.2.3. Funktion von Vertrauen

Die Akzeptanz der o.g. Vertrauen begleitenden Komponenten der Kontrolle, des Misstrauens und des Risikos fließen mit ein in die Funktion von Vertrauen. Um diese zu erläutern, eignet sich die soziologisch orientierte Vertrauenstheorie von Luhmann. Er stellt die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen in den Vordergrund. Nach Luhmann ist der Mensch in Systemen oder sozialen Situationen mangelnder Überschaubarkeit ausgesetzt. Damit ist er – will er handlungsfähig bleiben – der Akzeptanz bestimmter Informationen ausgeliefert, deren Wahrheitsgehalt er nicht ohne weiteres überprüfen kann. „Vertrauen reduziert damit die innere Komplexität, weil es Bindungen erlaubt, die - ohne Vertrauen – nie oder nur mit einem viel höheren Aufwand zustande kommen.“⁵⁷⁴ Zum Beispiel benötigen die Teilnehmer ein gewisses Maß an Vertrauen mit dem sie antizipieren, dass der Trainer die Pferde im Training unter Kontrolle hat bzw. die Tiere ihren ‚Good Will‘ nicht verlieren. Vertrauen ist als ein fundamentaler Mechanismus zu betrachten, ohne den kein gesellschaftliches System funktionieren würde und keine Alltagssituation zu bewältigen wäre. Auch bezüglich der steigenden Komplexität wirtschaftlicher Beziehungen erklärt sich Vertrauen als ein zentraler Faktor zu deren Reduzierung.⁵⁷⁵

572 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 9

573 Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 22

574 Nieder, 1997, S. 25

5 Vgl. Nieder, 1997, S. 25

575 Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 66

6.2.4. Implementierung von Vertrauen

Die Komponente des wirtschaftlichen Umfeldes bezüglich der Implementierung von Vertrauen und der damit einhergehenden Komplexitätsreduzierung, wird im Folgenden einer näheren Betrachtung unterzogen. Dabei wird veranschaulicht, wie der bisherige unternehmerische Status Quo bezüglich eines vertrauensvollen Miteinanders zu sehen ist und inwiefern die Führungskraft die Implementierung von Vertrauen steuern kann.

6.2.4.1. Vertrauensimplementierung aus unternehmerischer Sicht

Es stellt sich die berechtigte Frage, wie die o.g. Erkenntnisse nutzbringend für eine Vertrauensbildung in Unternehmen eingesetzt werden können. Dazu muss jedoch zunächst geklärt werden, ob und in welchem Maße Vertrauen das Geschäftsleben positiv beeinflusst. „So, wie das Verhalten unserer gesellschaftlichen Partner in ein engmaschiges Netz von Gewährleistung, Haftung und Zwangsvollstreckung eingespannt wird, so eskaliert auch in den Unternehmen das Zusammenspiel von Vertrauensverlust und Sicherheitsforderung.“⁵⁷⁶ Ausführlicher beschrieben bedeutet dies, dass viele Menschen gefangen sind, in einer Misstrauensspirale. Nieder⁵⁷⁷ bezeichnet sie als sich selbst erfüllende Prophezeiung, in der jeder das Verhalten des anderen als Bestätigung für die vermutete Misstrauenshandlung sieht. Mittels Steuerungsmaßnahmen, wird dann zum Beispiel auf eine Verschlechterung der Arbeitsergebnisse reagiert, was allerdings häufig die Kontrollfunktion erhöht. Der Wirkungsgrad fällt oft mäßig aus. „Denn das verdichtete Überwachungssystem funktioniert nur so lange, bis Wege gefunden werden, dieses erneut zu umgehen. Bekanntlich fördert Kontrolle lediglich die Kreativität der Kontrollierten, die Kontrolle möglichst wirkungsvoll auszuhebeln. Jede Regel schafft neue ‚Systemumgehungsintelligenz‘.“⁵⁷⁸ Obwohl sich in einer Gesellschaft des permanenten Wandels und der globalen Wirtschaft die Implementierung langfristiger vertrauensbildender Kooperationsverhältnisse als immer schwieriger herausstellt, bedeutet gerade die notwendig gewordene Steigerung der Mobilität eine Bedarfserhöhung an Vertrauen. Die Leistungserbringung verschiebt sich zu dezentral

576 Sprenger, 2002, S. 122

577 Vgl. Nieder, 1997, S. 28f

578 Sprenger, 2002, S. 125

tätigen Mitarbeiter und der Vorgesetzte erscheint einen Macht- und Kontrollverlust zu erliegen. Daher bedeutet Vertrauen auch loslassen zu können, denn nur das, was man loslässt bleibt oder kommt zurück und umgekehrt flieht das, was man festhält. „Wenn Sie Vertrauen geben, flutet es zurück. Das ist das Paradoxe: Schwäche ist hier Kraft. Auf wirklich direktem Wege schaffen Sie Vertrauen nur durch Verwundbarkeit. Erst, wenn Sie sich verwundbar machen, entwickelt sich die verpflichtende Kraft des Vertrauens und entfaltet sich ihr ökonomisch wertvoller Steuerungsmechanismus. Erst, wenn Sie bereit sind, Macht abzugeben und Führung als Dienstleistung zu begreifen, sind Sie auf dem richtigen Weg.“⁵⁷⁹ Dabei sollte Führung Vertrauen nicht erwarten. Vertrauen sollte gesehen werden wie ein Bumerang: Bietet man Vertrauen an, dann kommt es zurück. „Wir werden vielmehr beschenkt, wenn wir zutrauen.“⁵⁸⁰ So können sich die Auswirkungen von Vertrauen in unterschiedlichster Form gestalten. „Graeff konstatiert ausschließlich positive Korrelate erlebten Vertrauens: Erhöhung der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen und die Verbesserung der Effizienz der Arbeitsabläufe sind diesbezüglich als wesentliche Effekte zu nennen.“⁵⁸¹ Aber auch der wirtschaftliche Nutzen sei nicht von der Hand zu weisen. Beckert, Metzner und Roehl führen zum Beispiel an, dass Vertrauen Kosten spare – und zwar sowohl in materieller, wie auch in immaterieller Hinsicht. Denn Vertrauen fördere die Arbeitsqualität.⁵⁸² Oft zeigt sich jedoch erst im Laufe der Zeit, ob sich der Vertrauensvorschuss gelohnt hat.⁵⁸³ Die Bezeichnung Vertrauensvorschuss verdeutlicht, dass Vertrauen immer ein Vertrauen auf Probe und auf die Zukunft ausgerichtet ist. Der Faktor der Historizität nicht von der Hand zu weisen, denn damit sich Vertrauen entwickeln kann, bedarf es Zeit und darüber hinaus einer gewissen Wechselseitigkeit, um den Interaktionspartner als vertrauenswürdig einzuschätzen. Es existieren keine Patentrezepte zur konkreten Förderung von Vertrauen, da Vertrauensaufbau sowohl individuell, als auch organisationsbezogen an den spezifischen Bedürfnissen ansetzt und wie unter Punkt 6.2.2.3. dargelegt, auch interaktionistisch zu betrachten ist. Eine allgemeingültige Konkretisierungsform ist nur auf einer abstrakten Ebene zu finden.⁵⁸⁴ Dennoch verstärken gewisse Verhaltensmechanismen der Führungskraft, die Implementierung von Vertrauen. Daher

⁵⁷⁹ Sprenger, 2002, S. 120

⁵⁸⁰ Sprenger, 2002, S. 121

⁵⁸¹ Graeff, 1998; Butler, Cantrell & Flick, 1999; Kramer, 1999 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 59

⁵⁸² vgl. Beckert, Metzner & Roehl, 1998, zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 57

⁵⁸³ Vgl. Schweer, Thies, 1999, S. 22

⁵⁸⁴ Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 124

werden im Folgenden für die Führungskraft die vertrauensfördernden Faktoren, denen eine wohlwollende und unterstützende, sozial und ethisch vertretbare Grundhaltung zugrunde liegt, propagiert.⁵⁸⁵ Dazu gehören Rogers Beratervariablen, Vertrauen begünstigende kommunikative Prozesse, sowie Selbstvertrauen als wesentliche Führungskomponenten für die Implementierung und Aufrechterhaltung von Vertrauen.

6.2.4.2. Vertrauensimplementierung durch die Führungskraft auf der Basis Rogers Beratervariablen und der Kommunikation

Gerade wie im Unternehmen mit den Mitarbeitern und ihrem Vertrauensvorschuss dem Vorgesetzten gegenüber umgegangen wird, und welche Kultur im Unternehmen vorherrscht, trägt wesentlich zur Entwicklung von Vertrauensmanagement bei. Obwohl die klassische Managementlehre - in der alles Subjektive zum potentiellen Störfaktor zählte - von einem systemisch – evolutionären Paradigma⁵⁸⁶ abgelöst wurde, welcher das Unternehmen als sich selbst organisierendes, komplexes System begreift, unter dem die Systemmitglieder Vertrauen und den Willen in die Selbststeuerung inne haben, ist die Arbeitswelt dennoch eher von einer Haltung des Misstrauens geprägt.⁵⁸⁷ Nach Untersuchungsergebnissen von Berth wird lediglich von zwölf Prozent der Führungskräften angenommen, dass sie Vertrauen implizieren.⁵⁸⁸ Das führt dazu, dass deutsche Unternehmen ca. 40 Prozent mehr vom teuren Sachkapital einsetzen müssen, um annähernd die Produktivität amerikanischer Unternehmen zu erreichen.⁵⁸⁹ Allein fachliche Kompetenz ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Vertrauensgenese. „Gerade im Rahmen einer Vertrauensbeziehung spielen soziale und affektive Prozesse eine wichtige Rolle.“⁵⁹⁰ Denn nur auf der Grundlage eines vertrauensvollen Miteinanders sind eigenständige und kreative Leistungen möglich. Nieder geht soweit zu behaupten, dass „[d]ie Leistung eines Unternehmens [...] entscheidend davon ab[hängt], in welchem Ausmaß die Unternehmensführung den Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter vertraut.“⁵⁹¹ Mit der Reduzierung von Ängsten erhöht sich gleichermaßen die Beherztheit, Entscheidungen selbstbewusst zu

⁵⁸⁵ Vgl. Grunewald, 1995 zit. n. Nieder, 1997, S. 28

⁵⁸⁶ Vgl. Nieder, 1997, S. 36

⁵⁸⁷ Vgl. Nieder, 1997, S. 36

⁵⁸⁸ Vgl. Berth, 1994 zit. n. Nieder, 1997, S. 33

⁵⁸⁹ Vgl. McKinsey Untersuchung, Manager Magazin 1996 zit. n. Nieder, 1997, S. 33

⁵⁹⁰ Schweer, Thies, 1999, S. 136

⁵⁹¹ Nieder, 1997, S. 64f

fällen und Verantwortung zu übernehmen.⁵⁹² Dort, wo Verantwortung wirkungsvoll wahrgenommen wird, kommt es zu verlässlichen Handlungssequenzen. Denn selbstverantwortlich handelnde Menschen sind motiviert, zielorientiert und vertrauensvoll in ihre eigenen Fähigkeiten und in die des Vorgesetzten, d.h. Vertrauen stärkt auch viele in der Humanistischen Psychologie proklamierte Eigenschaften. Unter Berücksichtigung der Annahme, dass die moderne Führungskraft immer mehr auch als Berater oder Coach für ihre Mitarbeiter fungiert, sind in diesem Zusammenhang die Beratervariablen nach Rogers anzuführen, die – ursprünglich entwickelt für den therapeutischen Bereich – ebenso gut im zwischenmenschlichen Miteinander Anwendung finden können, wenn eine Person einer anderen dazu verhelfen möchte, sich auf einer Basis gegenseitiger Wertschätzung und Akzeptanz selbst zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.⁵⁹³ Für Rogers wird die zwischenmenschliche Beziehung daher zum tragenden Fundament seiner therapeutischen Grundhaltungen in der Gesprächspsychotherapie. Damit Führung von einer Misstrauens- zu einer Vertrauensorganisation gelangt, kann es nur Aufgabe der Führungskraft sein, weg vom Antreiber, Befehlsgeber, Kontrolleur und Richter hin zu einem Berater, Moderator, Helfer und Förderer zu kommen. Der Weg führt weg von einer Führung durch Druck, Manipulation, Drohung, Befehlserteilung und Überwachung, hin zu einer Führung mit Zielvereinbarungen, mit Gewährung von Handlungsfreiräumen auf der Basis eines gemeinsamen Konsenses. Innerhalb dieses kooperativen Vertrauensverhältnisses stellen Vertrauen und Führung einen wechselseitigen Prozess dar, denn es geht um Vertrauen auf Führung, Vertrauen in die Führung, Führung durch Vertrauen und um Führung, die Vertrauen erzeugt. Ein wesentlicher Aspekt zur Verwirklichung dieser Prämissen ist das der Führungskraft internalisierte Menschenbild, wonach sie ihr Verhalten auszurichten gedenken sollte.⁵⁹⁴ „Es ist vielleicht gerade die Fähigkeit, ein Klima von Vertrauen und gegenseitigem Respekt erzeugen zu können, welche viele

⁵⁹² Vgl. Nieder, 1997, S. 33

⁵⁹³ Rogers entwickelte seine Gesprächspsychotherapie in der zeitlich bezogen, jeweils unterschiedliche Schwerpunkte von Belang waren. War der Beginn von nondirektivem Verhalten des Therapeuten und der Reflexion von Gefühlen des Klienten durch diesen (vgl. Quitmann, 1985, S. 133) gekennzeichnet, kurz durch empathisches Einfühlen, so verlagerte Rogers später den Schwerpunkt auf die Kongruenz des Therapeuten, um zu verdeutlichen, dass Empathie in therapeutischen Gesprächen nur dann hilfreiche Entwicklungen fördere, wenn es Ausdruck der Einstellung des Therapeuten ist. (vgl. Quitmann, 1985, S. 133) In der letzten Phase legte er sein Hauptaugenmerk auf die Atmosphäre, die auf der Begegnung von Person zu Person liegt. „War zunächst die Rede vom ‚Patienten‘, dann ‚Klienten‘ und schließlich ‚Helfer‘ [(...)], so hieß die Gesprächsform erst ‚Non – direktiv‘, dann ‚klienten – zentriert‘ und schließlich ‚personen – zentriert‘. Rogers wurde zunehmend deutlicher, dass er sich nicht ‚auf eine Methode eingelassen hatte, sondern auf eine andere Lebens- und Beziehungsphilosophie“ (Quitmann, 1985, S. 135).

⁵⁹⁴ vgl. Nieder, 1997, S. 40f

Führer, die man aufgrund ihrer natürlichen Gabe respektiert, auszeichnet.“⁵⁹⁵ Die o.g. Beratervariablen beruhen auf dem humanistischen Weltbild⁵⁹⁶ und können – übertragen auf das Führungsverhalten - als Grundlage eines erfolgreichen Miteinanders gereichen. Sie lassen sich mit den Begriffen Kongruenz, Empathie und Wertschätzung betiteln und werden im Folgenden näher erläutert, sowie im Anschluss um die Komponente der Kommunikation erweitert.

6.2.4.2.1. Kongruenz

Kongruenz ist nach Satir ganzheitlich und nicht partiell. „Körperausdruck, Gedanken und Gefühle kommen zur Geltung, im Gegensatz beispielsweise zur Reaktionsweise des Rationalisierens, bei der sich nichts am Körper bewegt außer dem Mund, und auch dieser nur ganz schwach. Menschen, die sich kongruent verhalten, lassen Integration erkennen, ein Fließen, eine Lebendigkeit, eine Offenheit und etwas, das ich als ‚Saftigkeit‘ bezeichnen möchte. [...] Sie vertrauen diesen Menschen; Sie wissen, woran Sie mit Ihnen sind, und Sie fühlen sich in ihrer Gegenwart wohl. Ihre Haltung ist ganzheitlich und nicht fixiert, sondern Sie vermögen sich frei zu bewegen.“⁵⁹⁷ Damit setzt Satir mit kongruentem Verhalten auch das Vermögen in Verbindung, zu vertrauen bzw. Vertrauen anzunehmen. „Alle Menschen hungern nach Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Wenn sie sich dessen bewusst werden und wenn sie mutig genug sind, es mit dieser neuen Möglichkeit zu versuchen, verringern Sie Ihren Abstand zu Ihren Mitmenschen.“⁵⁹⁸ Kongruentes Verhalten ist nach Satir eine Art adäquat auf Menschen und Situationen zu reagieren, und zwar nicht der Steigerung des Ansehens wegen, sondern, weil man eins mit sich selbst ist. „Kongruenz ermöglicht es Ihnen, Ihr Gehirn frei zu benutzen [...]“⁵⁹⁹ So erfordert es zwar mehr Mut, den Weg der Kongruenz zu gehen, verspricht aber zugleich einen Zugewinn an Erkenntnissen in der Selbstexploration und somit an Lebensqualität, die mit zusätzlichen Handlungsalternativen angereichert wird. Kongruenz meint Übereinstimmung mit sich selbst. Diese Authentizität kommt zustande, je mehr jeder fähig sei, das zu akzeptieren und zu beachten, was in ihm vorgeht – also ganz er selbst zu sein. Persönliche Weiterentwicklung wird dann begünstigt, wenn transferiert auf den Berufsalltag, eine

⁵⁹⁵ Hauer; Schüller; Strasmann, 2002, S. 133

⁵⁹⁶ siehe Kapitel 3.

⁵⁹⁷ Satir, 1990, S. 133

⁵⁹⁸ Satir, 1990, S. 137

⁵⁹⁹ Satir, 1990, S. 137

unternehmerische Basis geschaffen wird, innerhalb derer sich sowohl die Führungskraft, wie auch die Mitarbeiter zu dem entwickeln können, was und wer sie wirklich sind. Auch wenn einzuräumen ist – ganz nach Rogers Meinung -, dass diese Eigenschaft wohl niemand bis zur Vollkommenheit beherrschen wird.⁶⁰⁰

6.2.4.2.2. Empathie

Rein biologisch betrachtet, ist Empathie ein Phänomen, das sich im Mandelkern und einem mit ihm verbundenen Schaltsystem abspielt. Dieses Schaltsystem erzeugt die häufig erwähnte limbische Resonanz, wie sie bereits in Kapitel 2.2. ausführlich dargelegt wurde. Mit deren Hilfe befähigen sich emotional intelligente Führungskräfte, um bei ihren Gesprächspartnern positive Emotionen auszulösen.

Tausch und Tausch haben Rogers Konzept in Deutschland bekannt gemacht und definieren Empathie als einführendes, nicht – wertendes Verstehen der inneren Welt des anderen, d. h. in die Schuhe des anderen zu schlüpfen und ein Stück weit darin zu gehen.⁶⁰¹ Für Rogers ist Empathie dann gegeben, wenn der Therapeut das Erleben erfassen kann, das in der inneren Welt des Klienten abläuft, wenn er sieht und fühlt wie der Klient, ohne aber die Eigenständigkeit seiner Identität in diesem Prozess des Einfühlens zu verlieren. Es ist wichtiger dem Klienten in seiner eigensten Art und Weise zu folgen, als ihn irgendeiner Diagnostik zu unterziehen, die dem Verständnis des Therapeuten entspricht. Rogers geht in seinem Konzept darüber hinaus auch von der phänomenologischen Betrachtungsweise aus, d. h. andere Menschen nur aus der Perspektive ihrer eigenen Wahrnehmungen und Gefühle verstehen zu können, wie sie in Kapitel 6.1.5.1. bereits beschrieben wurde. In diesem Zusammenhang ginge es nicht darum, die Aufmerksamkeit auf die Ereignisse selbst, sondern auf die Art und Weise, wie der andere sie erlebt, zu richten.⁶⁰² Übertragbar sei das empathische Therapeutenverhalten auf die Führungsperson insofern, dass auch diese in ihrem neu gewonnenen Aufgabenfeld als eine die Mitarbeiter beratende Persönlichkeit zu Verfügung stehen muss, die nicht nur mehr durch ihre fachlichen Kompetenzen zu glänzen hat, sondern auch emotional und sozial ihren Mitarbeiterstab aufzufangen wissen muss. Dies setzt neben dem o.g. kongruenten Verhalten auch empathisches Einfühlungsvermögen voraus. Empathie ist somit eine vertrauensfördernde

⁶⁰⁰ Vgl. Quitmann, 1985, S. 136

⁶⁰¹ Vgl. Quitmann, 1985, S. 134

⁶⁰² Vgl. Quitmann, 1985, S. 139

Komponente im Führungsgeschehen und verhilft der Führungskraft für sich selbst zu einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit, ebenso wie ihre Anwendung verhilft, dem Mitarbeiter Raum zu persönlicher Entfaltung zu gewähren. „[...] ... nur durch gelebte Authentizität der eigenen Persönlichkeit, die eben auch Emotionen beinhaltet, kann unter Vermeidung von Manipulationen mit Empathie geführt sowie die Glaubwürdigkeit gesichert und damit eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die sowohl motivierend als auch mobilisierend nach innen und kompetenzsteigernd nach außen wirkt.“⁶⁰³

6.2.4.2.3. Wertschätzung und Selbstvertrauen

Satir beschreibt wie wichtig das Selbstwertgefühl jedes Menschen ist. Oft ist jedoch im Alltag die Selbstachtung als Fähigkeit, sich selbst wertzuschätzen und mit Würde, Liebe und Realismus zu behandeln, abhanden gekommen. „Integrität, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Mitgefühl, Liebe und Kompetenz – alle diese Eigenschaften zeigen sich auf natürliche Weise bei Menschen, deren Selbstwert stark ist. [...] Wir vertrauen auf unsere eigene Kompetenz. Wir sind in der Lage, andere um Hilfe zu bitten, und sind uns gleichzeitig sicher, daß wir selbständig Entscheidungen treffen und uns am Ende stets am besten auf unsere eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten verlassen können. Wenn wir unseren eigenen Wert kennen, sind wir auch bereit, den Wert anderer zu erkennen und zu respektieren. [...] Unsere Intelligenz lenkt unsere Handlungen. Wir akzeptieren alles, was zu uns gehört, als menschlich.“⁶⁰⁴

Wenn Menschen das Gefühl haben, von geringem Wert zu sein, setzt eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ein, die sie in ihrer Erwartung, sie zu betrügen und gering zu schätzen, bestätigen wird. In dieser Opferposition wird allein durch die Erwartung des Schlimmsten, dieses regelrecht herauf beschworen. Sich selbst gering zu schätzen mündet jedoch häufig auch in die Geringschätzung anderer.⁶⁰⁵ Das bedeutet, dass insbesondere wertschätzendes und authentisches Miteinander Vertrauensbildung begünstigt. „Wenn wir uns selbst wertschätzen und lieben, so wächst unsere Energie.“⁶⁰⁶ Das bedeutet, dass sich Erfolg im Führungsverhalten insbesondere dann einstellt, wenn die o.g. Authentizität mit einfließt und man authentisch mit seinem ganzen Selbst umgeht, inklusive eigener Gefühle, Gedanken und Handlungen. Wer sich

⁶⁰³ Heenemann, Leidig; 2002, S. 26

⁶⁰⁴ Satir, 1990, S. 42

⁶⁰⁵ Vgl. Satir, 1990, S. 42f

⁶⁰⁶ Satir, 1990, S. 54

selbst schätzt, kann auch andere schätzen. Führungskräfte, die sich nicht selbst wertzuschätzen fähig sind, schwächen sich selbst und andere. Die Beachtung von Bedürfnissen bedeutet – egal in welchem Kontext – immer Energiezufluss und ihre Nichtbeachtung Energieverlust. Anerkennung bedeutet immer Aufwertung des Selbstwertgefühls.⁶⁰⁷ In der unternehmerischen Realität jedoch geben Vorgesetzte selten adäquate Anerkennung wider. Mögliche Ursachen liegen in der Gewohnheit oder Bequemlichkeit sowie in der Angst, dass eine Anerkennung die Leistungen schwächen würde, oder die Mitarbeiter aus dem Feedback Forderungen stellen würden.⁶⁰⁸ Die größte Herausforderung für Führungskräfte besteht vielleicht darin, keine Erwartungen darüber zu haben, auf welche Art und Weise der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt, sondern ihm in einer Atmosphäre bedingungsloser Wertschätzung seinen Freiraum für kreative Entfaltung und Interesse am Wachstum des Unternehmens zu gewähren. „Keine einzige Pflanze ist jemals besser gewachsen, nur weil ich sie darum gebeten oder ihr gedroht hätte. Die Pflanzen wuchsen nur, wenn die zu ihrer Entwicklung und zu ihrem Wachstum notwendigen Voraussetzungen gegeben waren und wenn sie die notwendige Pflege erhielten, [...]“⁶⁰⁹ Vertrauen in Situationen, Menschen oder Organisationen impliziert immer auch ein gesundes Selbstvertrauen. So wie im Innen, so auch im Außen. Mit Selbstvertrauen lernt man sowohl aus seinen Erfolgen, wie auch aus seinen Fehlern. „Sie müssen ein gewisses Maß an innerer Gelassenheit und Ich-Stärke verfügen, um die Spannung zwischen Vertrauenserwartung und der Verratsmöglichkeit aushalten zu können.“⁶¹⁰ Besitzt man diese Fähigkeiten nicht, wird man schnell in einen Kontrollzwang geraten, um Reaktionen der Umwelt vorhersehbar zu machen und für sich selbst die Enttäuschungswahrscheinlichkeit gering zu halten. So kann nur, wer sich selbst vertraut, auch anderen vertrauen.⁶¹¹

Um die o.g. Variablen für einen erfolgreichen Beziehungsaufbau im unternehmerischen Miteinander auch anzuwenden, fehlt in dieser Auflistung die wesentliche Komponente der Kommunikation. Zum einen, um Vertrauen auf dem kommunikativen Wege zu implementieren, zum anderen aber auch, um darzulegen, dass gelungene Kommunikation, die unternehmerisches Wissen transparent macht, nur auf einem gesunden Vertrauensverhältnis beruht.

