



Bachelorarbeit

Vor- und Zuname
Viviane Burmester



Eine Analyse der Entwicklung authentischer Führungskompetenzen mithilfe pferdegestützter Coachings

Abgabedatum: 18. Juni 2018

Betreuende Professorin: Frau Prof. Dr. Adelheid Iken

Zweite Prüfende: Frau Prof. Dr. Yeliz Yildirim-Krannig

Fakultät Wirtschaft und Soziales I Department Wirtschaft
Außenwirtschaft/Internationales Management

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, durch eine Analyse authentischer Führung und des Konzepts des pferdegestützten Coachings sowie der im Rahmen des Coachings behandelten Themen zu zeigen, wie pferdegestützte Coachings zu einer nachhaltigen Entwicklung authentischer Führungskompetenzen beitragen. Um im Rahmen dieser Arbeit ein fundiertes Bild liefern zu können, das die verschiedenen Aspekte des Themas beleuchtet, werden literarische Quellen aus Management und Psychologie zusammengeführt und das Thema des pferdegestützten Coachings durch einzelne erfahrungsbasierte Quellen ergänzt.

Die Arbeit zeigt auf, dass das Pferd aufgrund seines Naturells als Flucht- und Herdentier Führungskräften ihre Führungskompetenz in seinem Verhalten spiegelt. Es braucht, um sich sicher zu fühlen, eine auf Vertrauen und Respekt basierende authentische Führung, die Zielklarheit ausstrahlt. Dies fordert es jederzeit ein und folgt nur, wenn das Gegenüber den Führungsanspruch authentisch erhebt.

Im Detail wurden die – für authentische Führung zentralen – Kompetenzen der Achtsamkeit, Empathie, Kommunikation und Selbstreflexion beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen, dass das Medium Pferd im Rahmen des pferdegestützten Coachings einen Mehrwert darstellen kann, wenn es darum geht, authentische Führungskompetenzen zu erlernen.

Diese Arbeit bietet Führungskräften und Personalentwicklern die Möglichkeit, ein junges Seminarkonzept zur Entwicklung von Führungskompetenzen kennenzulernen, und den theoretischen Hintergrund in Bezug auf die Verhaltensweise des Pferdes sowie das neurowissenschaftliche Lernverhalten des Menschen zu verstehen. Für in diesem Bereich tätige Coaches fasst es zentrale Aspekte ihrer Tätigkeit zusammen und bringt diese in einen wissenschaftlichen Kontext.

Abstract

The aim of this Bachelor Thesis is to show to which extent horse-assisted-education can support the development of authentic leadership skills. Therefore, the concept of authentic leadership and the concept of horse-assisted-education will be analyzed.

To issue a profound depiction, scientific managerial, and psychological literature sources are combined and the content on horse-assisted-education is partly supplemented by experiential reports.

This thesis shows that the horse reflects the leadership ability of a person by directly reacting to the person's behavior. As a flight animal it reacts to the subtlest non-verbal signs, movements and actions. It will only follow if the person claims the leadership position in an authentic way and if the relationship is based on mutual trust and respect. Pivotal competencies for authentic leadership – that are, among others, mindfulness, empathy, communication and self-reflection – have been reviewed in detail.

The results show that horses are a valuable tool when developing authentic leadership skills.

This thesis gives managers and professionals in human resource development the opportunity to learn more about a young coaching concept and its theoretical background regarding equine behavior and the neuroscientific learning behavior of humans. For horse-assisted-coaches this thesis collects the key aspects of their work and puts them into a scientific context.

Danksagung

Mein Dank gilt Frau Prof. Dr. Adelheid Iken für die Betreuung und Ermöglichung der vorliegenden Arbeit. Ich danke Frau Prof. Dr. Yeliz Yildirim-Krannig für die Zweitbetreuung. Danken möchte ich auch Fabrice Mielke und Andrea Eder für das Korrekturlesen. Ich danke insbesondere meinen Eltern, die mir dieses Studium ermöglicht und mich begleitet haben, sowie meinen Geschwistern und Anton für die mentale Unterstützung. Zu guter Letzt danke ich Niko mit Sparkey und Susi mit Clover dafür, dass sie mich mit ihrem Vertrauen und ihrem Respekt auf meinem Weg begleitet und die vorliegende Arbeit damit überhaupt erst möglich gemacht haben.

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis	V
II	Abbildungsverzeichnis	VI
1	Einleitung	1
2	Entwicklung authentischer Führung	5
2.1	Authentische Führung, eine Einleitung	5
2.2	Werte authentischer Führung	8
2.3	Relevante Führungskompetenzen authentischer Führung	11
2.4	Grenzen und Potenziale authentischer Führung	16
3	Pferdegestützte Coachings für Führungskräfte	20
3.1	Die Grundlagen pferdegestützter Coachings	20
3.2	Der Ablauf	24
3.3	Die Mensch-Pferd-Interaktion zur Entwicklung von Führungskompetenzen	27
3.3.1	Achtsamkeit	27
3.3.2	Empathie	28
3.3.3	Kommunikation	30
3.3.4	Selbstreflexion	34
3.3.5	Führung	37
3.4	Potenziale und Grenzen pferdegestützter Coachings für Führungskräfte	39
4	Fazit	45
5	Kritische Würdigung und Ausblick	47
III	Literaturverzeichnis	VII
IV	Eigenständigkeitserklärung	XIV
V	Einverständniserklärung	XIV

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eine enge Verknüpfung: Selbstkompetenz und Sozialkompetenz, inspiriert durch Sporer (2015), S. 82-83_____	13
Abbildung 2: Die Kommunikation des Pferdes, inspiriert durch Bender & Bender (2015), S. 195_____	22
Abbildung 3: Wertequadrat, inspiriert durch Sporer (2015), S. 203_____	24

1 Einleitung

In der Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts müssen Führungskräfte mit wachsender Komplexität umgehen. Unsichere Märkte, stetiger Wandel und die Notwendigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, den technischen Fortschritt für den eigenen Erfolg zu nutzen und gleichzeitig mit diesem Schritt zu halten, sind nur einige der vielen Herausforderungen. Qualifizierte Mitarbeiter, die die Zielerreichung des Unternehmens ermöglichen, sind dabei von erfolgsentscheidender Bedeutung. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeiter und Betrieb so zu führen, dass das volle Potential ausgeschöpft und entfaltet werden kann. Die Frage danach, was Führung ausmacht, rückt dadurch weiter in den Vordergrund.

Verschiedene Konzepte, die von Wissenschaftlern analysiert und erforscht und von Autoren in Ratgebern verpackt werden, sollen einer Führungskraft dabei helfen, die eigene Führungsrolle auszufüllen, und für Unternehmen und eigene Person zielwirksam zu gestalten: Prost (2008) sieht das Führen mit Autorität und Charisma als zukunftssträchtig, Bass und Riggio (2006) begründeten mit der Idee des *Transformational Leadership* als Nachfolger des *Transactional Leadership* den Wandel von extrinsischer Motivation in der Mitarbeiterführung hin zur intrinsischen Motivation. Borkowski (2001) sieht Respekt, Schmiedel (2017) Vertrauen als Basiswert auf dem Führung fußen sollte. Zwischen diesen Konzepten kristallisiert sich ein Führungsstil, der die verschiedenen Konzepte zu vereinen scheint, heraus: Authentische Führung. So postulieren Salzwedel und Tödter (2018), dass durch authentische Führung Vertrauen und Respekt entstehen kann, was die Mitarbeiter intrinsisch motiviert. Wer authentisch führt, entwickelt die Ausstrahlung, die oft als Charisma betitelt wird (Prost, 2008, S. 57). Eine Führungskraft, die authentisch ist, ist meist auch erfolgreicher (Niermeyer, 2008, S. 13).

Problematisch wird es im Führungskontext dadurch, dass Führung kein Beruf ist, dessen Kompetenzen in einer Ausbildung oder einem Studium erlernt werden (Drath, 2015, S. 16-17). Menschen bekommen die Führungsaufgabe übertragen, häufig ohne die notwendigen Kompetenzen erlernt zu haben (ebd.). Auch die Aufforderung „einfach authentisch zu führen“, wird diese Problematik nicht lösen, denn es bleibt fraglich, was authentische Führung bedeutet. Das Lesen von Texten mag Ideen liefern, es kann der Führungskraft aber nicht aufzeigen, wie sie persönlich wirkt und welche

Kompetenzen ihr persönlich fehlen, um die Führungsrolle authentisch auszufüllen (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 215).

Zur Entwicklung von Führungskompetenzen gibt es eine Reihe an Angeboten: Wochenendcrashkurse mit dem Titel „Erfolgsfaktor Führungskompetenz“, innerbetriebliche Fortbildungen, in denen über Teamfähigkeit und *Social Skills* gesprochen wird, oder Selbsteinschätzungsbögen, in denen man die Möglichkeit hat, seine eigenen Fähigkeiten einzuschätzen.

Zum ersten Mal in den neunziger Jahren vorgestellt, hat auch das Seminarkonzept pferdegestützter Coachings für Führungskräfte an Popularität gewonnen. In der Interaktion mit Pferden sollen Führungskräfte etwas über ihre Führungskompetenz erfahren. Die Interaktion mit dem Pferd erweitert die oft sehr theoretischen Seminarkonzepte um eine praktische Komponente, in der die Führungskraft individuell etwas über die Wirkung ihrer Führung erfahren kann. Das Pferd lässt sich aus seinem Naturell heraus nur dann führen, wenn das Gegenüber authentisch den Führungsanspruch erhebt, und wechselseitiges Vertrauen und Respekt aufgebaut wurde (Sporer, 2015, S. 204). Es nimmt feinste nonverbale Signale auf und reagiert unmittelbar auf diese (Thomas, 2015, S. 22). Dadurch spiegelt es sein Gegenüber und deckt unbewusste Verhaltens- und Gefühlsmuster auf (ebd.). Pferdegestützte Coachings werden genutzt, um Sozial- und Selbstkompetenz zu verbessern. Diese sind integraler Bestandteil authentischer Führung (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 30).

Vor diesem Hintergrund wurde die Fragestellung dieser Arbeit entwickelt, inwieweit Pferde im Rahmen pferdegestützter Coachings, obwohl ungewöhnlich, ein nachhaltiges Medium sind, um Führungskräfte bei der Entwicklung authentischer Führungskompetenzen zu unterstützen. Authentische Führung erfordert das Erlernen verschiedener Kompetenzen. Ziel der Arbeit ist es zu zeigen, wie pferdegestützte Coachings zu einer nachhaltigen Entwicklung von authentischen Führungskompetenzen beitragen können.

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer Literaturrecherche. Um eine fundierte Aussage treffen zu können, wurden wissenschaftliche Arbeiten aus dem Management und aus der Psychologie und der Neurowissenschaft kombiniert. Wissenschaftliche Quellen zum Thema des pferdegestützten Coachings wurden um einige erfahrungsbasierte

Quellen ergänzt, da die Arbeit des pferdegestützten Coachings so individuelle Ergebnisse liefert, dass es als wesentlich erachtet wurde, Schriften von Coaches zu berücksichtigen, die in diesem Bereich tätig sind. Innerhalb der Literaturrecherche lag der Fokus auf verschiedenen Ansätzen der Führungslehre, der im weiteren Verlauf eingegrenzt wurde auf wesentliche Werte und Kompetenzen. Des Weiteren hat sich die Recherche darauf fokussiert, die Psychologie des Menschen sowie das Verhalten des Pferdes wissenschaftlich fundiert widerzuspiegeln und in den Führungskontext einzuarbeiten.

Diese Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Das vorliegende erste Kapitel leitet in die bearbeitete Problematik sowie den Aufbau und die Struktur der Arbeit ein.

Kapitel 2 *Entwicklung authentischer Führung* ist in vier Unterkapitel gegliedert. Das erste Unterkapitel 2.1 *Authentische Führung, eine Einleitung* definiert den Begriff der authentischen Führung und erläutert die Relevanz der Auseinandersetzung mit diesem Führungsstil auf Basis von Werten, die auf der Führungsebene gefordert sind. Das zweite Unterkapitel 2.2 *Werte authentischer Führung* befasst sich im Detail mit den Werten Vertrauen und Respekt, die durch authentische Führung entstehen können. Es beschreibt, warum dies der Fall ist, und analysiert das Potential dieser Werte im Führungskontext. Das dritte Unterkapitel 2.3 *Relevante Kompetenzen authentischer Führung* definiert zunächst den Kompetenzbegriff und legt dar, welche Kompetenzen eine authentische Führungskraft ausmachen. Der Begriff der Selbstkompetenz sowie der der Sozialkompetenz werden im Detail betrachtet und ihre Relevanz im Kontext der authentischen Führung dargelegt. Das vierte Unterkapitel 2.4 *Grenzen und Potentiale authentischer Führung* analysiert abschließend, an welchen Stellen authentische Führung an seine Grenzen stößt und aus welchem Grund. Des Weiteren wird dargelegt, was authentische Führung ausmacht, und welches Potential dieser Führungsstil in sich birgt.

Das Kapitel 3 *Pferdegestützte Coachings für Führungskräfte* ist als Hauptkapitel dieser Arbeit zu sehen und gliedert sich in drei Unterkapitel. Das erste Unterkapitel 3.1 *Grundlagen pferdegestützter Coachings* definiert den Coachingbegriff und die Besonderheit des pferdegestützten Coachings. Der Begriff des pferdegestützten Coachings wird abgegrenzt gegenüber anderen Aktivitäten, in denen mit dem Pferd

interagiert wird. Des Weiteren wird erläutert, auf Basis welcher Eigenschaften das Pferd als Katalysator eingesetzt wird, um Führungskräfte zu coachen.

Das zweite Unterkapitel 3.2 *Der Ablauf* schildert den Ablauf eines pferdegestützten Coachings. Kapitel 3.3 *Die Mensch-Pferd-Interaktion zur Entwicklung von Führungskompetenzen* bildet das Kernstück dieses Kapitels und ist in fünf weitere Unterkapitel gegliedert. Es greift dabei die Kompetenzen auf, die in Kapitel 2.3 als relevant für eine authentische Führung dargelegt wurden. Das erste der Unterkapitel 3.3.1 *Achtsamkeit* legt dar, inwiefern Achtsamkeit in der Interaktion eine Rolle spielt, und wie diese durch das Pferd vermittelt werden kann. Es wird erläutert, warum Achtsamkeit eine grundlegende Kompetenz für die folgenden und darauf aufbauenden Kompetenzen ist. Es folgt das Kapitel 3.3.2 *Empathie*, in dem beschrieben wird, warum Empathie im Führungskontext wichtig ist, und wie diese Kompetenz in der Arbeit mit dem Pferd vermittelt und erfahrbar gemacht wird. Das vierte Unterkapitel 3.3.3 *Kommunikation* analysiert, inwiefern Kommunikation, durch die ein authentischer Führungsanspruch erhoben wird, mit dem Pferd geübt werden kann. Kapitel 3.3.4 *Selbstreflexion* legt dar, wie das Pferd aufgrund seines spiegelnden Verhaltens die Führungskraft in ihrer Selbstreflexion unterstützt. Im Unterkapitel 3.3.5 *Führung* wird schließlich dargelegt, wie die Führungskraft durch Auseinandersetzung mit den anderen Kompetenzen einen Führungsanspruch erheben kann, und aus welchem Grund das Thema Führung in der Arbeit mit Pferden immer mit der Frage nach Authentizität einhergeht.

Kapitel 3.4 *Potenziale und Grenzen pferdegestützter Coachings für Führungskräfte* zeigt auf, wo das Potenzial des pferdegestützten Coachings bei der Entwicklung authentischer Führungskompetenzen liegt, und geht dabei insbesondere auf die Nachhaltigkeit dieser Coachingform auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse ein. Abschließend werden die Grenzen des pferdegestützten Coachings aufgezeigt.

Kapitel 4 *Fazit* fasst die Ergebnisse zusammen und beantwortet die Fragestellung.

In Kapitel 5 wird das Ergebnis der Arbeit kritisch gewürdigt und ein Ausblick gegeben.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form in dieser Arbeit verzichtet. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Das folgende Kapitel eröffnet den Hauptteil der Arbeit, indem es den Begriff der authentischen Führung näher beleuchtet und definiert.

2 Entwicklung authentischer Führung

2.1 Authentische Führung, eine Einleitung

Eine von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft durchgeführte Studie aus dem Jahr 2007 ergab, dass über sechzig Prozent der Befragten Authentizität für die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft halten (Niermeyer, 2008, S. 15). Diese Relevanz besteht bis heute, in Zeiten, in denen laut Salzwedel und Tödter (2018) der Charakter der Führung und die vorgelebten Werte immer wichtiger werden (S. 11).

Der Begriff *authentisch* stammt aus dem Griechischen und bedeutet „echt“ (Scholze-Stubenrecht, 2006, S. 219). Treibt man den Wunsch nach Echtheit in der Führungsebene auf die Spitze, würde dies bedeuten, dass eine Führungskraft zu jeder Zeit das Verhalten an den Tag legt, welches sie gerade an den Tag legen möchte und zum Ausdruck bringt, was sie in diesem Moment wirklich fühlt und denkt (Niermeyer, 2008, S. 15). Damit ließen sich sowohl unkontrollierte Wutausbrüche als auch das Üben von Kritik, ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen, mit der Begründung „ihr wolltet eine authentische Führung“ leicht rechtfertigen, (ebd.).

Durch diese überspitzte Darstellung wird schnell deutlich, dass eine solche Form der Authentizität wohl weder gemeint noch gewünscht sein kann.

