

**Aeres Hogeschool Dronten**

Agrar- und Betriebswirtschaft



## **Evaluation der Effektivität pferdegestützter Führungskräftetrainings**

### **Wissenschaftliche Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science Business Administration

**1. Gutachter:** Herr Roel Veen

**2. Gutachter:** Herr Erik Plantinga

**Abgabedatum:** 15.04.2017

**Ort:** Dronten

### **eingereicht von:**

Angie Ewenz

Birkenhof 1

56579 Bonefeld

Mobil: 0175 690 35 60

E-Mail: [angie.ewenz@web.de](mailto:angie.ewenz@web.de)

Matrikelnummer: 3020027

### **Disclaimer**

Diese Arbeit wurde erstellt von einem Studenten der Aeres Hochschule als Teil seines Studiums. Es handelt sich nicht um eine offizielle Veröffentlichung der Aeres Hochschule. Diese Arbeit gibt nicht die Meinung oder Vision der Aeres Hochschule wieder. Die Aeres Hochschule übernimmt keine Haftung für jegliche Schäden die durch den Gebrauch des Inhalts dieser Arbeit entstehen.

## Vorwort

Das Pferd, ein anmutiges Lebewesen, vielseitiger Partner im Sport sowie wirtschaftliches Gut. Bereits seit Tausenden von Jahren nimmt das Pferd eine wichtige Rolle im Leben der Menschen ein. Für mich persönlich waren meine Pferde immer treue Freunde, vielseitiger Sportpartner und ständige Begleiter meines Alltags.

Die Erkenntnis, dass Pferde nicht nur zu sportlichen oder freizeitmäßigen Zwecken, sondern auch im Berufsleben, beispielsweise als Medium bei Führungskräfte trainings, eingesetzt werden können, war für mich völlig neu und entflammte sofort große Neugierde. Ein Gespräch mit einem guten Freund und der darauffolgende Besuch eines Experten des pferdegestützten Coachings waren der Auslöser meiner Entscheidung, eine Bachelorarbeit über dieses faszinierende Thema zu schreiben und damit den Grundstein für mein wohlmöglich (zukünftiges) Berufsfeld zu legen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text ausschließlich die männliche Form gewählt, sämtliche geschlechtsbezogene Bezeichnungen, wie zum Beispiel „Mitarbeiter“, sind geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen sich selbstverständlich auf beide Geschlechter.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei meinen Unterstützern bedanken. Mein Dank richtet sich besonders an Herrn Bernd Osterhammel, der mich mit seiner fachlichen Expertise unterstützte, mir durch sein großes Netzwerk bei der Suche geeigneter Experten unter die Arme griff und beratend zur Seite stand. Des Weiteren danke ich Verena Neuse, Tina Schuhmacher und Christian Julius die mir bei der Formulierung der Problemstellung sowie der Erstellung der Interviewfragen eine wertvolle Hilfe waren. Außerdem möchte ich Frau Andrea Ruhl danken, die viel Zeit und Mühe in die Kontrolle dieser wissenschaftlichen Arbeit auf Korrektheit in Grammatik und Rechtschreibung investierte. Ebenso gilt der Dank meinem Betreuer, Herrn Roel Veen für seine ausgiebige Unterstützung. Durch stetig kritisches Hinterfragen und konstruktive Kritik verhalf er mir zu einer durchdachten These und konnte mich immer wieder in meiner Recherche und bei meinen Fragen unterstützen. Vielen Dank für Zeit und Mühen, die Sie in meine Arbeit investiert haben. Nicht zuletzt gebührt meinen Eltern Dank, die mich nicht nur während des Studiums, sondern auch während des Schreibens der Bachelorarbeit herzlich unterstützten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>IV</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
1.1 THEMA DER ARBEIT	5
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT	6
1.3 AUFBAU UND ABGRENZUNG DER ARBEIT	6
<b>2. FÜHRUNGSKRÄFTEWEITERBILDUNG</b>	<b>8</b>
2.1 DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT	9
2.2 KOMPETENZPROFIL DER FÜHRUNGSKRAFT	10
2.3 FOLGEN SCHLECHTER MITARBEITERFÜHRUNG	12
2.4 DIE FÜHRUNGSKRAFT DER ZUKUNFT	13
<b>3. PFERDEGESTÜTZTES FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING</b>	<b>15</b>
3.1 ABLAUF EINES TRAININGS	15
3.2 DAS PFERD ALS MEDIUM	17
3.3 WIRKUNG UND ZIELSETZUNG	20
<b>4. EVALUATION</b>	<b>23</b>
4.1 EVALUATIONSBEREICHE	24
4.1.1 ZUFRIEDENHEIT DER TEILNEHMER	24
4.1.2 LERNERFOLG	25
4.1.3 TRANSFERERFOLG	26
4.2 FAZIT	26
<b>5. METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>27</b>
5.1 FORSCHUNGSDESIGN UND STICHPROBE	27
5.1.1 FORSCHUNGSDESIGN	27
5.1.2 STICHPROBE	28
5.2 OPERATIONALISIERUNG	29