⁶⁰⁷ Birkenbiehl, 2003, S. 39

⁶⁰⁸ Vgl. Nieder, 1997, S. 89

⁶⁰⁹ Satir, 1990, S. 428

⁶¹⁰ Sprenger, 2002, S. 159

⁶¹¹ Vgl. Sprenger, 2002, S. 160

6.2.4.2.4. Vertrauen und Kommunikation

Kommunikation ist wesentliche menschliche Ausdrucksform, wie in Kapitel XXX ausführlich behandelt wurde. „Sowohl die Vertrauenswürdigkeit eines Interaktionspartners als auch eine Vertrauenshandlung werden oftmals an Merkmalen der Kommunikation dekodiert.“⁶¹² Im Folgenden werden daher zur Implementierung von Vertrauen insbesondere die Komponenten einer gelungenen Kommunikation - als eines der wichtigsten Führungsinstrumente zur Erreichung von Vertrauen - herausgestellt. Denn Kommunikation ist beständig den zentralen Aktivitäten des Führungsverhaltens immanent - heute mehr denn je. „Der Dialog wird zum wichtigsten Element der Unternehmensführung und das Gespräch zum wichtigsten Führungsinstrument.“⁶¹³

Die Implementierung von Vertrauen als Organisationsprinzip bedarf eines mehrdimensionalen Vorgehens. Es muss im intraorganisationalen Bereich - das extraorganisationale Gebiet (betrifft zum Beispiel Kunden oder Lieferanten) findet aufgrund der Themenstellung in dieser Arbeit keine Erwähnung, ist aber in der Realität nicht zu vernachlässigen - auf zwei Ebenen gearbeitet werden. „Insgesamt muss somit mittelfristig eine Synthese aus personalem und organisationalem Vertrauen geschaffen werden. [...] Idealerweise entsteht auf diese Weise ein sich - selbst - verstärkender Kreislauf aus Vertrauen, Transparenz, Partizipation und Kommunikation.“⁶¹⁴ Neben den o.g. vertrauensfördernden Beratervariablen nach Rogers, entwickelt sich Vertrauen daher aus Transparenz und kann sich durch konsequente Informationspolitik der Organisation einstellen.⁶¹⁵ Das bedeutet, dass Vertrauen insbesondere durch einen gelungenen Kommunikationsprozess entsteht, gleichsam wie erfolgreiche Kommunikation nur auf der Basis einer Vertrauenshandlung stattfinden kann. Vertrauen ist zugleich Vorbedingung und Produkt von Kommunikation. Beide stehen in einem sich wechselseitig bedingendem und sich selbst stabilisierendem Verhältnis zueinander.⁶¹⁶ „Nach den Befunden von Zand steigert Vertrauen vor allem die Qualität der Kommunikationsabläufe in einer Organisation. Vertrauen konstituiert sich durch partizipative Maßnahmen und den damit verbundenen Kontrollverzicht. Dies wiederum

⁶¹² Schweer, Thies; 2003, S. 68f

⁶¹³ Nieder, 1997, S. 65

⁶¹⁴ Schweer, Thies; 2003, S. 107

⁶¹⁵ Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 112

⁶¹⁶ Vgl. Schweer, Thies; 2003, S. 79

wirkt sich entscheidend auf die Effektivität des Problemlöseverhaltens aus.⁶¹⁷ Um vertrauensfördernde Maßnahmen umsetzen zu können, ist daher neben der Integration von Vertrauen in die Unternehmensphilosophie, eine Integration im Kommunikationsprozess unabdingbar. Gerade Führungskräften kommt durch ihr sich wandelndes Rollenbild immer öfter die Aufgabe zu, ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, zum Einsatz zu bringen.⁶¹⁸

Für die Führungskraft ist es wesentlich, ihren Führungsprozess als anregenden Kommunikationsprozess zu betrachten. Gekennzeichnet sei ein Vertrauensmanagement der Zukunft daher durch offene Kommunikation, verbunden mit weitreichender Delegation, so wie sie in Kapitel 5.4.3.2. unter der Thematik der Führung beschrieben wurde.⁶¹⁹ „Um die Komponenten Dialog und Kommunikation als notwendige Voraussetzungen eines solchen Performance – Management – Systems zu unterstützen, werden heute verschiedene Modelle in der Praxis angewandt, die Feedbackschleifen zwischen verschiedenen Hierarchiestufen und Teams ermöglichen.“⁶²⁰

Ein Beispiel hierfür wäre das unter Kapitel 1.4.1.2. angesprochene 360° Grad Feedback. Zusätzlich geht der Trend für die Führungskraft auch dahin, dass ihre Gestaltungsrolle zunehmend eine Kommunikationsrolle geworden ist, innerhalb derer sie als Berater, Förderer, Trainer oder Coach fungiert und in dauerhafte Kommunikationsprozesse eingebunden ist. „Vertrauen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität von Kommunikationsprozessen. In einer vertrauensvollen Beziehung wird offener und intensiver kommuniziert. Gleichzeitig sind alle Beteiligten zufriedener mit der Kommunikation als solcher sowie mit den interpersonalen Beziehungen. Ferner gestaltet sich aufgrund der Zukunftsorientierung von Vertrauen auch die künftige Kommunikation leichter.“⁶²¹ Empirische Studien belegen, dass der Informationsfluss zu vertrauten Personen viel flüssiger, spontaner und unreflektierter verläuft, da sich der Kommunikator nicht ständig kontrolliert, welche Informationen er weitergibt. Das bedeutet, dass die Herstellung bzw. Aufrechterhaltung einer gelungenen Beziehungsebene zwischen Kommunikator und Kommunikant, bzw. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, einen wesentlichen Einfluss auf die Implementierung von Vertrauen hat. Dabei ist es wesentlich, dass die Führungskraft ihren Schwerpunkt im unternehmerischen Alltag nicht ausschließlich auf die Bearbeitung der Sachthemen

⁶¹⁷ Zand, 1999 zit. n. Schweer, Thies; 2003, S. 60

⁶¹⁸ Vgl. Picot, Reichwald, Wigand, 2001 zit. n. Hauer; Schüller; Strasmann, 2002, S. 147

⁶¹⁹ Vgl. Nieder, 1997, S. 34

⁶²⁰ Hauer; Schüller; Strasmann, 2002, S. 143

⁶²¹ Schweer, Thies; 2003, S. 77

legt, sondern eine persönliche, ehrliche, wertschätzende und klare Auseinandersetzung mit dem Gegenüber auf der Beziehungsebene gestaltet. Häufig werden gerade in der Geschäftswelt Konflikte auf der Sachebene ausgetragen, deren Ursprung jedoch auf der Beziehungsebene zu sehen ist. Das Ergebnis wird eine innerliche Kündigung des Gegenübers sein, der auf Dauer gesehen, im so genannten ‚psychologischen Nebel‘⁶²² wandelt. Erklären lässt sich dieses Phänomen mit dem Eisberg-Modell:

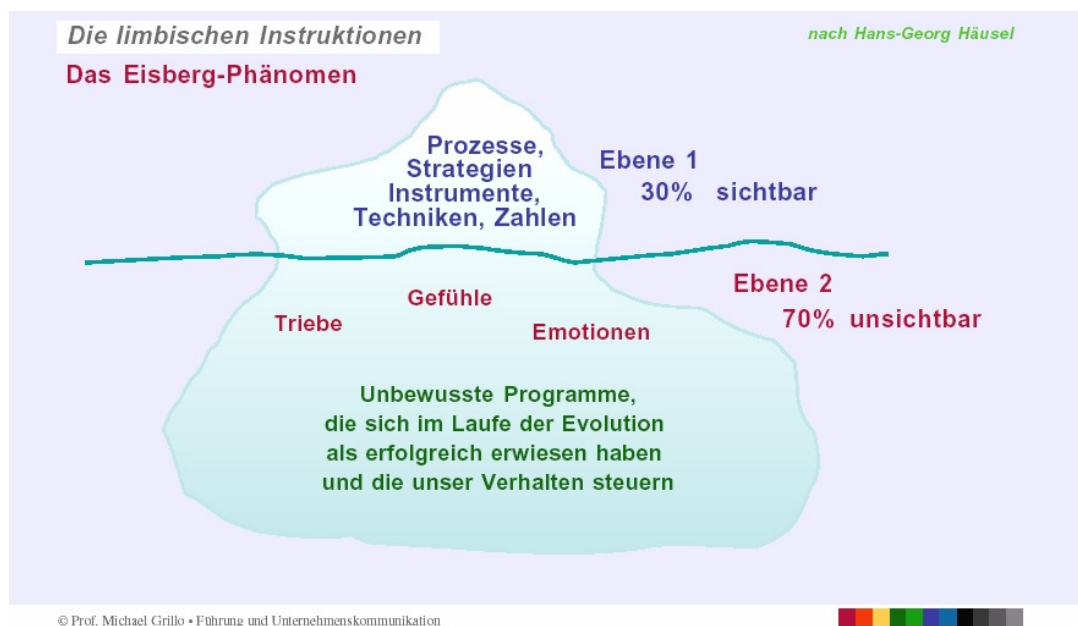


Abb.23⁶²³

Erhält die Beziehung eine negative Einfärbung, wird diese Ebene, die 70 Prozent vom Gesamtempfinden ausmacht, so wichtig, dass der Inhalt darüber verloren geht.⁶²⁴ Grundsätzlich wird in jeglicher kommunikativer Äußerung, unbewusst wie bewusst, wird immer auch zu verstehen gegeben, in welcher Beziehung der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält. Beziehungssignale werden meist implizit gesendet. Diese Kommunikationsebene ist besonders störanfällig, wenn die Beziehung belastet oder unklar ist, denn der Empfänger hat für diese Seite der Nachricht ein besonders empfindliches Ohr, da er sich hier als Person in bestimmter Weise behandelt oder misshandelt fühlt. Die einzige Möglichkeit, die der Führungskraft bleibt, um die gestörte Beziehungsebene wiederherzustellen, ist, diese metakommunikativ zu klären.

⁶²² Birkenbiehl, 2003, S. 150

⁶²³ Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de

⁶²⁴ Vgl. Birkenbiehl, 2003, S. 204

Eine Basis des Vertrauens und der Partnerschaft gründet sich daher auch auf Akzeptanz, empathischem Einfühlungsvermögen, authentischem Verhalten und Wertschätzung der eigenen Gefühle, sowie derer des Gegenübers, realisiert in gelungenen Kommunikationsprozessen. Einschränkend für die Führungskraft sei erwähnt, dass im unternehmerischen Rahmen abzuwägen ist, inwieweit die Ansprache der Beziehungsebene angemessen ist. Denn das Senden von Ich-Botschaften ist letztlich kein Allheilmittel, aber sollte als wichtigster Leitsatz der Kommunikation betrachtet werden.

6.2.5. Transfer im Compelling Training und Übertragung auf ein erfolgreiches Führungsverhalten

Mensch und Pferd haben gemein, dass sie ‚Herdenwesen‘ sind. Sie brauchen zum Überleben den Schutz der Gemeinschaft und leben daher in Strukturen mit regulierenden Normen. Die Entscheidungen der Leitstute werden von keinem Mitglied der Herde in Frage gestellt. Es herrscht innerhalb dieser Struktur Vertrauen in die Führungskompetenz des Leittieres. Vertrauen ist einer der tragenden Säulen im Miteinander – egal ob von Tieren oder Menschen. Ohne Vertrauen kann keine Entwicklung stattfinden. Hat der Teilnehmer die Intention, die Rolle der Leitstute, d.h. der Führung zu übernehmen, bedeutet dies grundsätzlich eine Vertrauensbasis herzustellen, durch eine adäquate Beziehungsgestaltung. Voraussetzung, dafür ist, wie unter Punkt 6.2.4.2.4. ‚Vertrauen und Kommunikation‘ dargelegt, erfolgreich zu kommunizieren, d.h. die Beziehungsaussage des Tieres zu verstehen und auf der nonverbalen Ebene Rapport herzustellen. Es gilt Beziehung vor Leistung herzustellen. Denn auch im zwischenmenschlichen Umgang kann ein Nein leichter verdaut werden kann, wenn es mit einem Ja auf der Beziehungsebene verbunden ist. Warum sich das mit Pferden besonders anschaulich für den Teilnehmer gestaltet, liegt darin begründet, dass im Gegensatz zu den hochkomplexen zwischenmenschlichen Kommunikationsstrukturen, Pferde ihre Beziehungsbotschaften in einfach zu analysierende, körpersprachliche Aussagen auf der Sachebene treffen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Pferd sind damit zwei grundsätzliche Kommunikationsqualitäten gefordert, die mit dem Medium Pferd größte Bedeutung erhalten; die Verständlichkeit der Aufforderungen, wie sie unter dem Gesichtspunkt der klaren Kommunikation in Kapitel 6.1. dargelegt wurde, sowie eine eindeutige

Beziehungsdefinition dem Pferd gegenüber.⁶²⁵ Das bedeutet für das pferdegestützte Führungskräftetraining, dass gerade solche Botschaften, mit denen eine Führungskraft zum Beispiel unter der Vorgabe falscher Beziehungsbekräftigungen sein Gegenüber manipulieren möchte, durch das Verhalten des Pferdes aufgedeckt werden. Denn Feedback über Vertrauen und Glaubwürdigkeit gibt es in Trainingssituationen selten so direkt und zeitlich unverzögert, wie beim Gegenüber Pferd.

Der menschlichen Führung wird sich das Pferd instinktiv fügen, wenn es den Führer Mensch für kompetent und bereit dafür hält. Das bedeutet aber auch, dass es Vertrauen in seine Führungskompetenzen hat.

Für die Persönlichkeit der Führungskraft kann die Arbeit an dem Mitarbeiter ‚Pferd‘ neue Perspektiven eröffnen. „So ist es möglich, über das Pferd in der analogen nonverbalen Kommunikation Erfahrungen zu vermitteln: Verschüttete Möglichkeiten des Urvertrauens können wieder geweckt und Beziehungsfähigkeit kann ohne Angst vor Lüge oder Rache angebahnt werden.“⁶²⁶ Es können Gefühle der Zuneigung, die manche Teilnehmer aus Angst vor gelernter Zurückweisung nicht mehr zu zeigen fähig waren, beim Pferd unzensiert ausgelebt werden.⁶²⁷ Denn ein psychisch gesundes Pferd, das auf einfühlsame und kompetente Weise betreut und ausgebildet wurde, wird dem Teilnehmer weiterhin mit freundlichem, echtem und unvoreingenommenem Interesse begegnen und den o.g. Vertrauensvorschuss gewähren. Wenn die Teilnehmer im Training daher beginnen, dem Pferd zu vertrauen, kann dieses Vertrauen in Selbstvertrauen münden und ganz individuell weiterentwickelt werden.⁶²⁸

Für die Beantwortung der Frage, wie Vertrauen implementiert werden kann, ist ein Reaktivieren der sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeit, bei deren Erwerb die Pferde als ausgezeichnete ‚Lehrer‘ dienen. Mit anderen Worten kann die Führungskraft aus dem Horse-Sense empathisches Einfühlungsvermögen erwerben, mit entsprechender Wertschätzung, sowie Präsenz und Aufmerksamkeit aller Sinne. Der Einsatz von Pferden im Führungskräftetraining bedeutet daher insofern eine Bereicherung, da sie als wertschätzendes, unvoreingenommenes, eindeutig und echt reagierendes sowie zudem reales soziales Wesen, die Realisierung beraterischer Grundlagen im Sinne Rogers, wie Kongruenz, Empathie und Wertschätzung unterstützen.⁶²⁹

⁶²⁵ Vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 49

⁶²⁶ C. Klüwer, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 62

⁶²⁷ Vgl. Breiter & Hein, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 70

⁶²⁸ Vgl. Kaestner, 1994, zit. n. Papke, 1997, S. 75

⁶²⁹ Vgl. Breiter & Hein, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 72

6.2.5.1. Kongruenz

Auch wenn es im realen Führungsverhalten keineswegs immer realisierbar scheint, verhilft der Co-Trainer Pferd dennoch dazu, dass die Führungskraft sich selbst authentisch und in Bezug auf ihre Emotionen, Kognitionen und Handlungen kongruent erleben lernt. „Die kongruente Reaktionsweise ermöglicht es Ihnen (den Führungskräften Anm. d. Autors), als ganze Person zu leben: real, in Verbindung mit ihrem Kopf, Ihrem Herzen, Ihren Gefühlen und Ihrem Körper.“⁶³⁰ Denn das Pferd lässt sich nur führen, wenn diese Komponente erfüllt ist. Im Training wird hierfür das ‚Herz-Hand-Kopf-Modell‘ zur Veranschaulichung angeführt.⁶³¹

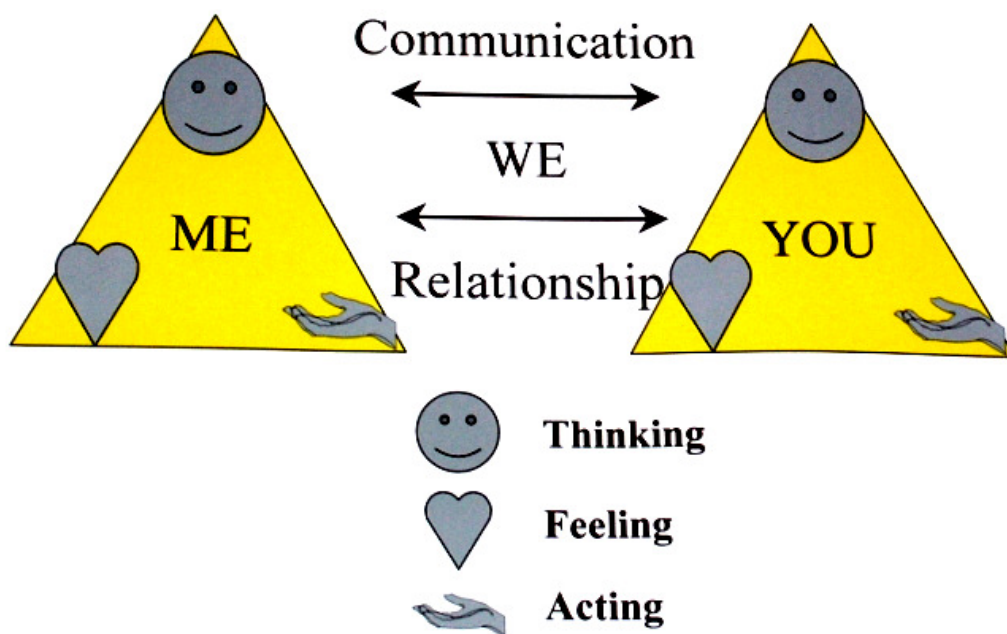


Abb.24⁶³²

Kongruent zu handeln, findet insbesondere auch auf der körperlichen Ebene statt, wie in Kapitel 6.1.4.2.3. zu nonverbaler Kommunikation beschrieben. „Um seine eigenen Möglichkeiten zu erkennen, muß man den biologischen, psychologischen und sozialen Aspekt der eigenen Natur Aufmerksamkeit schenken.“⁶³³ Denn auch ein inkongruenter

⁶³⁰ Satir, 1990, S. 137

⁶³¹ Dies kennzeichnet des Weiteren auch auf welchen Ebenen der Teilnehmer im Training lernt. Kognitiv, emotional und motorisch.

⁶³² Trainingsunterlagen Valentin Frischknecht

⁶³³ Izard, 1981, S. 308

körperlicher Ausdruck kann ein Hindernis darstellen auf dem Weg zur erfolgreichen Absolvierung der geforderten Übungen mit dem Co-Trainer, bzw. transferiert auf den Mitarbeiter, der sich zwei divergierenden Nachrichten gegenüber stehen sieht. Derjenigen, die auf der nonverbalen Ebene gesendet wird und derjenigen, die verbal Ausdruck findet. Nur wenn der Körper reibungslos mit einer gewissen Harmonie und ohne übermäßige Anstrengung funktioniert, agiert er in kongruenter Körperhaltung. Der Teilnehmer kann seine Kongruenz im Agieren mit dem Pferd überprüfen, das nur dann die von ihm geforderte Übung erfüllt, wenn es die Anweisung versteht, was wiederum auf einer klaren und kongruenten Kommunikation beruht.

Eine besondere Übung, um zu erfahren wie kongruent die jeweilige Führungskraft handelt und inwiefern damit eine Vertrauensbasis implementiert wurde, ist das Circling Game, das unter Punkt 1.4.2.3. beschrieben wurde. Ein interessantes Beispiel hierzu ist das Agieren einer ursprünglich aus der Türkei stammenden Teilnehmerin, die der deutschen Sprache akzentfrei mächtig war. Die Türkin versuchte das Pferd, das frei im Round Pen stand, nach der Einladungsszene zu sich zu holen. Dies verweigerte. Die Dame bat die ganze Zeit über auf Deutsch das Tier, es solle ihr doch folgen. Als sie selbst schon nicht mehr an den Erfolg glaubte, machte sich das Pferd plötzlich auf den Weg zu ihr. Das Verblüffende stellte sich in der Transferrunde heraus: Erst als die Türkin begann, mit dem Tier in ihrer Ursprungssprache zu sprechen, kam es. Auch wenn dem Pferd zu unterstellen ist, dass es des Türkischen nicht mächtig ist, konnte es dennoch unterscheiden, „ob der Mensch da vor ihm authentisch war oder nicht. In Deutsch war die nervöse Türkin offensichtlich nicht in der Lage, das innere Gleichgewicht zu finden, in ihrer Muttersprache aber sehr wohl.“⁶³⁴

Denn eine wesentliche Vertrauen fördernde Variable ist bei Pferden Selbstsicherheit und Ruhe – Verhaltensweisen, die eine Leitstute ausstrahlt. Nur dann kann Vertrauen aufgebaut werden – nur dann wird gefolgt. „Stress löst Angst aus, bewirkt Suche nach Distanz, hat Flucht zur Folge – und im Bedrohungsfall auch Angriff.“⁶³⁵ All diese Argumente lassen sich passgenau auf unzählige Führungssituationen im Berufsleben übertragen. „Die innere Ruhe dessen, der nicht verbissen etwas erreichen will, zieht an.“⁶³⁶ Eine ruhige Ausstrahlung ist jedoch häufig nur dem vergönnt, der kongruent in sich ruht, eins mit sich ist.

⁶³⁴ Welz, 2002, S. 166

⁶³⁵ Hendrich, 2003, S. 94

⁶³⁶ Hendrich, 2003, S. 94

6.2.5.2. Empathie

Um die Mitarbeiterwelt durch deren Brille zu erfassen, bietet sich in der Realität mitunter die Methode des Aktiven Zuhörens⁶³⁷ an. Im pferdegestützten Führungskräfte-Training fällt natürlich per se der verbale Kommunikationskanal nahezu weg. Dafür senden Pferde umso stärker auf der Körperebene ihre eindeutigen Signale und agieren dabei insbesondere über ein indirektes Gefühl, so dass nicht nur die Bewegung an sich, sondern auch Richtung und Geschwindigkeit über geringste wahrnehmbare Körpersignale gedeutet werden können.⁶³⁸ Für Welz⁶³⁹ stecken hinter jeder ausgetauschten Körpersprache im Grunde Gefühle, denn der Körper ver'körper't empfundene Emotionen oder bewegt sich aufgrund von Gedanken und Gefühlen. Das Gefühl ist der beste Verbündete des Menschen zum Pferd.⁶⁴⁰ Denn Wahrnehmungen und Empfindungen werden weniger über Sprache und Denkprozesse als vielmehr über konkretes, sinnliches Erleben vermittelt und verarbeitet.⁶⁴¹ Das Einfühlen in einem erlebnispädagogisch geprägten Prozess bedingt also wiederum, dass die Teilnehmer lernen, gefühlsechter zu agieren. Um jedoch die Fähigkeiten zu erwerben, die Beziehungsaussagen des Pferdes richtig zu deuten, muss der Mensch dem Pferd gegenüber eine gute Beziehung aufbauen und die Fähigkeit innehaben, sich empathisch in den Charakter und die Bedürfnisse des Tieres einzufühlen.⁶⁴² Das Training fördert eine emotionale Bereitschaft, sich mit sich selbst und dem Umfeld auseinander zu setzen. So wird der Aufbau einer Beziehung zum Pferd zu einer persönlichkeitsbildenden und vertrauensfördernden Grundlage bzw. Vorstufe zwischenmenschlicher Beziehungen.⁶⁴³ "Im Kontakt mit dem Pferd können die Teilnehmer vielleicht zum ersten Mal ihre Bedürfnisse nach Nähe und Berührung zulassen und Zärtlichkeit und Zuneigung ausleben. Sie lernen so, in Beziehung zu treten - zum Pferd, zur Natur, zu sich selbst und schließlich zu anderen Menschen."⁶⁴⁴

⁶³⁷ „Aktives Zuhören: eine Rückmeldung, die aus der Haltung des aktiven Zuhören stammt, bedeutet nicht notwendigerweise Zustimmung. Auch wenn sie nicht zustimmen, können sie dem Sprecher durch Ihre Rückmeldungen des aktiven Zuhörens zeigen, dass sie seine Position verstanden haben. Gehen sie von dem aus, was sie gehört oder gesehen haben. Fassen sie gedanklich zusammen und wiederholen sie mit eigenen Worten entweder die Hauptargumente des Sprechers oder ihren Eindruck von seiner Gefühlslage“ (Cole, 1996, S 136). Cole verweist hier zugleich auch auf diverse Techniken des Aktiven Zuhörens, wie die des Paraphrasierens und Verbalisierens.

⁶³⁸ Vgl. Welz, 2002, S. 36

⁶³⁹ Vgl. Welz, 2002, S. 32ff.