Der Begriff Authentizität steht für Echtheit, authentische Führung hingegen drückt sich in einer *bewussten Natürlichkeit* aus (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19). Es handelt sich bei dem Begriff Authentizität im Führungskontext um eine Wirkungskategorie, nicht um eine Ausdruckskategorie (Niermeyer, 2008, S. 25). Das heißt, dass eine Führungskraft nicht ungefiltert nach außen kommuniziert, oder tut, was ihr in diesem Moment am besten passt (Ausdruckskategorie) (ebd.), sondern sie handelt konsequent, basierend auf einem von ihr festgelegten Wertefundament, was dazu führt, dass sie für ihr Umfeld einschätzbar wird, weil man weiß, wofür sie steht (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19). Authentizität entsteht in der Wahrnehmung des Beobachters (Sprenger, 2015, S. 270). Eine Person wirkt authentisch (Wirkungskategorie) (Niermeyer, 2008, S. 25), weil ihre inneren Überzeugungen

(Werte) mit ihrem äußeren Tun im Einklang stehen (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19). All dem liegt dabei das Verständnis zu Grunde, dass eine Person immer in eine Rolle schlüpft. Der Begriff Person entstand im antiken Theater, *per-sonare* bedeutete dabei *durch die Maske tönen* (Sprenger, 2015, S. 273). Auf diese Weise passt eine Person ihr Verhalten an die Erwartungen des Umfelds an (Steiger & Lippmann, 2008, S. 47). Eine Person kann zuhause die Mutterrolle innehaben, als Tochter schlüpft sie gleichzeitig in die Tochterrolle, als Ausrichter einer Feier in die Rolle des Gastgebers (Niermeyer, 2008, S. 153). Laut Sprenger (2015) soll es einer Führungsperson nicht darum gehen, authentisch sie selbst zu sein, sondern authentisch die Rolle der Führungskraft zu erfüllen (S. 273). Sie erfüllt die Erwartungen des Umfelds mit einem Verhalten, das die eigenen Wertvorstellungen und Neigungen berücksichtigt (Steiger & Lippmann, 2008, S. 47). Um dies wiederum tun zu können, muss sie sich selbst sehr gut kennen und muss ein Bewusstsein für das eigene Wertefundament entwickeln, auf dem ihre Entscheidungen und Taten basieren (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19).

Die Enzyklopädie der Wertvorstellungen (2018) definiert Werte als „allgemein erstrebenswerte, moralisch oder ethisch als gut befundene spezifische Wesensmerkmale einer Person innerhalb einer Wertegemeinschaft“.

Werte beeinflussen unsere Urteile und unser Verhalten (Sagiv et. al., 2011, S. 526). Jeder Mensch hat seine eigene, individuelle Wertestruktur und hält unterschiedliche Werte für relevant (Niermeyer, 2008, S. 190). Verschiedene Wertestrukturen bedienen verschiedene Facetten einer Führungsrolle (ebd. S.198): Der eine sieht sich auf Basis der Grundwerte Macht und Erfolg als Vorgesetzter oder Verantwortlicher, der andere sieht sich als Coach, weil Hilfsbereitschaft einer seiner Kernwerte ist (ebd. S. 199). Es gibt dabei keine einheitlichen Werte, die eine Führungskraft innehaben muss, um authentisch führen zu können, vielmehr führt die Entwicklung eines Führungsverhaltens auf Basis der eigenen Wertestruktur zu einem authentischen Führungsstil, da sie ihre Handlungen auf den eigenen Werten basiert und so innere Haltung und äußeres Tun kongruent sind (ebd.). Dadurch können drei Werte entstehen: Vertrauen, Integrität und Respekt (Thompson, 2016, S. 186). Diese sind nicht zu verwechseln mit der individuellen Wertestruktur auf der der persönliche Führungsstil fußt. Allerdings kann nicht jede Wertestruktur, auch wenn sie authentisch

gelebt wird, zu den Werten Vertrauen, Integrität und Respekt führen (mehr dazu in Kapitel 2.4).

In diesem Kontext begründet der Wunsch nach einer bestimmten Wertestruktur auf Führungsebene, warum das Thema Authentizität und auch die Frage danach, wie man einen authentischen Führungsstil erlernen kann, so relevant ist: Eine Befragung von Führungskräften im letzten Jahr ergab, dass ihnen – wie auch schon in den vorherigen vier Jahren – die Kernwerte Vertrauen, Verantwortung, Integrität und Respekt am wichtigsten sind (Hattendorf et. al., 2017, S. 13). Eine authentische Führungskraft vereint diese vier Werte in ihrer Person: Sie baut ihre Handlungen auf einem festen Wertefundament auf (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19) und ist dadurch integer. Integrität bedeutet, dass die persönlichen Werte bestmöglich mit dem eigenen Tun und Handeln übereinstimmen (Sauer F. H., Enzyklopädie der Wertvorstellungen, 2018).

Die Selbsterkenntnis über die eigenen Wertestrukturen schafft Selbstvertrauen (Schmiedel, 2017, S. 22). Dieses Selbstvertrauen ist die Basis dafür, dass wir als vertrauensvolle Person wahrgenommen werden (ebd.). Vertrauen ist der Glaube an Verlässlichkeit (Sauer F. H., Enzyklopädie der Wertvorstellungen, 2018), die subjektive Überzeugung davon, dass etwas seine Richtigkeit hat und wahr ist (Hattendorf et. al., 2017, S. 12). Es fördert gleichzeitig die Befähigung, anderen Spielraum zu geben, da Vertrauen an die Stelle von Kontrolle rückt, und der Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen kann (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 14).

Des Weiteren begegnet eine authentische Führungskraft ihren Mitarbeitern mit Respekt (ebd. S. 19). Fehlverhalten der eigenen Person wird durch Selbstreflexion nicht auf die Mitarbeiter geschoben (ebd. S. 14), außerdem wird Ihnen das Machen von Fehlern und Zeigen von Emotionen zugestanden, da sich eine selbstreflektierte Führungskraft darüber bewusst ist, dass Fehler und Emotionen menschlich sind (Liehnart, 2011, S. 59-61). Das Wort Respekt stammt von dem lateinischen Wort *respicere* ab, was so viel heißt wie berücksichtigen oder beachten (Borkowski, 2011, S. 2).

Der vierte Wert, Verantwortung, wird definiert als die Verpflichtung für Geschehenes einzustehen (Sauer F. H., Enzyklopädie der Wertvorstellungen, 2018). Eine authentische Führungskraft übernimmt Verantwortung, sowohl für ihr Handeln als

auch für ihre Gefühle und macht für diese nicht ihre Mitarbeiter verantwortlich, da sie sich selbst gut kennt und reflektiert (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 20).

Die zentralen Werte Vertrauen und Respekt und ihre positive Wirkung bei einer Implementierung im Führungsalltag, sollen im nächsten Kapitel näher beleuchtet werden.

2.2 Werte authentischer Führung

Durch authentische Führung kann Respekt entstehen (vgl. Kapitel 2.1). Dabei gibt es drei Formen des Respekts: Der Respekt vor sich selbst, der Respekt vor anderen und der Respekt, den andere uns entgegen bringen (Liehnhart, 2011, S. 115).

Borkowski (2011) erklärt, dass eine respektvolle Führung dadurch entsteht, dass drei Dinge fokussiert werden: Der Mensch, Werte und Ziele/Aufgaben (S.30). Der Mensch, weil eine respektvolle Führung diesen als vollwertiges Gegenüber ansieht, auf Ziele und Aufgaben, weil beispielsweise Kritik sachlich und konstruktiv geübt wird und der Fokus auf Werte durch die Fundierung des Führungskonzeptes auf dem Wert Respekt (ebd. S. 30-31). Dies kann eine Erklärung dafür sein, dass Respekt durch authentische Führung entsteht, die basierend auf einem Wertefundament Aufgaben und Ziele verfolgt, und dabei sowohl die eigene Person als auch den Mitarbeiter in den Fokus rückt (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 19). Dies wird in Kapitel 2.3 näher beleuchtet.

Respekt ist nie einseitig, sondern reziprok (Liehnhart, 2011, S. 113). Als Respekt bezeichnet man die Haltung einer Person gegenüber, die dafür sorgt, dass diese sich anerkannt und wertgeschätzt fühlt (Borkowski, 2011, S. 2). Dabei kann man unterscheiden zwischen Anerkennungsrespekt – jede Person ist gleichwertig und verdient grundsätzlich Respekt – und Bewertungsrespekt – eine Person unterscheidet sich im positiven von anderen, wodurch ihr ein bestimmter Respekt entgegengebracht wird (ebd. S. 3-4). Respektvolle Führung basiert grundsätzlich auf dem – erstmals von dem Philosophen Immanuel Kant definierten und deshalb oft auch als Kantische Achtung bezeichneten (Eckloff, 2009, S. 24) – Anerkennungsrespekt, welchem die Idee zu Grunde liegt, dass Personen niemals nur als Mittel zum Zweck wahrgenommen werden sollten (Borkowski, 2011, S. 2).

Um diese Wahrnehmung zu verwirklichen, muss eine Führungskraft zunächst sich selbst respektieren lernen (Liehnhart, 2011, S. 115). Eine authentische Führungskraft

hat sich die Zeit genommen, sich selbst zu reflektieren und zu überlegen, wofür sie steht, damit bringt sie sich selbst Respekt entgegen (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 20). Hat eine Führungskraft gelernt, ihre eigene Person zu beachten und zu respektieren, ist es leichter, anderen denselben Respekt entgegen zu bringen (Cichy et. al., 2011, S. 91). Respekt stammt, wie oben dargelegt, von dem Wort für beachten ab (Borkowski, 2011, S. 2). Schafft eine Führungskraft es, ihre Mitarbeiter als Menschen wahrzunehmen und sie mit ihren Stärken und Schwächen als menschlich zu erkennen, bringt sie ihnen Respekt entgegen (ebd.). Sie erkennt den Wert im Individuum. Sie sieht in ihren Mitarbeitern das Humane, nicht nur einen Faktor, der den Output maximiert (ebd.). Sie hört ihren Mitarbeitern zu (Peterson & Kaplan, 2016, S. 27) und sie bringt jedem Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position, das gleiche Maß an Respekt entgegen (ebd. S.29). Respekt bedeutet auch Wertschätzung, wer sich beachtet fühlt, fühlt sich wertgeschätzt (Cichy et. al., 2011, S. 91).

Durch Wertschätzung entsteht Selbstwirksamkeit, Durch die Selbstwirksamkeit erklärt sich, wie sich eine Führungskraft durch das Respektieren anderer zu einer zu respektierenden Persönlichkeit entwickelt (ebd.).

Führung, die auf Respekt basiert, hat umfangreiche positive Wirkungen: Je respektvoller Mitarbeiter sich von ihrer Führungskraft behandelt fühlen, umso zufriedener sind sie mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit, wie Bezahlung, Aufgaben oder Entwicklungsmöglichkeiten (Borkowski, 2011, S. 17). Des Weiteren sind sie offener für die Einflussnahme der Führungskraft, identifizieren sich mit ihr und folgen bereitwillig, auch sind sie loyaler der gesamten Organisation gegenüber (ebd. S.18).

Auch der Stakeholder-Value-Gedanke, demnach alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt werden sollen (Wöhe, 2013, S. 50), wird durch respektvolle Führung gestützt, da die Führungskraft das Wohlergehen des Stakeholders berücksichtigt und diesem Beachtung schenkt (Borkowski, 2011, S. 21). Der Respekt, den eine authentische Führungskraft für sich selbst und andere entwickelt hat, ist die Basis für Vertrauen: Peterson (2016) beschreibt Respekt als die Vertrauenswahrung: Wer Respekt entgegenbringt, bekommt Vertrauen zurückgezahlt (S. 27). Menschen vertrauen sich Menschen an, von denen sie sich respektiert und wertgeschätzt fühlen (Rogg, 2007, S. 71).

Vertrauen versteht sich als die Annahme, dass Erwartungen an etwas – sowohl Menschen, als auch Entwicklungen – so erfüllt werden, wie wir diese erwarten (Posé, 2016, S. 107). Es handelt sich dabei um den oben bereits erwähnten Glauben an Verlässlichkeit (Sauer F. H., Enzyklopädie der Wertvorstellungen, 2018).

Es gibt – wie beim Respekt – drei Arten des Vertrauens: Vertrauen in sich selbst (Selbstvertrauen), Vertrauen in andere und das Vertrauen, das andere uns entgegen bringen (Schmiedel, 2017, S. 21-22).

Selbstvertrauen ist die Basis für den Aufbau von Vertrauen zu anderen. Eine Person kann sich selbst vertrauen, wenn sie einerseits gelernt hat, ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit richtig einzuschätzen, und andererseits das Selbstbewusstsein entwickeln konnte zu definieren, was sie will (nicht will) und wofür sie steht (nicht steht) (ebd.). Eine authentische Führungskraft hat sich für die Entwicklung dieses Selbstbewusstseins Zeit genommen: In ihrer Authentizität hat sie Selbstvertrauen entwickelt und damit die Basis, Vertrauen zu und von anderen aufzubauen (Sommerlatte & Fallou, 2012, S. 5).

Salzwedel & Tödter (2018) beschreiben Vertrauen als „Nährboden, auf dem sich gute Führung entwickeln kann“ (S. 12).

Eine authentische Führungskraft hat die Möglichkeit, zu ihren Mitarbeitern eine wechselseitige, respektvolle und unterstützende Beziehung aufzubauen und damit die höchste Stufe des Vertrauens zu erreichen: Das identifikationsbasierte Vertrauen (Bröckermann, 2011, S. 124). Dabei muss eine Führungskraft Vertrauen haben, „dass der Mitarbeiter seinen Ermessensspielraum im Sinne der Zusammenarbeit nutzt“ (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 14). Es ist Aufgabe einer Führungskraft, diesen Vertrauensvorsprung zu geben (ebd.). Sie nimmt dabei das Risiko und den Kontrollverlust in Kauf, selbst Schaden zu erleiden. Sie schafft jedoch auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter dafür, dass sie für vertrauenswürdig gehalten werden, selbst Vertrauen zurückgeben wollen (ebd.).

Vertrauensvolle Führung hat positive Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, da sie die Motivation steigert (Cichy et. al., 2011, S. 38). Vertrauen gibt den Menschen Sicherheit und fördert durch eine offenere Kommunikation die Kreativität und damit die Innovation, da der Mitarbeiter eine geringere Angst davor hat, einen Fehler zu machen (ebd. S. 22). Gegenseitiges Vertrauen mindert die

Komplexität: Wer vertraut, muss nicht jeden Schritt seiner Mitarbeiter kontrollieren (ebd.). Die Reduzierung von Kontrollmechanismen birgt ökonomische Vorteile (ebd.). Diese Werte entstehen, wenn eine Führungskraft bestimmte Kompetenzen besitzt. Sie werden in dem folgenden Kapitel definiert und näher betrachtet.

2.3 Relevante Führungskompetenzen authentischer Führung

Nach Borkowski (2011) zeichnen eine authentische Führungskraft vier Dinge aus: Sie hat eine verinnerlichte Moralperspektive sowie ein besonderes Ich-Bewusstsein: Sie nimmt die eigenen Stärken und Schwächen wahr und hat verstanden, wodurch ihre eigenen Sichten beeinflusst sind (S. 28-29). Des Weiteren ist sie dazu in der Lage, Daten objektiv zu analysieren, bevor sie Entscheidungen trifft (ebd.). Ihre Beziehungen zeichnen sich durch Transparenz aus: Sie benennt persönliche Informationen und Gefühle auf eine – der Situation angemessene – Art und Weise (ebd.).

Dieser Führungsstil setzt die Entwicklung verschiedener Führungskompetenzen voraus. Kompetenzen sind Fähigkeiten (Scholze-Stubenrecht, 2006, S. 593).

Der Kompetenzbegriff erstreckt sich auf mehrere Dimensionen: Die strategische Kompetenz, die Methoden- und Organisationskompetenz, die Sozialkompetenz und die Selbstkompetenz (Baldegger, 2008, S. 28). Strategisch kompetent ist eine Führungskraft, wenn sie langfristig strategisch denken und handeln kann (ebd. S. 29). Die Methoden- und Organisationskompetenz bezieht sich darauf „Arbeits- und Organisationsinstrumente zielgerichtet anzuwenden“ (ebd. S.35). Dies sind zweckrationale Steuerungsinstrumente, anders als die Selbstkompetenz, die dafür steht, dass ein Mensch dazu befähigt ist, sich bewusst, reflektiert und selbstbestimmt zu führen (ebd. S. 38), und die soziale Kompetenz die dazu befähigt „Beziehungen wahrzunehmen, zu verstehen und zu gestalten“ (ebd. S. 32). Fachliche und methodische Kompetenzen führen zu einer funktionalen Autorität: Die Führungskraft überzeugt, weil sie Probleme lösen kann (Bröckermann, 2011, S. 7). Sozial- und Selbstkompetenz wiederum führen zu personaler Autorität: Die Führungskraft überzeugt durch Loyalität und wird als integer wahrgenommen (ebd.). Alle vier Dimensionen sind für eine authentische Führungskraft zwar von Bedeutung, die wichtigsten Faktoren sind – im Vergleich zu Führungskräften, die nicht authentisch und dennoch auf fachlicher, organisatorischer und strategischer Ebene kompetent sind – jedoch die Selbstkompetenz und die soziale Kompetenz (Niermeyer, 2008, S. 177-

178). Deshalb sollen im Rahmen dieser Arbeit nur die letzten beiden Dimensionen näher betrachtet werden.

Eine Führungskraft ist dann selbstkompetent, wenn sie eigene Werte kennt, wenn sie in der Lage ist, eigene Schwächen zu erkennen und anzuerkennen, wenn sie zu sich selbst auf Distanz gehen kann, sich Feedback einholt und auch annimmt, statt es von sich zu weisen, und wenn sie stetig daran arbeitet, sich persönlich weiterzuentwickeln und dazuzulernen (Niermeyer, 2008, S. 176-177).

Ein integraler Bestandteil der Selbstkompetenz ist dabei die Selbstreflexion: Ein Mensch ist selbstreflektiert, wenn er bewusst über sich und seine Handlungen nachdenkt (Baldegger, 2008, S. 7). Ergebnisorientierte Selbstreflexion beinhaltet, dass aus der Reflexion Schlussfolgerungen für zukünftiges Handeln und Auftreten gezogen werden (ebd.). Zur Selbstkompetenz gehört auch, sich selbst als Mensch anzuerkennen, dessen neurobiologische Muster das eigene Verhalten beeinflussen (Drath, 2015, S. 15-17).

Eine Problematik bei Führungskräften macht sich häufig darin bemerkbar, dass sie von ihren Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft und Selbstreflexion fordern, nicht aber von sich selbst (Baldegger, 2008, S. 11). Eine Führungskraft, die nicht gelernt hat, sich selbst zu reflektieren, kann die eigene Wirkung nur schwer einschätzen (ebd.). Einer Führungskraft, die nicht gelernt hat, sich selbst zu verstehen, wird es schwerer fallen, andere zu verstehen (ebd.).

Somit kommt die Führung der eigenen Person vor der Führung anderer: Selbstkompetenz – oder auch Selbstführung – befähigt den Menschen dazu, andere zu führen (ebd.).

Soziale Kompetenz wiederum befähigt einen Menschen zur zielgerichteten sozialen Interaktion über sowohl sachliche als auch persönliche und soziale Themen (Hilsenbek, 2016, S. 8). Es sei anzumerken, dass der Begriff der sozialen Kompetenz nach wie vor nicht trennscharf definiert ist (Sporer, 2015, S. 76).