<b>5.3</b>	<b>RELIABILITÄT UND VALIDITÄT</b>	<b>30</b>
<b>5.4</b>	<b>DURCHFÜHRUNG</b>	<b>30</b>
<b>5.5</b>	<b>AUSWERTUNG</b>	<b>31</b>
5.5.1	AUSWERTUNG DURCH „INHALTLICHE STRUKTURIERUNG“	33
<b>6.</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>39</b>
<b>6.1</b>	<b>FORSCHUNGSFRAGEN UND -ANTWORTEN</b>	<b>39</b>
6.1.1	ANTWORT TEILFRAGE 1	39
6.1.2	ANTWORT TEILFRAGE 2	41
6.1.3	ANTWORT TEILFRAGE 3	42
<b>6.2</b>	<b>BEANTWORTUNG DER HAUPTFRAGE</b>	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>DISKUSSION UND WEITERES FORSCHUNGSBEDÜRFNIS</b>	<b>45</b>
<b>7.1</b>	<b>DISKUSSION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	<b>45</b>
<b>7.1</b>	<b>DISKUSSION DES METHODISCHEN VORGEHENS</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>FAZIT</b>	<b>49</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>51</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>55</b>
	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>138</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben von Führung .....	10
Abbildung 2: Modell Goleman (1995) .....	14
Abbildung 3: Zufriedenheit der Teilnehmer .....	34
Abbildung 4: Seminarraum: "Reithalle" .....	55
Abbildung 5: Bernd Osterhammel und seine Pferde .....	56
Abbildung 6: Erster Kontakt zwischen Teilnehmern und den Pferden .....	56
Abbildung 7: Praktische Übungen mit den Pferden .....	57
Abbildung 8: Motiation des "Mitarbeiters" .....	57

## **Zusammenfassung**

Seit einigen Jahren ist die Nachfrage nach erlebnisorientierten Weiterbildungsmaßnahmen gestiegen. In dieser sehr exotischen Weiterbildungsform sticht das pferdegestützte Führungskräftetraining dabei besonders heraus. Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirkung und Nachhaltigkeit dieser Maßnahme zu evaluieren. Im ersten Teil wird ein theoretisches Grundverständnis für die drei Kernthemen Führungskräfteweiterbildung, pferdegestütztes Führungskräftetraining und die Grundzüge einer Evaluation geschaffen.

Anschließend wird mit Hilfe einer empirischen Untersuchung, bei der fünf sehr unterschiedliche Führungskräfte zu ihren Erfahrungen und Erlebnissen mit dieser Form der Weiterbildung befragt wurden, geklärt, inwiefern diese exotische Weiterbildungsmaßnahme eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräfte ist. Zur Beantwortung dieser Problemfrage wurde zunächst analysiert, welche Kompetenzen während des pferdegestützten Führungskräftetrainings vermittelt werden, die eine Führungskraft benötigt, um die Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer besonders an ihren sozialen Fähigkeiten arbeiteten. Sie entwickelten ein neues Verständnis für Vertrauen, Wertschätzung und Respekt. Durch situationstreue Aufgaben stellte der Trainer den Transfer zwischen Situationen innerhalb des Trainings und Situationen in der realen Berufswelt her. Voraussetzung für die effektive Anwendung der angeeigneten Kompetenzen war die Offenheit der Teilnehmer für die kritische Betrachtung der eigenen Person sowie die Bereitschaft, eine Veränderung zuzulassen.

Aus der Untersuchung ist hervorgegangen, dass alle Teilnehmer ihr Führungsverhalten positiv veränderten und dadurch die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter deutlich verbesserten und für gutes Betriebsklima sorgten. Anhand des großen Zeitraums zwischen Intervention und Evaluation konnte festgestellt werden, dass die positive Veränderung der Führungskräfte sowie die positiven Auswirkungen auf ihre Unternehmen nicht nur von kurzer Dauer waren, sondern heute noch spürbar sind. Diese Ergebnisse belegen die effektive und nachhaltige Wirkung dieser Maßnahme und zeigen, dass diese Methode sich sehr gut zur Weiterbildung von Führungskräften eignet. In einer weiterführenden Untersuchung sollte noch geklärt werden, ob die Pferde oder die Fähigkeiten des Trainers der ausschlaggebende Grund für die Effektivität dieser Maßnahme sind.