⁶⁴⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 34

⁶⁴¹ vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 73

⁶⁴² vgl. Günther & Eistel, 1986, S. 10; Hempfling, 1993; Meier, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 73

⁶⁴³ Vgl. Günther & Eistel, 1986 zit. n. Papke, 1997, S. 73

⁶⁴⁴ Sallizoni, 1995 zit. n. Papke, 1997, S. 74

Rogers Ziel der Therapie ist es letztendlich ‚das Selbst zu sein, das man in Wahrheit ist‘⁶⁴⁵. Erfahrungen mit dem personenzentrierten Ansatz haben gezeigt, dass der Mensch, sobald er hinter seiner Fassade hervorkommt und seine tatsächlichen Emotionen zum Ausdruck bringt, die Erfahrung macht, dass seine Gefühle – so widersprüchlich sie ihm auch erscheinen mögen – eine tragende und ihm eine zur Weiterentwicklung gewährende Grundlage der Persönlichkeit sein können. Diese Erfahrung lässt sich unzensiert auch auf die Ergebnisse im Training transferieren. Das Pferd stimmt die emotionale Saite im Menschen, und erweckt sie zu einem musikalischen Konzert. „Die Zurückhaltung des Pferdes bewirkt bei Menschen mit emotionalen Defiziten wachsende Offenheit und Eigenaktivität [...]“⁶⁴⁶ Damit werden Handlungen und Ziele des Menschen authentischer, in sich stimmiger und risikobereiter, da sie nicht mehr von außen geleitet, sondern aus der Person selbst bestimmt sind.

6.2.5.3. Wertschätzung

Die größte Herausforderung für Führungskräfte besteht vielleicht darin, keine Erwartungen darüber zu haben, auf welche Art und Weise der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt, wie in Kapitel 5.4.3.1.2. dargelegt. Es geht darum, lediglich Ziele vorzugeben und ihm in einer Atmosphäre bedingungsloser Wertschätzung seinen Freiraum für kreative Entfaltung und Interesse am Wachstum des Unternehmens zu gewähren. Die Beziehung zwischen dem Pferd in der Rolle des Mitarbeiters und der Führungskraft im Compelling Training herrscht ein emotionales Engagement, das nicht fordert, sondern wertschätzt. In diesem Punkt verstärkt das Pferd die selbstexplorierende Arbeit im Teilnehmer. Denn es agiert als wertschätzendes, unvoreingenommenes, klar und authentisch reagierendes, soziales Wesen und unterstützt die Führungskraft dahingehend, sich verstärkt in Richtung Selbstbestimmung, Erfahrungsoffenheit, Selbstakzeptieren, Akzeptanz anderer und Selbstvertrauen zu entwickeln.⁶⁴⁷ Dabei erweist sich der Umgang mit dem Pferd "... als ideale Lernmöglichkeit. Das Pferd spricht den Menschen auf fast allen Ebenen an. Es spiegelt sein Verhalten und macht es transparent. Das bewußte Wahrnehmen des Tieres führt zur besseren Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse. Das Pferd

⁶⁴⁵ zit. n. Quitmann, 1985, S. 139

⁶⁴⁶ Salizzoni, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 118

⁶⁴⁷ Vgl. Quitmann, 1985, S. 140

gibt Halt und setzt Grenzen. fordert Respekt und Wertschätzung [...]. [...] Der Umgang mit dem Pferd gibt Impulse für die eigene Entwicklung. Stärke und Schwäche können erlebt werden, und festgefahrene Verhaltensmuster werden durch eine Vielfalt neuer Möglichkeiten aufgebrochen.“⁶⁴⁸ Die Arbeit mit dem Pferd schafft eine positive Lernsituation und vermittelt den meisten Teilnehmern das Gefühl, etwas Außergewöhnliches bewerkstelligt zu haben. Unweigerlich breitet sich bei nahezu jedem Teilnehmer eine überwältigende Euphorie aus, wenn die Tiere dem Menschen aufgrund der vorausgegangenen Wertschätzung und Authentizität folgen. Das Pferd ist frei von sozialen Konventionen, Moralvorstellungen, Erwartungshaltungen und Vorurteilen, bleibt unbeeindruckt von äußeren Erscheinungsbildern, kennt keine Schuldfrage und keine Ge- und Verbote echter Gefühle, so dass auch hierin authentische Wertschätzung zum Ausdruck kommt.⁶⁴⁹ Wertschätzung impliziert Akzeptanz. Die Teilnehmer lernen das, was zu ihnen gehört, das, was sie als Persönlichkeit kennzeichnet als menschlich zu akzeptieren. Sie erkennen damit zugleich die im Kapitel 5.4.3.1. zu ‚Führung‘ angesprochenen Talente des Mitarbeiters auch als solche anzuerkennen und zu stärken. Denn Anerkennung bedeutet immer auch Aufwertung des Selbstwertgefühls. In der unternehmerischen Realität jedoch geben Vorgesetzte selten adäquate Anerkennung wider.⁶⁵⁰ Aber gerade im Führungsverhalten ist es wichtig, auch psychologische Grundbedürfnisse nach zum Beispiel ‚Strokes‘ - im übertragenen Sinne Zuwendungen oder Streicheleinheiten - zu beachten. Die Beachtung dieser Bedürfnisse bedeutet – egal in welchem Kontext – immer Energiezufluss und ihre Nichtbeachtung Energieverlust. Generell lässt sich festhalten, dass nur jene Formen von Zuwendung konstruktiv wirken und individuelles Wachstum fördern, die aus einer positiven Grundhaltung und in offener, eindeutiger und respektvoller Weise gegeben werden, so wie es durch die Pferde erfolgt, womit neben dem Aspekt der Wertschätzung auch wieder zur Kongruenz zu verweisen wäre. Darüber hinaus ist das Pferd frei von jeglichen potenziellen Konflikten, die sich vor Trainingsantritt aus der Beziehung des Teilnehmers zum Unternehmen oder zu den Kollegen ergeben haben könnten. Anders als in herkömmlichen Rollenspielen hat der Teilnehmer ein Gegenüber vor sich, an dem er seine eigenen Emotionen, sein Handeln und Verhalten überprüfen kann, ohne dass dies vorbelastet wäre.⁶⁵¹

⁶⁴⁸ Salizzoni, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 118

⁶⁴⁹ Vgl. Meier, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 71

⁶⁵⁰ Vgl. Nieder, 1997, S. 89

⁶⁵¹ Vgl. Kaestner, 1994 zit. n. Papke, 1997, S. 72

Abschließend lässt sich sagen, dass auf dem Weg in die Vertrauenskultur insbesondere auch Vertrauen in die Vertrauensbereitschaft anderer wichtig ist. Jeder der Akteure ist hierarchieunabhängig zugleich Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer. Vertrauen soll nicht blind sein, aber ein Geschenk, das dem Handeln vorseilt – bis zum Beweis des Gegenteils.⁶⁵² „Vertrauen ist wie Wissen eine Ressource, sie sich durch Gebrauch verändert. Je mehr Vertrauen genutzt wird, desto mehr wird es gleichsam ‚produziert‘.“⁶⁵³ In jemanden zu vertrauen, bedeutet immer auch, dieser Person zu glauben. Glauben heißt in seiner ursprünglichen Wortbedeutung etwas ‚für lieb halten‘ oder ‚gutheißen‘.⁶⁵⁴ Glauben und Vertrauen repräsentieren also nicht den Bereich von Blindheit und Nicht-Wissen, wie es häufig mit blindem Vertrauen umschrieben wird, sondern sie beinhalten eine „[...] klare Entscheidung für jemanden, den man mag“⁶⁵⁵, für jemanden auf den man sich verlassen kann. Sich Verlassen können bedeutet aber auch, die Handlungen des Gegenübers einkalkulieren zu können, so dass der Organismus sich in Sicherheit wägen kann. Dieser Aspekt ist als ein wesentlicher bei der Herstellung eines respektvollen Umgangs miteinander zu betrachten. Respekt ist die dritte der vermittelten Basiskomponenten des Compelling Trainings und wird im Folgenden erläutert

⁶⁵² Vgl. Sprenger, 2002, S. 181

⁶⁵³ Sprenger, 2002, S. 177

⁶⁵⁴ glauben heißt jemanden für lieb halten; gutheißen zit. n. www.duden.de (27.12.2004)

⁶⁵⁵ Welz, 2002, S. 43

6.3. Respekt

Respekt ist nach der Auffassung des Verfassers der vorliegenden Arbeit die notwendige Ordnungsbasis, auf der sich ein gelungenes Zusammenspiel in sozialen Strukturen gründet, sowohl in der Herde, als auch im Unternehmen und in jeglichen zwischenmenschlichen Bereichen. Denn dort wo der Respekt abhanden gekommen ist, ist kein vernünftiger Umgang möglich. Weder werden auf einer solchen Basis Vertrauen noch klare Kommunikation vorzufinden sein. Die Frage, inwiefern Respekt wichtig für ein erfolgreiches Führungsverhalten ist, wird anschließend näher betrachtet - ebenso ob diese dem Compelling Training zugrunde liegende Kernkompetenz durch den Co - Trainer ‚Pferd‘ vermittelt werden kann. Bisher zeigen sich wissenschaftliche Untersuchungen zu jenem Fachgebiet recht verhalten, so dass dieses Kapitel den geringsten Teil der Darlegung der drei Kernkompetenzen für gelungenes Führungsverhalten ‚klare Kommunikation, Vertrauen und Respekt‘ für sich in Anspruch nimmt.

6.3.1. Definition

Da der Begriff ‚Respekt‘ an sich vielfältige Bedeutungen im Sprachgebrauch für sich in Anspruch nimmt, stellt es sich als schwierig heraus, eine klare Abgrenzung zu finden. „Re-spekt heißt auch Rück-sicht.“⁶⁵⁶ „Respectare“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „zurückschauen, berücksichtigen“⁶⁵⁷. D.h., wem Respekt gezollt wird, der erfährt Rücksicht bezüglich seiner Person. Dies wiederum bedeutet einerseits, Wissen voneinander zu haben und andererseits ein Gefühl füreinander zu entwickeln. Denn Verständnis resultiert aus Einfühlungsvermögen und kognitiver Verarbeitung, wie bereits bei empathischem Verhalten angesprochen. Einfühlungsvermögen entwickelt sich aus Wahrnehmung und Wahrnehmung stellt sich mit der Beobachtung mit allen Sinnen ein.⁶⁵⁸ Gerade im Leadership by Horse-Sense lässt sich durch die Wahrnehmung auf den verschiedensten Sinneskanälen herausstellen, dass es - ebenso wie Vertrauen und Kommunikation - auch Respekt, nicht im Einbahnverkehr, sondern nur im ‚Gegengeschäft‘ gibt. „Respekt kann und muss in beide Richtungen die Hierarchie

⁶⁵⁶ Hendrich, 2003, S. 127

⁶⁵⁷ www.duden.de (27.12.04)

⁶⁵⁸ Vgl. Welz, 2002, S. 53

hinauf- und hinunterströmen.“⁶⁵⁹ In der unternehmerischen Realität hingegen stellt sich häufig heraus, dass Respekt scheinbar verstärkt an die Rolle der Führungskraft gebunden und daher unproportional verteilt ist.

6.3.2. Respekt: Analogien vom Pferd zum Mensch

Das Pferd in seinem Lebensraum dient als interessantes Modell dafür, wie sich Respekt idealerweise darstellen kann. Das Pferd lebt in einer aus vielen Familienverbänden bestehenden Herde. In ihr gilt das Prinzip der Folgsamkeit, denn nur wer den Anweisungen der Leittiere folgt, bleibt überlebensfähig und genießt die Vorzüge eines Sozialstaates, in dem die Angehörigen sich nicht um die Befriedigung primärer Bedürfnisse sorgen müssen. Im Grunde hat das Fluchttier nur ein Bedürfnis: zu überleben.⁶⁶⁰ Um dies zu gewährleisten, sind der auf Vertrauen und klarer Kommunikation fußende Respekt und Einfühlungsvermögen die wesentlichen Grundsteine. Damit das Prinzip der Folgsamkeit funktionieren kann, ist eine klar strukturierte Rangordnung wesentlich. Die gestaltet sich zum einen sehr strikt, indem jeder dem Ranghöheren folgt und alle der Leitstute. Zum anderen ist die Rangordnung in der Herde flexibel und ständigen Veränderungen unterworfen. Bestehen bleibt dennoch das Prinzip der Folgsamkeit – es sichert das Überleben.⁶⁶¹ Beobachtet wurde, dass keineswegs die körperlich Stärksten die Führung innehaben.⁶⁶² „Leittier wird nicht einfach das stärkste Tier, sondern dasjenige, welches möglichst viele für das Überleben in der Gruppe wichtige Eigenschaften in sich vereinigt. Das heißt: das Gruppentier weiß sich vom dominierenden Gegenüber geschützt. Daher wird sich das domestizierte Pferd auch gern dem souveränen Menschen anschließen. Als souverän empfindet das Pferd den ruhigen, selbstbewussten Menschen, der Verantwortung für sein Tun übernimmt, nicht aber den kämpfenden, aggressiven oder den abhängigen, sich aus Furcht anpassenden Menschen (das deckt sich mit dem Autonomiebestreben der Therapieformen der humanistischen Psychologie).“⁶⁶³ Aus diesem Grund wurden die Begriffe der Angst und Macht von dem des Respekts abgegrenzt.

⁶⁵⁹ Hendrich, 2003, S. 132

⁶⁶⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 15f

⁶⁶¹ Vgl. Welz, 2002, S. 15f

⁶⁶² Vgl. Welz, 2002, S. 30

⁶⁶³ Meier, 1994, S. 18 zit. n. Papke, Berlin, 1997, S. 46

6.3.3. Respekt in Abgrenzung zu Macht und Angst

Analog zu dem o.g., wird Respekt dann fälschlicherweise mit Unterwürfigkeit auf der Seite des Mitarbeiters und Machtübernahme auf der Seite des Vorgesetzten verstanden. Respekt hingegen ist gekennzeichnet von „Anerkennung, Akzeptanz, Wertschätzung, Würdigung, Rücksicht auf den – bekannten oder vermuteten – Wunsch des Respektierten.“⁶⁶⁴ Daher fragt die Thematik zu Respekt unweigerlich danach, inwieweit sie Machtverhalten streift. Macht wird in den meisten Führungstheorien nicht erwähnt und avanciert somit zum blinden Fleck.⁶⁶⁵ Machtausüben kann dann, wenn es missbraucht wird von Angst auslösendem Verhalten begleitet sein. Beide Komponenten werden im Folgenden näher beleuchtet.

6.3.3.1. Macht

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Führen immer auch bedeutet, andere mehr oder weniger sanft zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Lay definiert Führen als „eine beabsichtigte und zielgerichtete Einflussnahme auf das Verhalten von Personen in einer Gruppe oder Gesellschaft.“⁶⁶⁶ Damit impliziert jegliche Art der Beeinflussung auch eine Machtausübung. Damit begrenze auch Führen per definitionem die Freiheit des Einzelnen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Entscheidendes Kriterium, um jedoch einen Machtmissbrauch auszuschließen, ist das der Willkür. Hierin unterscheidet sich Respekt von Macht. Denn Respekt basiert auf Wissen, klarer Planung, eindeutigen Zielen und auf Verantwortungsbewusstsein.⁶⁶⁷ Wenn das Streben nach Macht zum Selbstzweck wird, sind die schädlichen Folgen sowohl für den betreffenden Menschen, als auch für seine zwischenmenschlichen Beziehungen nahezu vorprogrammiert.⁶⁶⁸ Wahlloses Machtausüben zählt zu einer der größten Bedrohungen für Vertrauen, da damit Gefühle wie Machtlosigkeit und Einflusslosigkeit gekoppelt sind. Der Weg vom Vertrauensverlust hin zur Respektlosigkeit ist dann nicht mehr weit. Einschränkend sei festzuhalten, dass Macht immer auch nur dann zustande kommen kann, wenn Mächte ihre Macht an jemanden

⁶⁶⁴ Hendrich, 2003, S. 130

⁶⁶⁵ Vgl. Gordon, 2002; S. 152

⁶⁶⁶ Lay, 1983, S.309

⁶⁶⁷ Vgl. Welz, 2002, S. 51

⁶⁶⁸ Vgl. Mertens & Lang, 1991, S. 148

ausüben können, an jemandem, der diese Befehle befolgt, der Macht zulässt.⁶⁶⁹ Lay ist davon überzeugt, dass das Einhalten von Normen und ethischen Richtlinien im täglichen Verhalten destruktives Machtpotential möglichst gering halten kann. Werden diese jedoch verletzt, komme es zu einer Aufweichung der psychischen und sozialen Struktur.⁶⁷⁰ Die Schwächung der sozialen Struktur führt zu sozialen Auflösungserscheinungen innerhalb der betrieblichen Gruppen. Dies kann verbunden sein mit einhergehender Vertrauensminderung und Respektlosigkeit. Es sinkt die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich mit dem Unternehmen zu solidarisieren. Es kann sogar zu destruktiven und aggressiven Verhaltensweisen kommen und bedeutet zumeist früher oder später ein Absinken der Produktivität.⁶⁷¹

Ethisch vertretbares Führen setzt aber auch ein großes Maß an Selbsterkenntnis des Führenden voraus. Zu dieser Selbstexploration gereicht insbesondere das pferdegestützte Führungskräfte-Training.⁶⁷² Um statt mit Macht mit Respekt zu führen, sollte „Führung [...] soweit als möglich, so gestaltet werden, dass im Raum der Führung der Geführte ein hohes Maß von Autonomie und Initiative ungefährdet entwickeln kann.“⁶⁷³

Wie sich willkürlich machtvoll und damit ein von Angst geprägtes Handeln in Abgrenzung zu einem Respektvollen im Compelling Training zeigt, wird im Folgenden erläutert. Die Ablehnung von Machtausübung bedeutet nicht, auf Bestimmtheit bzw. nachvollziehbaren Druck zu verzichten. Weder im unternehmerischen Alltag, noch im Training. Gerade die Arbeit mit den Pferden hält die Führungskräfte auf erlebbar anschauliche Art und Weise dazu an, lediglich Formen von Druck auszuüben, die auf Einfühlung und Verständnis beruhen und dazu dienen, Klarheit zu schaffen und Sicherheit zu vermitteln. Im Unterschied zu Gewalt und Macht, ist Druck auch nicht der Ausdruck einer aufgestauten Emotion, sondern beruht auf klarem Wissen, eindeutiger Planung, unmissverständlichen Zielen und auf Verantwortungsbewusstsein. Das wird im Training besonders deutlich, denn Pferde reagieren auf willkürliche ausgeführten Druck mit einem typischen Phänomen: Dem Druck – Gegendruck – Prinzip. Das

⁶⁶⁹ Ergänzend hierzu sei festgehalten, dass wenn man, wie in der Humanistischen Psychologie propagiert, davon ausgehen kann, jeder Mensch selbstverantwortlich zu handeln fähig ist und sich seines Verhaltens bewusst ist und damit der Umwelt und den Trieben nicht passiv ausgeliefert ist (vgl. Kapitel 3.). Daher lässt sich festhalten, dass zur Machtausübung immer auch mindestens zwei Parteien gehören.

⁶⁷⁰ Vgl. Lay 1999, S. 300

⁶⁷¹ Vgl. Lay 1999, S. 300

⁶⁷² Vgl. Lay, 1983, S. 338

⁶⁷³ Lay, 1983, S. 313

bedeutet, dass sie bei zu großem Druck zunächst nicht nachgeben, sondern instinktiv erst einmal in den Druck hineingehen, um die ‚Verletzungen‘ aus evolutionsbiologischer Sicht zunächst möglichst gering zu halten.⁶⁷⁴ Damit lernt die Führungskraft an der Reaktion des Pferdes, dass ihr augenblicklich demonstriertes Verhalten nicht zum Erfolg führt.

Im Manageralltag besteht das Führungsproblem häufig durch zu lange aufgestauten Druck, der sich dann unerwartet entlädt oder unnachgiebig lange aufrechterhalten wird. Pferde hingegen übersehen zu geringen Druck, widersetzen sich zu großer Anforderung und akzeptieren lediglich einen zur rechten Zeit ausgeübten Druck, der ihnen Orientierung bietet und nicht länger anhält als nötig.⁶⁷⁵ Der menschlichen Führung wird sich das Pferd instinktiv nur fügen, wenn es den Führer Mensch für kompetent und in seiner Rolle bereit dafür hält. Ist dem nicht so, wird es selbst die Führung in die Hand nehmen – mit fatalen Folgen. Es wird bei Gefahr fliehen, gegen jeglichen Druck angehen, nach eigenen Gelüsten seine Bewegungsrichtung und Gangart bestimmen und sich letztlich rein auf seine eigenen Bedürfnisse konzentrieren. Was dann allerdings von der Seite Mensch häufig als Unart abgetan wird, rührt eher von einem klaren Führungsproblem, wodurch das Pferd sich gezwungen sieht, seine Überlebensinstinkte zu aktivieren und aus reinem Selbstschutz selbst die Führung in die ‚Hufe‘ zu nehmen.⁶⁷⁶ Gewaltsame Machtausübung ist willkürlich und damit immer unvorhersehbar. Darin unterscheidet sich der Einsatz von Druck im Training, der kontinuierlich gesteigert wird. Um dies theoretisch zu veranschaulichen, wird im Training das Modell der Eskalation angeführt, innerhalb dessen Absichten immer vorhersehbar bleiben, so dass für das Gegenüber die Chance besteht, handlungsfähig zu bleiben.

6.3.3.2. Angst

Willkürliches Machtgebaren ermangelt an jeglicher Vorhersehbarkeit für das Gegenüber und mündet in Angst. Daher besteht eine inhaltliche Nähe zwischen Angst und Macht in Abgrenzung zu Respekt. Nicht selten meinen Menschen sie würden respektiert, werden aber in Wahrheit gefürchtet. „Es verhält sich hier ähnlich wie schon mit der Beziehung zwischen Kontrolle und Vertrauen. Die Kontrolle ist notwendig, wenn das

⁶⁷⁴ Vgl. König, 1987, S. 28 zit. n. Papke, 1997, S. 104

⁶⁷⁵ Vgl. Hendrich, 2003, S. 38

⁶⁷⁶ Vgl. Welz, 2002, S. 42ff.

Vertrauen nicht gegeben ist und auch nicht hergestellt werden kann. Um respektiert zu werden, ist Angst aufzubauen nur notwendig, wenn Kompetenz, Klarheit, Bestimmtheit und andere persönliche Qualitäten fehlen, die Vertrauen schaffen. Wenn die Persönlichkeit nicht akzeptiert, nicht gewürdigt, nicht wertgeschätzt und daher deren Wünsche und Anforderungen nicht ohne ängstigende Druckmittel berücksichtigt, also re-spektiert werden, erst dann ist es notwendig, dieses Vakuum durch Angst verbreitende Posen und Aktionen aufzublähen.⁶⁷⁷ Dennoch sei ausdrücklich festzuhalten, dass nach Auffassung der Autorin der vorliegenden Arbeit im Führungsverhalten eine ‚angstgeschwängerte‘ Atmosphäre, die sich bis in die feinsten Ganglien jedes Mitarbeiters verteilt, in keiner Weise zu befürworten ist. Hingegen ist eine Zusammenarbeit auf der Basis gegenseitiger Achtung zu realisieren, die mehr Respekt bringt, als Furcht jemals in der Lage dazu wäre. Eine Führungspersönlichkeit, die sich durch emotionale Intelligenz auszeichnet, „verbreitet fokussierte Klarheit, aber nicht Angst. Eher schon Ehrfurcht [...]. Der Begriff Angst⁶⁷⁸ kommt vom lateinischen ‚angus‘, und das heißt ‚eng‘.“⁶⁷⁹ Angst ist eine natürliche Folge von Misstrauen. „Angst engt uns ein und macht uns blind; sie läßt nicht zu, daß wir neue Arten der Problemlösung erproben.“⁶⁸⁰ Die Prozesse der Verengung manifestieren sich psychisch wie physisch bei den Mitarbeitern. Physisch betrachtet, verhält es sich so, dass bei Angst der Körper mit Disstress⁶⁸¹ reagiert. Dies führt zu einer vermehrten Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin und Noradrenalin und Cortisol reagiert. Die Wirkung von Cortisol hält länger an, als die von den beiden anderen Hormonen und retardiert die Fähigkeit kognitiv aufnahmebereit zu sein durch das Abtöten von Nervenzellen im Gehirn. Da soziale Angst in ein Vermeidungsverhalten führt, kann ihr Vorhandensein auch die Anwendung bestehender sozialer Fertigkeiten hemmen, was wiederum zur Folge haben kann, dass soziale Fertigkeiten nicht weiterentwickelt werden können. Schwach ausgeprägte soziale Fertigkeiten führen zu Misserfolgen bei sozialen Interaktionen und begünstigen wiederum das Entstehen und die Vergrößerung der sozialen Angst.⁶⁸²

⁶⁷⁷ Hendrich, 2003, S. 128

⁶⁷⁸ www.duden.de (27.12.04): **Angst**, die; -, Ängste [mhd. angst, ahd. angust, eigtl. = Enge, verw. mit Beklemmung, Bedrückung

⁶⁷⁹ Hendrich, 2003, S. 129

⁶⁸⁰ Satir, 1990, S. 43

⁶⁸¹ Disstress ist von Eustress abzugrenzen. Während der erste Begriff mit negativen Gefühlen verbunden ist, stellt der zweite Begriff eine Form von Stress dar, die sich positiv auf den Körper auswirkt.