Abbildung 1 zeigt, wie eng Selbst- und Sozialkompetenz zusammenhängen. Während es sich bei der Selbstkompetenz um die Verarbeitung von Informationen und die Regulierung des Verhaltens handelt, versteht man unter Sozialkompetenz tendenziell Fertigkeiten zur Steuerung und Ausführung des Sozialverhaltens. Die Kompetenzbereiche überschneiden sich.



Abbildung 1: Eine enge Verknüpfung: Selbstkompetenz und Sozialkompetenz, inspiriert durch Sporer (2015), S. 82-83

Um sozialkompetent zu sein, ist es notwendig, Emotionen und Verhalten zu steuern und zu regulieren (Sporer, 2015, S. 82-83). Eine effektive Steuerung des eigenen Verhaltens und der eigenen Emotionen resultiert darin, dass die Führungskraft sich sozialer Fertigkeiten bedienen kann (ebd.). Ein selbstkompetenter Mensch kann sozial kompetent sein, weil er sowohl seine soziale als auch emotionale Intelligenz entwickelt hat und in sozialen Fertigkeiten zum Ausdruck bringt, weil sich der Mensch selbst besser kennt und sein Verhalten dementsprechend regulieren kann (Hinze, 2001, S. 11). Die sozialen Fertigkeiten sollen hier näher betrachtet werden:

Ziel einer Führungskraft ist es, mithilfe der Mitarbeiter die Unternehmensziele zu erreichen (Bröckermann, 2011, S. 37). Um diese Ziele zu erreichen, braucht sie motivierte und zufriedene Mitarbeiter, da diese effektiver arbeiten als unzufriedene (ebd.). Dies setzt Verständnis und damit einen empathischen Umgang mit ihnen voraus (ebd.). Empathie beschreibt die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen (Scholze-Stubenrecht, 2006, S. 364). Im menschlichen Gehirn liegen Spiegelneuronen: Nervenzellen, die einen anderen Menschen das fühlen lassen, was ein anderer fühlt (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 120). Sie „benutzen das neurobiologische Inventar des Beobachters, um ihn in einer Art inneren Simulation spüren zu lassen, was in anderen, die er beobachtet, vorgeht“ (ebd.). Spiegelneuronen sind die neurologische Basis für Empathie, ihre Signalstärke mindert sich allerdings durch Stress, Angst und Anspannung (ebd.). Eine authentische Führungskraft ist selbstreflektiert und selbstsicher, ihr wird es leichter fallen auch in schwierigen

Situationen gelassen zu bleiben und zur Empathie fähig zu sein (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 35). Empathie, oder Resonanzfähigkeit, ermöglicht, das eigene Verhalten dahingehend zu analysieren, was es beim anderen auslöst (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 121). Sie befähigt zu einfühlsamer Kommunikation (ebd.).

Kommunikation steht für den Prozess, durch den Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger ausgetauscht werden (Bröckermann, 2011, S. 16). Sie findet auf verbaler und non-verbaler Ebene statt (ebd.). Kommunikation ist einerseits Aufgabe der Führung, gleichzeitig aber auch ihr wichtigstes Medium (Schödlbauer, 2017, S. 135). Sie ist die Schnittstelle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in der sich der Führungsstil offenbart, durch sie wird die Empathie für den Geführten erfahrbar (Haberleitner et. al., 2007, S. 98). Der offene Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (Otterbach & Wenig, 2017, S. 106) und das aktive Zuhören Ausdruck von Respekt und Wertschätzung (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 86). Die Kompetenz *Kommunikationsfähigkeit* ist eine soziale Fertigkeit, sie inkludiert das aktive Zuhören, das Geben von Rückmeldung, das Anbieten von Lösungsvorschlägen und eine ruhige und offene Grundhaltung (Bröckermann, 2011, S. 16).

In der Kommunikation entscheidet ein Mitarbeiter, ob er seine Führungskraft als authentisch wahrnimmt oder nicht: Wer anders spricht als er handelt, ist nicht authentisch (Schödlbauer, 2017, S. 118). Eine Führungskraft, die auch in Konfliktsituationen den Dialog sucht, zu jedem Zeitpunkt bemüht ist um Verständigung, und dabei die Meinung des anderen respektiert, ohne sie zu bewerten, kontrolliert die eigene Handlung und Emotion und wirkt in ihrem ehrlichen Bemühen um Verständigung authentisch (Liehnhart, 2011, S. 95-96).

Prost (2008) postuliert des Weiteren „Reden ist Silber, Zuhören ist Gold“ (S. 174).

Das aktive Zuhören zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft ihrem Mitarbeiter aufmerksam zuhört, ohne ihn zu unterbrechen und ohne – wie es für Menschen üblich ist – die Zeit während der andere redet schon für das Formulieren einer Antwort zu nutzen (Haberleitner et. al., 2007, S. 94). Dies erlaubt, die eigene Meinung aus dem Gespräch herauszuhalten und die Sichtweise des anderen zu verstehen, statt sie zu bewerten (ebd.). Aktives Zuhören bedeutet nicht Zustimmung, sondern ehrliches Verständnis (Schmiedel, 2017, S. 80). Dieses Verständnis gibt dem Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung, lässt ihn Vertrauen fassen (Prost, 2008, S.

174). Hört eine Führungskraft aktiv zu, wirkt sie in ihrem Verständnis authentisch (Haberleitner et. al., 2007, S. 94). Kommunikation findet auf verbaler und non-verbaler Ebene statt, sie muss kongruent sein, wobei die Wirkung, die eine Führungskraft entfaltet, maßgeblich von der nonverbalen Kommunikation wie Mimik, Gestik, Blickkontakt sowie An- und Entspannung abhängt (Schmiedel, 2017, S. 56-59).

Kommunikation wird wiederum beeinflusst durch Emotionen (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 128). Die Steuerung der Emotionen ist eine Selbstkompetenz, die ein Mensch erlernen kann, hat er dies kann er eigene Emotionen kontrollieren und äußern (ebd. S. 121). Dies ist wichtig, da das Unterdrücken eigener Emotionen auf Mitarbeiter inkongruent wirkt, ebenso wie unkontrollierte Emotionsausbrüche (Drath, 2015, S. 43). Gleichzeitig ist der Umgang mit Emotionen eine soziale Kompetenz, die Empathiefähigkeit wird dadurch beeinflusst (ebd. S. 42) und das Kommunikationsverhalten bestimmt (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 128). Wer wütend ist, wählt beispielsweise andere Worte und ist angespannter, als eine zufriedene Person (ebd.). Eine Führungskraft nimmt durch den eigenen reflektierten Umgang mit Emotionen eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter ein (Drath, 2015, S. 42). Zeigt sie in angemessener Weise Emotionen und spricht diese an, schafft sie den Raum für Mitarbeiter dasselbe zu tun (Haberleitner et. al., 2007, S. 128). Dies hilft der Führungskraft den Mitarbeiter besser zu verstehen, Probleme auf Beziehungsebene können bearbeitet werden, statt zu Ineffizienzen auf der Sachebene zu führen und umgekehrt (ebd.).

Eine Führungskraft muss sich jedoch abgrenzen können und ihre Führungsrolle zu jeder Zeit beanspruchen (Schulze & Sejkora, 2017, S. 99). Auch wenn die Führungskraft in eine offene Kommunikation mit ihren Mitarbeitern tritt und ihnen dabei stets empathisch begegnet, muss sie sich ihrer Führungsrolle immer bewusst sein und in dieser Rolle agieren, reagieren und leiten (ebd.). Authentische Führung mit hohen sozialen Kompetenzen ist nicht zu verwechseln mit einem *laissez fairen* Führungsstil, sondern steht für das Ausstrahlen einer natürlichen Autorität, die dafür sorgt, dass Mitarbeiter hinter der Führungskraft stehen und sich führen lassen (Worliczek & Zechmeister, 2009, S. 84).

Sowohl Sozial- als auch Selbstkompetenz setzen ein hohes Maß an Achtsamkeit voraus. Der Begriff *Achtsamkeit* hat seinen Ursprung im Buddhismus und steht für „die bewusste Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment“ (Au, 2017, S. 3).

Das Selbst und die Umgebung sollen dabei ohne Wertung wahrgenommen werden (Drath, 2015, S. 68). Erst durch eine achtsame Haltung kann die Führungskraft in die Selbstreflexion kommen, da sie im gegenwärtigen Moment wahrnimmt, wie ihr emotionaler Zustand ist, was ihre Gedanken beeinflusst und wo ihre Aufmerksamkeit liegt, ohne dies zu bewerten (Au, 2017, S. 14). Achtsamkeit erlaubt Emotionen bewusst zu steuern, dadurch bewusst zu agieren und zu reagieren, statt dies nur reflexiv zu tun (ebd.). Eine achtsame Selbstwahrnehmung erlaubt die Selbstregulierung. Sie ist also Basis einer bewussten Selbstführung, die erlaubt, andere zu führen, da das Verstehen und Wahrnehmen der eigenen Welt es erleichtert, die Welt anderer zu verstehen (ebd. S. 14-15). Somit ist Achtsamkeit auch Basis für bewusste Empathie (ebd.). Des Weiteren ist Achtsamkeit die Basis für Kommunikation, da unsere Haltung gegenüber dem Anderen die Kommunikation maßgeblich beeinflusst und wir diese mit Achtsamkeit bewusst regulieren können (ebd.). Insbesondere für das aktive Zuhören ist Achtsamkeit zentral, da aktives Zuhören nicht wertend die Meinung des Anderen wahrnimmt (Haberleitner et. al., 2007, S. 94). Dies ist nur möglich, wenn sich die Führungskraft von den eigenen Gedanken löst und sich auf den gegenwärtigen Moment fokussiert (ebd.).

Eine Führungskraft bewegt sich in ihrer Rolle zwischen einer Vielzahl von Erwartungen (Niermeyer, 2008, S. 161). Um diesen Erwartungen gerecht zu werden und die Führung in Anspruch nehmen zu können, aber auch dem Anspruch an die Führung gerecht zu werden, ist es wichtig, das Umfeld wahrzunehmen, zu erkennen, was gewollt und was notwendig ist (ebd.), und dann aus einer achtsamen Haltung heraus einen klar abgegrenzten Führungsanspruch zu erheben (Sporer, 2015, S. 203).

Der aus diesen Kompetenzen heraus entwickelte authentische Führungsstil birgt viele für einen Betrieb nutzbare Potentiale, doch er stößt auch an Grenzen. Dies ist Thema des nächsten Kapitels.

2.4 Grenzen und Potenziale authentischer Führung

Authentische Führung schafft Werte. Dies kann ethische Grenzen haben: Der wechselseitige Respekt und das Vertrauen von und zu Mitarbeitern birgt die Gefahr, dass identifikationsbasierte Emotionen der Mitarbeiter genutzt und bewusst (manipulativ) gesteuert werden, um Unternehmensziele zu erreichen, nicht, um für das

Wohlergehen der Mitarbeiter zu sorgen. Dies ist ein schmaler Grat, der in eine ethisch fragwürdige Praxis abdriften kann (Grunau, 2014, S. 30).

An dieser Stelle sei anzumerken, dass es Führungskräfte geben kann, die authentisch führen, aber ohne, dass Vertrauen, Integrität und Respekt entsteht. Eine Führungskraft, die ihre Führung auf einem Wertefundament aufbaut, dass sich über egoistische Werte wie Macht und den Status definiert, kann dies zwar authentisch tun, aber sie tut dies aus egoistischen Gründen (Bass & Riggio, 2006, S. 13).

Authentische Führung *wirkt*, wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, auf ihre Mitarbeiter. Authentische Führung ist dabei personengebunden, dies darf nicht unterschätzt werden: Ist eine Führungskraft aufgrund ihrer Ausstrahlung und Wirkung dazu fähig, Menschen zu führen, kann dies zu einem Machtmissbrauch führen: Jaeschke (1997) beschreibt, dass „Führungspersönlichkeiten mit großer Ausstrahlung in der Lage sind, selbst bei einer extrem großen Personenzahl Emotionen freizusetzen“ (S. 9). Dies kann positiv für Zusammenhalt und Arbeitsbereitschaft sein, aber auch förderlich für die Entwicklung negativer Dynamiken, sollte eine Führungskraft ihre Wirkung manipulativ einsetzen (ebd.).

Anzumerken sei auch, dass Führungskraft „ein Beruf ohne Ausbildung“ ist (Drath, 2015, S. 16-17). Eine Führungskraft wird zur Führungskraft, möglicherweise ohne die notwendigen Kompetenzen (vgl. Kapitel 2.3) inne zu haben: Eine Führungskraft muss sich selbst reflektieren, um Authentizität entwickeln zu können. Dies wird, anders als Fachkompetenz, in Studiengängen nicht erlernt (Baldegger, 2008, S. 11).

Des Weiteren muss sie das Prinzip der authentischen Führung so verstehen, dass es für sie nicht darum geht, authentisch sie selbst zu sein, sondern authentisch die soziale Rolle der Führungskraft zu erfüllen (Sprenger, 2015, S. 273), was Salzwedel und Tödter (2018) so beschreiben:

„Der Schwerpunkt liegt dabei darauf, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung zu trainieren, ein Gespür für andere Menschen zu entwickeln, die eigene Wirkung zu analysieren, Respekt zu zeigen für Menschen, die andere Verhaltensweisen an den Tag legen, sich selbst treu zu bleiben und letztendlich mehr Führungskraft zu entwickeln“ (S. 18).

In dieser Beschreibung wird ersichtlich, dass die Entwicklung eines authentischen Führungsstils ein langfristiger Prozess ist, der eine vielschichtige Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit erfordert (Niermeyer, 2008, S. 203). So liegt eine

Begrenzung authentischer Führung in ihrer Entwicklung selbst: Im Falle fehlender Bereitschaft der Führungskraft zur Charakterarbeit, der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Selbstreflexion, kann keine authentische Führung entstehen (Salzwedel & Tödter, 2018, S. 11).

Hat eine Führungskraft es geschafft und wird als authentisch wahrgenommen, wird sie dennoch an Grenzen stoßen, denn es wird Personen geben, die mit respektloser Reaktanz reagieren: Sie halten eine Position grundsätzlich nicht für respektabel und reagieren mit Ablehnung (Eckloff, 2009, S. 27-28). Gegen respektlose Reaktanz ist auch eine authentische Führungskraft machtlos, da sich der Mitarbeiter losgelöst von Qualität und Kompetenz der Führungspersönlichkeit der Rolle als solches widersetzen wird (ebd.).

Des Weiteren wird es Krisen geben, die nicht im Einflussbereich der Führungskraft liegen, wie Finanzkrisen oder Krieg (Bass & Riggio, 2006, S. 57-64). Dabei ist es für die Führungskraft wichtig zu verstehen, dass sie zwar nicht auf alle Gegebenheiten einen Einfluss hat, durch authentische Führung aber durchaus den Stress in ihren Mitarbeitern reduzieren und für einen konstruktiven Umgang mit der Krise sorgen kann (ebd.).

Es gilt also, die eigene „Führungskraft“ bewusst einzusetzen, dann ist die besondere Stärke authentischer Führung das Potenzial, das sie in den geführten Mitarbeitern freisetzt: Der Mensch hat aufgrund seines Menschseins neurobiologische Grundbedürfnisse (Drath, 2015, S. 81). Dazu gehört das Bedürfnis nach Wohlbefinden und Schmerzvermeidung, Orientierung und Kontrolle, Fairness und Angemessenheit, Wachstum und Entwicklung, Autonomie und Selbstwirksamkeit, Selbstwert und Status (ebd.). Eine authentische Führungskraft ist in der Lage, diese Bedürfnisse zu erfüllen, und damit die Basis zu schaffen, auf der Mitarbeiter ihr volles Potential entfalten können: Da eine authentische Führungskraft vertrauensvoll ist, erfüllt sie das Bedürfnis von Wohlbefinden und steigert die Motivation (Cichy et. al., 2011, S. 38), ihre Klarheit gibt Orientierung (Sporer, 2015, S. 203), in ihrer wertschätzenden Haltung, die den Mitarbeitern Dinge zutraut, lässt sie ihnen ihre Autonomie und steigert ihr Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit (Borkowski, 2011, S. 17). Ökonomisch betrachtet birgt authentische Führung ebenfalls Vorteile: Ihr Vertrauen in die Mitarbeiter reduziert kostenintensive Kontrollen, die wertschätzende Haltung fördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter und mindert Fehltagel (Posé, 2016, S. 99). Die offene

Kommunikation hat das Potential, Konflikte früh zu erkennen und zu lösen, sie fördert die Innovation, weil Mitarbeiter diese in der Kommunikation vorantreiben und aufgrund der wertschätzenden Haltung der Führung weniger Angst davor haben, Fehler zu machen (Cichy et. al., 2011, S. 22). Zudem nimmt die Führungskraft eine Vorbildfunktion ein: Ihre Selbstreflexion lädt Mitarbeiter ein, sich selbst zu reflektieren und dadurch weiterzuentwickeln (Drath, 2015, S. 42). Eine authentische Führungskraft gibt dem Mitarbeiter ein angemessenes, ehrliches Feedback und stellt damit das Selbstbild neben das Fremdbild, was dem Mitarbeiter wiederum hilft, für sich zu erkennen, wo es ihm an Authentizität fehlt (Haberleitner et. al., 2007, S. 116-117). Dies erlaubt dem Mitarbeiter – bei vorhandener Bereitschaft – sich weiter zu entwickeln, was positive Auswirkungen auf das Unternehmen hat (ebd.).

Eine sozial kompetente Führungskraft, wie sie die authentische Führungskraft ist, fördert den sozialen Umgang innerhalb des Unternehmens und ist sinngehend in ihrer Klarheit (Friedrich-Pircher, 2007, S. 188). Dies wirkt sich positiv auf die Grundstimmung und damit auf die Produktivität aus (ebd.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass authentische Führung dann entsteht, wenn eine Führungskraft sich ihrer eigenen Werte bewusst wird und ihre Führung auf diesen fußt. Verhält sie sich kongruent zu ihnen und sind dies nicht egoistische Werte, kann Integrität und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wechselseitig Vertrauen und Respekt entstehen. Dafür muss eine Führungskraft lernen, sich selbst zu reflektieren. Selbstreflexion ist eine der zentralen Kompetenzen, zu denen auch Achtsamkeit, Empathie und die Befähigung zur Kommunikation zählen. Möglicherweise ein Weg, diese Kompetenzen zu erlernen, ist das pferdegestützte Coaching. Dies ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

3 Pferdegestützte Coachings für Führungskräfte

Anmerkung: Da es sich bei dem Themengebiet des pferdegestützten Coachings um eine junge Coachingform handelt, zu der es bisher nur begrenzte wissenschaftliche Quellen gibt, wird vereinzelt auf Literatur, die der Populärwissenschaft zugeordnet ist, zurückgegriffen. Es werden nur Quellen von Autoren verwendet, die durch eine aktive Arbeit in dem Bereich ihre Kompetenz unter Beweis stellen.