## Samenvatting

Sinds een aantal jaren is de vraag naar ervaringsgerichte trainingen duidelijk toegenomen. Een zeer exotische vorm van opleidingen, valt hierbij bijzonder op, Coaching met paarden. Dit afstudeerwerkstuk heeft zich ten doel gesteld om de impact en de duurzaamheid van deze opleiding te evalueren. In het eerste deel krijgt de lezer door middels van een theoretische introductie van de drie hoofonderwerpen; leidinggevende, coachen met paarden en evaluatie een indruk van de actuele situatie en ontwikkelingen.

Met behulp van een empirische studie werd onderzocht in hoe ver deze exotische maatregel als een effectieve en duurzame maatregel gezien kan worden. Om deze probleemvraag te kunnen beantwoorden, werd eerst geanalyseerd welke vaardigheden tijdens de leiderschapstraining aangeleerd worden, die leidinggevende nodig hebben, om succesvol te kunnen leiden. Het bleek dat de deelnemers vooral aan hun sociale vaardigheden gewerkt hebben. Zij ontwikkelden een nieuw begrip van vertrouwen, waardering en respect. Door situatie getrouwe taken ondersteunde de trainer de overdracht tussen de situaties in de training en situaties in de echte beroepspraktijk. Voorwaarde voor de effectieve toepassing van de toegeëigend vaardigheden, is openheid voor het kritisch bekijken van hun zelf, en de bereidheid veranderingen toe te laten.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat alle deelnemers hun leiderschapsgedrag positief hebben veranderd en daarmee de tevredenheid van hun werknemers aanzienlijk verbeterd hebben en ook voor een goede werksfeer gezorgd hebben. Op basis van de grote periode tussen interventie en evaluatie bleek dat de positieve verandering van hun leiderschapsstijl en de positieve impact daarvan op hun bedrijf, niet alleen van korte duur waren, maar nog steeds van dag waar te nemen zijn.

De resultaten van het onderzoek tonen de effectieve en duurzame impact van deze maatregel en laten zien dat deze methode zeer geschikt is voor de ontwikkeling van leidinggevende. Door een opvolgend onderzoek, met twee controlegroepen, zou moeten worden onderzocht, of het paard of de vaardigheden van de trainer de reden voor de effectiviteit van deze maatregel is.

# 1. Einleitung

Die immer komplexer und dynamischer werdende Arbeitswelt, der demografische Wandel, die stetige Digitalisierung und Globalisierung und der zunehmende Fachkräftemangel stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter effektiv einzusetzen und weiterzuentwickeln (vgl. Häring, 2003, S. 1). Um sich langfristig im globalen Wettbewerb zu positionieren und dem wachsenden Konkurrenzdruck standhalten zu können, sind kontinuierliche und proaktive Veränderungsprozesse seitens der Unternehmen erforderlich (vgl. Osterhammel, 2016, S. 8). Durch die Informations- und Kommunikationstechnologien des 21. Jahrhunderts sind fast alle Unternehmen zunehmend in der Lage, die Innovationsschritte der konkurrierenden Mitbewerber nachzuvollziehen. Das bedeutet, Unternehmen müssen sich künftig vermehrt durch den „Mensch“ von der Konkurrenz abheben, somit entwickelt sich der Mensch in schnellen Zügen zur Rolle des zentralen, strategischen Erfolgsfaktors (vgl. Häring, 2003, S. 1). Die unsichere und sich stetig wandelnde Umwelt erhöht die Ansprüche an das Management. Fachliche Qualifikationen der Führungskräfte sind notwendige, aber nicht mehr hinreichende Vorraussetzungen, um im dynamischen Wettbewerbsmarkt dauerhaft erfolgreich zu sein. Die sozialen und persönlichkeitsorientierten Fähigkeiten der Führungskräfte kristallisieren sich als Schlüsselqualifikationen zur Bewältigung der permanent steigenden Anforderungen heraus (vgl. ebd., S. 2). Die Führungskräfte sind das starke Bindeglied der Unternehmen, durch ihr zielorientiertes Führungsverhalten sollen Mitarbeiter zu Höchstleistungen gebracht werden. Was aber, wenn es hieran scheitert?

„Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, Mitarbeiter verlassen Führungskräfte!“ (Huber, 2012). Diese Überzeugung teilt nicht nur Huber. Auch aus dem Fazit der ETH Zürich Studie geht hervor, dass ein falscher Führungsstil zu Unzufriedenheit und Stress bei den Arbeitnehmern führt (vgl. Huber, 2012, Osterhammel, 2016, S. 55). Ähnlich lautet das Fazit der Gallup Studie (2015): „Die schlechte Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist der häufigste Grund für die Kündigung“. Chefredakteur Christoph Seeger verdeutlicht in der Sonderausgabe des Harvard Business Manager zum Thema Führung die Problematik: "(...) in einer Wirtschaft, die sich schneller dreht als je zuvor, in der Strategien immer ähnlicher werden und eine technologische Transformationswelle die nächste jagt, macht am Ende der Mensch den Unterschied. (...) in Zeiten von Wachstum und Expansion scheint das in vielen Köpfen und Vorstandsetagen in Vergessenheit geraten zu sein."

Diesem Phänomen zufolge stehen die Unternehmen vor einem Dilemma: Einerseits nimmt die Bedeutung der Mitarbeiter als Erfolgs- und Unterscheidungsfaktor stetig zu, andererseits nimmt

das allgemeine Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ab. Diese negative Entwicklung lässt sich auch an der steigenden allgemeinen Fluktuationsrate - eine Kennzahl für das Ausscheiden von Mitarbeitern – erkennen (Diegruber, 2017).

Laut Piechowiak (2016) sind viele Arbeitnehmer auf Grund des schlechten Verhaltens der Führungskräfte demotiviert und frustriert. Viele Führungskräfte haben ihre Position auf Grund sehr guten fachlichen Leistungen in einem bestimmten Bereich, einer langen Betriebszugehörigkeit, einem gewissen Repertoire an Erfahrungen oder eines Generationswechsels erlangt (vgl. Osterhammel, 2016, S. 19/171). Oft fehlt es jedoch an sozialen und persönlichkeitsorientierten Fähigkeiten, an Selbsterkenntnis und emotionaler Intelligenz (vgl. Häring, 2003, S.1). Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter nicht als Funktionsträger, sondern als Mensch wahrnimmt, sie mag, wertschätzend behandelt, ihnen zuhört und ihr Team ermuntert, Fragen zu stellen und Probleme offen anzusprechen, wäre eine gute Führungskraft, erklärt Piechowiak (2016). „Sie kann sich problemlos zurückzunehmen, überträgt Verantwortung, fördert die Initiative der Mitarbeiter und ihre individuellen Potenziale. Und vor allem fördert sie eine gesunde Fehlerkultur bei ihren Mitarbeitern, denn nur so sind Entwicklungen möglich.“, führt sie weiter aus (ebd.).

Die empirische Studie zum Thema Führung des HAYS Instituts (2014) bestätigt die Bedeutsamkeit der Sozialkompetenz. Mit weitem Abstand wird sie als das wichtigste Kompetenzfeld für Führungskräfte angesehen. Die 665 Befragten sahen das Etablieren einer Feedbackkultur, die Motivation der Mitarbeiter und die Förderung ihrer Talente als die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft an (ebd). Die Studie stellte allerdings erhebliche Defizite bei der Umsetzung dieser Aufgaben fest (vgl. HAYS, 2014). Insgesamt kommen alle Studien zu dem gleichen Ergebnis: die soziale Kompetenz der Führungskraft ist der Schlüssel zum Erfolg (vgl. Piechowiak, 2016). Die Fähigkeiten zu Self-Leadership und Selbstreflexion bestimmen über Erfolg und Misserfolg, denn wer andere führen will, muss zunächst sich selbst effektiv führen und beeinflussen können (vgl. Furtner & Baldegger, 2016, S. 9-10). An der sozialen Kompetenz kann auf sehr vielfältige Weise gearbeitet werden. Das Angebot im Bereich der beruflichen Weiterbildung ist riesig. Unter den vielen Möglichkeiten sticht eine Methode besonders hervor: Das pferdegestützte Führungskräfte-Training. Bei dieser Form der Weiterbildung nimmt das Pferd die Rolle des Co-Trainers ein und fungiert als lebendiger Spiegel.

## 1.1 Thema der Arbeit

Laut Bernd Osterhammel und anderen Anbietern des pferdegestützten Führungskräftetrainings ist dieses Training eine sehr effektive und nachhaltige Methode um die soziale Kompetenz der Führungskräfte zu entwickeln. „Ich bin der Meinung, dass man Führungsbewusstsein viel effektiver mit Pferden im Roundpen als mit Rollenspielen im Seminarraum üben und trainieren kann.“ (Osterhammel, 2016, S. 22). Experten aus dem Bereich Weiterbildung betrachten erlebnisorientierte Trainings oder Coachings eher kritisch, sie bemängeln den fehlenden Bezug zur Realität. In der einschlägigen Literatur lassen sich bisher nur wenig fundierte Erkenntnisse über die Effektivität, den Transfererfolg und im Besonderen über die Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen finden. Laut Häring (2003, S. 4) wird meist nur die Zufriedenheit der Teilnehmer überprüft, für eine ausführlichere Evaluation ist vielen Unternehmen der zeitliche und finanzielle Aufwand zu groß.