⁶⁸² Stangl, Werner (2001). Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur (Version 2.0). p@psych e-zine 3. Jg. WWW: [http://paedpsych.jk.uni-inz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/\(26/09/04\)](http://paedpsych.jk.uni-inz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/(26/09/04))

Auch der Umkehrschluss, dass Enge Angst auslösen kann, ist nicht von der Hand zu weisen. D.h. in Unternehmen, in denen Enge das Dasein der Persönlichkeiten in Denken, Fühlen und auch räumlicher Distanz beherrscht, wird sich dies im gesamtunternehmerischen Klima und – getragen durch eine verunsicherte Haltung jedes seiner Mitglieder - in dem Bild spiegeln, das nach außen getragen wird. „Wer aus Angst agiert, folgt einem Druck. Wer aus Ehrfurcht handelt, folgt einem Sog zu jemandem, vor dem er diese empfindet.“⁶⁸³ Wenn sich eine gewisse Enge breit macht, ist der Prozess des Raumnehmens vorangegangen und führt zu - oder basiert auf - einem von Kontrollverlustängsten gekennzeichnetem Führungsdasein, das ein Management by Objectives sowie Management by Delegation behindert. Die Führungskraft sieht sich dann außerstande, die Kontrollfäden zu lockern und zu erweitern. Ihr potentieller Erfolg erliegt damit ihrem eigenen Unvermögen, lediglich Ziele vorzugeben und die Strategien zur deren Erreichung dem Mitarbeiter zu überlassen. Auch der durch die Globalisierung der Märkte bedingte Wechsel von der Kontakt- zur Distanzführung impliziert, dass sich die Leistungserbringung zu dezentral tätigen Mitarbeitern verschieben kann. Hierin wird von der Führungskraft wiederum die Fähigkeit gefordert, vertrauen und loslassen zu können. „Erst, wenn Sie bereit sind, Macht abzugeben und Führung als Dienstleistung zu begreifen, sind Sie auf dem richtigen Weg.“⁶⁸⁴ Denn der Mitarbeiter wie auch das Pferd im Training kann nur in einer ausgewogenen Balance aus Nähe und Distanz und damit aus Bestimmtheit und Loslassen fähig sein, kooperativ zu handeln. Nur dann wird es nicht von Angst beherrscht. Enge würde ihn jeglichen rational nachvollziehbaren Handelns berauben und der Fähigkeit, sich auf die von ihm geforderte Aufgabe einzustellen. Denn hat die Führungskraft die Intention, die Rolle der Leitstute im pferdegestützten Führungskräfte-Training – und damit die der Führung - zu übernehmen, hat sie sich dem Mitarbeiter ‚Pferd‘ gegenüber auch dazu verpflichtet, sich nicht wie ein Raubtier zu verhalten.⁶⁸⁵ Das bedeutet, nicht den Raum verengen zu wollen. D. h., häufig versuchen die Teilnehmer, das Pferd eng bei sich zu halten oder die räumlichen Gegebenheiten zu verengen, um nicht die Kontrolle zu verlieren. Dies gleicht aber einem Raubtierdenken.⁶⁸⁶ Deutlich wird dies in der Übung ‚Lead to Distance‘⁶⁸⁷,

⁶⁸³ Hendrich, 2003, S. 130

⁶⁸⁴ Sprenger, 2002, S. 120

⁶⁸⁵ Vgl. PatParelli zit. n. Welz, 2002, S. 46f

⁶⁸⁶ Vgl. Welz, 2002, S. 47

⁶⁸⁷ Erklärung siehe Kapitel 1.4.2.3.

innerhalb derer die Führungskräfte die Kompetenz erwerben sollen, den Mitarbeiter auf Distanz führen zu können, indem sie lediglich das Ziel vorgeben und dann als treibende sowie delegierende Kraft aus dem Hintergrund fungieren.

Die Führungskraft erfährt im pferdegestützten Training, dass ein erfolgreicher Kontakt zwischen Mensch und Pferd vor allem in einer partnerschaftlichen – und damit angstfreien - Kooperation besteht. Daher erweist sich in der Annäherung an das Pferd immer erst einmal der Vertrauensaufbau als gelungene Strategie. Respekt und Vertrauen widersprechen sich nicht, sondern halten sich gerade in erfolgreichem Führungsverhalten die Balance.⁶⁸⁸ Um diesen herzustellen, muss daher eine Verständigung mithilfe artübergreifender Kommunikationssignale hergestellt werden, die insbesondere auf dem Aufbau einer erfolgreichen Beziehungsebene fußt.⁶⁸⁹

6.3.4. Implementierung von Respekt

Respekt findet sich in berechenbarem Handeln. Sich verlassen zu können bedeutet, die Handlungen des Gegenübers einkalkulieren zu können – auch wenn Sanktionen dabei nicht unberücksichtigt bleiben. Denn durch konsequente Folgen wird auch Erziehung vertrauensbildend. Nur wer weiß, was als nächste Handlung folgt, kann sich darauf verlassen und das bedeutet zugleich Sicherheit.⁶⁹⁰

Natürlich kann es in zwischenmenschlichen Beziehungen immer auch zu Vertrauensbrüchen kommen – schon allein aus der Tatsache heraus, dass jeder Mensch mit individuellen Erwartungen an die Welt tritt, diese durch seine subjektiven Filter⁶⁹¹ wahrnimmt und keineswegs auf dieselben Wertvorstellungen bei seinem Gegenüber treffen muss. Um dennoch nicht in Respektlosigkeit abzugleiten, sei erst eine offene, klare Konfrontation in der Lage, Vertrauen zu schaffen und mündet in Berechenbarkeit, wohingegen pure Harmoniesucht und fehlende Sanktionen Misstrauen erzeugen und damit Respektverlust zur Folge haben können. Im Falle eines Vertrauensbruches lautet die Ethik der zweiten Chance, dem Gegenüber noch einmal Vertrauen und Kooperation anzubieten. Sollte dies nicht erwidert werden, gilt für eine ernstzunehmende Führung, sofort zu reagieren und sich keinesfalls mit den Sanktionen

⁶⁸⁸ Vgl. Günther & Eistel, 1986, S. 10

⁶⁸⁹ Vgl. König, 1987, S. 28 zit. n. Papke, 1997, S. 104

⁶⁹⁰ Vgl. Welz, 2002, S. 42

⁶⁹¹ siehe Kapitel 6.1.5.1.

lange Zeit zu lassen. „Kleben Sie keine Rabattmarken. Es ist unangemessen und für den Mitarbeiter nicht nachvollziehbar, wenn Sie auf ein letztes Zuviel warten und dann den Freiraum des Mitarbeiters auf Handtellergröße zurückfalten.“⁶⁹² Lediglich durch eine berechenbare und damit zeitnahe Sanktionierung kann Respekt implementiert werden, wirkt damit wiederum auf seine ihn bedingenden Kriterien zurück und erwirkt selbst das, worauf er aufgebaut wurde: Vertrauen und klare Kommunikation. Denn nur die Einsicht in die Intentionen des Gegenübers, die mit Kalkül offen dargelegt werden, legt den Grundstein für Berechenbarkeit und schafft Vertrauen. Dadurch werden Grenzen aufgezeigt, die wiederum zur Vertrauensbildung von Nöten sind und Respekt erzeugen.

6.3.5. Transfer

Im pferdegestützten Führungskräfte-Training wird ein respektvoller Umgang insbesondere mit der Theorie des so genannten Eskalationsmodells erläutert. Es legt anschaulich dar, dass Vertrauen und Respekt nur dann zustande kommen können, wenn man sich auf Ankündigungen verlassen kann und Handlungen sowie deren Konsequenzen, wie o.g., berechenbar sind. Denn aus berechenbaren Handlungen folgt analog zum Menschen auch für das Pferd das Wissen, dass es unversehrt bleibt und auf der anderen Seite nicht selbst aus dem Gefühl heraus, dass keine Führung vorhanden ist, die Führung übernehmen muss.

⁶⁹² Sprenger, 2002, S. 174



Eskalation & Anerkennung

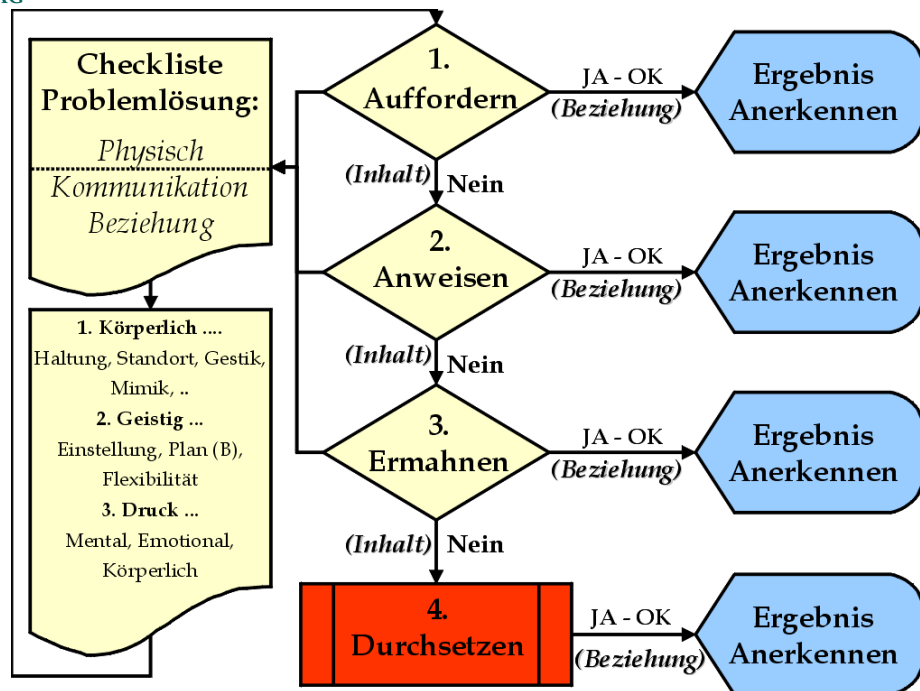


Abb.25⁶⁹³

Angelehnt an das Erziehungskonzept der „Natürlichen Folgen“ des amerikanischen Pädagogen Rudolf Dreikurs, entnahm Pat Parelli seine „Vier Stufen der Bestimmtheit“⁶⁹⁴, die auch im pferdegestützten Führungskräfte-Training Verwendung unter der Betitelung des Eskalationsmodells finden. Dabei beinhaltet jede Stufe einen zunehmenden Einwirkungsgrad. Unerwünschtes Verhalten wird danach insofern sanktioniert, dass logische Konsequenzen daraus folgen, die „freundlich, fest und auf der Basis gegenseitiger Achtung“⁶⁹⁵ praktiziert werden und vor allem kalkulierbar sind und keineswegs etwas mit Bestrafung zu tun haben. D. h. unerwünschtes Verhalten erwirkt lediglich bestimmte, zuvor angekündigte Folgen. Dabei verhalten sich Pferde nicht destruktiv. Denn wenn das angemahnte Tier in der Herde der Aufforderung entspricht, wird es in Ruhe gelassen und nicht, wie häufig bei Menschen zu beobachten, mit weiteren Übergriffen attackiert. So würde zum Beispiel auf der ersten Stufe in einer strittigen Situation mit angelegten Ohren kurz die Nase zum Gegenüber hinübergeschwenkt, in der zweiten Stufe – bei Nichtbeachtung – wird das ranghöhere Pferd sein Verhalten wiederholen und einen Seitwärtsschritt auf den Artgenossen

⁶⁹³ Grafik nach Valentin Frischknecht

⁶⁹⁴ Rudolf Dreikurs zit. n. Pat Parelli zit. n. Welz, 2002, S. 39

⁶⁹⁵ Rudolf Dreikurs zit. n. Welz, 2002, S. 39

zumachen. Sollte die gewünschte Wirkung immer noch ausbleiben, wird vielleicht noch ein Blähen der Nüstern hinzukommen, gekoppelt mit gestrecktem Hals und androhtem oder ausgeführtem Biss. In der letzten Instanz wird mit der Hinterhand agiert. Das Wesentliche dieses Modells ist seine ihm immanente Konsequenz, denn nur mit konsequentem Verhalten ist die Implizierung von Vertrauen und Respekt und damit von Führung möglich.⁶⁹⁶ Pferde agieren daher mit stringent nachvollziehbaren Handlungssequenzen, wie es Dreikurs auch für eine ideale Führung für den menschlichen Bereich empfiehlt.

Transferiert auf menschliches Verhalten bedeutet das, im Rahmen eigener Wünsche und Forderungen immer zuerst auf der untersten Stufe zu beginnen und erst dann, „[...] wenn dies keinen Erfolg zeitigt, Stufe um Stufe das Gefühl oder den Druck zu verstärken, seine Energien also zu erhöhen, bis das gewünschte Ergebnis erzielt ist. Die Erfahrung zeigt, dass man nach kurzer Zeit die Einwirkung verringern kann, um dennoch dasselbe Ergebnis zu erzielen.“⁶⁹⁷ In der Realität – wenn die Eskalationsstufen nicht explizit beachtet werden – findet man häufig unterschiedliche, häufig auftretende Fehler. Entweder wird ohne Plan oder aus Angst, dem Gegenüber zu missfallen, auf Stufe minus drei begonnen, oder es wird völlig übermotiviert auf einer viel zu hohen Stufe begonnen und verharrt, auch wenn ein erwünschtes Ergebnis längst eingetreten ist. Das würde bedeuten, dass gleich zu Beginn zu ‚beißen‘ begonnen wird. Im pferdegestützten Training wird sich das Tier entsprechend konfus verhalten. Die individuell angepassten Eskalationsstufen sind einzuhalten. Ist man auf der höchsten Stufe angekommen, bleibt als einzige Handlungsalternative lediglich das Durchsetzen. Erfolgt es nicht, wird der angediehene Respekt abhanden kommen. Ebenso wird die Glaubwürdigkeit leiden, wenn der Teilnehmer zum Beispiel immer nur auf Stufe eins oder zwei verharrt und der Mitarbeiter ‚Pferd‘ nicht das, was kommuniziert wird – unter der Voraussetzung, dass es klar verstanden wurde - ausführt. Was als einzig mögliche Reaktion bleibt, ist weiter zu eskalieren, um sich Respekt zu verschaffen. Allein dadurch kann Autoritätsverlust entgegengewirkt werden, mit dem sowohl Pferd wie Mitarbeiter orientierungslos nach eigenen Vorstellungen agieren. Für das Tier ein Phänomen des reinen Überlebensinstinktes und ein dringendes Bedürfnis nach Struktur für den Menschen.

⁶⁹⁶ Vgl. Welz, 2002, S. 39

⁶⁹⁷ Welz, 2002, S. 40f

Das Prinzip des Respekts und damit der Nachgiebigkeit und Folgsamkeit impliziert auch die Prinzipien der Grenzsetzung und damit des Raum – Gebens und – Nehmens zu beachten. Denn Raumnahme provoziert, wie bereits dargelegt, in der Regel Widerstand und ruft Fluchtabsichten hervor, so dass beim Fluchttier Pferd ein angemessenes Maß gefunden werden muss. Eine weitere Transferleistung ist auch darin zu sehen, dass sich jedes Tier anders verhält – ebenso wie jeder Mitarbeiter. So gilt es auch die Eskalationsstufen den Bedürfnissen und dem Charakter der jeweiligen Person anzupassen, um im Rahmen einer erfolgreichen Führung, die hierzu beitragenden Individuen auch individuell zu behandeln. Eskalation ist in Abhängigkeit vom Vis à Vis, der Situation und von der eskalierenden Person selbst, zu sehen. Eskalation sollte man wie einen Regler betrachten, der nicht stufenlos zu verstellen ist, um vorhersehbar für das Gegenüber zu bleiben. Unvorhersehbarkeit zerstört Vertrauen, kann sehr schnell als Gewalt empfunden werden und Angst auslösen. Die Beziehung wird gestört – und das vielleicht nachhaltig.

V Empirischer Teil

7. Ergebnisse des Trainings

7.1. Methodik

7.1.1. Qualitative Interviewmethode

Für die vorliegende Arbeit wurde als *qualitative Erhebungsmethode* die Vorgehensweise des *halbstandardisierten Interviews* auf der Basis eines *Gesprächsleitfadens* gewählt. Sie ist abgrenzbar von dem *standardisierten Interview* auf der einen und dem *unstrukturierten Interview* auf der anderen Seite und bildet auf dem Kontinuum der Standardisierung eine Mittelposition.

Charakteristisch für das *standardisierte Interview* ist, dass die Formulierung der Fragen, ihre Reihenfolge, sowie die Antwortmöglichkeiten und das Interviewerverhalten genau festgelegt sind. Dadurch tritt eine asymmetrische Kommunikationsstruktur hervor, die den Interviewer dazu zwingt, zum Beispiel auf Nachfragen des Befragten nicht einzugehen, sondern mit der gleichen vorgegebenen Frage zu antworten.

Das *unstrukturierte Interview* wird auch als Tiefen- oder Intensivinterview bezeichnet. Dabei steht dem Interviewer methodisch - wenn überhaupt - ein Gesprächsleitfaden zur Verfügung, in dem das Interviewziel, einige Themengruppen und eventuell ad hoc formulierte Fragen festgehalten sind. Es ist meist ein sehr freier aber dennoch gesteuerter Gesprächsverlauf, daher ähnelt seine Form am ehesten einem Alltagsgespräch.

Das *halbstandardisierte Interview* ist gekennzeichnet durch einen Fragenkatalog bzw. Gesprächsleitfaden, der Struktur in das Gespräch bringt. An bestimmten Stellen ist es dem Interviewer dennoch erlaubt, den Wortlaut der Fragen zu verändern, Zusatzfragen zu stellen oder nachzufassen, wenn etwas nicht verstanden wurde.

7.1.2. Interviewplanung⁶⁹⁸

Die Zugangsmöglichkeit zum untersuchten Feld belief sich auf einen direkten Kontakt durch persönliche Gespräche mit den Teilnehmern. Dabei führte der Autor der vorliegenden Arbeit selbst die Interviews mit den Gesprächspartnern, deren Auswahl sich durch die strukturellen Gegebenheiten aus dem Training ergab. D.h., alle Teilnehmer aus dem Training im Mai wurden interviewt. Ihre Funktionen im Unternehmen sind dem Interviewprotokoll zu entnehmen. Aufgenommen wurden die Personen auf ein Diktiergerät, um später eine präzise Auswertung zu gewährleisten und sich vor Ort intensiv dem Gespräch widmen zu können. Jedes Einzelinterview dauerte zwischen 20 und 40 Minuten. Das Interview wurde im Trainingsumfeld der Befragten durchgeführt – d.h. im Riterhuus von Auslikon -, um an möglichst authentische Informationen zu gelangen.

7.1.3. Interviewführung⁶⁹⁹

Der Gesprächsverlauf ließ sich in die Phase des Gesprächseinstiegs, der Haupterzählung und des Gesprächsabschlusses einteilen. Der Gesprächseinstieg war gekennzeichnet durch eine erklärende Darlegung des folgenden Interviews, sowie der eingesetzten Mittel. Außerdem wurde um Erlaubnis gefragt, ob fotografiert und der Ton aufgezeichnet werden dürfe und es wurde auf die Möglichkeit zur Anonymität verwiesen. Empathisches Verhalten seitens des Interviewers kennzeichnet diese Ebene, wodurch eine angenehme und vertrauensvolle Atmosphäre hergestellt werden sollen.⁷⁰⁰ Die Hauptphase bestand aus den u.g. Fragen, in der der Interviewte zu einer intensiven Darstellung seiner Erkenntnisse angeregt werden sollte. Der Interviewer übte sich dabei in Zurückhaltung und gab lediglich rein strukturelle Vorgaben. Des Weiteren bestand seine Aktivität darin, das Gegenüber bei Bedarf wieder zum roten Faden zurückzuführen.⁷⁰¹ Auch die Hauptphase des Interviews war gekennzeichnet von einer äußerst empathischen Haltung des Interviewers, um in einem vertrauensvollen Klima an fundierte Aussagen zu gelangen. Gerade darin decken sich die in der vorliegenden Arbeit analysierten Themen mit der eigenen Form der Exploration. Denn

⁶⁹⁸ Vgl. Froschauer, Lueger, 1998

⁶⁹⁹ Vgl. Froschauer, Lueger, 1998

⁷⁰⁰ Vgl. Hugl, 1995, S. 56f

⁷⁰¹ Vgl. Hugl, 1995, S. 56f

als Methode angewandt, können Rogers Beratervariablen als ausgezeichnetes Rüstzeug dienen, um eine angstfreie und damit fruchtbare Interviewatmosphäre zu gestalten, in der sich der Interviewte zu öffnen vermag. Dabei muss der Interviewende auf den Gesprächspartner eingehen, indem er ihm aufmerksam zuhört und ihm dies durch Verbalisieren, d.h. die emotionalen Inhalte seiner Worte zu spiegeln, bzw. durch Paraphrasieren, d. h. die Worte des Gegenübers mit den eigenen wiederzugeben, auch vermittelt.⁷⁰² Außerdem kam es zu gesprächsgenerierenden Beiträgen, wie zum Beispiel Kopfnicken und verbale Bestätigungen, wie „Hmm...“, etc., um das Interview im Fluss zu halten. Diese entsprechen denen des Aktiven Zuhörens. Im Folgenden sollen die angewandten Techniken kurz dargelegt werden.

7.1.3.1. Aktives Zuhören

Es geht in erster Linie darum, den Gesprächspartner verstehen zu wollen – unabhängig von dem, was er sagt. Dem Gesprächspartner wird vermittelt, dass er ernst genommen wird. Die Essenz dafür ist das Zuhören. Die erste Qualifikation geduldigen Zuhörens besteht in der Fähigkeit, den anderen ohne Unterbrechung ausreden zu lassen und das Gespräch durch die Methode des Aktiven Zuhörens auch zu einem aktiven Prozess werden zu lassen. „Tests ergaben, dass die ‚emotionale Schmerzgrenze‘ einer Sprechpause zwischen 1,8 bis 2,2 Sekunden liegt.“⁷⁰³ D.h. einer der Gesprächspartner erliegt dann dem Sprechzwang. Wichtig im Interview ist, dass der Interviewte diesem nachgibt und nicht der Interviewende. Schweigen ist immer dann sinnvoll, wenn die Aussagen des Gegenübers nicht zerredet werden sollen. Gerade in den Gesprächspausen kommt es häufig zu interessanten Erkenntnissen. Zeit zu geben, bedeutet auch, den Gesprächspartner sich strukturieren zu lassen und ihm dadurch Respekt entgegenzubringen. Aktives Zuhören findet verbal und non-verbal über die körpersprachliche Komponente statt. Daher ist als Interviewer auch auf eine zugewandte Körperhaltung zu achten.⁷⁰⁴

⁷⁰² Vgl. Hugl, 1995, S. 68ff.

⁷⁰³ Hugl, 1995, S. 77f

⁷⁰⁴ Vgl. Hugl, 1995, S. 79

7.1.3.2. Paraphrasieren

Zusammenfassende Bemerkungen stellen sicher, ob das Gesagte richtig wahrgenommen und verstanden wurde. Dabei geht es um den Versuch, eine andere verbale Ausdrucksform für den gesamten Inhalt zu finden.⁷⁰⁵

7.1.3.3. Verbalisieren emotionaler Inhalte

Dem Verbalisieren wird in der nicht-direktiven Gesprächsführung ein sehr bedeutender Stellenwert eingeräumt. Es kann als Erweiterung des Aktiven Zuhörens verstanden werden. Wieder bietet sich dem Sender der Ursprungsbotschaft die Möglichkeit, sich selbst reflektiert zu ‚hören‘. Erweitert wird der Prozess beim Verbalisieren um die Gefühlsebene, indem die der übermittelten Botschaft immanenten Gefühle vom Interviewer gespiegelt, d.h. verbal dargelegt werden. So fungiert dieser auch als Hilfestellung für den Interviewten, für seine Gefühle, Einstellungen und Reaktionen. Darüber hinaus geht es auch darum, dass beide Seiten überprüfen können, ob Äußerungen gleich wahrgenommen wurden.⁷⁰⁶

7.2. Interviewleitfaden

Der Interviewer behielt sich während des gesamten Gesprächsverlaufs vor, den Leitfaden durch Ad-Hoc-Fragen zu erweitern, um zum einen das Interview im Fluss zu halten und zum anderen dort nachfassen zu können, wo die Fragen nur unzureichend ausführlich beantwortet wurden. Im Folgenden werden die Hauptfragen dargestellt, um diese strukturell darzulegen. Die Ad-Hoc-Fragen sind in dem Kapitel ‚Ergebnisse‘ dargelegt. Die insgesamt acht Fragen waren teilweise unterschiedlich ausformuliert.

Die erste Frage zielte darauf ab, herauszufinden, ob bereits Erfahrungen im Bereich der Weiterbildung gemacht wurden.

Sie unterschied sich nur geringfügig bei jedem Teilnehmer in der Ausführung.

⁷⁰⁵ Vgl. Hugl, 1995, S. 79

⁷⁰⁶ Vgl. Hugl, 1995, S. 79

1. Hast Du bisher Erfahrungen im Weiterbildungsbereich gesammelt?

Die zweite Frage versuchte zu spezifizieren, ob an einem pferdegestützten Führungskräfte-Training schon einmal teilgenommen wurde:

2. Und mit Pferden? Hast Du mit Pferden Trainingserfahrung bisher?

Um das individuelle Ergebnis aus dem Training zu erfahren, wurde zuerst die Erwartungshaltung abgefragt:

3. Welche Erwartungen hattest Du denn vor dem Training.

Also an den Trainer, an das Training und an Dich selbst?

Die folgende Frage bezog sich auf den Grad der Erfüllung dieser Erwartungen. Diese Frage variierte je nach Gesprächsvorlauf, da der Interviewer auf die Gesprächspartner einzugehen gedachte und das Gespräch im Fluss halten wollte. Ausformungen waren zum Beispiel:

4.a) Wenn Du das Training jetzt im Rückblick betrachtest,

hat das was bewirkt und wenn dann was?

b) Inwieweit sind Deine Erwartungen erfüllt worden?

c) Und Deine Erwartungen bezüglich des Trainings

mit den Pferden, haben sich die erfüllt?

d) Und was würdest Du sagen, hat genau das Training bei Dir bewirkt?