3.1 Die Grundlagen pferdegestützter Coachings

Coaching ist eine Form der Beratung, bei der es darum geht, im Kontext des beruflichen Handelns eine Verhaltensänderung oder Erweiterung des Handlungsspielraums zu erzielen, in Bezug auf „Umgang mit Krisen und Konflikten, wirkungsvolle Kommunikation und Rollengestaltung, berufliche und organisationale Veränderung, [...] Werte und Sinnggebung“ (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 17). In Gesprächen zwischen Coach und Coachee sollen neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden (ebd.). Der Coachingprozess beginnt mit dem ersten Kontakt, in dem der Klient darauf vertraut, dass der Coach ihn bei einer positiven Entwicklung unterstützen kann, auf Basis dessen wird ein Vertrag geschlossen (ebd. S. 19-20). Darauf folgen die drei Schritte: Hypothese, Intervention und Evaluation (Götz & Loebbert, 2013, S. 68). Hypothesen sind zu überprüfende Ideen und Einschätzungen des Coaches zu den Sachverhalten, die der Klient in das Coaching einbringt, und dienen als Ansatz für die Intervention (Wilmes & Loebbert, 2013, S. 20). Interventionen sind Fragen, Einwürfe und Pausen des Coaches, die dem Klienten neue und innovative Handlungsperspektiven eröffnen (ebd.). In der abschließenden Evaluation werden die vorangegangenen Erkenntnisse ausgewertet und wirksame Handlungsoptionen in den Handlungskontext des Klienten transferiert, so bekommt das Gelernte einen bleibenden Wert (ebd. S. 44).

Bei pferdegestütztem Coaching handelt es sich um eine ungewöhnliche Coachingform, da das Pferd in einem zielgerichteten Prozess als Katalysator genutzt wird, der im übertragenden Sinne für eine Situation im Berufs- oder Privatleben der zu coachenden Person steht (Heitz & Kuntze, 2015, S. 105). Dies muss trennscharf von der pferdegestützten Therapie, dem therapeutischen Reiten und dem *Horsemanship* abgegrenzt werden: In der pferdegestützten Therapie geht es darum, mithilfe eines Pferdes psychische Leiden, wie zum Beispiel Depressionen, posttraumatische Belastungsstörungen oder Essstörungen zu heilen (Alfonso et.al., 2015, S. 462). Beim

therapeutischen Reiten sollen physische Leiden, also körperliche Behinderungen, wie beispielsweise eine Spastik, durch den Kontakt zum Pferd und die Bewegung des Pferdes gelindert werden (Kendall et. al., 2014, S. 81). Beim Horsemanship wiederum geht es um die Entwicklung eines harmonischen und natürlichen Umgangs mit dem Pferd und die konstante Verbesserung der Beziehung zwischen Mensch und Tier (Welz, 2003, S. 10).

Im Coaching mit Pferden sollen (unbewusste) Verhaltensmuster eines Menschen aufgedeckt werden, indem das Pferd dem Menschen unmittelbar und wertungsfrei sein aktuelles Verhalten widerspiegelt (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 75). Das Verhalten des Pferdes dient für den Coach als Basis des sich anschließenden Verbalisierungs- und Reflexionsprozesses, indem es darum geht herauszufinden, inwiefern die Themen und Verhaltensmuster, die in der Interaktion mit dem Pferd sicht- und erfahrbar wurden, auch im Alltag oder Berufsleben eine Rolle spielen (Knauer & Walter, 2015, S. 70-71). Dass die Wahl auf das Medium Pferd als Katalysator fällt, lässt sich mit bestimmten Wesenszügen des Tieres begründen: Pferde kommunizieren jenseits von Worten (Knauer & Walter, 2015, S. 67). Das Pferd ist als Flucht- und Herdentier aus einem Selbsterhaltungstrieb heraus dazu in der Lage, sein Gegenüber – sowohl Artgenosse, als auch Mensch – innerhalb von Sekundenbruchteilen einzuschätzen (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 76). Ihre Reizverarbeitung und daraus resultierende Reaktion funktioniert doppelt so schnell, wie die des Menschen (ebd.). Für Pferde spielen nicht die Worte eines Menschen eine Rolle, sondern ausschließlich die Art und Weise, wie er spricht. Der Klang seiner Stimme, die Sprachmelodie und die dadurch transportierte Energie sind Auslöser der Reaktion des Pferdes (Knauer & Walter, 2015, S. 67). Während sich der Mensch oft auf der Sachebene bewegt (was wurde gesagt) und sich von Rhetorikkünsten beeinflussen lässt, reagiert das Pferd auf die Botschaft hinter den Worten. Sie geben ihm Auskunft über die innere Haltung des Gegenübers (ebd.). Die Gabe des Pferdes, die feinsten Signale in der Körpersprache, also Mimik und Gestik, sowie Veränderung von Atmung, Anspannung und Entspannung wahrzunehmen (Thomas, 2015, S. 21), gibt ihm die Möglichkeit, den Menschen auf seine Authentizität zu prüfen, da es wahrnimmt, ob die innere Absicht mit dem äußeren Handeln übereinstimmt (Heitz & Kuntze, 2015, S. 104).

Abbildung 2 verdeutlicht, wie Pferde in ihrer Feinfühligkeit hinter die Fassade eines Menschen sehen (Bender & Bender, 2015, S. 195).

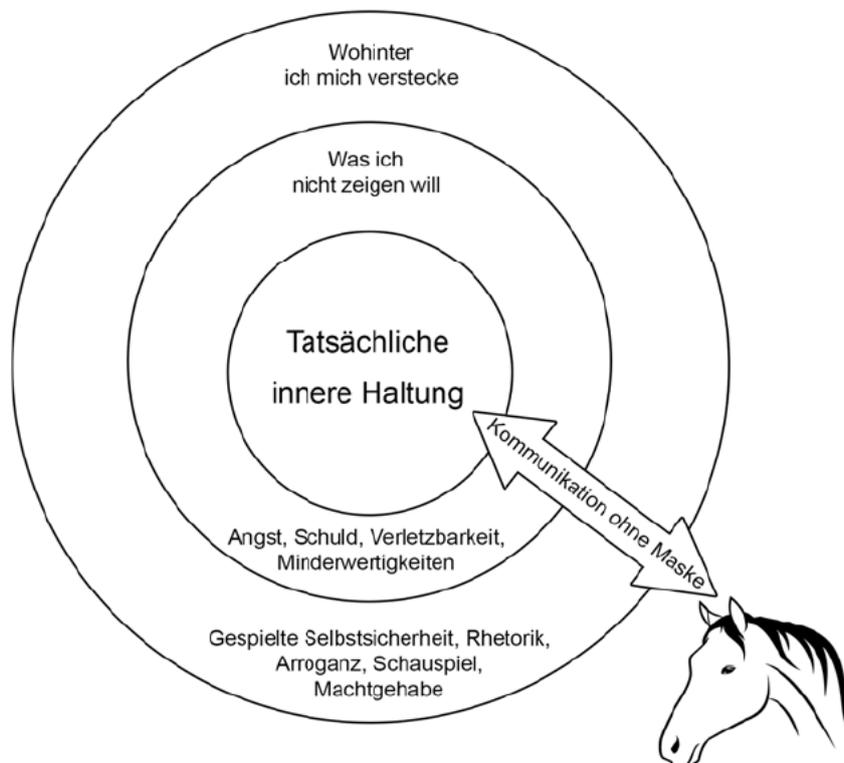


Abbildung 2: Die Kommunikation des Pferdes, inspiriert durch Bender & Bender (2015), S. 195

Oft verstecken Menschen hinter aufgesetzten Verhaltensweisen wie Arroganz und Machtgehabe ihre inneren Ängste und Unsicherheiten (ebd.). Überspielt der Mensch dem Pferd gegenüber seine Unsicherheit mit Phrasen, hört das Pferd nicht auf die gesprochene Phrase, sondern auf die nicht gesprochene Botschaft „ich weiß nicht, was ich tun soll“ (Knauer & Walter, 2015, S. 68). Es wird abwarten oder sich distanzieren und so die innere Unsicherheit des Menschen spiegeln. Das Pferd kann sich in seiner Reaktion nicht verstellen, es wird immer ehrlich sein (ebd.), heißt: Pferde sind immer authentisch (Blankenburg, 2015, S. 90).

Während Menschen Inkongruenz zwar wahrnehmen, wird dies von ihnen nicht unbedingt geäußert (Thomas, 2015, S. 22). Sie wägen ab, überdenken und hinterfragen, während ein Pferd direkt das Verhalten des Gegenübers spiegelt und ihm so zeigen kann, wenn das, was er tun möchte, nicht zu dem passt, was er tatsächlich tut (ebd.). Das Feedback eines Pferdes ist dabei nie geknüpft an die Rolle oder den Status, den eine Person inne hat (ebd. S. 23). Auch Körpergröße und Kraft

entscheiden für es nicht darüber, wer die Führung übernimmt (Hendrich, 2003, S. 52). Wäre dies der Fall, dann wäre kein Mensch in der Lage, ein Pferd zu führen: Auch wenn ein erwachsener, kräftiger Mann wollte, könnte er eine halbe Tonne Lebendgewicht nicht mit Muskelkraft beherrschen (ebd. S. 13).

Pferde beurteilen weder, noch verurteilen sie: Status spielt für sie keine Rolle, sie sehen und reagieren „auf den Menschen in seiner ureigenen Form“ (Knauer & Walter, 2015, S. 66). Während die Führungsposition eines Managers aufgrund seiner sozialen Rolle von Mitarbeitern oft nicht mehr angezweifelt wird (Eckloff, 2009, S. 26), hinterfragt das Pferd jede Führung, denn Pferde wollen zwar geführt werden und kooperieren (Thomas, 2015, S. 21-23), für Wildpferde entscheidet Führung jedoch über Leben und Tod (Heitz & Kuntze, 2015, S. 103). Dieses Naturell trägt das domestizierte Pferd, wie wir es kennen, noch in sich, was bedeutet, dass es aus einem Überlebensinstinkt heraus immer die Führungsqualitäten des Gegenübers prüfen wird (ebd.). Ein Pferd folgt in der Wildnis nur einer selbstsicheren Leitstute (Sporer, 2015, S. 208). Eine Herde hat immer sowohl einen Leithengst als auch eine Leitstute (Winkel, 2014, S. 20). Während der Leithengst das souveränste Tier der Herde ist und für die Sicherheit und das Fortbestehen der Herde Verantwortung übernimmt, übernimmt die Leitstute in der Regel die Führung der Herde (ebd. S. 21). Sie ist zumeist ein älteres erfahrenes Tier, das Besonnenheit und Kompetenz ausstrahlt, dem sich die anderen Tiere anschließen (ebd.). Ein Pferd kooperiert nur, wenn es in seinem Gegenüber Zielklarheit und Durchsetzungsfähigkeit sieht, aber auch Einfühlungsvermögen und Vertrauenswürdigkeit spürt (Heitz & Kuntze, 2015, S. 104).

In der Herde wird immer entschieden, ob der andere ranghöher oder rangniedriger ist (Sporer, 2015, S. 210). Einem Herdengenossen, der aus Sicht des Pferdes rangniedriger ist, kann man nicht vertrauen und bringt ihm kaum Respekt entgegen (ebd.). Der Mensch wird von einem Pferd wahrgenommen wie ein Herdenmitglied: Er muss durch Körpersprache deutlich machen, dass er als ranghöher zu respektieren ist. Aus diesem Respekt wiederum erwächst Vertrauen – das Pferd sucht immer nach einer Balance zwischen Vertrauen und Respekt (ebd.). Um diese Balance möglich zu machen, ist es wichtig zu verstehen, dass verschiedene Führungsstrategien zu unterschiedlichem Verhalten des Pferdes führen (ebd. S. 203). Dies wird in Abbildung 3 dargestellt.

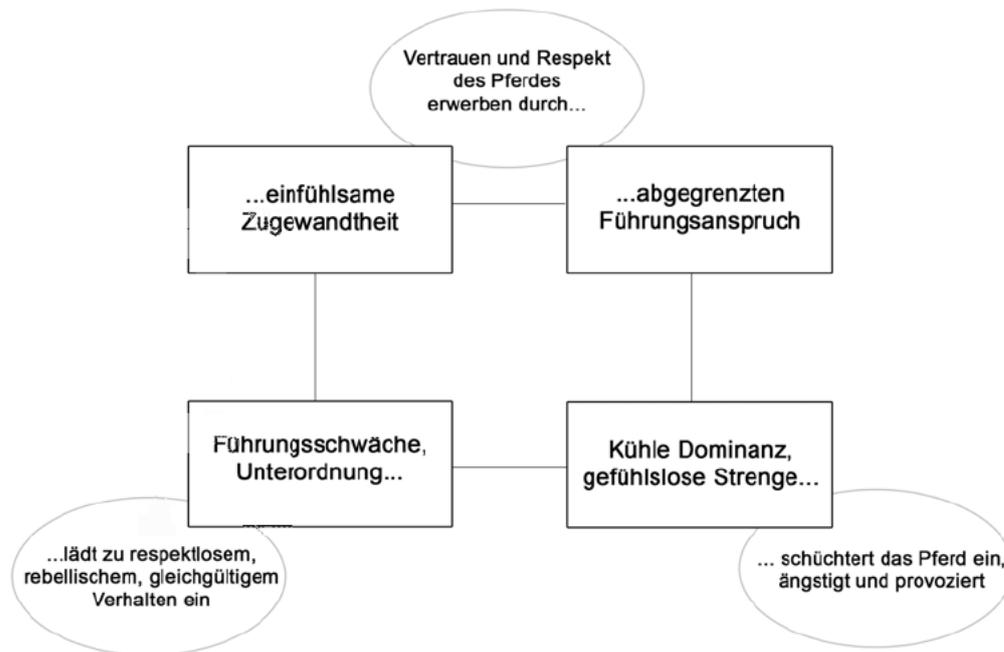


Abbildung 3: Wertequadrat, inspiriert durch Sporer (2015), S. 203

Eine Führungskraft kann durch die Arbeit mit einem Pferd lernen, dass Führung nicht mit Dominanz gleichzusetzen ist, und ohne Vertrauen keine harmonische Führung möglich ist (ebd. S. 204). Ohne Vertrauen entsteht Angst, ohne Respekt wiederum entsteht Ignoranz und das Pferd wird zu seiner eigenen Sicherheit die Führung selbst in Anspruch nehmen und Entscheidungen treffen (ebd.). Die Erfahrung mit dem Pferd kann als Metapher für das eigene Führungsverhalten im Alltag gesehen werden (Thomas, 2015, S. 18). Sie kann dabei helfen, ein Führungsverhalten zu entwickeln, das sich dadurch auszeichnet, dass der Führungsanspruch klar ist, aber nicht durch Dominanz geprägt, sondern durch eine einfühlsame Zugewandtheit, die dem Mitarbeiter erlaubt, Vertrauen zu fassen (Sporer, 2015, S. 204). Wie dieses Verhalten und diese Führungskompetenzen im Rahmen pferdegestützter Coachings vermittelt werden, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

3.2 Der Ablauf

Beim pferdegestützten Coaching geht es um das Erwerben von Kompetenzen, die über Emotionalität und nicht über Rationalität entwickelt werden können (Hempel, 2015, S. 47). Soziale Kompetenz und Selbstkompetenz können nicht durch eine reine Vermittlung des Wissens erlernt werden, sondern müssen durch Erfahrungslernen geschult werden, um nachhaltig in das eigene Verhalten integriert werden zu können

(Sporer, 2015, S. 94). Ein pferdegestütztes Coaching kann dies ermöglichen. So basiert das Coaching „neben einer theoretischen Auseinandersetzung zum großen Teil auf handlungs- und erfahrungsorientierten Elementen zusammen mit Pferden“ (Thomas, 2015, S. 17). Das Format ist mit der Idee, Menschen durch eigene Erfahrungen neues Verhalten erlernen zu lassen, angelehnt an erlebnisorientierte Ansätze, bei denen in Outdoortrainings neues Selbstvertrauen erlernt sowie Problemlösungen und neue Selbstkonzepte entwickelt werden können (Sporer, 2015, S. 72). Die Wirksamkeit dieser Coaching- und Trainingsform lässt sich damit begründen, dass Gehörtes nur zu 10% erinnert wird, Visualisiertes zu 20%, emotionales Lernen und Erfahren hingegen wird zu 90% behalten (Thomas, 2015, S. 18). Im pferdegestützten Coaching wird der erlebnisorientierte Ansatz ergänzt durch einen beratungsorientierten Ansatz, da das Führungsverhalten durch einen Coach reflektiert wird, um die Entwicklung der Führungspersönlichkeit zu fördern (ebd.).

Pferdegestützte Coachings können als Einzelcoachings (Bonekamp, 2015, S. 177) oder in Kleingruppen stattfinden, wobei die Teilnehmer unter Anleitung mit Pferden arbeiten (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 77). Es wird nicht geritten, alle Aktivitäten finden am Boden statt (ebd.). Jeder Teilnehmer durchläuft jede Übung (ebd.). Die Übungen sind vielseitig, von dem Beobachten der Pferde, über das Führen hin zu Teamaufgaben, in denen das Pferd durch einen gemeinsam entwickelten Parcours geführt werden muss (ebd. S. 168-169). Das Pferd gibt während der Übung durch sein Verhalten Feedback, der Coachee hat im Anschluss an die Übung die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren. Dann wird das Feedback des Pferdes um das anderer Teilnehmer und die Evaluation des Coaches ergänzt (ebd.). Video- und Fotoaufnahmen dienen der weiteren Evaluierung (ebd.). Abschließend wird das Erfahrene in den Berufsalltag transferiert, um herauszufinden, was übertragbar ist, und was der Coachee langfristig für sich mitnehmen kann und möchte (Gröchenig, 2015, S. 143). Auch wenn die mit dem Pferd zu lösenden Aufgaben auf den ersten Blick wenig mit der realen Situation zu tun haben, liegt der besondere Reiz darin, dass die Komplexität auf eine Mikrowelt reduziert wird, in der neues Verhalten mit dem Pferd ausprobiert werden kann, ohne Auswirkungen auf Unternehmensstrukturen oder den Unternehmenserfolg zu haben (Thomas, 2015, S. 18).