In anderen wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Thema wurde bereits mehrfach von einer sehr effektiven Wirkung gesprochen, jedoch basieren diese Annahmen nicht auf einer empirischen Untersuchung, sondern nur auf den Aussagen der Anbieter des Trainings und der Meinung einer kleinen Anzahl ehemaliger Teilnehmer. Der Fokus lag dabei auf der Zufriedenheit und dem Lernerfolg. Doch gerade die Frage, ob und wie gut die Teilnehmer das Gelernte nach der Maßnahme anwenden können und welchen Einfluss ihr verändertes Verhalten auf das Unternehmen hat, ist von großer Relevanz. Im Gegensatz zu den anderen Untersuchungen soll diese wissenschaftlichen Arbeit aufklären, inwiefern pferdegestützte Führungskräftetrainings wirklich effektiv und nachhaltig sind und in welcher Form sie sich auf die jeweiligen Unternehmen ausgewirkt haben. Die Hauptfrage lautet:

### **Inwiefern sind pferdegestützte Führungskräftetrainings eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften?**

Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, werden zunächst die folgenden drei Teilfragen mit Hilfe leitfadengestützter Experteninterviews beantwortet:

1. Welche Kompetenzen werden während des pferdegestützten Führungskräftetrainings vermittelt, die eine Führungskraft gegenwärtig und zukünftig benötigen wird, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen?
2. Auf welche Weise wird ein Transfer zwischen Situationen innerhalb des Trainings und Situationen in der realen Berufswelt hergestellt?

3. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit gelerntes Wissen und angeeignete Kompetenzen aus pferdegestützten Führungskräfte trainings effektiv und nachhaltig in der beruflichen Praxis genutzt werden können?

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die Relevanz von Fort- und Weiterbildung von Führungskräften wird in allen Sektoren und Branchen deutlich und stellt die Unternehmen vor eine Frage: Durch welche Weiterbildungsmaßnahme lernen Führungskräfte eine neue Form der Führung, basierend auf Wertschätzung, Akzeptanz und Vertrauen? Welche Maßnahme lehrt die notwendigen sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, um sich selbst zu führen, ihre Mitarbeiter effektiv zu motivieren und zu fördern, ohne sie zu überfordern und an das Unternehmen zu binden? Zusammengefasst: Welches Führungskräfte training ist effektiv und erzielt einen langanhaltenden Erfolg für das gesamte Unternehmen?

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dieser Bachelorarbeit richten sich an die Unternehmensleitungen und Personalleitungen aller deutschen Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größenordnung. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, der Zielgruppe eine Orientierungs- und Informationsquelle zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse sollen der Zielgruppe bei der Entscheidungsfindung und Beurteilung des pferdegestützten Führungskräfte trainings helfen. Ziel ist es, Führungskräften einen Einblick in bisher erzielte Lern- und Transfererfolge sowie die Erfahrungen ehemaliger Teilnehmer zu geben und ihnen dadurch die Effektivität dieser Trainingsmethode vor Augen zu führen. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung wurden auf wissenschaftliche Weise erhoben und analysiert, dennoch bleibt anzumerken, dass es sich um subjektive Wahrnehmungen einer geringen Anzahl interviewter Experten (Stichprobe) handelt, die eine Tendenz aufzeigen, jedoch keine unwiderlegbaren Fakten darstellen und auch nicht als solche beurteilt oder hantiert werden sollten.

## **1.3 Aufbau und Abgrenzung der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Zunächst wird in Teil A eine theoretische Grundlage geschaffen, sodass der Leser über den aktuellen Forschungsstand informiert wird und die später folgende Interpretation und Verknüpfung der Forschungsergebnisse mit den theoretischen Hintergrundinformationen nachvollziehen kann. In Kapitel 2 wird der Begriff „Weiterbildung“

definiert, anschließend wird die Rolle der Führungskraft sowie das Kompetenzprofil der Führungskraft, so wie es in der Managementlehre verstanden wird, erläutert. Durch die Darlegung der aktuellen negativen Einstellung deutsche Arbeitnehmer wird im weiteren Verlauf die Folgen und Ursachen schlechter Führung dargestellt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einem Idealbild der Führungskraft der Zukunft. In Kapitel 3 wird der Grundstein mit der Einführung in das pferdegestützte Führungskräfte-Training gelegt. Mit kritischem Blick werden neben dem äußeren Rahmen, bestehend aus Ablauf und Durchführung, auch die Wirkung und Zielsetzung dieser Maßnahme beäugt. Anhand einer Beschreibung der Eigenschaften eines Pferdes wird dargestellt, warum sich Pferde als Medium und lebendiger Spiegel besonders gut eignen und wie es Führungskräften dabei hilft, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und zu verändern. Teil A schließt mit der Erläuterung des Begriffes „Evaluation“ sowie einer Darlegung der zu evaluierenden Bereiche des Führungskräfte-Trainings ab.