Fielen bei dieser Frage die Antworten nicht so aus, dass sie für den Interviewer zufrieden stellend waren, wurde noch einmal nachgefasst, da gerade bei dieser Frage auch davon auszugehen ist, dass nicht jeder Teilnehmer augenblicklich mit einem direkten Feedback antwortet. Die Folgefragen waren der Art:

5.a) Und inwiefern, wenn ich fragen darf, (lache) Du beantwortest nur das, was Du möchtest, inwiefern sagst Du jetzt, oder in welchen Punkten hat sich das gedeckt oder nicht gedeckt, also was war jetzt für Dich so ein persönliches Ereignis, wo Du gesagt hast: mensch, das war ja jetzt unglaublich oder eben nicht...?

b) Und wenn Du nur betrachtest, was Du gestern erfahren hast, also was nimmst Du mit, wo Du sagst, mensch, das war ne tolle Erfahrung oder das hat mich gewundert, dass das und das so funktioniert.

c) Wenn Du jetzt so über das Training nachdenkst, was genau würdest Du sagen hat das Training jetzt bei Dir bewirkt, also was persönlich besonders an diesem Compelling Training jetzt für Dich ist?

Um zu eruieren, welche Kompetenzen bei den Teilnehmern am stärksten im Training vermittelt wurde, wurde wie folgt gefragt:

6. Und wenn Du an die Kompetenzen denkst, wie soziale Kompetenz, kommunikative Kompetenz, welche wurden für Dich da jetzt insbesondere vermittelt?

Auch der Trainingstransfer auf den unternehmerischen Alltag wurde in den Interviewleitfaden miteinbezogen und formierte sich in folgenden Variationen:

7. a) Und was meinst Du dann, wenn Du von Problemen mit Mitarbeitern in der Realität sprichst also wo ist da eine Parallele zum Pferd?

b) Wenn Du das jetzt bezüglich des Trainings betrachtest, inwiefern würdest Du sagen, kannst Du einen Alltagstransfer herstellen?

c) Was war jetzt die Essenz für Dich in dem Training, was Du eins zu eins in den Alltag transferieren kannst?

Die folgende Frage zielte darauf ab, zu hinterfragen, inwieweit davon ausgegangen werden kann, dass die erworbenen Erkenntnisse behaftet bleiben oder inwiefern ein Follow-Up-Training wichtig wäre:

8.a) Wenn Du jetzt an das Gelernte aus dem Training denkst, meinst Du, dass das jederzeit abrufbar sein wird, oder meinst Du, dass da auch noch Folgetrainings kommen müssen?

b) Und meinst Du, Du hast etwas gelernt, was Du auch anwenden kannst durch das Training oder dass das auch länger anwendbar bleibt durch die Art des Trainings?

Mit der letzten Frage sollte erfahren werden, ob die Teilnehmer Verbesserungsvorschläge für das Training hätten, d.h. ob in irgendeiner Weise Kritik zu üben wäre.

9. Hättest Du noch einen Verbesserungsvorschlag für das Training? Also bezüglich Trainer, Organisation, Struktur oder zeitlicher Rahmen?

7.3. Ergebnisse

Interview wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht abgedruckt.

7.4. Auswertung und Transfer

Bei dem analysierten Training belief sich der eigentliche Workshop in Zusammenarbeit mit den Pferden auf einen Tag. Der zweite Tag wurde zur Transferarbeit in gewöhnlicher Seminaratmosphäre genutzt. Veranstaltungsort war das ‚Riterhuss‘ in Auslikon, in der Nähe von Zürich. Die Gruppe bestand aus 6 Teilnehmern. Um eine möglichst tiefgreifende Lernerfahrung zu gewährleisten wurde in zwei Kleingruppen von maximal drei Teilnehmenden pro Pferd und Übungsleiter gearbeitet. Vorkenntnisse im Umgang mit Pferden sind für die Teilnahme an diesem Workshop nicht notwendig. Die Trainingssprache war Deutsch bzw. Schweizerdeutsch. Die Ergebnisse werden im Folgenden näher beleuchtet.

Teilnehmende Firma:

Kontakt

Tempobrain AG

Dufourstrasse 179
CH-8008 Zürich
Telefon +41 1 389 29 29
Fax +41 1 389 29 28
info@tempobrain.ch



Tempobrain GmbH

Rosental 5
D-80331 München
Telefon +49 89 23001 480
Fax +49 89 23001 488
info@tempobrain.de

In den Interviews und damit in der folgenden Auswertung kann aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nicht der Anspruch erhoben werden, dass diese zum einen dazu gereicht, alle in der vorliegenden Arbeit angesprochenen theoretischen Grundlagen wiederzugeben. Zum anderen kann aus demselben Grund auch nicht von einer repräsentativen Erhebung ausgegangen werden. Dennoch ist zu verzeichnen, dass trotz der wenigen Interviewten eine große Bandbreite an Erkenntnissen gewonnen wurde, die im Folgenden dargelegt wird.

7.4.1. Randbemerkungen

Für den Prozess des kreativen und empathischen Führungslernens sind keine Vorkenntnisse mit Pferden vonnöten. Je weniger Vorkenntnisse die Teilnehmer im Umgang mit Pferden haben, umso stärker sind sie auf eigenes Erkunden und Entdecken angewiesen. Meistens nützen gerade Vorkenntnisse im Umgang mit Pferden wenig, da die Teilnehmer ihren eigenen Weg finden müssen, eine Kommunikation zum Pferd aufzubauen und die einzelnen Aufgaben zu bewältigen. Erst der persönliche Transfer dieser Erfahrungen mit den Pferden auf das Führen von Mitarbeitenden schließlich bietet Möglichkeiten für kreatives Führungslernen. „Das [...] hat sich auch hier bei mir gezeigt, dass ich, obwohl ich [...] Erfahrung [mit Pferden] mitgebracht habe [...], dass doch eigentlich die gleichen, sag ich jetzt mal Mankos oder die Fehler quasi, die man halt eben auch im wirklichen Leben mit den Menschen machen würde, dass die auch rauskommen, trotz Erfahrung. Also, dass es wirklich stimmt, dass es

nicht darauf ankommt, ob jetzt da jemand ist, der noch nie ein Pferd angefasst hat oder ob da irgendwie ein Spitzenreiter kommt.“ [...] Weil sonst [...] müsste man ja sagen, alle guten Reiter, sind auch gute Führungspersonen und das kann man so sicher nicht sagen [...].“⁷⁰⁷ Im Training wird bereits zu Beginn die Bedeutung der Gefühle deutlich. Die Teilnehmer entscheiden sich in der Regel sehr intuitiv für ein Pferd. Diese Gefühle sind der Verbalisierung in der Auswertungsrunde relativ leicht zugänglich. „Nein, ich denke, ich habe mit dem Chispi angefangen und der war anspruchsvoller. [...] also beim ersten Kennen lernen bin ich über den Kopf nicht raus gekommen. [...] So für mich, mit meinen Vorbehalten war das eigentlich das schwierigere Pferd.“⁷⁰⁸ Aufgrund der „Fachfremdheit“ der Teilnehmer gibt es nur wenig Sachargumente, mit denen die Gefühlsentscheidung verdeckt werden kann. So zeigt sich schon ab Beginn des Trainings eine starke Betonung auf der emotionalen Komponente, die – wie sich in der Auswertung noch zeigen wird – im Laufe der reflexiven Phasen verstärkt.

Auch wenn die gewonnenen Gesamteindrücke aus dem Training relativ ähnlich sind, hat dennoch nahezu jeder Teilnehmer einen anderen Schwerpunkt als persönlichkeitsfördernde Erkenntnis aus dem Training verbuchen können. A. Schiesser erstaunte die Parallele, die er zwischen Pferd und seinen Mitarbeitern erkannte. „Das Besondere daran ist, dass man es fast nicht glauben kann, zu Beginn bevor man so etwas kennen lernt, bevor man so etwas sieht, dass effektiv ein Praxistransfer stattfinden kann. Dass ich ein Pferd mit einem Mitarbeiter vergleichen kann. Das glaubt man eigentlich gar nicht. Das ist irgendwie so weit hergeholt [...] [aber] das ist [so] effektiv[...].“⁷⁰⁹ Er konnte beständig während des Trainings auf aufkommende Problematiken aus der unternehmerischen Führungssituation transferieren. Der Hintergrund ist darin zu sehen, dass die Tiere nicht den jeweiligen Mitarbeiter präsentieren, sondern lediglich das Verhalten des Teilnehmers widerspiegeln. Dieser demonstriert sich in der simulierten Führungssituation ähnlich, wie der in der Realität und erhält somit über das Pferd ein vergleichbares Feedback.

⁷⁰⁷ Sandra Furter

⁷⁰⁸ Jan Schröder

⁷⁰⁹ Andreas Schiesser

7.4.2. Vorerfahrungen

Die meisten Teilnehmer haben weitreichende Vorerfahrungen im Weiterbildungssegment zu verzeichnen. Dabei ist auf ihre jeweilige hohe Position im Unternehmen zu verweisen, die per se erwarten lässt, dass Führungskräfte beständig in Weiterbildungsmaßnahmen involviert sind. Die Mitarbeiter von ‚Tempobrain‘ waren entweder Seminarteilnehmer oder selber als Trainer in den unterschiedlichsten Segmenten der Personalentwicklung tätig. Ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training hatte jedoch bis auf Andreas Schiesser, der dem Piloten dieses Trainingskonzeptes in Form eines Schnupperkurses beiwohnte, keiner der Teilnehmer durchlaufen.

7.4.3. Erwartungshaltung

Die dem Training und den Trainern entgegengebrachte Erwartungshaltung variierte in ihrer Ausgestaltung. Von keiner bestimmten Annahme, über strukturiertes Vorgehen, was den Feedbackprozess und den damit verbundenen Praxistransfer betrifft, bis hin zur Erwartung, sich in Führung zu erleben. Diese Diskrepanzen verdeutlichen auch die unterschiedlichen Anforderungen, die an das Training gestellt werden. Darüber hinaus erhofften Teilnehmer zum Beispiel eigene Unsicherheiten in der Führungsrolle zu überwinden, bzw. durch das Training die Fähigkeit zu erwerben, klarer in ihrer Kommunikation zu werden. Des Weiteren wurde erwartet, die Fertigkeit zu erwerben, deutlicher in den eigenen Zielvorgaben dem Mitarbeiter gegenüber zu werden.

7.4.4. Erkenntnisse

Da die Erkenntnisse sowie der Transfers auf den Alltag aus dem Training wie folgt differieren, ist von daher davon auszugehen, dass jeder Teilnehmer aufgrund seiner individuellen Wahrnehmung seine eigenen Erkenntnisse aus dem Training zieht, dadurch aber wiederum respektive das gesamte unternehmerische Team durch die variationsreiche Erfahrungen zu bereichern fähig ist. Auf der Grundlage der im Theorieteil vorgestellten Basiskomponenten des Compelling Trainings soll geprüft werden, ob die Seminarkonzeption den Teilnehmern die Möglichkeiten bietet, etwas über erfolgsversprechende Führung zu lernen.

Führung

Bezüglich Führung ist zu erkennen, dass die Teilnehmer im Training erfahren, wie es sich auswirkt das gesamte System betrachten und sich, übersetzt auf die Unternehmenskultur, ein soziales Verhalten bewusst zu machen, das Basis für eine systemische Führung ist. Dabei geht es auch um die notwendige Reduzierung von Komplexität. Denn Führung wird innerhalb des Trainings auf eine grundlegende Basis heruntergebrochen, um den Führungskräften die Möglichkeit zu offerieren, handlungsfähig zu bleiben. Dies mündet in die die Führung qualifizierenden Basiskomponenten des Vertrauens, Respekts und klarer Kommunikation, denen sich die Teilnehmer im Training nähern sollen. Wie genau dieses Vorhaben realisiert werden konnte, wird im Folgenden dargelegt.

Rapport zum Beispiel herzustellen und damit eine emotionale Beziehungsebene aufzubauen, war ein Bereich, dessen Relevanz viele Teilnehmer erfahren haben. J. Schröder erkannte, dass das, was das Pferd ihm als bestehendes Defizit im Führungsverhalten spiegelte, sein unklares Auftreten war, wenn es darum ginge, Aufträge zu erteilen, sowie Sicherheit zu vermitteln. Das Pferd deckte in diesem Zusammenhang seine eigene Unsicherheit auf, die er in solchen Situationen ausstrahlt, indem es diese spiegelte und selbst verunsichert agierte. Durch das Pferd erfuhr er, dass es wesentlich ist, klar im Auftrag zu sein. Die Bedeutung der Initiative wird in der Arbeit mit dem Pferd direkt erfahrbar: wird der Mensch nicht initiativ, übernimmt das Pferd die Führung. Das bedeutet aber zugleich, sich die Zeit zu nehmen und die Mühe zu machen, geduldig Bewegungen bis zum Schluss auszuführen und dies in kleinen Schritten. Mit dieser Erkenntnis, gab er sich selbstsicherer und strahlte dadurch Ruhe und Besonnenheit auf das Pferd aus – Eigenschaften einer in der Führung akzeptierten Leitstute -. Das Pferd brachte willig die Übung zu Ende.

F. Floessel konnte seinen blinden Fleck verkleinern, als er durch das pferdegestützte Führungskräfte-Training realisierte, dass sein Auftreten autoritärer ist, als er das im täglichen Umgang wahrnimmt. Er vermutete, dass er dadurch eine klare Erwartungshaltung generiere, die ihn zum Erfolg führe. Des Weiteren nutzte er die lehrreiche Darbietung seiner Kollegen, die vor ihm ins Round Pen gingen, um ihre Erfolg bzw. Misserfolg induzierenden Handlungen zu analysieren und für ein Erfolg

versprechendes Verhalten für sich selbst abzuleiten. Dadurch stellte er fest, „dass die eigentlich die Probleme hatten, weil sie nicht klar gesagt haben, was sie wollen und auch nicht klar Feedback gegeben haben. (...) Und da bin da rein gegangen, hab mit ihm Rapport hergestellt und hab dann überhaupt keine Probleme gehabt, der ist mir nachgezottelt, hat sich gedreht, alles Mögliche.“⁷¹⁰

Ph. Theissen wurde aufgezeigt, dass er wenig Unterstützung für sich von außerhalb in Anspruch nimmt. Im Training zeigte sich dies insofern, dass er sehr viel früher Erfolge beim Pferd hätte verzeichnen können, hätte er das Team bzw. den Trainer in seinen Problemlösungsprozess miteinbezogen. Übertragen auf den Berufsalltag zeigte sich dass er – da er selbst Experte seines Fachs ist – darüber vergisst, die ihn umgebenden Mitarbeiter auf dem ‚Weg zum Ziel‘ zu involvieren. D.h., dass diese zu schnell mit einem Endergebnis konfrontiert werden. Im Training fiel das Feedback durch die Pferde insofern aus, dass sie ohne Herstellung der Beziehung und der Führung in kleinen nachvollziehbaren Schritten, nicht zu folgen bereit waren. „Und da verlass ich mich zu stark auf mich selber, gehe zu weit wahrscheinlich und nehme die anderen nicht mit und das ist mir mit dem Pferd auch passiert.“⁷¹¹

Eine Veränderungsnotwendigkeit bezüglich des Führungsverhaltens erkannte A. Schiesser, der seit dem Training darauf achten möchte, vermehrt auf Distanz zu führen. „Und wir sind da an einem Punkt aus der Vergangenheit von mir, der da hochgekommen ist, mein eigener Perfektionismus. Jetzt bin ich an einem Punkt angelangt in meinem Leben, wo ich den runterschrauben muss. Jetzt reicht’s, weil sonst werde ich mein Leben lang fünfzehn, sechzehn Stunden arbeiten und das kann es nicht sein.“⁷¹² In der Übung ‚Lead to Distance‘ erkannte er, dass er sicher fühlt, wenn er Mitarbeiter ‚Pferd‘ unter Kontrolle hat. In der beruflichen Realität kostet ihn das jedoch einen ziemlich großen Energieverbrauch. Um diesen zu reduzieren und um die eigene Ressource zu schonen, ist Management by Delegation das, was er umzusetzen gedenkt, auch wenn er feststellen musste, dass ihm der Kontrollverlust schwer fällt. Die ‚Zügel loszulassen‘ - im übertragenen Sinne – ist die Erkenntnis, die er auf seinen Alltag transferiert und das Bild, das sich gedanklich manifestiert hat. „Ich übergebe die Verantwortung, ich delegiere und ich übergebe die Kompetenz [...]. Die

⁷¹⁰ Frank Floessel

⁷¹¹ Philip Theissen

⁷¹² Andreas Schiesser

Vorbereitungsarbeit, bis das läuft, die ist größer. Das heißt, [...] wie will ich das kontrollieren, was gebe ich für Rahmenbedingungen, [...] das muss ich alles sehr detailliert vorbereiten und das ist zu Beginn ein Mehraufwand, aber später ein Minderaufwand. Und das ist [...] ein Ziel, das ich mir jetzt klar gesetzt habe, weil nicht zuletzt, um die Mitarbeiter zu motivieren und die Teamleiter zu motivieren, dass sie selbst mehr Verantwortung und Kompetenz übernehmen können, und meine eigene Ressource zu schonen. [...]"⁷¹³

Einige der Teilnehmer kamen mit der Erwartung in das Training, einen Leitfaden an die Hand zu bekommen, wie sich effiziente Führung gestaltet. „Ich bin ein Mensch, ich kann am besten arbeiten, wenn man mir genau sagt, wie ich etwas zu tun habe. [...] Das heißt, am liebsten wäre es mir, wenn mir jemand in diesem Kurs ganz klar eine Anleitung gegeben hätte, so führst Du und so funktioniert. Aber das geht eben nicht.“ Denn die Ausrichtung des pferdegestützten Seminars ist eine andere. Zum einen spiegeln die Pferde lediglich die Handlungen der Teilnehmer wider. D.h., jedes Mal, wenn ein neuer Leader den Round Pen betritt, wird das Pferd auch individuell anders auf dessen Schwächen und Stärken reagieren, um ihm genau diese bewusst zu machen. Zum anderen – und das ist das Besondere am pferdegestützten Führungskräftetraining – geht es zwar um die einheitliche Bereitstellung gewisser Basiskompetenzen auf der Seite des Führers, wie klare Kommunikation, Respekt und Vertrauen, aber in der Ausdifferenzierung gestaltet sich gelungene Führung ganz individuell. D.h., die vor dem Pferd agierende Person muss authentisch in ihrem Selbst sein. Nur dann ist erfolgreiches Führen wirklich möglich. „Führen ist etwas authentisches, wer nicht authentisch führt, also was ihm selbst entspricht, der kann nicht. Das merkt jeder Mitarbeiter schlussendlich, wenn es aufgesetzt ist, also wenn es erlernt ist, aber wichtig ist, wie wirkt meine Führung und was kann ich noch adjustieren, damit es so wirkt, wie ich es will. Ich denke, das ist das Wesentliche und deshalb gefällt mir es auch so gut, weil es nicht eine bestimmte Kompetenz, eine Führung vermittelt oder eine Methode einer Führung vermittelt.“⁷¹⁴ D.h., jeder Teilnehmer muss auch für sich selbst die Verantwortung übernehmen, herauszufinden, was für ihn ganz persönlich gelungene Führung ist.

⁷¹³ Andreas Schiesser

⁷¹⁴ Andreas Schiesser

Kommunikation

Für fast alle Teilnehmer schulte das Führungskräfte-Training insbesondere kommunikative Fertigkeiten, was auf die Verlautbarung über Feedbackkultur, körpersprachliche Aspekte, mit denen Rapport hergestellt wurde und den Beziehungsaspekt einer Nachricht zurückzuführen ist. Einer gelungenen Führung ist immer auch eine gelungene Kommunikation immanent, deren Ergebnis sich – insbesondere aufgedeckt in der Arbeit mit dem Pferd – über das, was beim Kommunikanten ankommt, qualifiziert. „Es ist nicht wichtig, was Du sendest, sondern es ist wichtig, was dann beim Empfänger ankommt. Das kommt hier mehr als alles andere raus, finde ich.“⁷¹⁵ Daher schult das Training insbesondere die kommunikative Kompetenz in Bezug auf Feedbackkultur. Die vielfältigen Möglichkeiten im Seminar, die Wahrnehmung und den Umgang mit Feedback zu trainieren und Kriterien für differenziertes Beobachten kennen zu lernen, verhelfen, das eigene Verhalten bewusst zu steuern. Für viele Teilnehmer ist der wesentliche Inhalt des Trainings zu erfahren, wie kompetentes Feedback erhalten und gegeben werden kann. „Ich sehe mich aufgrund des Feedbacks vom Pferd, wie ich mich verhalte und welche Verhaltensweise [...] welche Wirkung [hat]. Also Ursache, Wirkung. [...] Und wie kann ich situativ mein Verhalten ändern und sehe gleich die Wirkung.“⁷¹⁶

Viel voneinander zu lernen bedeutet auch, sich selbst besser einschätzen zu können. Für S. Furter dekuvierten die Übungen mit dem Pferd blinde Flecken, die Opfer ihrer Verdrängung geworden waren. Der Umgang mit dem Pferd fokussierte sie auf ihre ‚Problemzonen‘, ohne dass sie die Möglichkeit hatte, auszuflüchten. „Weil das ist ein Pferd, und das hat keinen Plan. Wenn das jetzt mit Menschen gewesen wär, hätt’ ich mich da vielleicht in diese Ausrede flüchten können, um wiederum von meinen Problemen quasi abzulenken, und mich nicht damit zu konfrontieren, aber weil’s eben die Pferde sind, geht das nicht. Da musst Du wirklich den Fehler bei Dir suchen.“⁷¹⁷ Dieses Feedback erfolgt durch das Pferd unmittelbar. „[D]as Erlebnis oder die Erfahrung [...] von den ganzen Abläufen oder Mechanismen oder Kräften, die da wirken [ist] [...] ein unmittelbares. Also [...] man kann sich da nicht mit faulen Ausreden aus der Situation stehlen oder sich rechtfertigen, sondern man kriegt es eins

⁷¹⁵ Sandra Furter

⁷¹⁶ Andreas Schiesser

⁷¹⁷ Sandra Furter

zu eins gespiegelt und zwar sofort. Und das heißt, da ist was dran, das ist ein Fact und an dem muss man arbeiten. Und das geht tiefer, als wie wenn man das theoretisch abhandelt. [...] Weil ein Teil vom Transfer ist eigentlich [...] auf dem Platz schon passiert, weil man schon in der Situation drin war und Transfer bedeutet ja am Schluss, dass man das eigentlich konkret umsetzt. Und man packt es auf einer anderen Ebene an.⁷¹⁸ Der Transfer konnte auf unterschiedliche Weise von den Teilnehmern hergestellt werden und wurde durch die Feedbackprozesse ausgelöst. „[I]ch kann genau meine Verhaltensweisen, die ich diesem Mitarbeiter oder dem Pferd gegenüber an den Tag lege, [...] spiegeln. Das sehe ich eins zu eins, als das Pferd mir sofort Feedback gibt. Und der Mitarbeiter gibt mir das nicht. Das ist das Spezielle daran. Also ich erhalte dieses Feedback, das ich eigentlich vom Mitarbeiter benötigen würde, um mich weiter zu entwickeln. Das erhalte ich vom Pferd und kann mich so weiter entwickeln. Das ist hervorragend.“⁷¹⁹ Schließlich fällt es vermutlich leichter, Sympathie oder Antipathie gegenüber einem Pferd zuzugeben als gegenüber einem Menschen, da keine Gefahr besteht, durch die Äußerung jemanden zu verletzen.

Insbesondere Watzlawicks Axiom man könne nicht nicht kommunizieren wurde deutlich, dass dieser praktischen Trainingssituation beständig immanent war. Das bedeutet auch, dass man sich nicht nicht verhalten kann. Jedes Verhalten der Teilnehmer löste auch ein Verhalten beim Pferd aus – gerade auch auf der nonverbalen Ebene. Bezüglich der Körpersprache kam es zu interessanten Erkenntnissen. Ph. Theissen erkannte, dass er mehrheitlich über den verbalen Kanal führt, und war über den Effekt seiner Körpersprache überrascht. „Ich glaube es hat ganz klar gezeigt, mit den Pferden, dass es eine Wirkung entfaltet, wie man auftritt und dass der Empfänger nicht unbedingt das versteht, was der Sender aussendet. [...] Außerdem wird man sich jetzt erstmal vielleicht mehr auf die Körpersprache konzentrieren und das Gesprochene in den Hintergrund stellen.“⁷²⁰ Die Teilnehmer erleben durch das Pferd, dass sie immer beobachtet und interpretiert werden, insbesondere in der Position einer Führungsperson.