Nach dem Erklären einer Aufgabe übergibt der Coach dem Pferd die Bühne (Knauer & Walter, 2015, S. 69). Die Führungskraft soll mittels der verschiedenen Aufgaben innerhalb des Seminars eigene Verhaltens- und Denkmuster erkennen (Hilsenbek, 2016, S. 24). Das Pferd lockt die Führungskraft aus ihrer Komfortzone, weil sie sich in einer ihr unbekanntem Situation befindet (ebd.). In dieser unsicheren Situation kann die Führungskraft nur auf bekannte, altbewährte Verhaltens-, Denk- und Gefühlsmuster zurückgreifen (ebd.).

Die Mensch-Pferd-Interaktion beginnt mit einer Aktion des Menschen, die in einer Reaktion des Pferdes resultiert (Knauer & Walter, 2015, S. 69). Während der Mensch gemeint bewusst agiert, reagiert das Pferd auf die innere, unbewusste Haltung, die dahinter liegt (ebd.). Es filtert das, was es als authentisch wahrnimmt aus den widersprüchlichen Botschaften, die es von seinem Interaktionspartner erhält, heraus und reagiert so „auf die Klarheit in der Unklarheit“ (ebd.). Die Reaktion des Pferdes führt zu einer Reaktion des Menschen: Er antwortet vermeintlich bewusst mit dem, was er glaubt, was von ihm erwartet wird (ebd.). Zu dieser bewussten Reaktion zeigt er jedoch gleichzeitig eine unbewusste Reaktion. Nach Freud, dem Begründer der Psychoanalyse (1856-1939), existiert die menschliche Psyche auf drei Ebenen: Dem Bewusstsein, dem Vorbewusstsein und dem Unterbewusstsein (Freud, 2012, S. 18-20). Das Bewusstsein sind Gedanken, Fähigkeiten und Vorstellungen, auf die wir zu jeder Zeit Zugriff haben, und die wir jederzeit in den Fokus unserer Aufmerksamkeit richten können (Götz & Loebbert, 2013, S. 72). Im Vorbewusstsein werden Inhalte abgespeichert, die dem Menschen in einem Moment zwar nicht bewusst sind, aber durch Achtsamkeit und Konzentration wieder bewusst gemacht werden können (ebd.). Im Unterbewusstsein wiederum liegen oft verdrängte oder abgewehrte Bewusstseinsinhalte, die auch ohne unser bewusstes Wissen handlungswirksam, oft sogar handlungsbestimmend und -steuernd, sind (ebd. S. 73). Man geht davon aus, dass tatsächlich das meiste Verhalten des Menschen vom Unterbewusstsein gesteuert wird. Neben der dem Menschen bewussten Reaktion zeigt die Unbewusste, was tatsächlich in ihm ausgelöst wird (Knauer & Walter, 2015, S. 69). Auf diese reagiert das Pferd und spiegelt dem Menschen dabei etwas zurück, was dieser – möglicherweise – nicht erwartet hat (ebd. S. 70). Dies kann zu einer Kettenreaktion werden, in der das Pferd immer wieder auf die unbewusste Reaktion des Menschen reagiert (ebd.). In dieser Situation wird und fühlt der Mensch sich vom Pferd erkannt

und kann dadurch emotional berührt werden (ebd.). Diese emotionale Komponente ist wiederum Grund dafür, dass das Lernen mit Pferden eine Verhaltensänderung ermöglicht und das Erlernen von Kompetenzen nachhaltig macht: Alten Mustern werden gleichsam intensive Erfahrungen entgegengesetzt und erlauben so das Aufweichen der vorhandenen Schemata und das Verändern der inneren Haltung (Heinen & Lingen, 2015, S. 116-117).

In der Interaktion mit dem Pferd können verschiedene Führungskompetenzen gleichzeitig thematisiert werden: Wie achtsam ist die Führungskraft (Sporer, 2015, S. 206), wie empathisch und einfühlsam (Heitz & Kuntze, 2015, S. 104), wie klar ist ihre (nonverbale) Kommunikation (Heinen & Lingen, 2015, S. 117), wie erhebt sie den Führungsanspruch und auf welchen Werten basiert dieser (Sporer, 2015, S. 203-204)? Das Pferd kristallisiert dabei automatisch nur die „Themen“ heraus, die für die jeweilige Führungskraft relevant sind, so kann die Führungskraft sich mit diesen im Speziellen beschäftigen (Heinen & Lingen, 2015, S. 118). Wie und warum das Pferd diese Kompetenzen fördert, soll im Folgenden detailliert betrachtet werden.

3.3 Die Mensch-Pferd-Interaktion zur Entwicklung von Führungskompetenzen

3.3.1 Achtsamkeit

Wie in Kapitel 2.3 bereits angesprochen, hat das Prinzip Achtsamkeit seinen Ursprung im Buddhismus und gewinnt inzwischen in der westlichen Gesellschaft zunehmend an Aufmerksamkeit. Achtsamkeit kann wie folgt definiert werden: Bewusst in den gegenwärtigen Moment finden, ohne diesen zu bewerten (Kabat-Zinn, 1982, S. 34). Nicht bewerten bedeutet dabei, sich darüber bewusst werden, dass Menschen immer bewerten und sich dann bewusst von dieser Bewertung zu distanzieren (ebd.). Die all umfassende Funktion der Achtsamkeit ist in der buddhistischen Lehre sowohl Basis der geistigen Entwicklung und Bewusstwerdung als auch ihr Höhepunkt (Hinze, 2001, S. 83). Achtsamkeit „als Weg des ethisch-moralischen Verhaltens“ erlaubt ein auf Selbsterkenntnis basierendes sittliches Verhalten (ebd.). Sie ermöglicht ein Handeln, Reden und Denken zu entwickeln, das für allseitiges Wohlergehen sorgt (ebd. S. 84). Durch Selbsterkenntnis kann eine Führungskraft authentisch führen und entsprechend Reden und Handeln (Sauer, Andert, Kohls, & Müller, 2011, S. 343). Achtsamkeit wird

so zu einem integralen Bestandteil authentischer Führung, da vor der Selbsterkenntnis die Bewusstwerdung steht (ebd.).

Ein Pferd begleitet den Menschen bei dieser Bewusstwerdung (mehr dazu in Kapitel 3.3.4), gleichzeitig lebt es der Führungskraft Achtsamkeit vor und fordert diese ein (Sporer, 2015, S. 206). Das Konzept von Vergangenheit und Zukunft ist ein menschliches Konstrukt, in dem der Mensch die Gegenwart aus den Augen verliert (Hinze, 2001, S. 45-46). Das Pferd hingegen knüpft zwar über einen längeren Zeitraum geistige Verbindungen und erinnert sich (Pignon & Delgado, 2010, S. 206), leben und einschätzen tut es jedoch im gegenwärtigen Moment: Als Beutetier ist es auch in seiner domestizierten Form „ständig achtsam, immer auf der Hut, jederzeit reaktionsbereit gegenüber Umgebungsreizen, andauernd ohne Pause hoch empfindsam für Gerüche und Bewegungen, für Töne und Berührungen“ (Hendrich, 2003, S. 34). Diese Achtsamkeit erwartet es auch von seiner Führung, da unachtsame Führung für es gegebenenfalls lebensbedrohlich ist (ebd.).

Hinze (2001) bezeichnet Achtsamkeit als ein Phänomen, das sich auf alle Daseinserscheinungen richtet (S. 84). Im Führungskontext lässt sie sich auch als geschärfte Wahrnehmung, sowohl sich selbst (Selbstreflexion und -regulierung) als auch dem Mitarbeiter gegenüber bezeichnen (ebd. S. 72). Diese Wahrnehmung kann nicht so fein sein, wie die des Pferdes, aber durch dessen Präsenz geschult werden (Hendrich, 2003, S. 45). Im Folgenden wird aufgezeigt, wie das Pferd eine achtsame Auseinandersetzung mit der Umwelt, sich Selbst und dem Gegenüber fordert, beginnend mit der Kompetenz Empathie.

3.3.2 Empathie

Mitarbeiter haben Bedürfnisse und Motive (Otterbach & Wenig, 2017, S. 144). Für eine Führungskraft ist es erfolgsentscheidend, diese zu erkennen und die eigene Führung auf diese Bedürfnisse abzustimmen und mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen (ebd.). Wie in Kapitel 2.3 bereits erläutert, ist Empathie die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und mitzufühlen und so Bedürfnisse zu erkennen (ebd.). An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sich bei Empathie nicht um eine Kompetenz handelt, die das Pferd vorlebt, wie es bei der Achtsamkeit der Fall ist, aber es braucht diese von seiner Führung (Pignon & Delgado, 2010, S. 169). Gleiches gilt für Mitarbeiter: Sie haben ein Bedürfnis nach Verständnis und Wertschätzung

(Bröckermann, 2011, S. 38). Erfahren sie diese nicht, führt das zu Frustration und Demotivation, die Produktivität sinkt und eine Kündigung kann die Folge sein (Otterbach & Wenig, 2017, S. 145). Durch ein Pferd kann die Konsequenz mangelnder Wertschätzung und mangelnden Einfühlungsvermögens direkt erfahrbar gemacht werden: Ein Pferd „kündigt direkt“ und wendet sich ab, wenn es nicht die nötige einfühlsame Wertschätzung entgegengebracht bekommt, während ein Mitarbeiter mit dieser Konsequenz eine gewisse Zeit lang wartet (Hendrich, 2003, S. 64). Des Weiteren haben Mitarbeiter ein Sicherheitsbedürfnis und möchten aus diesem Bedürfnis heraus geführt werden (Bröckermann, 2011, S. 40). Gleiches gilt für das Pferd: Es sucht nach dem Tier oder Menschen, der ihm das Gefühl von Sicherheit gibt und einen Führungsanspruch erhebt (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 76). Während ein Mitarbeiter den Führungsanspruch dem Chef aus Hierarchiegründen zuschreibt, entscheidet das Pferd in Sekunden, ob es dem Gegenübers zutraut, für seine Sicherheit zu sorgen (ebd.).

Empathie bedeutet damit nicht nur Bedürfnisse anderer, sondern auch, die eigene Wirkung auf andere zu erkennen und situationsangepasst zu steuern (Bröckermann, 2011, S. 37).

Die Führungskraft hat immer Auswirkung auf die Motivation von Mitarbeitern (ebd.).

In Gegenwart des Pferdes lernt die Führungskraft, dass kein aktives Motivieren des Mitarbeiters nötig ist, wenn sie es stattdessen schafft, dem Mitarbeiter die nötige Aufmerksamkeit in Form von Wertschätzung entgegenzubringen (Hendrich, 2003, S. 61). Motivation wird durch Achtsamkeit erhalten, durch Unachtsamkeit und unempathisches Verhalten in der Interaktion wird sie dagegen zerstört (ebd.).

In der Arbeit mit Pferden zeigt sich auch, dass das Ausüben von Druck als Führungsmittel achtsam und auf das Gegenüber zugeschnitten erfolgen muss: Die Tiere übergehen zu geringen Druck, widersetzen sich diesem, wenn er zu stark wird, und akzeptieren das richtige Maß an Druck als „Ausdruck eines klaren Willens“ (Hendrich, 2003, S. 38). So kann das Maß an Druck gefunden werden, das für Klarheit und Sicherheit sorgt, nicht für Angst (ebd.). Genau diese Balance zu erlernen, ist eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte. Sie lernen, dass es darum geht, sich ein effektives Maß an Respekt zu verschaffen, statt mit Härte durchzugreifen (Blankenburg, 2015, S. 91). Durch das Pferd kann außerdem erfahren werden, dass Empathie Vertrauen bewirkt (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 76). Pferde vertrauen

Menschen, die sich ihnen zuwenden, ihre Bedürfnisse erkennen und ihnen durch Klarheit Sicherheit geben (ebd.). Sich in sein Gegenüber hineinzufühlen, erfordert aktives (nicht wertendes) Zuhören (Haberleitner et. al., 2007, S. 64). Es geht darum, die Gefühle des Gegenübers zu erfassen (ebd.). Hendrich (2003) beschreibt Gefühle nicht als „das störende Beiwerk, sondern den Kern der Gemeinsamkeit, der in beide Richtungen zu achten und zu beachten [ist]“ (S. 67). Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Gefühlslage des Pferdes (Menschen) wahrzunehmen und einzuschätzen. Empathie drückt sich aus in achtsamer Kommunikation, in der die Gefühlslage des Gegenübers erkannt wird (Haberleitner et. al., 2007, S. 64-65).

Diese Kommunikation ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

Als exemplarische Aufgabe soll im weiteren Verlauf die Aufgabe „führe dein freilaufendes Pferd ohne Hilfsmittel von A nach B“, genutzt werden. Das Pferd darf berührt werden, es trägt zwar ein Halfter, daran darf aber nicht gezogen werden.

3.3.3 Kommunikation

Wie in Kapitel 2.3 bereits dargelegt, gibt es zwei Arten der Kommunikation: die verbale und die non-verbale. Während es sich bei der verbalen Kommunikation um – eine dem Menschen vorbehaltene – Kommunikation durch Wortsprache handelt (Sporer, 2015, S. 162), umfasst die nonverbale Kommunikation die Ausdrücke unseres Körpers (Körpersprache): Gestik, Mimik, An- und Entspannung (Hering et. al., 2010, S. 78).

Das menschliche Bewusstsein wird maßgeblich von unserem Sprachbewusstsein geprägt (Hinze, 2001, S. 43). Der Mensch misst der Wortsprache eine große Bedeutung bei, baut sein Denken und Handeln darauf auf (ebd.). Dabei ist die Sprache wertend und ordnet das Wahrgenommene und Erlebte in Kategorien (ebd.). Das Sprachbewusstsein führt von der biologischen Evolution zur geistigen, es ist das „zentrale Wesensmerkmal des Menschen“ (ebd. S. 47). So kann es einer Führungskraft passieren, dass sie sich in der Sprache verliert und das, obwohl Kommunikationsforscher herausfanden, dass in der zwischenmenschlichen Kommunikation der verbale Inhalt nur zehn Prozent der Wirkung auf das Gegenüber ausmacht, der nonverbale die restlichen neunzig Prozent (Hunter & Wadell, 2011, S. 75).

Aus diesem Verhältnis wird ersichtlich, dass es für eine Führungskraft von maßgeblicher Bedeutung ist, sich ihrer nonverbalen Wirkung *bewusst* zu werden.

Das Pferd hat kein Sprachbewusstsein und ist sowohl in seinem Ausdruck als auch in seinem Verständnis auf die nonverbale Kommunikation beschränkt (Sporer, 2015, S. 162), was dazu führt, dass es in der Interaktion mit dem Menschen stets auf den nonverbalen Ausdruck reagiert und dessen Achtsamkeit gegenüber seiner nonverbalen Kommunikation fordert (Hendrich, 2003, S. 41). Eine Interaktion zwischen dem Säugetier Mensch und dem Säugetier Pferd ist möglich, da anzunehmen ist, dass sich sowohl die verbale als auch nonverbale Kommunikation des Menschen im Laufe der Evolution aus der tierischen entwickelt hat (Sporer, 2015, S. 167). Des Weiteren postuliert Sporer (2015):

Der ausgeprägte Sozialtrieb sowie die Beziehungsfähigkeit von Pferden wurde durch ihre Domestizierung auf den Menschen ausgeweitet. Durch die Ähnlichkeit sozialer Bedürfnisse, wie Gemeinschaft und Zugehörigkeit auf der einen Seite und Abgrenzung, Unabhängigkeit und Individualität auf der anderen Seite, können Pferde Menschen bei der Entwicklung und Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeit sowie bei ihrer Identitätsfindung unterstützen“ (S. 198).

Ist eine Führungskraft im Rahmen des pferdegestützten Coachings dazu angehalten, das Pferd von A nach B zu führen, liest das Pferd die Körpersprache eines Menschen in Bruchteilen von Sekunden und gibt darauf ohne Zeitverzug eine direkte Rückmeldung ohne die mögliche Konsequenz zu kalkulieren (Heinen & Lingen, 2015, S. 117). Es gibt damit Feedback zu etwas, was im Arbeitskontext selten angesprochen wird, weil es grenzüberschreitend oder ermahnend wirkt (Steiger & Lippmann, 2008, S. 247). Ohne Feedback wird jedoch oft kein Bewusstsein geschaffen und damit ist auch keine Veränderung möglich (ebd.). Das pferdegestützte Coaching begegnet diesem Problem: Dadurch, dass ein Pferd nicht bewertet, sondern instinktiv reagiert, ist es für eine Führungskraft leichter, die Rückmeldung anzunehmen, ohne dies als persönlichen Angriff zu werten (Sporer, 2015, S. 174). Des Weiteren hat die Führungskraft die Möglichkeit, die Wirkung der Veränderung der eigenen Körpersprache direkt auf seine Wirksamkeit zu testen, da eine Veränderung direkt eine Veränderung in dem Interaktionspartner Pferd hervorruft, da dieses erneut unmittelbar auf die Körpersprache reagiert (Heitz & Kuntze, 2015, S. 103). Das Pferd entscheidet

„nicht aufgrund der Absicht der Signale, sondern aufgrund der Wirkung, die sie ausüben“ (Winkel, 2014, S. 30).

Im pferdegestützten Coaching wird dabei die Wirkung der einzelnen nonverbalen Kommunikationsformen, wie Einfluss der Atmung, Haltung, Mimik und Gestik erkannt und bearbeitet:

Hering et. al. (2010) bezeichnet Gestiken als „sichtbar gewordene Gefühle“ (S.78). Sie sind mit die älteste Form der Kommunikation und senden ein optisches Signal, das meist das gesprochene Wort unterstützen soll (Hering et. al., 2010, S. 78). Diese Ausdrucksform ist als Teil der Körpersprache schneller und schwerer zu kontrollieren als das gesprochene Wort (Matsching, 2007, S. 135). Um glaubwürdig und authentisch zu wirken, müssen verbale Kommunikation und Gestik harmonisieren. Zusätzlich sollte die Gestik auf den eigenen Typ (nach welchen Werten führe ich) abgestimmt sein, alles andere wirkt aufgesetzt (Hering et. al., 2010, S. 79).