Teil B dieser wissenschaftlichen Arbeit bildet die empirische Untersuchung. In Kapitel 5 wird die Methodik der Empirie dargestellt. Leitfadengestützte Experteninterviews dienen als Methodik der Datenerhebung, als Auswertungsmethode wird auf eine qualitative Inhaltsanalyse dieser Interviews zurückgegriffen. Das Herzstück von Teil B bildet Kapitel 6 hier werden die Forschungsfragen (Hauptfrage und Teilfragen) mit Hilfe der ausgewerteten Forschungsergebnisse beantwortet. Anschließend werden in Kapitel 7 zunächst die gewonnenen Erkenntnisse und das eigene Forschungsvorgehen diskutiert und es wird ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf dieses Themenbereichs gelegt. Abschließend wird im letzten Kapitel die zentrale Forschungsfrage durch eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung in einem Fazit dargestellt.

Die Themen: „Führungskräfte-Weiterbildung, pferdegestützte Führungstrainings und Evaluation der Effektivität“ bilden die zentralen Untersuchungspunkte dieser Bachelorarbeit. Kernthema sind pferdegestützte Führungskräfte-Trainings, allen weiteren Angeboten zur Förderung von Führungskräften wird in dieser Arbeit keine Beachtung geschenkt. Ebenso liegt die Evaluation des Aufbaus und der Durchführung pferdegestützter Führungskräfte-Trainings außerhalb des Untersuchungsrahmens. Es werden keine Verbesserungsmöglichkeiten, konzeptionelle Veränderungen oder Alternativen aufgeführt, allein der Frage, inwiefern diese Form der Weiterbildung effektiv, praxiskompatibel und nachhaltig ist, soll auf den Grund gegangen werden. Auch weitere Einsatzmöglichkeiten von Pferden, beispielsweise im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung oder in Teamtrainings, sind kein Bestandteil dieser Arbeit und werden daher auch nicht erläutert.

## **(A) Theoretische Grundlagen**

Die Auswertung und Interpretation der erhobenen Daten zur Überprüfung der Effektivität pferdegestützter Führungskräftetrainings erfordern ein gewisses theoretisches Grundverständnis für den Bereich der Führungskräfteweiterbildung (2. Kapitel), des pferdegestützten Führungskräftetrainings (3. Kapitel) sowie der Evaluation (4. Kapitel). Zunächst wird die Rolle einer Führungskraft und ihr Kompetenzprofil, so wie sie in der Managementlehre verstanden wird, erklärt. Warum dieses Verständnis nicht mehr zeitgemäß und eine veränderte Denkweise, betreffend der Aufgaben und besonders der nötigen Fähigkeiten von Führungspersonen unumgänglich ist, wird anhand der aktuellen Situation am deutschen Arbeitsmarkt dargestellt. Im weiteren Verlauf wird das pferdegestützte Führungskräftetraining durchleuchtet. Im Detail wird auf den Ablauf eines solchen Trainings, die daran gestellten Ziele und die Eigenschaften der Pferde, welche sie zum geeigneten Medium und Spiegel werden lassen, eingegangen. Teil (A) schließt mit dem für die vorliegende Arbeit äußerst wichtigen Themengebiet, der Evaluation ab. Zunächst wird der Begriff „Evaluation“ definiert, darauf folgend werden die verschiedenen Evaluationsbereiche abgegrenzt. Besonders hervorgehoben wird die Evaluation des Lern- und Transfererfolges.

## **2. Führungskräfteweiterbildung**

Der Begriff „Weiterbildung“ findet in der einschlägigen Literatur viele Definitionen, im allgemeinen Sprachgebrauch werden darunter alle Aktivitäten zur Wissens-, Kenntnis- und Fähigkeitserweiterung verstanden. Der Deutsche Bildungsrat (1970, S. 179) definierte den Begriff der Weiterbildung als "(...) die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“. Treffender in Bezug auf berufliche Weiterbildung ist die Definition gemäß dem Arbeitsförderungsgesetz (zitiert nach Hummel 1999, S. 12): „Maßnahmen, die das Ziel haben, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten festzustellen, zu erhalten, zu erweitern oder der technischen Entwicklung anzupassen oder eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine angemessene Berufserfahrung voraussetzen.“

Weiterbildung lässt sich in zwei Formen unterscheiden, die berufliche und die nicht-berufliche Form der Weiterbildung. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die berufliche Weiterbildung von Mitarbeitern mit personaler Führungsbefugnis, im allgemeinen Sprachgebrauch und in der Literatur bezeichnet als Führungskraft.