⁷¹⁸ Jan Schröder

⁷¹⁹ Sandra Furter

⁷²⁰ Philip Theissen

Vertrauen

Vertrauen ist ein zweiter, der wesentlichen Basiskomponenten gelungener Führung. Er ist ein inhaltlicher Schwerpunkt des Trainings und darin auch in verschiedener Weise zum Ausdruck gekommen. Das dem Vertrauen immanente Risiko wird zum Beispiel allein durch die Seminaregebenheiten thematisiert. Denn das Training findet mitten im Leben und nicht in einem geschützten Umfeld statt. Es ist sicher richtig, dass sich die Teilnehmer darauf vertrauen, dass die Seminarleitung gefährliche Situationen nicht zulassen wird. Dennoch setzen sie sich durchaus einem gewissen Risiko aus. Pferde spielen keine Rollen und nehmen keine Rücksicht, sondern reagieren ihrer Natur entsprechend auf ihre Umwelt. Das heißt sie können sich erschrecken, mit einem einzigen Sprung einen Teilnehmer umwerfen, bzw. aus Versehen auf seine Füße treten. Das Risiko, das dies tatsächlich passiert, ist bei gut ausgebildeten Pferden sehr gering, kann aber meist von den Teilnehmern nicht eingeschätzt werden. So verhilft gerade der erfolgreiche Umgang mit dem Tier auch zur Implementierung von Vertrauen in die Bewältigung neuer, unbekannter Situationen. „Ich habe mein Leben lang Respekt bis Angst vor Pferden gehabt, ich hab nie gewusst, was ich mit diesen schreckhaften, bissigen, ausschlagenden Tieren machen kann, (lacht) die waren absolut unberechenbar für mich, und (...) diese Scheu habe ich überwunden, [...]“⁷²¹ Die Auseinandersetzung mit dem Pferd begünstigt auch die Erweiterung des Selbstvertrauens. F. Floessel: „Ich glaub die Erfahrung ist, dass ich mir als Führer durchaus vertrauen kann.“⁷²² Vertrauensbrüche hingegen ist das Pferd äußerst schnell fähig, aufzudecken. Es agiert in keiner Weise in Richtung der erforderlichen Zielerreichung. „[I]ch habe nachher die Beziehung irritiert, dadurch, dass ich zu wenig klare Signale gegeben habe. Dann gab es Missverständnisse, das Pferd ist unsicher geworden und ich auch wieder [...]“⁷²³ Übertragen auf den unternehmerischen Alltag lässt sich festhalten, dass die Führungskraft auch als dafür verantwortlich zu betrachten ist, dass Selbstwertgefühl ihrer Mitarbeiter zu stärken und damit Vertrauen zu säen. Dies stärkt ihre eigene Persönlichkeit, ebenso wie die in ihre Mitarbeiter. Zu bewältigen ist dies mitunter durch eine Bekräftigung des Selbstwertes des Gegenübers. Erst dann ist Leistung zu erfordern. Diese Erkenntnis wird auch F. Floessel ab dem Zeitpunkt des Trainings versuchen, durch so genannte ‚Strokes‘

⁷²¹ Jan Schröder

⁷²² Frank Floessel

⁷²³ Jan Schröder

umzusetzen. Im pferdegestützten Training erfuhr er, dass das unvermittelte Loben des Pferdes bei erfolgreicher Ausführung der Übung als Verstärker wirkt und das Pferd danach schneller die erwünschte Leistung zeigte. „Ich glaube, was ich versuche zu transferieren sind irgendwo die Streicheleinheiten. Ich glaube das Loben nach entsprechend gelungenen Aktionen, das hat wirklich Wunder gewirkt gestern.“⁷²⁴ Als Vorsitzender der Geschäftsleitung führt er vor allem in einem Management by Exception Verfahren. Das bedeutet, dass immer nur dann, wenn etwas nicht funktioniert, ‚Krisenstäbe‘ einberufen würden. Der Fokus richte sich dabei an der Fehlerorientierung aus. Was fehlt, ist jedoch Lob auszusprechen und dieses wieder verstärkt in den Alltag zu integrieren.

Respekt

Als Führungskraft klarer zu kommunizieren und eindeutiger in den Zielvorgaben zu sein, sind Erkenntnisse, die S. Furter erwarb. Ihr fehlten zu Beginn des Trainings klare Zielvorgaben, so dass sie wenig ernst genommen wurde. Durchgreifen zu können, zählte sie nicht zu den Stärken im beruflichen Alltag. Das wurde analog im pferdegestützten Training dadurch aufgedeckt, dass das Pferd sie nicht respektierte und eher als ‚Spielkameraden‘ betrachtete. Um sich Akzeptanz und Respekt zu verschaffen, sei für sie wesentliche Essenz aus den Übungen gewesen, klarer in ihrer Kommunikation zu werden. „Ich hab gemerkt ich – ich hab bei mir Mitarbeiter, die Chaco (ein Trainingspferd, Anm. des Autors) sind und ich hab Mitarbeiter die Chispis (ein Trainingspferd, Anm. des Autors) sind. Und ich hab mit den Chispis eindeutig mehr Mühe und zwar auch, weil ich mich ein bisschen dagegen sträube wirklich mal mit der Faust auf den Tisch zu klopfen und zu sagen: Und das machst Du jetzt und zwar bis morgen ist das fertig. Keine Diskussion.“⁷²⁵ Diese Erfahrung mit den Pferden führte in der Selbstreflexion zu dem Ergebnis zu erkunden, worauf diese Unzulänglichkeit begründet ist. „Vor allem ich habe mir auch wirklich überlegt, warum ist das denn so? Und genau aus dem Grund, weil ich will es mir ja nicht verscherzen mit den Mitarbeitern. [...] ich muss ja mit dem trotzdem noch zusammenarbeiten und dass ist bei mir die Hemmschwelle. Das ist der Grund, warum ich das nicht mache.“⁷²⁶ Das Modell der Eskalationsstufen verhalf im Training dazu, Wissen darin zu erlangen, dass

⁷²⁴ Frank Floessel

⁷²⁵ Sandra Furter

⁷²⁶ Sandra Furter

sich nötiger Respekt zu verschaffen ist, indem lediglich die Stufen eingehalten werden und die Führungskraft dadurch in den Sanktionen vorhersehbar für das Gegenüber bleibt.

Kritik:

Die Kritik an dem Training – im Folgenden als Verbesserungsvorschläge betrachtet – betont im Grunde wenige Punkte, die von den Teilnehmern dargelegt wurden.

Zum einen war den meisten der eine Tag mit den Pferden zu kurz. Es wurde die Forderung laut, entweder noch mehr Übungen auszutesten oder den zweiten Tag auch mindestens als halben Tag für das pferdegestützte Training zu nutzen. Der Anforderung, den Prozess des reflexiven Lernens zu kompetentem Führungsverhalten gerecht zu werden, kann ein Tagesseminar sicher nur sehr begrenzt genügen. Darüber hinaus ist die Kritik in die zeitliche Gestaltung eher als Kompliment an den Erfolg des Trainings zu verstehen.

Manch ein Teilnehmer vermisste die theoretische Grundlage, bzw. dort, wo die Theorien vorhanden waren, war einigen nicht ganz klar, wieso genau diese angeführt werden und wie sie letztendlich in den Gesamtzusammenhang einzuordnen sind. Im Gegensatz hierzu wäre es manchen Personen auch recht gewesen, die Theorien gänzlich weg zu lassen, um sich verstärkt auf die praktische Erfahrung zu konzentrieren. Ziel des Trainings ist es nicht, den Teilnehmern große Mengen neuer Informationen zu vermitteln, sondern sie sollen bei dem Erkennen von Mustern zu kompetentem Führungsverhalten unterstützt werden. Ergänzend hierzu forderten einige Teilnehmer das Thema Führung einzugrenzen, auf zum Beispiel Kommunikation. Denn die Meisten hielten es eher für ein Kommunikationsseminar, als für ein Seminar über Führung. „Also für mich ist es mehr Kommunikationstraining als ein Führungstraining, meines Erachtens.“⁷²⁷ Zwei Teilnehmer verhielten sich skeptisch bezüglich der Manipulierbarkeit der Pferde. „[I]ch finde Pferde haben nicht unbedingt einen großen Willen. Weil ich schnell mit ihnen arbeiten kann, heißt das auch, dass sie sehr schnell auf die Umwelt reagieren und das tun Menschen auch, aber sie haben immer noch auch einen eigenen Willen. Das Training müsste man mit Katzen machen (Lachen). Pferde sind ein bisschen wie Hunde. Die kann man erziehen, die kann man

⁷²⁷ Philipp Theissen

dressieren[...].⁷²⁸ Im Zusammenhang mit den Zweifeln, ob ein Pferd wirklich dazu in der Lage ist als Co-Trainer dem Teilnehmer realitätsnahes Feedback zu geben, kam auch Verunsicherung auf. „Und die Frage ist für mich, ist es ein Sprachenproblem, dass ich nicht pferdisch kann oder ist es wirklich ein sozial Kompetenzproblem?“⁷²⁹ Daher war für einige der Teilnehmer der Interpretationsspielraum zu weitläufig. „[I]ch habe ein bisschen Zweifel für meine Person ob [...] der Praxistransfer danach wirklich funktioniert. Also wie viel nehme ich da mit, um nachher Mitarbeiter zu führen.“⁷³⁰ Da die Frage, warum man nicht einfach andere Tiere heranzieht, die weniger auf den Menschen als Futter- und Lebensraum-„Gewährleister“ angewiesen sind, als Pferde, öfter gestellt wird, ist hierzu anzufügen, dass gerade die Struktur der Herde einen Transfer zum Unternehmen sowie Führungsverhalten bietet. D.h., Katzen sind zwar zum Beispiel eigenwilliger, ‚funktionieren‘ aber als Modell insofern nicht, da sie keine adäquaten sozialen Strukturen aufweisen, um sie mit menschlichem Verhalten zu vergleichen. Gerade die Eigenschaften, die ein Leittier innerhalb der Herde kennzeichnen, und dieses dazu qualifizieren, dass ihm gefolgt wird, sind authentisch mit einem erfolgreichen Führungsverhalten in der menschlichen Umwelt.

Abschließend lässt sich festhalten, dass vom Gros der Teilnehmer eine positive Resonanz auf das pferdegestützte Führungskräfte-Training zu verzeichnen ist. Sowohl bezüglich des Veranstaltungsortes („Ich finde auch [der] [...] Standort [...] [der] gibt eine wirklich spezielle Atmosphäre, man kommt da in eine andere Welt und ich finde das sehr gut. [...] Das hat seinen eigenen Charme und mir hat das sehr gefallen.“⁷³¹), als auch bezüglich des gesamten Konzeptes sowie der Durchführung des Compelling Trainings, wurde zum überwiegenden Teil nur positives Feedback laut. Für alle Teilnehmer sind die Erwartungen mehr als erfüllt worden. „[...] wir haben einander gegenseitig [...] konstruktive Feedbacks gegeben, sehr viel voneinander gelernt, einander viel besser kennen gelernt, können uns viel besser einschätzen (...) und ich denke, das wird in der zukünftigen Zusammenarbeit befruchtend sein.“⁷³² Insbesondere die Kooperation zwischen Mensch und Tier sowie die Kommunikation mit dem Pferd und die Bewältigung der Seminar-Aufgaben, die nur über Handlung geschehen und den Prozess des expressiven Führungslernens einleiten, übte auf viele

⁷²⁸ Philipp Theissen

⁷²⁹ Philipp Theissen

⁷³⁰ Paul Röösl

⁷³¹ Jan Schröder

⁷³² Andreas Schiesser

eine besondere Faszination aus. „Das Pferde-Mensch-Verhältnis hat mich sehr sehr fasziniert und wie man mit Pferden kommunizieren kann und wie stark sie reagieren.“⁷³³

Nachhaltigkeit

Unterstützt durch die ungewöhnliche Situation mit den Pferden, wodurch einprägsame Bilder entstehen, ist bezüglich der Nachhaltigkeit darzulegen, dass einige Teilnehmer das Bild des Pferdes als Metapher in ihr Führungsverhalten integrieren wollen. „[I]n dem Moment, wo Du fragst, warum ist das jetzt passiert, kommt vielleicht das Pferdebild wieder in Deinem Kopf zum Vorschein, wo Du sagst, genau deswegen ist das da auch nicht gegangen und dann versuchst Du zu ändern. Es ist ein schöner Milestone, das Pferd in der Erinnerung.“⁷³⁴ Für viele sind es auch deswegen Schlüsselerlebnisse, die sie in den Alltag transferieren, weil das das Training sehr intensiv erlebt wurde. „Ich glaube, was es ausmacht, dass es mich begleiten wird, ist, dass ich dadurch, dass ich es sehr bewusst erlebt habe, wie mein Handeln Reaktionen auslöst und dadurch [...] gesehen habe, wie sich ein Pferd bewegt und auf was ein Pferd bei mir achtet, dass ich mit diesen geschärften Antennen ins Geschäft gehe.

Zum Thema Nachhaltigkeit ist hinzuzufügen, dass auch Fragebogen erstellt wurden, um diese zu hinterfragen.

Da es sich um zwei Trainings handelte, die beobachtet wurden (wobei nur das erste in der obigen Auswertung Erwähnung fand), wurden jeweils beiden Firmen die Fragebogen zukommen gelassen, um zu eruieren, wie der andauernd der Effekt des Trainings ist. Dabei umfasste der Zeitraum bei der einen Trainingsgruppe sechs Monate und bei der zweiten Trainingsgruppe drei Monate. Da der Rücklauf sich jedoch auf insgesamt nur vier Exemplare belief, konnte keine Repräsentanz erreicht werden. Die Fragebögen finden sich im Anhang dennoch wieder. Grundsätzlich ist aus diesen Daten zusammengefasst fest zu halten:

- Zum einen lässt sich feststellen, dass die Teilnehmer alle eine Langzeitwirkung des Trainings verzeichnen. D.h. bei allen ist eine Nachhaltigkeit vorhanden, bei einem Teilnehmer verstärkt sich die Wirkung mit der Zeit.

⁷³³ Paul Rösli

⁷³⁴ Philipp Theissen

- Im Vergleich zu verstärkt kognitiven Trainings mit menschlichen Co-Trainern, sind auch hier Differenzen bezüglich der unterschiedlichen Nachhaltigkeit zu erkennen. In drei der vier erhaltenen Fragebogen sind sich die Teilnehmer einig, dass die Halbwertszeit länger ist und durch ‚Aha‘-Effekte und die intensive Erlebbarkeit eine klarer Vorteil gegenüber den o.g. Seminaren besteht. Bei einem der Rückläufe konnte der Teilnehmer keine Differenz benennen.
- Inhaltlich gab es bezüglich der Nachhaltigkeit insgesamt folgendes, das besonders haften geblieben ist und auch im beruflichen Alltag verändernden Einzug gehalten hat:
 - Bemühen um klare Kommunikation und Transparenz und das damit verbundene Potential zur Motivierung der Mitarbeiter
 - Eigene Erwartungen werden klarer und präziser formuliert
 - Verständniskontrollen werden ins Gespräch integriert
 - Selbstreflexion ist größer und das Bewusstsein, wie viel Macht die eigene Ausstrahlung hat
 - Größeres Führungsbewusstsein darüber, mit wie wenig Energie man führen kann (Hat täglich Bild von der Übung mit dem Pferd im ‚Circling Game‘ im Kopf)
 - Wissen um beständige Interpretation der eigenen Person aus der Umwelt und Wissen darum, dass es nicht möglich ist nicht zu kommunizieren. Daraus folgt der Versuch, sich entsprechend zu verhalten
 - Zugewinn an emotionaler Sicherheit
 - Zugewinn an emotionaler Reflektion und Auslebung
 - Die Unterschiedlichkeit der Pferde und die damit verbundenen diversen Anforderungen an die Führung – im übertragenen Sinnen an die Relevanz der Respektierung der Individualität der Mitarbeiter
 - Verstärkt detaillierte Beobachtung von Mitarbeitern und Projekten
 - Eskalationsmodell bleibt in Anwendung und vermindert damit den mentalen Druck einer Führungskraft, da viele Probleme - bei rechtzeitiger Eskalation - gar nicht zu solchen werden. Dafür ist aber auch der folgende Punkt notwendig:
 - Die Ausführung von Anordnungen benötigt volle Aufmerksamkeit, sonst geraten diese ins Stocken
 - Direktes Feedback ist wichtig

- Im Führungsverhalten werden mehr ‚Checks‘ getätigt ob Zugehört wird, Feedback und Anerkennung stattfindet und vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen wird
- Verminderte Spannungen im zwischenmenschlichen Bereich durch rechtzeitiges Erkennen und Vermeiden von Problemen
- Delegierte Aufgaben werden genauer, aber diskreter überwacht
- Führen verstärkt aus Distanz
- Denken, Fühlen und Handeln ist in Einklang zu bringen
- Verbesserung der Teamfähigkeit in der Unternehmung

Die Auswertung der Fragebogen lässt erkennen, dass unabhängig der geringen Rücklaufzahl, eine weitreichende Bandbreite an Erkenntnissen gewonnen wurde, die auch über den Zeitraum von drei bzw. sechs Monaten hinaus in verschiedener Ausdifferenzierung ihrer Intensität nachgewirkt haben.

VI Fazit und Ausblick

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel „Führen lernen. Persönlichkeitsentwicklung im Führungsverhalten mittels eines pferdegestützten Trainings. Analyse einer außergewöhnlichen Mensch-Tier-Kooperation.“ beschäftigte sich mit verschiedenen interdisziplinären Thematiken. Basis der Arbeit war ein Führungskräfte-Training mit Pferden. Der Einsatz dieser auf den ersten Blick recht ungewöhnlich erscheinenden Kombination, ist im Weiterbildungssegment nicht mehr ganz neu, sondern hat sich unter diverser Betitelung auf dem Trainingsmarkt etabliert. In der vorliegenden Arbeit wurde es unter der Begrifflichkeit des ‚Compelling Trainings‘, ‚Leadership by Horse-Sense‘ oder unter ‚pferdegestütztem Führungskräfte-Training‘ geführt. Alle bezeichnen im Grunde ein- und dieselbe beschriebene Trainingsform.

Die Arbeit entstand auf der Idee zu hinterfragen, inwieweit ein Führungskräfte-Training, das auf einer Kooperation von Pferd und Mensch sein Fundament gelegt hat, in der Lage ist, eine Effektivität in den wesentlichen Punkten der Vermittlung von

- klarer Kommunikation
- Vertrauen und
- Respekt zu demonstrieren.

Außerdem stellte sich eingangs die Frage, inwiefern das pferdegestützte Führungskräfte-Training einen intensiven Selbstexplorationsprozess einzuleiten vermag, der in herkömmlichen Trainings so nicht herzustellen ist.

Um diese Fragen zu klären, wurde das Compelling Training theoretisch fundiert. Dabei bauten die Kapitel aufeinander auf, so dass zuerst eine definitorische sowie kategorische Einordnung vorgenommen wurde, in der festgelegt wurde, dass das pferdegestützte Training auf der Basis verschiedener Konzepte der Personalentwicklung fußt. Es entstammt dem Off-the-job-Segment, qualifiziert sich genauer als Outdoor-Training und ist mit Elementen aus Trainings sozialer Kompetenzen versetzt. Darüber hinaus wurde es inhaltlich insbesondere aus der Richtung der Kommunikations- sowie Verhaltenspsychologie beeinflusst. Das bisher genannte erste Kapitel widmete sich somit ausschließlich der Trainingsbeschreibung, worunter auch die Aufführung der Trainingsmethodik mit exakter Übungsbeschreibung fiel. Dadurch wurde dem Leser ein umfangreicher Einblick in die begründete Basis dieses Trainingskonzeptes geboten. Denn auf der Grundlage einer wissenschaftlichen

Beweisführung konnte dargelegt werden, dass sich das Compelling Training auf eine weitreichende theoretische Fundierung stützt.

Um genauer die Kooperationspartner innerhalb dieses Trainings zu begutachten und zu belegen, warum gerade eine Pferd-Mensch-Zusammenarbeit zu fruchtbaren Erkenntnissen bezüglich persönlicher Reifung im Führungsverhalten führen kann, stellte das zweite Kapitel die ‚Teilnehmer‘ in ihrer Unterschiedlichkeit dar. Hierin stellte sich zum einen heraus, dass der Mensch generell eine mit seiner evolutionsgeschichtlichen Existenz verschmolzene Beziehung zu Tieren hat. Zum anderen konnte die bedeutende Rolle des Pferdes in dieser gemeinsamen Vergangenheit eruiert werden. Denn dieses beeinflusste seit jeher die Hominiden auf den verschiedenen Ebenen der Psyche, der Physiognomie und ihres Verhaltens durch eine seit Jahrtausenden bestehende historische, psychologische, ethologische wie ökonomische Verbindung. Im Sinnbild des Pferdes wird bis heute unser archaisches Erbe verkörpert, dass – wie sich herausstellte – noch immer einen hohen Aufforderungscharakter auf den Menschen ausübt. Auf der Basis der o.g. Faktoren, konnte die Mensch-Pferd-Beziehung als erfolgreiche Kooperation anerkannt werden.

Im Kapitel zur Persönlichkeit wurde sich zu Beginn wieder verstärkt dem Menschen gewidmet und insbesondere herausgearbeitet, dass es nicht im Sinne des Trainings liegt, Persönlichkeitsdispositionen zu verändern, die nicht veränderbar sind. Denn entgegen der weit verbreiteten Ansicht, dass Führungseigenschaften nicht angeboren, sondern entwickelbar seien, besteht auch die Gegenthese, dass der Mensch nicht in der Lage sein kann, alle Kompetenzen jederzeit zu erwerben. Diese Feststellung würde in spe vielen Unternehmen kostspielige Personalentwicklungsmaßnahmen ersparen. Insbesondere für Führungskräfte stellt diese Erkenntnis zum einen für sie selbst, zum anderen für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter eine interessante Komponente dar. In der Arbeit mit dem Pferd konnte der Führungskraft die Mitarbeiterenebene insofern nahe gebracht werden, dass nur durch das Erkunden der Vorlieben und Abneigungen des Gegenübers, der Aufbau einer gelungenen Beziehung zwischen Pferd und Leader überhaupt erst möglich wurde. Die Beziehungsherstellung steht vor der Leistungseinforderung. Da darüber hinaus jeder Mitarbeiter (bzw. jedes Pferd – um den Effekt der Individualität zu verstärken, wurden die Pferde analog hierzu während der Übungen getauscht) individuell ist, kann ein erfolgreiches Miteinander nicht dadurch gekennzeichnet sein, dass ein Einheitsmaß an Beziehungsarbeit an den unterschiedlichen Menschen angesetzt wird. Bezüglich der Persönlichkeitsdispositionen

der Führungskräfte stellte sich heraus, dass auch diese ihre eigene Individualität als solche annehmen müssen, um authentisch führen zu können. Dann ließ nach Aussage einer Führungskraft nach dem Seminar auch der mentale Druck nach, als eingesehen werden konnte, dass bestimmte Kompetenzen aufgrund neuronaler Gegebenheiten nicht bei jeder Person gleich intensiv ausgebildet sind. Im Training wird bezüglich authentischem Verhalten das ‚Herz-Kopf-Hand‘ – Modell angeführt, dass die Forderung nach einer Einheit dieser drei Komponenten verbildlicht und noch Monate nach dem Training, das Handeln einiger Teilnehmer beeinflusste. Authentischem Handeln ist aber immer auch ein gewisses Mass an emotionalem Einfühlungsvermögen immanent. Das führte im 5. Kapitel dazu, zu einem Führungsverhalten überzuleiten, dass die Betonung auf den emotionalen Charakter von Führung lenkt. Denn es konnte herausgestellt werden, dass Emotionen einen großen Part in der Bewertung menschlichen Miteinanders einnehmen und deren Beachtung insbesondere im beruflichen Umfeld eine große Rolle spielt. Gerade dort unterliegen Emotionen häufig jedoch auferlegten Tabus. Emotional intelligent zu führen bedeutet auch, entsprechend der sozialen, ökonomischen und strukturellen Vorgaben des angehenden 21. Jahrhunderts zu handeln und damit den, sich beständig verändernden Anforderungen der Umwelt an die Führungskraft im Zuge von Globalisierung und Destrukturierung, gerecht zu werden. Dies impliziert einen Führungsstil, in dem die Führungskraft über ein vielfältiges Repertoire an Handlungsmöglichkeiten verfügt und fähig ist, o.g. Talente ihrer Mitarbeiter zu fördern und nicht an der Verbesserung deren Unvermögen ansetzen zu wollen. Dies führt auch dazu, den Mitarbeiter individuell motivieren zu können, seine ‚Stärken zu stärken‘ und ihn parallel zur Erweiterung seines Kompetenzbereiches vermehrt auf Distanz zu führen. In der Arbeit mit dem Pferd kam es beim Erleben der Führung auf Distanz häufig zu der, für die Führungskräfte ertaunlichen Erkenntnis, wie wenig Energieeinsatz nötig ist, um erfolgreiche Effekte in der Distanzführung zu realisieren. Voraussetzung ist jedoch die Angst vor Kontrollverlust überwinden zu können. So konnten die Teilnehmer hautnah erfahren, wie erfolgreich sich eine Führung gestalten kann, die von Nähe und Vertrautheit auf der einen Seite und dennoch Distanz und auch Respekt auf der anderen Seite, gekennzeichnet ist. Wesentliche Erkenntnis war auch, dass das ‚Loslassen-Können‘ keineswegs mit einem Kontrollverlust gleichzusetzen ist. Denn solange die Führungskraft in der Lage war, klar zu kommunizieren, Vertrauen aufzubauen und einen respektvollen Umgang zu pflegen, verkörperte sie jene Eigenschaften, die sie zu

einem anerkannten ‚Leittier‘ qualifizierten. Darüber hinaus wurde gerade der Aspekt, dass man nicht nicht kommunizieren kann deutlich. D.h., an der Reaktion der Pferde konnten die Teilnehmer erfahren, wie stark ihre nonverbale Macht und deren permanente Präsenz ist. Klar zu kommunizieren bedeutet aber auch, angemessene Rückmeldung zu erteilen und zu erhalten. Eine Geschäftsführerkrankheit zeigt sich jedoch gerade in dem Informationsvakuum rund um den Vorgesetzten. Die eingängliche Frage, ob ein Pferd tatsächlich in der Lage sein kann, der Führungskraft in diesem Prozess der Selbstexploration zu neuen Erkenntnissen zu verhelfen und den blinden Fleck zu verringern, wurde von den Teilnehmern einheitlich positiv belegt. Das Pferd erteilt unmittelbares und klares Feedback, unabhängig vom sozialen Status. Das führte bei den Führungskräften häufig zu ungeahnten ‚Aha‘-Erlebnissen, die sich selten so ehrlich und zeitlich direkt gespiegelt sahen. Das Pferd konnte dabei lediglich als Reaktionär auf das ihm entgegengebrachte Verhalten betrachtet werden. D.h. es handelt seinen Instinkten entsprechend. Forderte die Führungskraft zum Beispiel ihre Leistungserbringung, vergaß darüber allerdings die Herstellung einer angemessenen Beziehungsebene, war Flucht und Abwehrhaltung die Reaktion des Pferdes. War der Leader andererseits nicht in der Lage ihren Auftrag einzufordern und damit eine Balance zwischen Respekt und Vertrauen zu halten, wurde sie vom Pferd keineswegs ernst genommen. Auftrag nicht ausgeführt – hieß das Ergebnis. In einem anderen Beispiel wurde deutlich, dass die Führungskraft zwar bemüht war, eine Beziehungsebene zu gestalten, nur in diesem Falle nicht authentisch. D.h. das vorgegebene ‚Sympathie‘geplänkel‘ erwies sich als nicht kongruent zu dem, was die eigentliche Intention des Leaders war. Dieser gedachte lediglich seinen Auftrag schnellst möglich ausgeführt zu sehen. Das Pferd widersträubte sich und auch hier spiegelte das Tier direkt die eigentlichen Gefühle der Ungeduld und Gereiztheit. Was die Führungskraft aus diesem Beispiel für sich an besonderer Erkenntnis verbuchen konnte, war, dass sie feststellte, nie bisher ‚eskaliert‘ zu haben. Das Einhalten der Eskalationsstufen impliziert jedoch Vorhersehbarkeit. Diese wiederum schafft Vertrauen und implementiert zugleich nachhaltigen Respekt. Diese beiden Komponenten konnten wie in dem dargelegten Beispiel beständig erfahren werden. D.h., sowohl ihr Fehlen, wie auch ihre Präsenz zogen entsprechende Wirkung nach sich – vermittelt durch das Pferd. Innerhalb dieser Thematik stellte es sich als schwierig heraus, diese drei Basiskomponenten begriffsscharf voneinander zu trennen. Denn sie bauen zum einen aufeinander auf und bedingen sich zugleich, was in der vorliegenden Arbeit deutlich

wurde. Um messbar und damit für die Teilnehmer ersichtlich zu gestalten, ob die drei Basiskomponenten der klaren Kommunikation, des Vertrauens und des Respekts gegenüber dem ‚Mitarbeiter‘ genügend vorhanden sind, verhalf das Circling Game.