Während ein Mitarbeiter eine Inkongruenz wahrnimmt, ohne sie klar einordnen zu können, und schon aufgrund der Hierarchieebenen der gesprochenen Aufforderung „komm wir gehen von A nach B“ Folge leisten wird, wird das Pferd nicht folgen, wenn es in der Gestik keine Klarheit erkennt (Erdsiek, 2015, S. 170). Gleiches gilt für die Mimik: Sie ist „Spiegel unserer inneren Befindlichkeit“ (Matsching, 2007, S. 141). Die kulturell unabhängig universalen Gefühle Furcht, Ekel, Freude, Überraschung, Trauer, Verachtung und Ärger spiegeln sich in dem Gesichtsausdruck eines jeden Menschen wider und beeinflussen entsprechend die Wirkung auf andere (Gering, 2014, S. 460-461). Fürchtet sich eine Führungskraft in der Arbeit mit dem Pferd – diese Furcht kann beispielsweise die Furcht vor dem Scheitern oder die Furcht vor Erkenntnis und dem Blick auf den inneren Kern sein – wird das Pferd dies im Gesicht des Menschen lesen können und darauf antworten, auch wenn der Mensch versucht, dies zu verstecken (Thomas, 2015, S. 22). In der anschließenden Reflexion mit dem Coachee kann herausgearbeitet werden, worin die Furcht besteht (ebd.).

Auch der Versuch, paralinguistische Elemente, wie die zeitliche Abstimmung des Sprechens (u. a. Pausen und Sprechtempo), den emotionalen Tonfall, der dafür sorgt, dass das gesprochene „ja“ wie ein „nein“ klingen kann (Steiger & Lippmann, 2008, S. 249), die Satzmelodie (Intonation), die Deutlichkeit (Artikulation) und die Lautstärke (Modulation) (Hering et. al., 2010, S. 70) zur Durchsetzung des eigenen Interesses zu nutzen, funktioniert bei Mitarbeitern bedingt, bei Pferden gar nicht, solange sie nicht

kongruent sind (Thomas, 2015, S. 22). Versucht eine Führungskraft durch Lautstärke und Festigkeit in der Stimme, Dominanz auszustrahlen, und damit die innere Unsicherheit zu überspielen, reagiert das Pferd auf die Unsicherheit meist mit eigenem Dominanzverhalten, nicht mit Gehorsam (ebd.).

Die Wirkung, die diese paralinguistischen Elemente haben, lassen sich in der Interaktion mit dem Pferd sichtbar machen, da es in den gehörten Worten nicht die Sachebene (verbal) wahrnehmen kann, sondern nur die Beziehungsebene und das, was das Gegenüber über sich selbst preis gibt (Knauer & Walter, 2015, S. 67). Schulz von Thun (2007) beschreibt in seinem Kommunikationsmodell des Nachrichtenquadrats, dass eine Nachricht immer vier Seiten hat: Die Sachebene (worüber informiere ich), die Selbstkundgabeebene (was zeige ich von mir persönlich), die Beziehungsebene (was halte ich von dir) und die Appellebene (was möchte ich bei dir bewirken) (S. 184). Auf welcher Ebene der Empfänger die Nachricht empfängt, hängt von seiner Wahrnehmung ab (ebd.).

Steht eine Führungskraft im Rahmen eines pferdegestützten Coachings vor einem Pferd und bedient sich der Sprache als Kommunikationsmittel und erklärt inhaltlich eine Aufgabe, übergeht das Pferd den Inhalt, den versteht es nicht, es nimmt aber den Menschen wahr (Hendrich, 2003, S. 41), erkennt, ob in seiner Stimme Angst oder Selbstsicherheit mitschwingt, und in welcher Beziehung er zu dem Pferd steht: ist seine Stimme bedrohlich, stellt er sie in ein Raubtier-Beutetier Verhältnis. Aus diesen Sinneswahrnehmungen leitet das Pferd ab, was von ihm gefordert wird. Dies weicht möglicherweise von dem gewünschten Appell ab (Knauer & Walter, 2015, S. 69). So kann die Führungskraft lernen, welchen Einfluss der Einsatz ihrer Stimme auf die eigene Wirkung hat.

Zu Gestik, Mimik und Sprache zählt als möglicherweise zentralster Wirkungsfaktor im Führungskontext unsere Körperhaltung: Wer körperlich aufgerichtet ist, strahlt Klarheit und Souveränität aus, der sich sowohl Mitarbeiter als auch Pferd gerne anschließen (Daxer, 2018, S. 50). Sagt eine Führungskraft zu einem Pferd „folge mir, wir gehen von A nach B“, ihre Körperhaltung spricht durch hängende Schultern und unsicheren Gang jedoch dafür, dass sie nicht sicher ist, ob das Pferd ihr folgen wird, wird das Pferd nicht folgen, da die Körpersprache keine Sicherheit ausstrahlt (ebd.). Es deckt die Inkongruenz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation auf (Winkel, 2014, S. 30), in einem Moment, in dem ein Mitarbeiter trotz der Inkongruenz aus

Hierarchiegründen folgen würde, was ökonomisch gesehen aufgrund vorhandener Unzufriedenheit mit der Führung zu Ineffizienzen führt (Heitz & Kuntze, 2015, S. 104). Die äußere Aufrichtung hingegen bedeutet Klarheit. Wer innerlich klar und ruhig ist, strahlt Souveränität aus, Souveränität gibt Sicherheit (Daxer, 2018, S. 50).

Ruhe und Souveränität können nur in einem entspannten Zustand ausgestrahlt werden, Entspannung wiederum ist geknüpft an unsere Atmung (ebd. S. 62). Die Atmung ist ein konstanter Vorgang, der eingebunden ist in das psychophysische Geschehen (Hinze, 2001, S. 98). In Stresssituationen sinkt die Atemtiefe und die Atemfrequenz steigt, in Angst setzt der Mensch den Atem zeitweise ganz aus und hält die Luft an (ebd. S. 98). Während einem Mitarbeiter die durch Kurzatmigkeit oder Aussetzen des Atems entstehende Spannung unterbewusst zwar auffällt, er dies aber nicht unbedingt einordnen kann, reagiert das Pferd mit Nervosität, weil unregelmäßiges Atmen von Angst zeugt und mögliche Gefahr für das Fluchttier bedeutet (Daxer, 2018, S. 63). Andersherum reagiert es mit Entspannung auf eine gleichmäßige, konstante Atmung, die Sicherheit bedeutet (ebd.). Mit dem Pferd kann der Mensch unmittelbar erfahren, dass er durch seine Körpersprache, die Gestik, Mimik, Körperhaltung und Atmung umfasst, Ursache für Wirkung ist (Gröchenig, 2015, S. 133). Dies zeigt, dass Kommunikation nur dann wirksam ist, wenn die Führungskraft sowohl ihre nonverbale als auch ihre verbale Kommunikation ständig reflektiert, dabei erleichtert die Spiegelung des Pferdes die Selbstreflexion (Kolzarek & Winkel, 2015, S. 81). Dies ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

3.3.4 Selbstreflexion

In der Selbstreflexion geht es darum, sich selbst zu beobachten, um sich letzten Endes selbst zu erkennen (Graf, 2012, S. 112-113). Selbsterkenntnis ist kein Stand, den der Mensch eines Tages erreicht, sondern ein lebenslanger Prozess, der den Menschen durch Selbstreflexion immer näher an das heranführt, wer er ist (ebd.). Diese Selbstreflexion verlangt, die eigenen Handlungen und für eine Führungskraft die eigene Führungstätigkeit immer wieder in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern (Baldegger, 2008, S. 41). Selbstreflexion ist der zentrale Kern von Coachingprozessen (ebd.). Sie ist abzugrenzen von der Selbstbeurteilung: Der Mensch neigt dazu, eine Beobachtung (Reflexion) des eigenen Tuns direkt zu bewerten, was dazu führen kann, dass es zur Täuschung kommt, weil die Beurteilung

Einfluss auf die freie Beobachtung nimmt (Lorenz, 2009, S. 83). Durch die Zugehörigkeit zur selben Spezies wie der Coachee, ist der menschliche Coach stets in seiner Wirkung begrenzt. Das Pferd unterliegt dieser Limitierung nicht und kann in anderer Form auf den Coachee wirken (Sporer, 2015, S. 143). Der Mensch ist offener für Veränderung, wenn er nicht das Gefühl hat, bewertet oder korrigiert zu werden (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 214). Während der menschliche Coach aufgrund von Erziehung und Prägung sowie Werten und Glaubenssätzen nie ganz dazu in der Lage sein wird, eine empfangene Botschaft wertfrei zu spiegeln, ist die Reflexion des Pferdes wertfrei (ebd.). „In der Pferdepsyche gibt es ranghoch und rangnieder, authentisch oder nicht authentisch“ (ebd.). Pferde belehren den Menschen nicht, sie begegnen ihm (ebd. S. 215).

Lorenz (2009) benennt verschiedene Themen, die die Fähigkeit zur Selbstreflexion eines Menschen erschweren: Die inneren Prozesse finden größtenteils im Unterbewusstsein statt, was schwer zugänglich ist (S. 83). Des Weiteren kann der Mensch sich selbst nicht unvoreingenommen wahrnehmen, weil die Vorstellung des eigenen Selbst (Selbstbild) dies beeinflusst (ebd.). Hinzu kommt, dass die Reaktion gegenüber der Realität nicht auf vorherrschenden Realitätsbedingungen basiert, sondern auf Erfahrungen, die in der Vergangenheit gemacht wurden (ebd.). Dieses Interpretationssystem ist nicht transparent (ebd.). Daneben ist die „innere Realität“, also die, die ein Mensch wahrnimmt, immer individuell und unterscheidet sich von der äußeren (ebd.). Als letzten Punkt führt Lorenz an, dass das Verstehen des Selbst aber auch der Beziehungen zu anderen komplex ist. Dabei ist die Informationsfülle größer, als der Mensch erfassen und verstehen kann (ebd.).

In diesem Spannungsfeld, aus dem sich der Mensch nicht befreien kann, wird ersichtlich, warum das Pferd ein so außergewöhnliches Medium zur Selbstreflexion ist: Wie in Kapitel 3.1 bereits erörtert, reagiert das Pferd in der Interaktion mit dem Menschen immer auf dessen unbewusste Reaktion und spiegelt so das, was sonst im Unterbewusstsein verborgen und nicht wahrgenommen wird (Knauer & Walter, 2015, S. 69). Ist beispielsweise eine Führungskraft, die unterbewusst den Glauben in sich trägt, nur dann gut zu sein, wenn sie es allen Recht macht, dazu angehalten, das Pferd von A nach B zu führen, dann wird sie versuchen, die Aufgabe in Einvernehmen mit dem Pferd zu lösen (Heinen & Lingen, 2015, S. 119-121). Stößt sie bei dem Pferd jedoch auf Widerstand, wird sie den Fokus darauf legen, dem Pferd zu gefallen, sie

wird es streicheln, ihm zugewandt sein, was gut für die Beziehung ist, aber nicht, um das Ziel zu erreichen (ebd.). Dem Pferd fehlt es an Führung und Zielvorgabe, dementsprechend wird es nicht folgen (ebd.). In dieser Interaktion werden, wie in diesem Beispiel, die unbewussten Muster, die eine Führungskraft antreiben, schnell aufgedeckt und so reflektierbar (ebd.).

Während der Mensch ein bestimmtes Selbstbild seines eigenen Wesens in sich trägt, nimmt das Pferd den Menschen unvoreingenommen so wahr, wie er in dem Moment wirkt. Rodriguez Megalrejo & Wagner (2015) postulieren: „Pferde denken nicht in Zusammenhängen. Sie reagieren auf unsere authentischen und ehrlichen Aktionen und Reaktionen im Hier und Jetzt und spiegeln unser „Ich“ der Gegenwart“ (S.215).

So ist eine gegenwartstreue Reflexion, die weder vom eigenen Selbstbild noch von in der Vergangenheit gemachten Erfahrung abhängt, möglich (ebd. S. 207).

Hat eine Führungskraft beispielsweise das Selbstbild, alle Kompetenzen zu besitzen, die eine gute Führungskraft braucht, wird sie das eigene Tun nicht kritisch hinterfragen, doch das Pferd wird es tun (Blankenburg, 2015, S. 87). Geht die Führungskraft selbstbewusst los, verliert dabei jedoch das Pferd aus den Augen, wird es sich verweigern. Es macht sichtbar, dass das Selbstbild nicht stimmig ist, denn zu einer „guten“ Führungskraft gehört auch soziale Kompetenz, sie darf nicht aus Selbstüberschätzung den Mitarbeiter aus den Augen verlieren (ebd. S. 87-88).

Das Pferd zeigt dem Menschen so außerdem ungeschönt auf, wie er von außen gesehen wird, sodass er erfassen kann, wie sehr innere und äußere Realität voneinander abweichen (Heitz & Kuntze, 2015, S. 104).

Im letzten Punkt, den Lorenz (2009) zu den Schwierigkeiten der Selbstreflexion anführt, bezieht er sich auf die Komplexität von Beziehungen, in denen es nicht möglich ist, das ganze Bild zu erfassen (S. 83). Auch mit einem Pferd wird dies nicht möglich sein, immerhin wird die Komplexität jedoch reduziert, da die Interaktion um zwischenmenschliche Dynamiken, wie beispielsweise eine gekränkte Ehre, reduziert wird (Heinen & Lingen, 2015, S. 117). Des Weiteren haben Pferde zwar Erinnerungen, die sie prägen, sie bewerten dennoch jede Situation neu und werfen innerhalb der Beziehung stets nur die Frage danach auf, wer führt (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 208).

In der vorangegangenen Erörterung wird deutlich, warum und wie Pferde die schwierige Selbstreflexion durch ihr spiegelndes Verhalten erleichtern (Kolzarek &

Winkel, 2015, S. 81). Die Selbstreflexion ermöglicht dem Menschen wiederum die Lebensaufgabe Selbstführung zu bewältigen (ebd.). Wer sich klar darüber ist, wer er ist und wofür er steht, wo er steht und wohin er will, ist in der Lage, sich selbst zu führen (Hinze, 2001, S. 29). Dabei entspricht die innere Führung der Führung nach außen und ist ihre Basis (ebd. S. 38). Im folgenden wird dies näher betrachtet und der Bogen zwischen den bereits erläuterten Kompetenzen für die Führung geschlossen.

3.3.5 Führung

Führen schließt die Interaktion zweier oder mehrerer Menschen mit ein, die mit der Absicht verbunden ist, durch soziale Einflussnahme in Form von Kommunikationsprozessen ein Ziel zu erreichen (Steiger & Lippmann, 2008, S. 38). Innerhalb dieses Prozesses kann es immer wieder zu Differenzen kommen in der Frage danach, wer auf wen Einfluss ausüben darf, wie und mit welcher Legitimation (ebd.). Dieses komplexe Phänomen beschäftigt Wissenschaftler und Philosophen seit Jahrtausenden (ebd. S. 36). Während Menschen dieses Thema oft kontrovers diskutieren und insbesondere die Legitimationsfrage nicht immer geklärt werden kann, ist die Entscheidung, wer ein Recht auf Einflussnahme und Führung hat, im Pferdereich klar definiert: Führen tut, wer den Führungsanspruch erhebt und diesem Anspruch gerecht wird, indem er für Sicherheit sorgt (Sporer, 2015, S. 208). Die in Kapitel 3.1 eingeführte Abbildung 3 beschreibt dabei, dass zu einer Führung, der sich das Pferd unterordnet, neben dem klar abgegrenzten Führungsanspruch, der Respekt entstehen lässt, auch einfühlsame Zugewandtheit gehört, durch die sich Vertrauen entwickeln kann (ebd. S. 203).

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Themen Achtsamkeit, Empathie, Kommunikation und Selbstreflexion diskutiert und wie die Interaktion mit dem Pferd der Führungskraft die Bearbeitung dieser Themen ermöglicht. Auf Basis dessen kann der Mensch den Führungsanspruch erheben, denn durch Achtsamkeit wird der Mensch sich erst über das Umfeld, in dem er agiert, das Gegenüber mit dem er interagiert, und über die eigene Wirkung bewusst, die durch kontinuierliche Selbstreflexion hinterfragt wird. Dadurch wiederum entsteht Klarheit (vgl. Kapitel 3.3.4). Wer klar ist, kann einen Führungsanspruch erheben, bei dem er den Respekt des Pferdes erhält (Sporer, 2015, S. 203). Durch Empathie, also die Fähigkeit, die

Bedürfnisse des anderen zu erkennen und sich in seine Gefühlslage hineinzusetzen, entsteht Vertrauen: das Pferd spürt, dass sein Gegenüber ihm auf eine einfühlsame Art zugewandt ist (ebd. S. 204). Beides wird, wie in Kapitel 3.3.3 dargelegt, durch eine kongruente Kommunikation dem Pferd gegenüber zum Ausdruck gebracht. Da das Pferd nur zwischen authentisch und nicht authentisch und rangnieder und ranghöher unterscheidet, wird es dem Menschen durch seine Reaktion aufzeigen, ob dieser authentisch die Führung einfordert und übernimmt und somit als ranghöher zu achten ist (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 214). So sind die Parallelen zwischen einer authentischen Führungskraft und einer Person, die in der Lage ist, ein Pferd zu führen, klar erkennbar und gehen Hand in Hand. Dies gilt für die oben dargelegten Kompetenzen und damit auch für die aus dem Führungsstil resultierenden Werte Vertrauen und Respekt. Auf Vertrauen und Respekt fußt der Erfolg einer authentischen Führungskraft, gleiches gilt für die Führung eines Pferdes (Sporer, 2015, S. 60). Nur wo es respektieren kann und respektiert wird und dadurch Vertrauen fasst, wird es sich der Führung des Gegenübers überlassen, unabhängig, ob Mensch oder Pferd (ebd.).

Pferde zeigen dem Menschen auf, dass Führung nicht durch Stärke, sondern durch Wirkung erreicht wird (ebd.). Authentische Führung als eine Wirkungskategorie (Niermeyer, 2008, S. 25) wird durch die Arbeit mit dem Pferd erfahrbar gemacht. In der Arbeit mit dem Pferd bewirkt die Kommunikation aus Ruhe und Klarheit heraus Führung (Daxer, 2018, S. 50). Die Stärke liegt dabei in der Wirkung der Ausstrahlung des Menschen selbst und nicht in einer körperlichen oder einer materiellen Kraft, wie Geld (Hendrich, 2003, S. 13-14).