Die Definition von Klaus Olfert (2008): „Die Führungskraft ist grundsätzlich ein Vorgesetzter, der die Aufgabe hat, die ihm unterstellten Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie erfolgreich arbeiten (...), steht der Begriff „Beeinflussung“ im Fokus. Auch Staehle (1999) versteht unter Führung: „die Beeinflussung des Verhaltens und der Einstellung von Einzelpersonen sowie die Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“. Laut diesen Definitionen sind die zentralen Merkmale von Mitarbeiterführung: die Interaktionen zwischen den beteiligten Personen und eine große Einflussnahme der in der Hierarchie höher gestellten auf Mitarbeiter der darunterliegenden Ebenen (vgl. Felfe, 2009, S. 3-4). Wie die Rolle der Führungskraft in der theoretischen Managementlehre verstanden wird und welche Aufgaben ihr zugeschrieben werden, wird im folgendem Kapitel beschrieben.

## **2.1 Die Rolle der Führungskraft**

Jeder Mensch nimmt im Leben verschiedene Rollen ein: Mutter, Sohn, Fußballtrainer, Lehrer oder auch Führungskraft. Diese können sich im Laufe eines einzelnen Tages mehrfach ändern. Eine Rolle definiert die Stellung, die ein Mensch im sozialen System, in der Familie oder auch in einem Unternehmen einnimmt (vgl. Posé, 2016, S. 11). Sie beschreibt die Anforderungen, welche durch externe Parteien bestimmt werden, mit denen sich der Rolleninhaber auseinandersetzen muss.

Nach Yukl (2002, S. 253-254) und Neuberger (1995, S. 23) bedeutet Mitarbeiterführung, dass Verhalten der Mitarbeiter so zu steuern, dass die Organisationsziele erreicht werden. Zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft besteht eine besondere Beziehung, welche sich jedoch grundlegend von anderen Beziehungen, wie beispielsweise einer Ehe oder Freundschaft, auf Grund der bestehenden Hierarchieunterschiede zwischen den beiden Beziehungspartnern; Führungskraft – Mitarbeiter unterscheidet (vgl. Stöwe & Keromosemito, 2007, S. 92). Laut dem einfachen Modell (s. Abbildung 1), von Bühler und Siegert (1999) hängt die Leistung der Mitarbeiter maßgeblich von drei Schlüsselfaktoren ab: Können, Wollen und Dürfen.

Damit Mitarbeiter Leistung erbringen können, müssen sie über Kenntnisse und Fertigkeiten (Können) verfügen, die für die erfolgreiche Bewältigung der aufgetragenen Aufgaben notwendig sind. Eine weitere unabdingbare Voraussetzung ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, engagiert Leistung zu erbringen, Motivation ist hier Grundlage des Handelns (Wollen). Die Basis für Motivation sind klare Vereinbarungen und eine eindeutige Definition der zu erreichenden Ziele (vgl. ebd., S. 7). Die dritte Voraussetzung für selbstständiges und

eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter sind Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Dürfen). Es ist die Aufgabe der Führungskraft, diese drei Voraussetzungen zu schaffen, um die volle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu gewährleisten. Ebenso gehören Planung und Koordination der Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter sowie die Organisation der Arbeitsteilung, Abläufe und Schnittstellen als auch die Sicherstellung der erforderlichen materiellen, technischen und personellen Ressourcen zu ihren Aufgaben (vgl. ebd., S. 7).