Abgeleitet aus der Führungssituation in der Herde, beabsichtigt diese abschließende Übung, den Teilnehmer dazu zu veranlassen, als Leader zu fungieren. Nur in dem Falle schloss sich das Pferd dem Leittier Mensch an und erkannte seine Führungsqualitäten für ‚folgenswert‘, wenn o.g. Faktoren erfüllt waren. Die in der Einleitung gestellte Frage nach der Analogie, ob ein pferdegestütztes Führungskräftetraining dazu gereicht diese Aspekte, gestützt auf das humanistische Weltbild und basierend auf den Beratervariablen von Rogers, zu vermitteln ist daher positiv zu beantworten. Als Fazit lässt sich festhalten, dass durch das pferdegestützte Führungskräftetraining ein umfassender Prozess sozialen Lernens, insbesondere bezüglich des Führungsverhaltens angestoßen wurde. Bereits die Zusammenfassung der Interviews von lediglich sechs Personen, konnte eine weitreichende Bandbreite an Ergebnissen erkennen lassen, die aus dem Compelling Training in den Alltag transferiert werden. Die vier Rückläufe aus der Fragebogenerhebung unterstützen diese These und versehen sie zusätzlich mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Denn nach sowohl drei, wie sechs Monaten, war die Präsenz der vermittelten Inhalte noch sehr stark, bzw. intensivierte sich sogar mit der Zeit. Dies ist sicherlich auf das intensive Erleben und die außergewöhnlichen Aha-Erlebnisse zurückzuführen, die vom Co-Trainer ‚Pferd‘ ausgehen. Es lässt sich auch festhalten, dass eine selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten angeregt werden konnte, die Teilnehmer sich in Kommunikationssituationen kompetenter verhalten, konfliktgeladene Situationen häufig gar nicht mehr erst entstehen, und eine zunehmende Team- und Partnerorientierung im Unternehmen zu verzeichnen ist.

Auch die Komponente des Selbstvertrauens wurde gestärkt, indem insbesondere die Wirkung der eigenen Person präsenter ist. Die Daten aus dem Fragebogen geben auch den Hinweis darauf, dass die Teilnehmer vermehrt in der Lage sind, sich an den Bedürfnissen ihres Gegenübers zu orientieren, indem sie den Fokus ihrer sozialen Wahrnehmung stärker an dieser Person ausrichten. Außerdem wurde im Unternehmen auf die Implementierung einer vertrauensfördernden Atmosphäre geachtet. Dies wurde unterstützt durch die verstärkte Vorhersehbarkeit im Verhalten der Führungskraft, so dass einige Teilnehmer auch nach Monaten noch, nach dem Eskalationsmodell handeln.

Die Beurteilung, wie nachhaltig die persönlichkeitsfördernde Entwicklung jedoch auf lange Sicht ist, die das Pferd auszulösen vermag, könnte ein Follow-Up-Seminar des pferdegestützten Führungskräftetrainings verdeutlichen, ist jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich. Außerdem könnte die von fast allen Teilnehmern geforderte Erweiterung der Übungen in Quantität und Komplexität zu einer noch intensiveren Verinnerlichung der Trainingsinhalte führen. Da die Niederschrift auf Papier in keiner Weise die erworbenen und beobachteten Effekte analog darzulegen vermag, wurde das Training (nur für die vorliegende Arbeit) gefilmt. Die Fortführung von Aufnahmen auf Videosequenzen könnte als fester Bestandteil des pferdegestützten Führungskräftetrainings auch zu einer didaktischen Erweiterung gereichen, damit der Teilnehmer sich in der Führungsrolle ein weiteres Mal ‚metarefektiv‘ betrachten kann und sich noch einmal in seiner Führungsrolle beobachten kann.

VII Abbildungsverzeichnis

- Abb 1: Tabelle, Personalentwicklung, Fritzsche, 2002, S. 35
- Abb.2: Stefanie Lampert, Das Pferd im Round Pen
- Abb.3: Stefanie Lampert, Aufbau des Erstkontaktes, Annäherung
- Abb.4: Stefanie Lampert, Beurteilung mit Feedback durch das Team
- Abb.5: Stefanie Lampert, Lead to Distanz, Die Schwierigkeit zwischen Annäherung und Distanz
- Abb.6: Stefanie Lampert, Kombinationsübung
- Abb.7 etc.: Stefanie Lampert, Erfahren der Macht der eigenen Energie; Von oben nach unten: Wegschicken des Pferdes und Einladen zum Folgen
- Abb.8: Das Reptil im Menschen
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb.9: Führungsmodell nach Hersey und Blanchard
Wunderer, 2003, S. 212
- Abb.10: Management by Delegation und Management by Objectives
Manager Seminare, STS-Führungskräftetraining, Trainingskonzepte Nr.5, 2000, CD-ROM
- Abb.11: Bedürfnispyramide
Wellhöfer, 2004, S. 11
- Abb. 12: Komponenten einer Nachricht
www.stangl-taller.at
- Abb.13: Sender – Empfänger - Modell
Vgl. Manager Seminare, STS-Führungstraining, Trainingskonzepte Nr. 5, 2000, CD-ROM
- Abb.14: Beziehungs- und Sachebene
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb.15: Wirkung der Mimik
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb 16: Wirkung der Mimik
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb.17: Subjektive Betrachtung
Manager Seminare, STS-Führungstraining, Trainingskonzepte Nr.5, 2000, CD-ROM
- Abb.18: ‚Feedback geben und nehmen‘; ‚So wie ich Dich sehe‘
Bild entstanden unter Verwendung von <http://www.mastel.ch/projekt-ada1/koepfe.jpg> (03-10-20) n. [www.stangl-taler.at/Das Johari-Fenster.htm](http://www.stangl-taler.at/Das%20Johari-Fenster.htm)
- Abb.19: Johari-Fenster
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb. 20: Johari-Fenster
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb. 21: Johari-Fenster
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb. 22: Selbstwert
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb. 23: Eisbergmodell
Grillo, Führung und Unternehmenskommunikation zit. in www2.fh-swf.de
- Abb. 24: ‚Kopf-Herz-Hand-Modell‘ aus Trainingsunterlagen Valentin Frischknecht
- Abb.25: Eskalationsmodell. Grafik nach Valentin Frischknecht

III Literaturverzeichnis

Allport, Gordon W. (1970): Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Hrsg.: Helmut von Bracken. Meisenheim am Glan: Verlag Anton Hain.

Anton, Karl-Heinz & Weiland, Dieter (1993). Soziale Kompetenz. Vom Umgang mit Mitarbeitern. Zielorientiertes Sprechen, Souveränes Verhalten, Teamfähigkeit, Strategisches Denken. Düsseldorf: Econ Taschenbuch.

Antons, K (2000). Praxis der Gruppendynamik. 8. Aufl. Göttingen

Argyle, Michael (1979): Körpersprache und Kommunikation. Paderborn: Jungfermann Verlag.

Averill, J.R./Nunley, E.P. (1992). Die Entdeckung der Gefühle. Ursprung und Entwicklung unserer Emotionen. Hamburg: Kabel.

Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2004): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Barash, David P. (1980): Soziobiologie und Verhalten. Übers. Von Ingrid Horn. Berlin/Hamburg: Parey.

Becker, M. (1993). Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg vor der Höhe: Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen.

Birkenbihl, Vera F. (2003): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 24. Aufl. München: MVG Verlag.

Birkenbihl, Vera F. (2002): Signale des Körpers: Körpersprache verstehen. 16. Aufl. München: MVG Verlag.

Böhme, Karsten (2003): Strategische Personalentwicklung. Nutzen Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter. München/Neuwied: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Brandtstätter, H. (1999). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen- Beiträge der differentiellen Psychologie. In Sonntag, K. (Hrsg.). Personalentwicklung in Organisationen:

Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen: Hogrefe, Verl. für Psychologie.

Brüggmann, Helmut (1991): Persönlichkeitsentwicklung als Aufgabe der Personalführung. Eine Untersuchung bewußter und unbewußter Momente in der Personalführung und ihre möglichen Auswirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Brockmann, R. (1993). Die Psychologie der Mensch-Tier-Beziehung. Praxisreport Psychologische Therapien und Psychotherapien, 1 (2), 77-86

Bryman, A. (1992). Charisma & leadership in organizations. London: Sage.

Buckingham, Marcus/Coffman, Curt (2001): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Burow (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Cohen, A. R.; Fink, S.L., Gadon, H., Willits, R.D.. (1996). Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen. 6. Aufl., Stuttgart u.a.

Cole, K. (1996). Kommunikation klipp und klar: Besser verstehen und verstanden werden. Weinheim; Basel: Beltz.

Conradi, W. (1983). Personalentwicklung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003): Flow. Das Geheimnis des Glücks. 11. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Delhees, Karl H. (1994): Soziale Kommunikation – Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.

Döring, K. & Ritter-Mamczek, B.(1997). Lehren und Trainieren in der Weiterbildung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Eberl, Peter (2003): Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Edelmann, Walter (1996): Lernpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1970): Liebe und Haß. Zur Naturgeschichte elementarer Verhaltensweisen. München: R. Piper & Co. Verlag.

Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1967): Grundriss der Vergleichenden Verhaltensforschung. Ethologie. 6., überarbeitete und erweiterte Aufl. München/Zürich: R. Piper & Co. Verlag.

Ekman, P. (1973). Darwin and facial expression: A century of research in review. New York: Academic Press.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Berlin.

Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Fast, Julius (2002): Körpersprache. Hamburg: Rohwolt

Feuchthofen, Jörg E. (1991): Pfade im Nebel: Qualifizierung im Management; in: Grundlagen der Weiterbildung 2, 243-246

Feuchthofen, Jörg E. (1997): Betriebliche Weiterbildung: Mehr Teilnehmer und größere Wirtschaftlichkeit; in: Grundlagen der Weiterbildung 8, 245-246

Fisseni, Hermann-Josef (1998): Persönlichkeitspsychologie: Auf der Suche nach einer Wissenschaft. Ein Theorieüberblick. 4., überarbeitete und erw. Aufl. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Forgas, Joseph P. (Hrsg.) (1992): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Fritzsche, A. (2002). Überfachliche Qualifikationen in der Personalentwicklung.

Konzeption und Evaluation eines Trainings zur Vermittlung überfachlicher Kompetenzen für Mitarbeiter technischer Berufsfelder am Beispiel der SIEMENS AG, Unveröffentlichte Diplomarbeit: Technische Universität Braunschweig.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (1998): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. 2. Aufl. Wien: WUV Universitätsverlag.

Giddens, Anthony (1999): Soziologie. Hrsg. Christian Fleck/Hans Georg Zilian. 2., überarbeitete Aufl. Graz/Wien: Nausner & Nausner.

Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A. (2004): Emotionale Führung. München: Ullstein.

Goleman, D.: Emotionale Intelligenz (2002). 15. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Gordon, Thomas (1995): Familienkonferenz: die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind. 17. Aufl. München: Heyne-Sachbuch.

Greif, S. & H.-J. Kurtz (1989). Ausbildung, Training und Qualifizierung. In Greif, S.; Holling, H. & Nicholson, N.(Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.

Greiffenhagen, S. (1991). Tiere als Therapie. Neue Wege in Erziehung und Heilung. München: Droemer Knauer

Green, J. O. (2003). Models of Adult Communication Skill Acquisition: Practise and the Course of Performance Improvement. In Green, J. O. und Burlison, B. R. (Hrsg.). Handbook of Communication and Social Interaction Skills. Mahwah; NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Gruber, H.. (2000). Erfahrung erwerben. In Hartheis, C., Heid, H. & Kraft, S. (Hrsg.) Kompendium Weiterbildung: Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske+Budrich.

Grün, Anselm (2004): Menschen führen. Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia. 6. Aufl. Münsterschwarzach Abtei: Vier-Türme GmbH Verlag.

Groddeck, Norbert (2002): Carl Rogers. Wegbereiter der modernen Psychotherapie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Gudjons, Herbert (1997): Pädagogisches Grundwissen. Überblick – Kompendium – Studienbuch. 5., durchges. und erg. Aufl. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Günther, D. & Eistel, B. (1986) Planung, Durchführung und Wirkungskontrolle eines pädagogisch-psychologischen Teitprogramms für Kinder und Jugendliche aus Hamburger Heimen. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Hamburg

Günther, Ullrich/Sperber, Wolfram (2000): Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer: Psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren. 3., akt. Aufl. München/Basel: E. Reinhardt.

Hampden–Turner, Charles (1982): Modelle des Menschen. Ein Handbuch des menschlichen Bewusstseins. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Hauer, Gabriele/Schüler, Achim/Strasman, Jochen (2002): Kompetentes Human Resources Management. Lösungen für Personalverantwortliche in einer veränderten Unternehmenswelt. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmGH.

Heckmair, B./Wagner, F.J. (1997). Outdoor Training – von der Exotik zur Normalität. In: e&l – Erleben und Lernen: Zeitschrift für handlungsorientierte Pädagogik. 5. Jahrgang, 2/97, S. 4-5. Lüneburg: Hofman.

Heenemann, Hella/Leidig, Guido (2002): Emotionale Intelligenz und Führung. Darstellung und kritische Würdigung eines populären Konzepts. In: Betriebswirtschaft und Mediengesellschaft im Wandel: Festschrift für Diethel. Wiesbaden: Bundesverband Druck und Medien.

Hempfling, K. F. (1993). Mit Pferden tanzen. Stuttgart: Franckh Kosmos.

Hendrich, Fritz (2003): Horse Sense. Oder wie Alexnader der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte – Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien: Amalthea Signum Verlag GmbH.

Hendrich, Fritz (1999): Die vier Energien der Führung. Menschenführung mit der Kraft der Elemente. 2. ergänzte Aufl. Wien: Signum Verlag.

Herbst, Dieter (1998). Corporate Identity. Berlin: Cornelsen.

Herzig, L. (1990). Psychotherapeutisches Reiten. Diss.

Herzig, L. (1994). Das Pferd in der Behandlung psychosomatisch kranker Menschen. In : Deutsches Kuratorium für Therapeutisches Reiten e. V. (Hrsg.). Die Arbeit mit dem Pferd in Psychiatrie und Psychotherapie (Sonderheft) (S. 78-80) Warendorf

Hinsch, Rüdiger/Pfingsten, Ulrich (1998). Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien. 3. überarbeitete Aufl. Weinheim: Psychologische Verlags Union.

Hugl, Ulrike (1995): Qualitative Inhaltsanalyse und Mind Mapping – Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Izard, Carroll E. (1981): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. Weinheim/Basel: Beltz.

Jürgens, B. (1998 a). Abwandlungen des GSK für Zielgruppen im nicht-therapeutischen Bereich. In Hinsch, R. & Pfingsten, U., Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien (3., überarb. Auf.) Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Jürgens, B. (1998 b). Trainingskonzepte und alltagsnahe Handlungsstrategien. In Krampen, G. & Zayer, H. (Hrsg.) (1998). Psychologiedidaktik und Evaluation I. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH.

Kaestner, J. (1994). Therapeutisches Voltigieren in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. In: Deutsches Kuratorium für Therapeutisches Reiten e. V. (Hrsg.). Die Arbeit mit dem Pferd in Psychiatrie und Psychotherapie (Sonderheft) (S. 87-92) Warendorf

Kanning, U. P. (2003). Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.

Kanning, U. & Walter, M. (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47 (3), 152-157.

Kern & Schmidt (2000): Nutzen und Chancen des Outdoor-Trainings. Dissertation: Eine Methodentriangulation zur Überprüfung des Praxistransfers im betrieblichen Kontext.

Klüwer, C. (1994). Der Einsatz des Pferdes als Medium der Selbsterfahrung im Kontext psychomotorischer Entwicklung und Therapie. Diss., Medizinische Fakultät der Rheinisch-Westsfälischen Technischen Hochschule Aachen. Köln

Koller, Siegfried (1989): Vom Wesen der Erfahrung. Persönlichkeitsentwicklung, Alltagserfahrung, Erkenntnisgewinn, schöpferische Leistung – Über die Fähigkeit des Gehirns zur Verknüpfung verborgener Zusammenhänge. Ein Modell zum Verständnis des Phänomens Erfahrung. Stuttgart: TRIAS-Thieme Hippokrates Enke.

Kölblinger, M. (1997): Zum Umgang mit Angst. In: Zeitschrift für Erlebnispädagogik. Lüneburg.

Krause, G. (2000). Transfereffekte nach Trainings sozialer Kompetenzen. In Psychologiedidaktik und Evaluation II: Neue Medien und Psychologiedidaktik in der Haupt- und Nebenfachausbildung. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Kriz, Jürgen (1994): Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung. 4. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Kutzschenbach, Claus von (2004): Frauen und Männer Management. Führung und Team neu denken. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Lay, R. (1983). ETHIK für Wirtschaft und Politik. München: Langen-Müller/Herbig.

Lay, R. (1999). Führen durch das Wort. München: Econ Et List.

Leimer, G. (1994). Indikation von Heilpädagogischem Voltigieren/Reiten bei Anorexia Nervosa. In Deutsches Kuratorium für Therapeutisches Reiten e. V. (Hrsg.), Die Arbeit mit dem Pferd in Psychiatrie und Psychotherapie (Sonderheft) (S. 70-73). Warendorf.

Leonhardt, Roland (Hrsg.) (2001): Philosophie für Manager. Weisheiten aus vier Jahrtausenden für das heutige Wirtschaftsleben. Wiesbaden: Gabler GmbH.

Löhmer, Cornelia/Standhardt, Rüdiger (1992): Themenzentrierte Interaktion (TZI). Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten. 2. Aufl. Mannheim: PAL

Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Malcho, Samy (1997): Körpersprache im Beruf. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Malmendier, Marcel (2003): Kommunikations- und Verhaltenstraining in Organisationen. Zur Interventionspraxis in der Personalentwicklung. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Markmann, Gudrun A. (2002): Erfolgsfaktor. Die neue Lust am Führen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Mayring, Philipp/Ulich, Dieter (1992/2003): Psychologie der Emotionen. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Mees, Ulrich (1991). Die Struktur der Emotionen. Göttingen: Hogrefe.

Mentzel, W. (1989). Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. 4., aktual. Aufl., Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag.

Mertens, D. (1974). Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 7. Jahrgang. Nürnberg.

Mertens, W./Lang, H.-J. (1991). Die Seele im Unternehmen. Berlin: Springer.

Molcho, Samy (1997): Körpersprache im Beruf. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Mueller, Ernst F./Thomas, Alexander (1974): Einführung in die Sozialpsychologie. Hrsg: Ernst, F. Müller. Göttingen/Toronto/Zürich: Verlag für Psychologie.

Mutzeck, W. (1996). Kooperative Beratung – Konzeption einer Zusatzqualifikation. In Pallasch, W.; Mutzeck, W. & Reimers, H. (Hrsg.) (1996). Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Neuberger, Oswald (Hrsg.) (1990): Führen und geführt werden. In: Basistexte Personalwesen; Bd. 3. 3., völlig überarbeitete Aufl. von „Führung“. Stuttgart: Enke.

Neumann, Peter (1999). Das Mitarbeitergespräch. In: Lutz von Rosenstil/ Erika Regent /Michael E. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.

Nieder, Peter (1997): Erfolg durch Vertrauen – Abschied vom Management des Misstrauens. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Nolte-Dickmann, H. (1997): Drum prüfe, wer an's Seil sich bindet ... Auswahl und Güte-kriterien für Outdoor-Trainings. In: e&l - Erleben und Lernen. Zeitschrift für handlungsorientierte Pädagogik. 5/97, S. 18-20.

O'Connor, Joseph/Seymour, John (1994): Neurolinguistisches Programmieren: gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. 4., überarbeitete und erw. Aufl. Freiburg im Breisgau: VAK, Verl. Für angewandte Kinesiologie.

Pelz, Waldemar (2004): Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

Papke, Angelika (1997): Das Pferd als Medium in der Psychologischen Psychotherapie mit Kindern und Jugendlichen - Psychodiagnostische und psychotherapeutische Wirkungsmomente des Einsatzes von Pferden in der Kindergruppenpsychotherapie. Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie am Fachbereich Erziehungswissenschaft. Berlin: Psychologie und Sportwissenschaft der Freien Universität Berlin.

Pallasch, W.; Mutzeck, W. & Reimers, H. (Hrsg.) (1996). Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Petersen, Thieß (2000): Handbuch zur beruflichen Weiterbildung: Leitfaden für das Weiterbildungsmanagement im Betrieb. Frankfurt am Main/Berlin/Bern/Bruxelles/New Yorck/Wien: Lang.

Petri, H.L. (1996): Motivation: Theory, Research, and Application. Belmont, CA: Wadsworth.

Pittari, L./McKee, A. (2001): Getting Bullish about Leadership. Chicago: Präsentation für Linkage.

Plutchik, R. (1962): The emotions: Facts, theories, and a new model. New York: Random.

Pongratz, Hans J. (1998). Kommunikationstraining. Thesen zum Wandel eines eigenständigen Segments betrieblicher Weiterbildung. Arbeit, Heft 3, Jg. 7, S. 238-256

Priest, S. (1995). Outdoor Education. In: Zeitschrift für Erlebnispädagogik, Heft 12/95. Lüneburg.

Quitmann, Helmut (1985): Humanistische Psychologie – Zentrale Konzepte und philosophischer Hintergrund. Göttingen: Verlag für Psychologie.

Radatz, Sonja (2000): Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen. Ein praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten. 2., aktualisierte Aufl. Wien: Verlag Systemisches Management.

Rashid, Mark (2002):Denn Pferde lügen nicht. Neue Wege zu einer vertrauten Mensch-Pferd-Beziehung. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.

Rauen, C. (2001). Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Regent, Erika (1999). Kommunikation als Führungsaufgabe. In Lutz von Rosenstil/Erika Regent/Michael E. Domsch (Hrsg.):Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.

Reich, Kersten (2000): Systemisch – konstruktivistische Pädagogik: Einführung in Grundlagen einer interaktionistisch – konstruktivistischen Pädagogik. 3. überarbeitete Aufl. Neuwied/Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag GmbH.

Renner, H.G./Strasman J. (Hrsg.) (2000): Outdoor. Das Outdoor-Seminar in der betrieblichen Praxis. Hamburg.

Rhein, H. (1994). Eine tierische Liebe. Zur Psychologie der Beziehung zwischen Mensch und Tier. München: Kösel

Rosner Siegfried (1999): Gelingende Kommunikation. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Rummler, H.M. (1991): Die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen für die Weiterbildung von Führungskräften. Frankfurt am Main.

Retter, Hein (1997): Grundrichtungen pädagogischen Denkens: eine erziehungswissenschaftliche Einführung. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.

Ritschel, Karsten (2001): Der Geist des NLP: Neurolinguistisches Programmieren zum Kennenlernen. Paderborn: Junfermann.

Sarges, W./Fricke, R. (Hrsg.) (1986). Psychologie für die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Göttingen u.a.

Satir, Virginia (1990): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Paderborn: Junfermann.

Schäfer, M. (1987). Die Sprache des Pferdes. Lebensweise und Ausdrucksformen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Schauffler, Birgit (2000): Frauen in Führung! – Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle: Verlag Hans Huber.

Scherm, Martin/Sarges, Werner (Seattle, 2002): 360° - Feedback. Bd. 1. In: Heinz Schuler/Rüdiger Hossiep/Martin Kleinmann/Werner Sarges (Hrsg.): Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt. Göttingen/Bern/Toronto: Horgrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Schmidt-Atzert, Lothar (1996): Lehrbuch der Emotionspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.

Schneewind, Klaus A. (1984): Persönlichkeitstheorien II. Organismische und dialektische Ansätze. In: Erträge der Forschung. Bd. 216. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Schulz von Thun, Friedemann (2000): Miteinander reden 1-3. Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswita (2003): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt.

Schweer, Martin/Thies, Barbara (1999): Vertrauen - Die unterschätzte Kraft. Zürich und Düsseldorf: Walter Verlag.

Schweer, Martin/Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Verlag Hans Huber.

Pferde tun gut! Erfahrungsbericht über eine Gruppentherapie im Pferdeprojekt. Praxisreport Psychologische Therapien und Psychotherapien, 1 (1), 61-76

Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt / M.: Campus Verlag GmbH.

Stahl, Thies (1993): Neurolinguistisches Programmieren: (NLP); was es kann, wie es wirkt und wem es hilft. 3. Aufl. Mannheim: PAL.