Eine Führungskraft mit einer besonderen Ausstrahlungskraft wird oft als charismatisch bezeichnet. Der Begriff Charisma stammt aus dem Altgriechischen, χάρισμα (chárisma) und bedeutet „göttliche Gnadengabe“ (ebd. S. 172). Das Pferd kann im Rahmen des pferdegestützten Coachings erfahrbar machen, dass Ausstrahlungskraft und die daraus resultierende Wirkung weder gottgegeben, noch vorhanden oder schlicht nicht vorhanden ist. Wie in den vorherigen Kapiteln analysiert, basiert die Wirkung eines Menschen in großem Maße auf seiner Befähigung zur achtsamen Selbstreflexion, Empathie und Kommunikation.

Das Pferd bewertet die Wirkung des Menschen immer wieder aufs Neue: Auf eine Veränderung im Führungsverhalten des Menschen folgt eine Veränderung im

Verhalten des Pferdes. Es zeigt dem Menschen so, dass er seine Wirkung verändern und stetig weiter entfalten kann (Fransson, 2015, S. 12).

Dies kann als ein Potential des pferdegestützten Coachings gesehen werden. Dies, aber auch die Grenzen, an die diese Coachingform stößt, sollen in dem folgenden Kapitel dargelegt werden.

3.4 Potenziale und Grenzen pferdegestützter Coachings für Führungskräfte

Führung ist eine Verhaltensart, Verhalten kann nur durch Erfahrung nachhaltig gelernt werden (Fransson, 2015, S. 12). Das Potential pferdegestützter Coachings liegt in Erfahrungslernen, durch das Inhalte nicht nur theoretisch vermittelt, sondern erfahrbar gemacht werden (Thomas, 2015, S. 17).

Sowohl die grundlegenden Gemeinsamkeiten als auch die grundlegenden Unterschiede zwischen Mensch und Pferd ermöglichen einen Transfer des Gelernten: Während sowohl Mensch als auch Pferd Teil eines sozialen Gefüges sind, dieses brauchen und nach Sicherheit suchen und sich so ständig in einem Prozess der Führungsfindung befinden (Heitz & Kuntze, 2015, S. 105), unterscheidet sich das Pferd insofern vom Menschen, dass es immer ehrlich reagiert (Winkel, 2014, S. 35). Durch ständig neue Bewertung des Pferdes in der Interaktion können verschiedene Verhaltensweisen in wiederholten Interaktionen unterschiedliche Reaktionen hervorrufen (ebd.). So gibt das Pferd immer ein situationsgebundenes Feedback (ebd.). Die Führungskraft bekommt dadurch die Möglichkeit, neu Erlerntes direkt anzuwenden und eine Rückmeldung dafür zu bekommen, ob ihre Verhaltensänderung die gewünschte Verhaltensänderung im Gegenüber bewirkt (Bender & Bender, 2015, S. 198).

Lernen ist ein Prozess der Verhaltensänderung auf Basis von Erfahrungen (Gering, 2014, S. 200). Dass ein Verhalten oder eine Reaktion sich wiederholt, wird durch Bestrafung gesenkt, durch positive Verstärkung erhöht (ebd. S. 220). Im pferdegestützten Coaching wird klares, aufmerksames, empathisches Führungsverhalten, wie Lob und Zugewandtheit (Merkmale authentischer Führung) durch das Folgen und die Mitarbeit des Pferdes positiv verstärkt, während Dominanzgehebe wie übermäßiger Druck sowie Unklarheit und Unaufmerksamkeit (keine Merkmale authentischer Führung) durch Abwenden und „Aussteigen“ des

Pferdes negiert wird (Erdsiek, 2015, S. 170-171). Pferde spiegeln sehr deutlich, wie wichtig es ist, die eigenen Emotionen zu kontrollieren. Negative Gefühle wie Frust und Wut wird das Pferd nicht in eine positive Rückmeldung transformieren, sondern ungeschönt zurückspiegeln. Gleichzeitig mindert sich das Vertrauen des Tieres in die Führung des Menschen und es wird eine nächste Situation zwar neu bewerten, aber mit mehr Misstrauen in diese hineingehen (Fransson, 2015, S. 38). In diesem Sinne erfährt die Führungskraft, welche Form der Führung wirksam ist, und hierbei, dass Konsequenz, gepaart mit positiver Verstärkung, innerhalb der Führung (Aufmerksamkeit, Lob, Empathie) wirksamer ist, als eine Führung, die mit Dominanz und Druck zu führen versucht (Steiger & Lippmann, 2008, S. 88-89).

Die Gehirnforschung besagt, dass Gelerntes dann besser behalten wird, wenn das emotionale System gleichzeitig angesprochen wird (Neuse, 2015, S. 156). Jeder Reiz, der über die Sinnesorgane aufgenommen wird, wird über *thalamische Strukturen* im Gehirn als relevant oder nicht relevant eingeordnet und nur im Falle von Relevanz in das Bewusstsein gerückt, worüber dann ein kognitiver (bewusster) und ein emotionaler (unbewusster) Reiz ausgelöst werden kann (ebd. S. 151).

Im zentralen Nervensystem werden Botenstoffe (*Neurotransmitter*) wie *Noradrenalin*, *Dopamin* oder *Serotonin* ausgeschüttet (Künzel, 2015, S. 53). Sie sind unter anderem Auslöser von Gefühlen, deren Impulse mit Erinnerungen verknüpft werden (ebd.). Ob ein Reiz relevant ist, basiert auf unbewussten emotionalen Erfahrungen (Neuse, 2015, S. 151). Während Noradrenalin ein Stresshormon ist, das den Blutdruck und unsere Anspannung erhöht, sorgt das Ausschütten von Botenstoffen wie Dopamin und Serotonin für Glücksgefühle (Gering, 2014, S. 85-86). Durch positive Erfahrung werden neue neuronale Netzwerke geknüpft, die durch Erinnern wieder aktiviert werden und für das erneute Ausschütten von Botenstoffen wie Dopamin und Serotonin sorgen (Künzel, 2015, S. 53). Positive, mit Emotion gepaarte Erfahrung, erleichtert das Lernen (Neuse, 2015, S. 156). Das direkte positive Feedback des Pferdes bei „richtigem“ Verhalten der Führungskraft sorgt durch positive Bestätigung für die Ausschüttung von Dopamin und Serotonin (ebd.). Die Führungskraft erfährt dadurch selbst eine positive Verstärkung in der Interaktion mit dem Pferd. Dadurch können neue neuronale Netzwerke entstehen, auf die später zurückgegriffen werden kann. Dies macht das pferdegestützte Coaching so nachhaltig (ebd.).

Pferde beschleunigen den Lernprozess des Menschen im Vergleich zu herkömmlichen Fortbildungen auch dadurch, dass sie schneller „auf den Punkt kommen“ (Heitz & Kuntze, 2015, S. 105), da sie immer ein *direktes* Feedback auf die Wirkung von Verhalten und Ausstrahlung geben (Winkel, 2014, S. 36). Dies birgt das Potential, Feedback zu der authentischen Führung einer Führungskraft zu erhalten: Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, handelt es sich bei authentischer Führung um eine Wirkungskategorie: die Führungskraft muss eine authentische Wirkung auf ihre Mitarbeiter haben. Diese Wirkung wird durch gesellschaftliche Konstrukte wie Hierarchie und Status, aber auch Geschlecht beeinflusst, der Mitarbeiter ist im Gegensatz zum Pferd dadurch manipulier- und erpressbarer. Der in Kapitel 2.2 eingeführte Bewertungsrespekt führt oft dazu, dass Personen auf statushohen Positionen Bewertungsrespekt aufgrund ihrer Position einfordern, obwohl diese Form des Respekts verdient werden muss (Eckloff, 2009, S. 26). Der Status ist nicht Grund für Bewertungsrespekt (ebd.). Dennoch bringen Menschen oft statushöheren Personen automatisch diesen Respekt entgegen, weil angenommen wird, dass eine Person, die diese Position innehat, sich durch Kompetenz auszeichnen muss, sie hinterfragen nicht, ob sie dieses tatsächlich tut (ebd.). Das Pferd hingegen tut dies, da es keinen Status kennt (Thomas, 2015, S. 23). Für das Pferd sind alle Menschen erst einmal gleich und verdienen sich durch ihr Verhalten den Respekt des Pferdes oder nicht (Sporer, 2015, S. 203). Das Pferd hat somit die Möglichkeit, einer Führungskraft zu zeigen, ob sie aufgrund ihrer Führungsqualitäten respektiert wird, oder nur aufgrund eines ihr zugeschriebenen Status (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 214). Ein weiteres Potential liegt darin, dass andere Seminarteilnehmer keinen Einfluss auf die Selbsterfahrung haben, die die Führungskraft während einer Übung macht, wie es beispielsweise bei Rollenspielen der Fall ist, wo die Situation durch Spiel verfälscht werden kann – Pferde spielen nicht, sondern geben, wie oben bereits beschrieben, situationsbedingtes ungefiltertes Feedback (Winkel, 2014, S. 35). Ein Anspruch an die Seminarwelt ist heute der Wunsch nach individueller Problembehandlung. Während dies in konventionellen Seminaren schwer zu erfüllen ist, ist Individualität in der Arbeit mit dem Pferd naturgegeben, da es auf jeden Menschen individuell reagiert und jedem die Chance gibt, sein Verhalten zu verändern und dann erneut zu erproben (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 216). Die Pferde, die im pferdegestützten Coaching eingesetzt werden, werden nicht dressiert

oder konditioniert, ihr Verhalten ist immer natürlich und eine Spiegelung des Coachees (Hempel, 2015, S. 51).

Authentische Führung erfordert aufmerksames Wahrnehmen des Selbst und des Gegenübers. Dadurch, dass Pferde nicht sprechen, ist die Führungskraft dazu gezwungen, durch Wahrnehmen den Gemütszustand des Gegenübers und die Wirkung auf dieses zu erfassen (Heitz & Kuntze, 2015, S. 103). Gleichzeitig kann sie lernen, authentisch körpersprachlich zu kommunizieren, da Pferde durch ihre besondere Auffassungsgabe eines Fluchttieres, diese feiner wahrnehmen und darauf reagieren, als ein Mensch es kann (ebd.). Hinzu kommt, dass sich körperliche und geistige Bewegung, die in diesem Setting automatisch gegeben ist, positiv auf das Lernverhalten ausübt (Heinen & Lingen, 2015, S. 118). Das Setting sorgt zusätzlich dafür, dass die Führungskraft sich aus ihrer Komfortzone entfernt und mit Neuem konfrontiert wird, da der Kontakt mit Pferden für einen Großteil der Teilnehmenden neu ist (Heitz & Kuntze, 2015, S. 102).

An dieser Stelle trifft das mögliche Potential des pferdegestützten Coachings an die erste mögliche Grenze: Angst vor Pferden. Die Größe und Kraft von Pferden ist für viele Menschen auf den ersten Blick einschüchternd, nicht umsonst wurden die Tiere früher im Kampf und auch heute immer noch von der berittenen Polizei eingesetzt (Hendrich, 2003, S. 57). Im pferdegestützten Coaching kann es passieren, dass Menschen mit der Begründung, sie haben Angst vor Pferden, sich nicht auf diese Intervention einlassen werden. Die Angst kann jedoch auch als Basis genommen werden, um an der Selbstführung des Menschen zu arbeiten (Fischer & Blankenburg, 2015, S. 225). Im pferdegestützten Coaching arbeiten fachkompetente Menschen, die erfahren im Umgang mit Menschen und Pferden sind, sie können den Prozess begleiten, in dem sich die Person aus der Angst heraus ihrer Handlungskompetenz bewusst werden kann (ebd.). In einer gelungenen Intervention kann der Coach dem Coachee in kleinen Schritten dabei helfen, seiner Angst zu begegnen. Dies kann dazu führen, dass die Intervention Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl der Person steigert (ebd. S. 227).

Die Frage danach, ob es in pferdegestützten Coachings notwendig sei, etwas von Pferden zu verstehen, ist mit nein zu beantworten, da es nicht darum geht, etwas über das Pferd, sondern etwas über die eigene Person und Wirkung zu lernen, wobei das Pferd aufgrund seiner Natur nur Katalysator ist (vgl. Kapitel 3.1).

Fransson (2015) erklärt, dass pferdegestütztes Coaching tatsächlich einen größeren Lerneffekt bei Personen hervorgerufen hat, die zuvor noch nicht mit Pferden gearbeitet haben, da sie unvoreingenommen in die Situation hineingehen und offener dafür sind, die Reaktion des Pferdes als Spiegel des eigenen Handelns zu akzeptieren (S. 12).

Das Wissen über das Pferd im Speziellen und das Pferd im Generellen liegt bei dem Coach, der die Intervention leitet, er „übersetzt“, moderiert und kommentiert das Beobachtete (Rodriguez Megalrejo & Wagner, 2015, S. 210). Es ist seine Aufgabe, das Wesen des Pferdes zu jedem Zeitpunkt zu berücksichtigen, sowohl den Charakter des Pferdes als Flucht- und Herdentier als auch den Charakter des einzelnen Tieres: Pferde, die im Rahmen pferdegestützter Coachings eingesetzt werden, müssen eine Biografie besitzen, die ihre Eignung sicherstellt (Sporer, 2015, S. 144). So sorgt der Coach für Sicherheit von Mensch und Tier. Dabei werden im pferdegestützten Coaching sehr verschiedenartige Pferdecharaktere eingesetzt. Dies macht die Erfahrungen der Führungskraft noch realistischer, da sie es in ihrem Führungsalltag ebenfalls mit vielen verschiedenen Temperamenten und Charakteren zu tun hat (Lindau-Bank & Walter, 2015, S. 3).

Im pferdegestützten Coaching werden Sozial- und Selbstkompetenz vermittelt, keine Fachkompetenz (Hempel, 2015, S. 47). Dieses ist die zweite Grenze des pferdegestützten Coachings. Führungskompetenz setzt sich aus dem Vierklang von strategischer, methodischer/organisatorischer, sozialer und Selbstkompetenz zusammen (Baldegger, 2008, S. 28). So ist das pferdegestützte Coaching keine Lernform, die ganzheitlich alle Kompetenzen einer Führungskraft abdecken kann, sondern sich auf die Aspekte der Sozial- und Selbstkompetenz fokussiert.

Der Lernprozess wird für Führungskräfte erleichtert, da in der Interaktion mit dem Pferd zwischenmenschliche Dynamiken wegfallen. Gleichzeitig ist dies auch eine Grenze, da dies im Arbeitsumfeld nicht so sein wird (Heinen & Lingen, 2015, S. 117).

Kapitel 3.3.5 legt dar, dass eine Führungskraft durch ein Pferd ihre Wirkung erfahren und diese hin zu einer authentischen Wirkung verbessern kann, die zu mehr Ausstrahlungskraft und dadurch letztlich zu mehr Führungskraft führt. Dies hat jedoch seine Grenze. So kann das Ergebnis eines pferdegestützten Coachings auch sein, dass eine Führungskraft feststellt, dass sie nicht die Führung übernehmen möchte, und ihre persönlichen Qualitäten an anderer Stelle besser eingesetzt sieht (Hendrich, 2003, S. 174-175). Nicht jeder Mensch (und auch nicht jedes Pferd) möchte die

verantwortungsvolle Rolle einer Führungskraft einnehmen (ebd.). Dies ist nichts, was durch das Coaching verändert werden kann, es kann jedoch als Chance genommen werden, den eigenen Weg auf Basis dieser Erkenntnis zu verändern (ebd.). Des Weiteren zeigten Studien bereits im Jahr 2000, dass sieben bis zehn Jahre Zeit notwendig sind, um die Fähigkeiten zu erlernen, die eine Führungskraft auf Top-Manager-Ebene benötigt, um auf allen Ebenen als solche wahrgenommen zu werden (Fransson, 2015, S. 13). Auch wenn Pferde diesen Prozess insofern beschleunigen, dass sie auf die individuelle Führungskraft eingehen können (Winkel, 2014, S. 35), ist das pferdegestützte Coaching nur ein Baustein in einem langen Prozess: Es gibt Denkanstöße und ist möglicherweise Initiator eines Veränderungsprozesses. Dieser Prozess muss dennoch durchlaufen werden, um die Fähigkeiten einer authentischen Führungskraft zu verinnerlichen (vgl. Kapitel 2.1 und 2.3). Das Pferd beschleunigt den Prozess, aber es ersetzt ihn nicht.

Die Wirkung eines pferdegestützten Coachings hängt – wie bei jeder Coachingform – maßgeblich von der Rolle des Coaches ab: Seine Kompetenz im Handling und Interpretieren der Pferde sowie seine Kompetenz als Coach ermöglichen es, die richtigen Fragen zur Selbstreflexion zu stellen und daraus eine nachhaltige Beratung zu geben (Hilsenbek, 2016, S. 40). Ohne den umfassenden Transfer der Erfahrung mit dem Pferd in die berufliche Praxis ist das Coaching nicht nachhaltig (Fischer & Blankenburg, 2015, S. 239-240).

Es liegt in der Verantwortung des Coaches, zu erkennen, wenn innerhalb der Intervention Problematiken auftreten, die über den Rahmen des Coachings hinausgehen (Sporer, 2015, S. 180-182). Pferdegestütztes Coaching ist keine Psychotherapie und keine Traumabewältigung und kann dies nicht leisten. Das muss durch den Coach kommuniziert und gegebenenfalls eine psychologische Betreuung empfohlen werden (ebd.).

Des Weiteren müssen pferdegestützte Coachings Teil eines Gesamtkonzeptes sein, indem sich Führungskompetenzen nachhaltig entwickeln können (Hilsenbek, 2016, S. 41). Das pferdegestützte Coaching ist dabei Plattform und Anstoß für nachhaltige Verhaltensänderungen (ebd.). Die Bereitschaft des Coachees, sich auf diese ungewöhnliche Coachingform einzulassen, begrenzt gewissermaßen – ebenfalls wie bei jedem anderen Coaching – welchen Mehrwert eine Führungskraft aus der Erfahrung mit dem Pferd zieht (ebd.).

Grundsätzlich ist das Coaching mit Pferden auch für Menschen mit körperlicher Einschränkung möglich, es sei denn, es ist eine Pferdehaarallergie diagnostiziert. So lässt sich zusammenfassend für das dritte Kapitel sagen, dass das pferdegestützte Coaching auf eine – aufgrund des Interaktionspartners Pferd – ungewöhnliche Art und Weise zur Bewusstwerdung über das eigene Führungsverhalten führt und dabei individuell auf die Entwicklung verschiedener Kompetenzen abzielt.

4 Fazit

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, ob Pferde im Rahmen pferdegestützter Coachings ein ungewöhnliches, aber nachhaltiges Medium sind, um authentische Führungskompetenzen zu erlernen.

