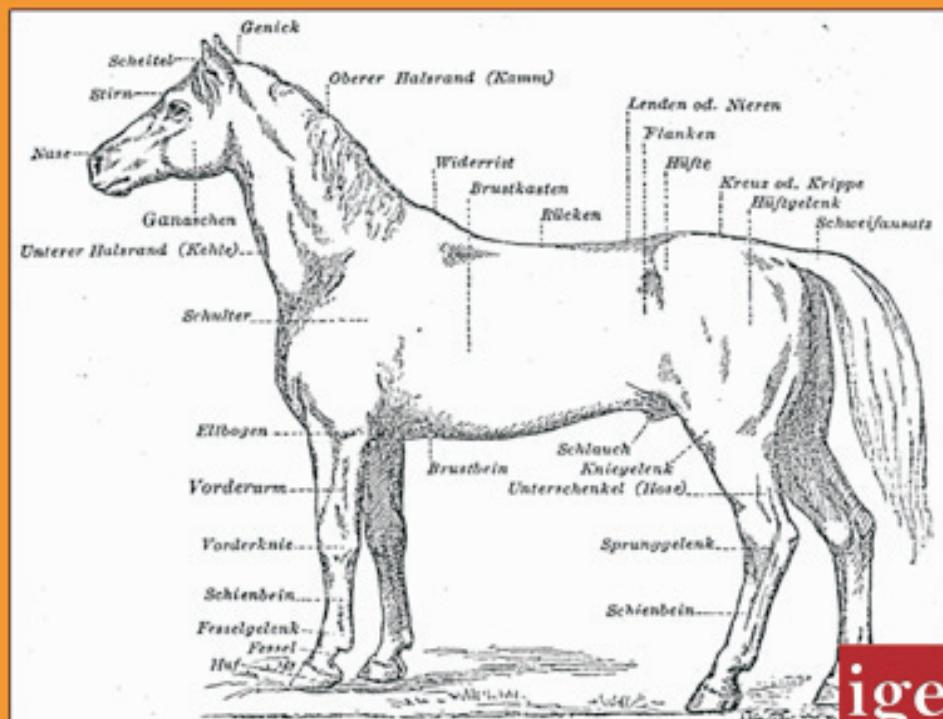


Katharina Büchele

# Pferdegestützte Führungskräfte- seminare



Katharina Büchele  
**Pferdegestützte Führungskräfte-seminare**

Katharina Büchele  
**Pferdegestützte Führungskräfte-seminare**

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

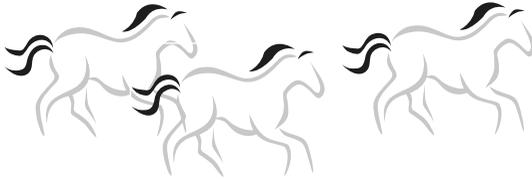
© IGEL Verlag GmbH , 2009. Alle Rechte vorbehalten.

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



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

*(Konfuzius)*



# Inhaltsverzeichnis

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

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

## Abbildungsverzeichnis

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

## Tabellenverzeichnis

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

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

## 1. Einleitung

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

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

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

# I. Theoretischer Teil – Führungskräfteseminare

## 2. Führung und Führungskräfteentwicklung

### 2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

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

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

---

<sup>1</sup> Vgl. Weinert, 2004, S. 547

<sup>2</sup> Vgl. Hentze et al., 2005, S. 1

<sup>3</sup> Wunderer, 2003, S. 4

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 5 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Hentze et.al, 2005, S. 15

<sup>6</sup> Becker, 1999, S. 202

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

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

## 2.2 Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

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

---

<sup>7</sup> Vgl. Wunderer, 1999, S. 1

<sup>8</sup> Vgl. Becker, 1999, S. 205

<sup>9</sup> Vgl. von Rosenstiel in von Rosenstiel (Hrsg.), 1999 b), S. 65 ff.

<sup>10</sup> Schulz von Thun, 2007, S. 9

<sup>11</sup> Vgl. von Rosenstiel et al., (Hrsg.), 1999, S. 2

<sup>12</sup> Wunderer, 2003, S. 361