Stipsits, Reinhold/Hutterer, Robert (Hrsg.) (1992): Perspektiven Rogerianischer Psychotherapie. Kritik und Würdigung zu ihrem 50jährigen Bestehen. Wien: WUV-Universitätsverlag

Stroebe, Rainer W. (2003): Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen. 7. Aufl. In: Ekkehard Crisand (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie. Bd. 3. Heidelberg: Sauer-Verlag.

Tuckmann, B.W. (1965): Developmental in small groups. Psychological Bulletin 63: (S. 384-399, 11-22).

Ulsamer, Bertold (1997): Karriere mit Gefühl. So nutzen Sie Ihre emotionale Intelligenz. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Voß, B. Kommunikations- und Verhaltenstrainings. (1996). 2. Aufl. Göttingen

Wahren, Heinz-Kurt E. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin/New Yorck: de Gruyter.

Walker, Wolfgang (1996): Abenteuer Kommunikation: Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Stuttgart: Klett-Cotta.

Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (1996): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Göttingen/ Toronto/Seattle: Hans Huber.

Watzlerwick, Paul (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn - Täuschung - Verstehen. München/Zürich: R. Piper & Co. Verlag.

Wellhöfer, Peter R. (2004): Schlüsselqualifikation. Sozialkompetenz. Theorie und Trainingsbeispiele. Stuttgart: Lucius & [und] Lucius.

Welz, Heinz (2002): Pferdeflüstern kann jeder lernen: Die erfolgreichsten Joining – Techniken Schritt für Schritt. Stuttgart: Franckh – Kosmos Verlags GmbH & Co..

Weerth, Rupprecht (1992): NLP & Imagination: Grundannahmen, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen. In: Reihe Pragmatismus & [und] Tradition. Bd. 19. Paderborn: Junfermann.

Winterhoff-Spurk, P. (2002). Organisationspsychologie. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

Wörterbuch (1987): Englisch – Deutsch/ Deutsch – Englisch. Bearbeitete Neuausgabe. München: Orbis Verlag.

Wunderer, Rolf (2003): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 5., überarbeitete Aufl. München/ Neuwied: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Wunderer, Rolf (1993): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wuketits, Franz, M. (2002): Was ist Soziobiologie? München: C. H. Beck Verlag.

CD-ROM:

Manager –Seminare. STS-Führungstraining. Trainingskonzepte Nr. 5. (2000). Bonn. Gerhard May-Verlags GmbH.

Internet Dokumente:

Goleman, D. (2000) Das ECI-360. Elektronische Publikation im Internet:

<http://www.eisglobal.com> (09.01.05)

<http://afrikanisch.multikulti-in.de/MA-kommunikation> (29.10.04)

www.duden.de (09.01.05)

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/FORSCHUNGSMETHODEN/Interview.shtml>
(10.01.05)

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/EMOTION/default.shtml> (10.01.05)

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/MOTIVATION/default.shtml> (10.01.05)

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/default.shtml> (10.01.05)

<http://archiv.ub.uni-bielefeld.de/disshabi/paedagog.htm> (10.01.05)

<http://www.personalseite.de/aufsatz/steinert3.htm> (02-10-06)

<http://www.wiso.uni-erlangen.de/WiSo/BWI/WiPd/downloads/dialog.doc> (03.05.04)

www.uni-koeln.de

[www.uboeschenstein.ch/texte/boetexte/boe_sprache 4.2.html](http://www.uboeschenstein.ch/texte/boetexte/boe_sprache_4.2.html)

www.uni-koblenz.de

IX Anhang

- Teilnehmer Mai Training 2004: Firma Tempobrain



- Teilnehmer Mai Training 2004: GMC



- **Datentranskription Training Mai 2004**

Aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht abgedruckt.

- **Fragebogenrücklauf Training Mai 2004**

1. Langzeit - Wirkung des Trainings?

- a) Hatte das Seminar Auswirkungen und wenn ja welche, bezogen auf die letzten sechs Monate...

- und auf mein Verhalten und Handeln?

Ich versuche, meine Erwartungen klarer und präziser zu formulieren und mache häufiger Verständniskontrollen, um sicherzugehen, dass mich mein Gesprächspartner verstanden hat.

- bezüglich meiner Gedanken (kognitiv)?

Ich weiss, dass ich immer interpretiert werde und versuche auch, mich entsprechend zu verhalten.

- bezüglich meiner Emotionen (Gefühle)?

Keine Auswirkungen

- b) Wie lange hat die Wirkung des Trainings angehalten?

Schwer zu beurteilen. Einige wenige Aspekte sind noch sehr präsent, anderes komplett ausgeblendet.

- c) Welche Nachhaltigkeit hat es im Vergleich zu verstärkt kognitiven Trainings mit menschlichen Co – Trainern nach sechs Monaten?

Ich glaube, dass die Nachhaltigkeit vergleichbar mit anderen Trainings ist. Die Nachhaltigkeit hängt vor allem mit den erlebten Situationen zusammen. Die Arbeit mit dem Pferd führt wahrscheinlich zwangsläufig zu mehr „speziellen Erlebnissen“ welche viel besser haften bleiben als blosse Gespräche.

Auf der anderen Seite könnte ein didaktisch geschickter Trainer durchaus im normalen Unterricht solche Erlebnisse erzeugen.

- d) Inwiefern war das pferdegestützte Führungskräfte training hilfreich für meinen Berufsalltag?

Ich denke, es war nicht hilfreicher als ein normales Führungskräfte training

- e) Ziehe ich noch Parallelen zwischen Pferd und Mitarbeiter aufgrund der im Training gemachten Erfahrungen? Wenn ja, inwiefern hilft es?

Nein. Das Pferd spiegelt ja auch meine Verhaltensweise, meine Verständlichkeit der Kommunikation. Ich empfand es mehr als Spiegel und ziehe keine Parallelen zwischen Pferd und Mitarbeiter.

- f) Was ist aus dem Seminar am stärksten in Erinnerung geblieben?

Dass man nicht nicht kommunizieren kann.

2. Was war mein persönliches Ziel, das ich im Training herausgearbeitet habe?

- a) konsequente Anwendung des Eskalationsprozederes
- b) Denken, Fühlen und Handeln immer in Einklang bringen

3. Konnte ich das Ziel bisher verwirklichen?

Wohl eher nein, weil ich mir der Ziele nicht mehr wirklich bewusst war.

Wenn ja, was hat sich verändert:

- a) für mich persönlich
- b) in der Abteilung / Unternehmung
- c) im zwischenmenschlichen Umgang

4. Gab es Inspirationen aus dem Training, die mir zur Zielrealisierung verholfen haben? Wenn ja, welche?

5. Hat sich etwas im Führungsverhalten verändert und wenn ja, was genau?

Ich versuche stets, meine An- und Absichten glasklar zu kommunizieren.

6. Inwiefern hat sich etwas zu folgenden im Training vermittelten Kompetenzen verändert?:

- a) Kommunikation und Körpersprache
- Vgl. 5
- b) Vertrauen und Einfühlungsvermögen
- c) Respekt und Wertschätzung

7. Würde ich an dem Training noch einmal teilnehmen?

Wohl eher nein. Es war zwar eine interessante Erfahrung, aber für mich war es eher ein Kommunikationstraining als effektiv ein Führungs-training. Ich lernte, wie wichtig es ist, dass ich korrekt verstanden werde. Aber dies ist wohl nur ein Bruchteil auf dem Weg zur effektiven Führung.

- a) Wenn ja, gibt es Anregungen zu Verbesserung?
- b) Welche Schwerpunkte bezüglich Trainingsaufbau und Trainingsinhalte wären für ein Follow – Up relevant?

1. Langzeit - Wirkung des Trainings?

- a) Hatte das Seminar Auswirkungen und wenn ja welche, bezogen auf die letzten sechs Monate...

Auf jeden Fall. Das Bemühen um klare Kommunikation und Transparenz ist seit dem Seminar ein Dauerthema für mich.

Ausserdem habe ich weniger Angst vor Pferden.

- und auf mein Verhalten und Handeln?

Meine Mitarbeiter wissen in letzter Zeit genauer, was ich von ihnen erwarte, resp. wo ich mit meinen Aufgaben stehe. (...meine Selbsteinschätzung...)

- bezüglich meiner Gedanken (kognitiv)?

Ich reflektiere mein Verhalten. Es ist mir viel klarer, dass mein Verhalten und meine Ausstrahlung einen grossen Einfluss hat auf meine Umgebung.

- bezüglich meiner Emotionen (Gefühle)?

Bin eher nicht so outgoing, aber seit mir im Seminar die Wirkung und Notwendigkeit von prägnantem Auftreten wieder mal vor Augen geführt wurde, habe ich diesbezüglich etwas an Sicherheit gewonnen.

- b) Wie lange hat die Wirkung des Trainings angehalten?

Die Wirkung scheint mit der Zeit zuzunehmen.

- c) Welche Nachhaltigkeit hat es im Vergleich zu verstärkt kognitiven Trainings mit menschlichen Co – Trainern nach sechs Monaten?

Das Training mit Pferden ist entschieden nachhaltiger, da die Mechanismen unmittelbar erlebbar sind. Führung findet meiner Ansicht nach zu einem entscheidenden Teil auf dieser Ebene statt.

- d) Inwiefern war das pferdegestützte Führungskräftetraining hilfreich für meinen Berufsalltag?

s.o.

- e) Ziehe ich noch Parallelen zwischen Pferd und Mitarbeiter aufgrund der im Training gemachten Erfahrungen? Wenn ja, inwiefern hilft es?

Ja. Bin wieder etwas sensibilisierter für den ‚Gegensatz‘ Leitplanken setzen versus Ermutigung (die beiden Pferde hatten ja ziemlich unterschiedliche Temperamente)

- f) Was ist aus dem Seminar am stärksten in Erinnerung geblieben?

Die Bedeutung der adressatengerechten und klaren Kommunikation (trivial, aber nicht zu unterschätzen) und das damit verbundene Potential zur Motivierung.

2. Was war mein persönliches Ziel, das ich im Training herausgearbeitet habe?

Mut zu mehr Klarheit im Auftreten.

3. Konnte ich das Ziel bisher verwirklichen?

Ja, aber natürlich nicht vollumfänglich.

Wenn ja, was hat sich verändert:

- a) für mich persönlich

Reflektiere mein Verhalten diesbezüglich mehr..

- b) in der Abteilung / Unternehmung

Aufgaben/Erwartungen sind klarer kommuniziert

- c) im zwischenmenschlichen Umgang

4. Gab es Inspirationen aus dem Training, die mir zur Zielrealisierung verholfen haben? Wenn ja, welche?

Die Unterschiedlichkeit der beiden Pferde und ihre Auswirkung auf die Anforderung an die Führung.

5. Hat sich etwas im Führungsverhalten verändert und wenn ja, was genau?

Ich erkläre mich genauer und umfassender und überprüfe, ob es auch so verstanden wurde wie es gedacht war.

6. Inwiefern hat sich etwas zu folgenden im Training vermittelten Kompetenzen verändert?:

a. Kommunikation und Körpersprache

Mehr Klarheit

b. Vertrauen und Einfühlungsvermögen

Unverändert, abgesehen davon, dass mehr Klarheit mehr Vertrauen und Sicherheit schafft.

c. Respekt und Wertschätzung

Unverändert

7. Würde ich an dem Training noch einmal teilnehmen?

ja

a) Wenn ja, gibt es Anregungen zu Verbesserung?

Es könnte länger dauern.

b) Welche Schwerpunkte bezüglich Trainingsaufbau und Trainingsinhalte wären für ein Follow – Up relevant?

• Fragebogenrücklauf Training September 2004

1. Langzeit - Wirkung des Trainings?

a) Hatte das Seminar Auswirkungen und wenn ja welche, bezogen auf die letzten Monate...

- und auf mein Verhalten und Handeln?

Bessere Beobachtung von Mitarbeitern und Projekten.

Auf mehr Details geachtet, damit mir Dinge, die evtl. schief laufen früher auffallen.

- bezüglich meiner Gedanken (kognitiv)?

Kaum geändert

- bezüglich meiner Emotionen (Gefühle)?

Kaum geändert

b) Wie lange hat die Wirkung des Trainings angehalten?

Bis heute und immer noch.

c) Welche Nachhaltigkeit hat es im Vergleich zu verstärkt kognitiven Trainings mit menschlichen Co – Trainern nach der selben Zeit?

Für mich deutlich nachhaltiger, da durch den stärkeren „Aha-Effekt“ bestimmte Dinge eindrücklicher waren und daher besser im Gedächtnis bleiben.

d) Inwiefern war das pferdegestützte Führungskräfte-Training hilfreich für meinen Berufsalltag?

Sehr hilfreich, da ich direkte Schlüsse bzgl. Eskalation ziehen konnte.

e) Ziehe ich noch Parallelen zwischen Pferd und Mitarbeiter aufgrund der im Training gemachten Erfahrungen? Wenn ja, inwiefern hilft es?

Ja, da ich gelernt habe, dass die Ausführung von Anordnungen zu stocken beginnt, sobald ich dieser weniger Aufmerksamkeit schenke. Dies ist in der Tat bei Menschen sehr

ähnlich.

f) Was ist aus dem Seminar am stärksten in Erinnerung geblieben?

Das überraschend direkte Feedback der Pferde auf alle Aktionen und Reaktionen.

2. Was war mein persönliches Ziel, das ich im Training herausgearbeitet habe?

Bessere und schnellere Eskalation.

3. Konnte ich das Ziel bisher verwirklichen?

Zum grössten Teil.

Wenn ja, was hat sich verändert:

a) für mich persönlich

Weniger mentaler Druck, da viele Dinge durch die rechtzeitige Eskalation nicht zum Problem werden.

b) in der Abteilung / Unternehmung

Siehe a), da viele Probleme vermieden werden.

c) im zwischenmenschlichen Umgang

Weniger Spannungen durch rechtzeitiges Erkennen und vermeiden von Problemen.

4. Gab es Inspirationen aus dem Training, die mir zur Zielrealisierung verholpen haben? Wenn ja, welche?

Die sofortige Reaktion des Pferdes als meine Aufmerksamkeit nachgelassen hat und die starke Reaktion der Pferde auf meine Ausstrahlung, welche sicher auf Menschen einen ähnlichen Einfluss hat.

5. Hat sich etwas im Führungsverhalten verändert und wenn ja, was genau?

Genauere, aber diskrete Überwachung delegierter Aufgaben.

6. Inwiefern hat sich etwas zu folgenden im Training vermittelten Kompetenzen verändert?:

a) Kommunikation und Körpersprache

Bisher bereits eine Stärke. Noch mehr Aufmerksamkeit darauf gelegt, nachdem mir die Wirkung meiner Ausstrahlung bewusst wurde.

b) Vertrauen und Einfühlungsvermögen

Siehe a)

c) Respekt und Wertschätzung

Kaum Änderung zu vorher.

7. Würde ich an dem Training noch einmal teilnehmen?

Ich selbst nicht mehr, da ich nicht denke, dass dieses Training eine weitere Verbesserung für mich mit sich bringen würde, aber ohne das Training mitgemacht zu haben, würde ich es jederzeit wieder mitmachen oder auch weiterempfehlen.

a) Wenn ja, gibt es Anregungen zu Verbesserung?

Eine etwas bessere Beschreibung im Vorfeld, auf was man sich einstellen kann oder was man sich unter dem Training vorstellen kann, ohne Details preiszugeben.

b) Welche Schwerpunkte bezüglich Trainingsaufbau und Trainingsinhalte wären für ein Follow – Up relevant?

Schwer einzuschätzen. Kann ich nicht wirklich beantworten.

1. Langzeit - Wirkung des Trainings?

- a) Hatte das Seminar Auswirkungen und wenn ja welche, bezogen auf die letzten Monate...
- ja, grösseres Führungsbewusstsein (ich habe jeden Tag das Bild im Kopf wie man mit wenig Energie führt, ich meine die letzte Übung mit dem Pferd)
- und auf mein Verhalten und Handeln?
ich bin mir sehr viel bewusster was mein Verhalten und Handeln auf andere bewirkt
- bezüglich meiner Gedanken (kognitiv)?
bin immer am beobachten
- bezüglich meiner Emotionen (Gefühle)?
ich denke dass ich gefühlvoller wurde
- b) Wie lange hat die Wirkung des Trainings angehalten?
bis jetzt
- c) Welche Nachhaltigkeit hat es im Vergleich zu verstärktem kognitiven Trainings mit menschlichen Co – Trainern nach der selben Zeit?
die Halbwertszeit ist ganz klar länger
- d) Inwiefern war das pferdegestützte Führungskräfte-Training hilfreich für meinen Berufsalltag?
seht hilfreich, es hat mir neue Kraft und Ideen gebarcht
- e) Ziehe ich noch Parallelen zwischen Pferd und Mitarbeiter aufgrund der im Training gemachten Erfahrungen? Wenn ja, inwiefern hilft es?
Es hilft mir die Grundregeln der Kommunikation einzuhalten
- f) Was ist aus dem Seminar am stärksten in Erinnerung geblieben?
Das führen aus Distanz

2. Was war mein persönliches Ziel, das ich im Training herausgearbeitet habe?

Die „Herde“ führen (mein Team)

3. Konnte ich das Ziel bisher verwirklichen?

Ich glaube schon

Wenn ja, was hat sich verändert:

- a) für mich persönlich
einer führt immer, also besser ich
- b) in der Abteilung / Unternehmung
Wir sind auf gutem Kurs, ein gutes Team
- c) im zwischenmenschlichen Umgang
direkter, persönlicher

4. Gab es Inspirationen aus dem Training, die mir zur Zielrealisierung verholfen haben? Wenn ja, welche?

Alles dreht sich um Führung schlussendlich (und Belohnung)

5. Hat sich etwas im Führungsverhalten verändert und wenn ja, was genau?
präzise Vorgaben und Checks, feedback und Anerkennung
6. Inwiefern hat sich etwas zu folgenden im Training vermittelten Kompetenzen verändert?:
 - a) Kommunikation und Körpersprache
Klarheit, Konzentration, Offenheit, Feedback, Beobachten
 - b) Vertrauen und Einfühlungsvermögen
besseres „gespür“
 - c) Respekt und Wertschätzung
vertrauen schaffen, zuhören, feedback, anerkennung
7. Würde ich an dem Training noch einmal teilnehmen?
ja
 - a) Wenn ja, gibt es Anregungen zu Verbesserung?
als Führungstraining ok, ich denke man könnte etwas mehr darauf eingehen was die Geführten wünschen oder schätzen (Verhaltensmuster verschiedener Charakteren)
 - b) Welche Schwerpunkte bezüglich Trainingsaufbau und Trainingsinhalte wären für ein Follow – Up relevant?
ich denke man sollte mit anspruchsvolleren Übungen weitermachen

- **Location**



Riterhuus in Auslikon / Schweiz bei Zürich

- Zwischen Wetzikon und Pfäffikon gelegen. 27 km von ausserhalb von Zürich.
- Ältere, jedoch sehr gepflegte Anlage mit viel Charme am Pfäffikersee.
- Bestens geeignet für Gruppen von 2-12 Personen
- APC AG
Advanced Personal Communications AG
Poststrasse 33
Küsnacht, ZH 8700
Telefon: +41 - 1 - 912 35 35
E-Mail-Adresse: info@apc.ch

- **360° Grad Feedbackbogen**

Liebe Feedbackempfänger: Geben Sie diesen Bogen an Ihre Feedbackgeber mit der Bitte, ihn ausgefüllt an Sie zu retournieren. Wählen Sie als Personen Ihre vorgesetzte Person, 2-3 ArbeitskollegInnen und 2-3 direkt Unterstellte, falls vorhanden. Die Personen sollten Sie beruflich möglichst gut kennen, um die Beurteilung vornehmen zu können. Die Daten sind nur für Sie und Ihre persönliche Entwicklung bestimmt und bleiben in Ihrem Besitz.

Liebe Feedbackgeber: Bitte seien Sie bei Ihrem Feedback möglichst ehrlich. Sie helfen damit dem/der Lernenden sich realistisch einzuschätzen und persönlich weiter zu entwickeln. Wenn Sie Felder nicht beantworten können oder wollen, lassen Sie sie offen. Die zu beurteilende Dimensionen sind abgeleitet vom SR Leadership Profile* und werden im Rahmen einer praktischen Arbeit zur Entwicklung von persönlicher Führungskompetenz eingesetzt.

Bitte retournieren Sie das ausgefüllte Formular direkt an den Feedbackempfänger.

Unternehmerische Kompetenz							--	++
Kommentar								
Geht aktiv auf Stakeholders zu								
Führungskompetenz							--	++
Kommentar								
Passt sich neuen Bedingungen schnell an								
Wirkt konzentriert und fokussiert								
Vermittelt Aufträge klar und motivierend								
Erkennt Abweichungen von den Zielsetzungen und ergreift Massnahmen rechtzeitig								
Soziale Kompetenz							--	++
Kommentar								
Pflegt Beziehungen								
Anerkennt gemeinsame Erfolge								
Vertraut anderen								
Setzt sich und anderen hohe aber realisierbare Leistungsziele								
Persönlichkeit							--	++
Kommentar								
Packt an und reisst andere mit								
Bleibt selbst in Stresssituationen ruhig und objektiv								

Lernt von Erfolgen und Misserfolgen							
Sucht Feedback und teilt Wissen und Erfahrungen							

Was sollte die Person nach Ihrer Meinung in Bezug auf Führungsarbeit....

... **weiterhin** tun ...

.....

... **aufhören** zu tun ...

.....

.... **anfangen** zu tun, ...

.....

... um erfolgreich zu sein?

Name	FeedbackgeberIn	:
Name	FeedbackempfängerIn:	

Danke für Ihre Zeit und das Feedback !

• **Arbeitsunterlage: ‚Persönliches Ziel‘**

<p>Zielbeschreibung Was möchte ich konkret erreichen, ausprobieren oder anders machen?</p>	<p>Nutzen Nutzen für mich, mein Team oder die Unternehmung</p>
<p>Hindernisse Welche Hindernisse muss ich überwinden, um das Ziel zu erreichen?</p>	<p>Aktivitäten und Teilschritte Welche Aufgaben/Teilschritte möchte ich bis wann erreichen?</p>
<p>Support Wer kann mich wie unterstützen?</p>	<p>Messen Woran werde ich merken, dass ich mein Ziel erreicht habe?</p>

• **Infos aus den Trainingsunterlagen**



Reminders

- 1. Gesetz: Leadership wird jeden Tag aufgebaut – nicht an einem Tag
- 2. Gesetz: Vertrauen ist das Fundament aller Führung.
- 3. Gesetz: Erst die Beziehung dann die Leistung.
- 4. Gesetz: Der Respekt des Leaders lässt Menschen folgen.
- 5. Gesetz: Die Leadership-Fähigkeit bestimmt das Leistungsniveau.
- 6. Gesetz: Die Masseinheit für Leadership ist der Einfluss. Das Organigramm zeigt die Macht, der Einfluss ist das Ansehen.
- 7. Gesetz: Leader kennen den Unterschied zwischen Aktivität & Leistung. Leaderleistung: 19% Führung, 38% Kommunikation, 31% Kreativität, 12% Networking (Quelle: Forbes 8.2002)
- 8. Gesetz: Handlung & Zeitpunkt.

- Handlung - Zeitpunkt = Misserfolg	+ Handlung - Zeitpunkt = Widerstand
- Handlung + Zeitpunkt = Fehler	+ Handlung + Zeitpunkt = Erfolg

9. Gesetz: Leadership & Vision

- Leader - Vision = neuer Leader	- Leader + Vision = neuer Leader
+ Leader - Vision = neue Vision	+ Leader + Vision = Ergebnis

- 10. Gesetz: Zielsetzung muss messbar und kontrollierbar sein. Deshalb 6 X W: Wissen, wann, wo, was zu tun ist, weshalb und womit!

Abb.⁷³⁵



FAQ

Fragen	Antworten
Braucht es Pferdekenntnisse?	Nein, die Pferde sind lediglich dazu da, das eigene Verhalten zu widerspiegeln.
Lerne ich reiten?	Nein, es wird nicht geritten. Der Lerneffekt konzentriert sich auf das Führungsverhalten.
Ich habe Respekt vor Pferden. Hindert mich dies an der Teilnahme?	Im Gegenteil, Bestandteil des Führens ist der Umgang mit Respekt und Ängsten. Sei dies bei uns selbst, oder bei Mitarbeitern.
Kann jedermann teilnehmen?	Generell ja. Das Training ist jedoch nur für Personen mit eingehender Führungserfahrung offen. Allergiker mit Symptomen bei Pferden sollten vorher einen Arzt konsultieren.
Ist dies ein weiteres esoterisches "Berühr & Fühl" Seminar?	Nein, auf keinen Fall. APC steht für praktische und einfach umsetzbare Führungsschulung.
Warum Pferde?	Pferde leben in einer streng hierarchischen Gemeinschaft. Aufwachsen in einer Herde bedeutet, der Gemeinschaft zu dienen. Daher sind Pferde hervorragend geeignet, Führung zu üben. Sie akzeptieren ausschließlich natürliche und authentische Führung. Pferde sind immer ehrlich, können nicht lügen und sind doch Minimalisten, die ohne klare Forderung nichts tun.
Warum kein „normales“ Seminar ohne Pferde?	Pferde reflektieren das eigene Verhalten wie ein Spiegel. Dies garantiert ein ungefiltertes Feedback auf das eigene Verhalten.

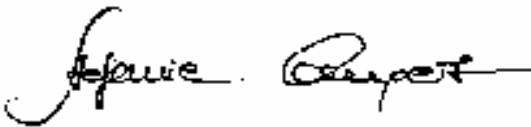
Abb.736

⁷³⁵ Grafik und Inhalte nach Valentin Frischknecht

⁷³⁶ Grafik und Inhalte nach Valentin Frischknecht

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Stefanie Lampert, dass die vorliegende Diplomarbeit ohne fremde Hilfe angefertigt wurde und dass ich außer der von mir angegebenen Literatur keine weitere benutzt habe. Die wörtlich übernommenen Stellen sind als solche gekennzeichnet.



Braunschweig, 11.01.2005