Es wurde dargestellt, dass das Pferd das Erlernen authentischer Führungskompetenzen deshalb ermöglicht, weil es in seiner Sensibilität, die ihm selbst das Überleben sichert, immer nur die Frage danach stellt, ob das Gegenüber im Sinne eines Leittiers authentisch führt und für Sicherheit sorgt, oder ob es selbst die Führungsrolle übernehmen muss.

Die Ungewöhnlichkeit dieser Coaching-Methode liegt am Einsatz des Pferdes. Der Einsatz von Tieren ist in konventionellen Lernsettings nicht üblich. Gleiches gilt für die Reithalle als Seminarort. Ungewöhnlich ist auch, dass das Coaching nicht auf fachliche Aspekte abzielt, sondern auf die Ausstrahlung und Wirkung des Coachees und damit auf seine Wirksamkeit als Führungskraft selbst.

Für die Führungskraft, der von Mitarbeitern in der Hierarchie üblicherweise automatisch ein ranghöherer Status zugeschrieben wird, den es zu respektieren gilt, ist die Interaktion mit dem Pferd insofern ungewöhnlich, da dieses für das Pferd nicht von Relevanz ist. Bedeutend für das Pferd ist die Wirkung des Menschen. Über diese entscheidet es, ob es sich ihm unterordnet und bereit ist, ihr zu folgen.

Für die Führungskraft ist es dabei ungewohnt, dass sie keine Wirkung durch Rhetorik oder Rang erzielt, sondern nur durch klare eindeutige nonverbale Kommunikation. Nur wenn sie klar und selbstsicher den Führungsanspruch erhebt und dabei authentisch wirkt, wird das Pferd ihr folgen.

Durch die Interaktion mit dem Pferd wird die Führungskraft, anders als in konventionellen Seminaren, emotional angesprochen. Dadurch, dass Lerninhalte praktisch erfahr- und fühlbar gemacht und nicht nur theoretisch vermittelt werden, kommt es zu einem nachhaltigen Lernerfolg. Menschliche Verhaltensmuster fußen überwiegend auf ihnen unbewussten Strukturen. Durch die feinfühligsten Reaktionen des Pferdes können diese erfahrbar gemacht werden. Im Rahmen des Coachings kann der Mensch dadurch, dass ein Pferd immer neu bewertet, erfahren, wie sich sein verändertes Verhalten auf sein Gegenüber auswirkt. Alten Mustern werden Neue entgegengesetzt. Aufgrund des positiven Feedbacks des Pferdes bei authentischem Verhalten und der dadurch ausgelösten positiven Emotionen im Menschen, werden diese nachhaltig im Gehirn verankert. Einer Führungskraft fällt es leichter, das Feedback eines Pferdes anzunehmen, als das eines Menschen, da dieses rein instinktiv und nicht bewertend ist.

Sozial- und Selbstkompetenz sind Kernkompetenzen einer authentischen Führungskraft, auf ihrer Basis kann sie einen Führungsanspruch erheben. Dies umfasst die Befähigung zur Achtsamkeit, Selbstreflexion, Kommunikation und Empathie. Da ein Pferd ständig die Achtsamkeit des Gegenübers zu seiner Sicherheit hinterfragt, unmittelbar auf die von ihm wahrgenommene (nonverbale) Kommunikation reagiert und dabei spüren muss, dass das Gegenüber durch genügend Empathie seine Bedürfnisse versteht und erfüllt, ist es im Rahmen des pferdegestützten Coachings zwar ein ungewöhnliches aber nachhaltiges Medium zur Entwicklung authentischer Führungskompetenzen. Natürlich eignet es sich dabei nicht zur Überprüfung der von einer Führungskraft dennoch benötigten Fachkompetenz.

Ein Pferd ist *nur* im Rahmen des pferdegestützten Coachings ein nachhaltiges Medium zur Entwicklung authentischer Führungskompetenzen, da der Coach das Verhalten des Pferdes und Coachees in der Interaktion analysiert und reflektiert. Erst die Reflexion und Diskussion sorgt für den Transfer des Erlebten in den Berufsalltag der Führungskraft.

Die gemachten Erfahrungen setzen durch einen Zugewinn an authentischer Führungskraft Potenziale frei und führen zu einer positiven Entwicklung im Umfeld der Führungskraft und damit im Unternehmen.

5 Kritische Würdigung und Ausblick

Es sei anzumerken, dass der Umfang dieser Arbeit nicht ausreicht, um das Thema in erschöpfender Tiefe zu behandeln. Weitere qualitative und quantitative Langzeitstudien zu der Wirkung pferdegestützter Coachings sind notwendig, um die wissenschaftliche Fundierung der Aussage dieser Arbeit zu stärken. Diese liegen aufgrund des jungen Alters des Themengebiets noch nicht umfassend vor. Des Weiteren kann die hier genutzte Definition der sozialen Kompetenz nicht trennscharf definiert werden. Diese Definitionsunschärfe hat möglicherweise Einfluss auf die hier getroffenen Aussagen. Dies gilt auch für einzelne in Kapitel 3 verwendeten Quellen, die nicht wissenschaftlich fundiert, sondern erfahrungsbasiert sind. Um diese Problematik zukünftig zu umgehen, muss das Konzept des pferdegestützten Coachings vermehrt wissenschaftlich untersucht werden. Interessant wäre es, sich in diesem Themengebiet vermehrt mit dem Thema Intuition zu beschäftigen. Intuition war aufgrund des begrenzten Umfangs nicht Gegenstand dieser Arbeit. Aufgrund dessen, dass das schnelle Treffen von Entscheidungen im Wirtschaftskontext immer wichtiger wird und das Pferd immer intuitiv entscheidet und schnelle Entscheidungen von seiner Führung fordert, könnte es möglicherweise Lehrmeister auf einem relevant werdenden Gebiet sein.

Insgesamt ist zu vermuten, dass diese Coachingform in Zukunft an Popularität gewinnt, da die Entwicklung authentischer Führungskompetenz, wie oben diskutiert, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat.

Durch das pferdegestützte Coaching rückt die Führungskraft als fühlendes und auf den Mitarbeiter wirkendes Wesen in den Vordergrund. Wirkend auf einen Mitarbeiter, der ebenfalls fühlt und ein Bedürfnis nach Sicherheit, Harmonie und Wertschätzung hat. Themen, die durch den technischen Fortschritt und die Leistungsorientiertheit in unserer Gesellschaft tendenziell in den Hintergrund rücken, nicht aber an Relevanz verlieren.

Im pferdegestützten Coaching wird erfahrbar, dass Führung angenommen wird, wenn Begegnung aus einer respekt- und vertrauensvollen Haltung heraus stattfindet.

Gelingt es einer Führungskraft, dass ihr ein Pferd im Rahmen des pferdegestützten Coachings ohne Strick überall hin folgt, ohne einen gezahlten Bonus in Form eines

Leckerlis, ohne dass sie die Stimme erhebt oder sich auf ihren Status beruft, und das Pferd nicht aussteigt, weil es sich gedrängt oder missachtet fühlt, da das zu erreichende Ziel vor dem Wohlergehen des Tieres steht, dann wird sie auch Menschen authentisch und zielwirksam führen können.

Unternehmenserfolg beginnt, wo nicht nur Zahlen erreicht werden müssen, sondern Menschen erreicht werden, die im Kontext authentischer Führung gern ihre Arbeit verrichten. Eine Führungskraft führt Menschen.

*„Menschen gut zu führen bedeutet ihnen Werte vorzuleben,
Charakterarbeit an sich selbst zu leisten und sich jeden Tag aufs Neue im
guten Umgang mit Menschen zu üben.“*

(Salzwedel & Tödter, 2018, S. 11)

III Literaturverzeichnis

- Alfonso, S. V., Alfonso, L. A., Llabre, M. M., & Fernandez, M. I. (2015). Project stride: an equine assisted intervention to reduce symptoms of social anxiety in young women. *Explore*, 11(6), 461-467.
- Au, C. v. (2017). Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz. In C. v. Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (S. 2-25). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Baldegger, R. (2008). *Reflexion der eigenen Führungskompetenzen*. Aarau: Baldegger Verlag.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Ausg.). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bender, S., & Bender, J. (2015). Mentale Barrieren überwinden. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 191-200). Berlin: Lit Verlag.
- Blankenburg, B. (2015). Auf das richtige Pferd setzen. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 85-97). Berlin: Lit Verlag.
- Blesinger, N. (2013). Analyse und Bewertung von pferdegestützten Coachings bei der Entwicklung von Führungskräften. Mittweida: Hochschule Mittweida.
- Bonekamp, I. (2015). "Nimm das Pferd doch mit ins Boot...". In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 177-189). Berlin: Lit Verlag.
- Borkowski, J. (2011). Respektvolle Führung: Wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist. Lüneburg: Gabler Verlag.
- Bröckermann, R. (2011). *Führungskompetenz: Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Cichy, U., Matul, C., & Rochow, M. (2011). *Vertrauen gewinnt: die bessere Art, in Unternehmen zu führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Daxer, P. (2018). *Die Kraft der Pferd-Mensch-Beziehung*. Wentorf: Crystal Verlag.

- Drath, K. (2015). *Neuroleadership: Was Führungskräfte aus der Hirnforschung lernen können*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Eckloff, T. (2009). *Respektvolle Führung und ihre Auswirkungen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Erdziek, C. (2015). Rosskur für das Gesundheitswesen? In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 161-189). Münster: Lit Verlag.
- Fischer, W. J., & Blankenburg, A. (2015). Return on Emotions (ROE). In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.). Berlin: Lit Verlag.
- Fransson, J. (2015). *Leadership skills developed through horse experiences and their usefulness for business leaders*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Freud, S. (2012). *Abriss der Psychoanalyse*. In H.-M. Lohmann (Hrsg.). Stuttgart: Reclam Verlag.
- Friedrich-Pircher, A. M. (2007). *Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur werte- und wertoreintierten Führung* (2. Ausg.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Götz, E., & Loebbert, M. (2013). *Coachingpsychologie im Praxiskontext*. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching: Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 67-103). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gering, R. J. (2014). *Psychologie* (20. Ausg.). Hallbergmoos: Pearson Verlag.
- Gröchenig, B. (2015). Vertrauen führt in Freiheit. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 131-144). Berlin: Lit Verlag.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Groth, A. (2017). *Der Chef, den ich nie vergessen werde: wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Grunau, J. C. (2014). *Führungsstile in der Diskussion: transaktionale und transformationale Ansätze im Vergleich*. Ravensburg: Bachelor + Master Publishing.

- Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2007). *Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter* (2. Ausg.). Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Hattendorf, K., Heidbrink, L., Egorov, M., Peus, C., & Verdorfer, A. P. (2017). *Führungskräftebefragung 2017*. München: Wertekommission Initiative Wertebewusste Führung e. V. .
- Heinen, I., & Lingen, K. v. (2015). Was hat mich denn da wieder geritten - Verhaltens- und Kommunikationsmuster erkennen und verändern. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 113-130). Berlin: Lit Verlag.
- Heitz, O., & Kuntze, S. (2015). Der "Mehr-Pferd" für den Kunden. In D. Lindau-Bank, & C. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 101-112). Berlin: Lit Verlag.
- Hempel, I. (2015). Das Leben ist kein Ponyhof - oder doch? In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 47-59). Berlin: Lit Verlag.
- Hendrich, F. (2003). *HorseSense oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte Drei Schritte zum Charisma der Führung* (2. Ausg.). Wien: Signum Verlag.
- Hering, R., Schuppener, B., & Schuppener, N. (2010). *Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation: Welche Herausforderungen Führungskräfte annehmen müssen*. Berne: Haupt Verlag.
- Hilsenbek, C. P. (2016). Die Mitarbeiterführung in der Zukunft – Führungskompetenzen durch Seminare mit Pferden stärken: eine kritische Analyse. Schweinfurt: Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.
- Hinze, D. F. (2001). *Führungsprinzip Achtsamkeit: Der behutsame Weg zum Erfolg*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Hunter, R., & Wadell, M. E. (2011). *Spielend führen lernen*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Jaeschke, O. (1997). *Führungsstile im historischen Vergleich: Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation*. Bochum: Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie.

- Köhnlechner, I. (2016). – Aufs richtige Pferd setzen – Mit Wissensmanagement Potenziale erlebnisorientierter Personalentwicklung ausschöpfen. Eine Untersuchung am Beispiel der erlebnisorientierten Personalentwicklung mit Pferden. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.
- Künzel, N. (2015). *Jeder Gedanke ist eine Kraft*. Stuttgart: Frankh-Kosmos-Verlag.
- Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results. *General Hospital Psychiatry*, 33-47.
- Kendall, E., Maujean, A., Pepping, C. A., & Wright, J. J. (2014). Hypotheses about the psychological benefits of horses. *Explore*, 10(2), 81-87.
- Knauer, M., & Walter, K. (2015). Pferdegestützte Intervention in der Personalentwicklung. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 61-83). Berlin: Lit Verlag.
- Kolzarek, B., & Winkel, A. (2015). Pferdegestützte Personalentwicklung. In D. Lindau-Bank, & C. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 75-83). Berlin: Lit Verlag.
- Liehnhart, A. (2011). *Respekt im Job: Strategien für eine andere Unternehmenskultur*. München: Kösel-Verlag.
- Lindau-Bank, D., & Walter, K. (2015). Aus dem Stegreif - Persönlichkeit mit Persönlichkeit begegnen. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 1-10). Berlin: Lit Verlag.
- Lorenz, A. (2009). *Die Führungsaufgabe: Ein Navigationskonzept für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Matsching, M. (2007). PsychoLogik und Körpersprache. In H. Scherer (Hrsg.), *Von den Besten profitieren* (S. 123-165). Offenbach: Gabal Verlag.
- Neuse, V. (2015). Führen mit Hirn, Herz und Haltung. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 145-159). Berlin: Lit Verlag.
- Niermeyer, R. (2008). *Mythos Authentizität: Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Otterbach, A., & Wenig, C. (2017). *Führend durch Wertschätzung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Peterson, J., & Kaplan, D. A. (2016). *The 10 laws of trust: building the bonds that make a businesses great*. New York: American Management Association.
- Pignon, F., & Delgado, M. (2010). *Achtung / Respekt / Würde: Goldene Trainingsprinzipien in der Pferdeausbildung*. Schondorf: Wu Wei Verlag.
- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Prost, W. (2008). *Führen mit Autorität und Charisma*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rodriguez Megalrejo, R., & Wagner, S. (2015). Da bringen mich keine zehn Pferde hin. In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 201-216). Berlin: Lit Verlag.
- Rogg, B. (2007). *Führung durch Vertrauen: Als Manager und Führungskraft zum Erfolg*. Eurasburg: Cloudy horses Verlag.
- Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Arieli, S. (2011). Personal Values, Natural Culture, and Organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Organizational Culture and Climate* (S. 515-537). Los Angeles: Sage Publications.
- Salzwedel, M., & Tödter, U. (2018). *Authentisch führen* (3. Ausg.). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Sauer, F. H. (22. Mai 2018). *Enzyklopädie der Wertvorstellungen*. Von <https://www.wertesysteme.de/integrität/> abgerufen
- Sauer, F. H. (22. Mai 2018). *Enzyklopädie der Wertvorstellungen*. Von <https://www.wertesysteme.de/vertrauen/> abgerufen
- Sauer, F. H. (23. Mai 2018). *Enzyklopädie der Wertvorstellungen*. Von <https://www.wertesysteme.de/verantwortung/> abgerufen
- Sauer, F. H. (25. Mai 2018). *Enzyklopädie der Wertvorstellungen*. Von <https://www.wertesysteme.de/was-sind-werte/> abgerufen
- Sauer, S., Andert, K., Kohls, N., & Müller, G. F. (2011). *Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?* Landau: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schödlbauer, C. (2017). Professionelle Kommunikation und Feedback im heterogenen Führungsalltag. In C. v. Au (Hrsg.), *Eigenschaften Und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten: Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme* (S. 117-136). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schmiedel, M. (2017). *Trust-based Leadership - Führen durch Vertrauen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scholze-Stubenrecht, W. (2006). *Duden: Die deutsche Rechtschreibung*. Mannheim: Duden Verlag, Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Schulze, H., & Sejkora, K. (2017). Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit Landkarten aus der Transaktionsanalyse. In C. v. Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten: Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme* (S. 91-116). Wiesbaden: Springer Verlag .
- Sommerlatte, T., & Fallou, J.-L. (2012). *Quintessenz der Vertrauensbildung*. Berlin: Springer.
- Sporer, S. (2015). *Führungskräftetraining mittels Natural Horsemanship: eine Wirksamkeitsforschung des Coachings mit Pferden*. Hamburg: Kovač.
- Sprenger, R. K. (2015). *Das anständige Unternehmen* (2. Ausg.). München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen Band I* (3. Ausg.). Heidelberg: Springer Verlag.
- Thomas, T. (2015). Und was, wenn Herr Pferd sprechen könnte? In D. Lindau-Bank, & K. Walter (Hrsg.), *Pferdebasiertes Personalmanagement: Innovatives Lernen, das berührt* (S. 13-27). Berlin: Lit Verlag.
- Thompson, N. (2016). *The Authentic Leader* (2. Ausg.). London: Palgrave.
- Thun, F. S., & Zoller, K. (2007). Kommunikation und soziale Kompetenz: Eine Quintessenz nach 30 Jahren als Trainer und Wissenschaftler. In H. Scherer (Hrsg.), *Von den Besten profitieren* (S. 167-189). Offenbach: Gabal Verlag.
- Wöhe, G. (2013). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (25. Ausg.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Welz, H. (2003). *Entdecke den Horsemen in dir*. Würzburg: Kosmos Verlag.

- Wilmes, C., & Loebbert, M. (2013). Coaching als Beratung. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching: Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 17-65). Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag.
- Winkel, A. (2014). Der Mehrwert der Mensch-Pferd-Interaktion in Personalentwicklungsmaßnahmen – Ein Vergleich ausgewählter empirischer Studien aus den Humanwissenschaften und der Hippologie. Berlin: Steinbeis-Hochschule Berlin SHB.
- Worliczek, H., & Zechmeister, E. (2009). *Berufsprinzip Mensch sein: Wie Wertschätzung zum Erfolg führt*. Wien: Goldegg Verlag.

IV Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel *“Eine Analyse der Entwicklung authentischer Führungskompetenzen mithilfe pferdegestützter Coachings“* selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln verfasst habe. Alle Passagen, die ich sinngemäß oder wörtlich aus der Literatur oder aus anderen Quellen übernommen habe, habe ich deutlich als Zitat mit Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

V Einverständniserklärung

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelorarbeit in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.