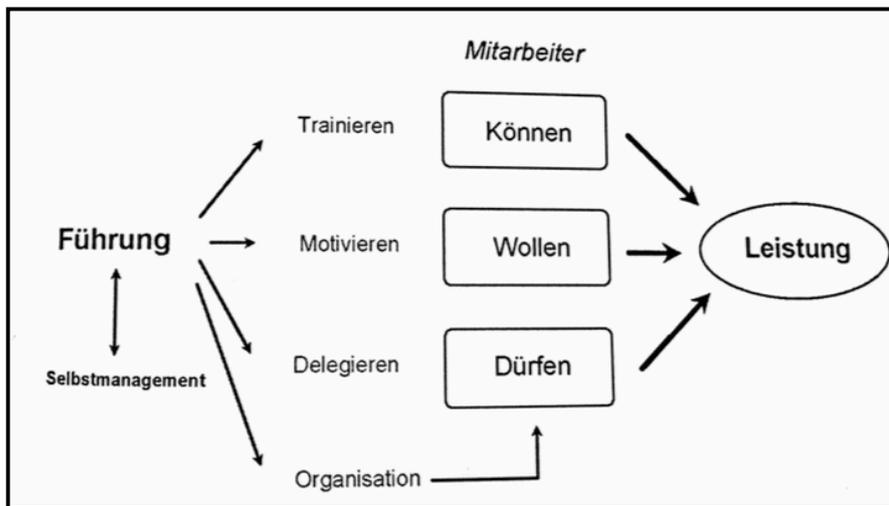


Abbildung 1: Aufgaben von Führung (Bühler und Siegert 1999)

So „einfach“ wie, beispielsweise Bühler und Siegert die Aufgaben einer Führungskraft beschreiben, sind sie schon länger nicht mehr. Durch die eingangs beschriebenen Entwicklungen müssen sich Führungspersonen viel komplexeren Herausforderungen stellen. Zur Bewältigung dieser Herausforderung benötigt die Führungskraft eine Reihe von Kompetenzen. Neben der fachlichen Kompetenz, bilden besonders soziale und persönlichkeitsorientierte Kompetenzen die Basis für erfolgreiche Führung (vgl. Felfe, 2009, S. 23-24).

## 2.2 Kompetenzprofil der Führungskraft

Im allgemeinem Sprachgebrauch ist Kompetenz die Bezeichnung für Fähigkeit und Können, für Zuständigkeit und Befugnis, für fachliches Handeln und die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Sachverhalten unterscheiden zu können. Handlungsfähigkeit ist das Resultat der Kompetenz (vgl. Fleps & Büser, 2007, S. 25). Münch (1995, S. 11) versteht unter Handlungskompetenz die Fähigkeit, aufgabengemäß, verantwortungsbewusst, situationsbedingt und zielgerichtet betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen, je nach Situation, allein oder in Kooperation mit anderen. Hülshoff differenziert die

Handlungskompetenz in vier Kompetenzbereiche; die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz (vgl. Fleps & Büser, 2007, S. 25, zitiert nach Hülshoff, 2000).

Unter Fachkompetenz wird berufsspezifisches Spezialisten-Wissen verstanden. Dieses Wissen entsteht im Laufe der Berufsausbildung und wird durch Erfahrungen im Alltag oder durch Fortbildungen weiterentwickelt (vgl. ebd., 2007, S. 27). Unter der Methodenkompetenz versteht Brommer (1993, S. 81) „das strategisch geplante und zielgerichtete Umsetzen des vorhandenen Fachwissens bei anstehenden Problemen im beruflichen Alltag“. Methodisch kompetent ist der, der die Fähigkeit besitzt, Hilfsmittel heranzuziehen, und mit deren Hilfe Probleme zu lösen. Eine Führungskraft, die methodisch kompetent ist, verfügt über die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten und Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007). „Die Sozialkompetenz ist die Fähigkeit eines Individuums zum konstruktiven Umgang mit anderen“ (Brommer, 1993, S. 81). Damit gemeint ist das situations- und personenbezogene Denken und Handeln sowie die Einstellungen, Gedanken und Gefühle einer Person im kommunikativen Bereich. Laut Bommer (1993, S. 82) zählen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, partnerzentrierte Interaktionen, Verständnisbereitschaft und Teamfähigkeit zu den sozialen Kompetenzen. Persönlichkeitskompetenz ist die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln, wobei diese ganzheitlich im Vordergrund steht (Brommer, 1993, S. 83). Zur Persönlichkeitskompetenzen zählen die Lern- und Leistungsbereitschaft, die Bereitschaft zur Selbstentwicklung und Selbstflexion, Risikobereitschaft, Offenheit, Belastbarkeit, Emotionalität, Flexibilität und Glaubwürdigkeit (Fleps & Büser, 2007, S. 34). Ein weiterer wichtiger Aspekt der Persönlichkeitskompetenz ist der Wille und die Einsicht zur stetigen Weiterentwicklung und Verbesserung der Kompetenzen (vgl. Fleps & Büser, 2007, S. 36).

In der Literatur wird immer wieder betont, dass eine Führungskraft über Kompetenzen aller vier Kompetenzbereiche verfügen muss. Wirft man einen Blick auf die aktuelle Situation in Deutschland, scheint es, als ob es besonders an der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz mangelt. Diese Kompetenzen sind jedoch das „A“ und „O“ um Mitarbeiter zu motivieren und an die Unternehmen zu binden. Mitarbeiter, die sich nicht mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können und sich auch emotional nicht mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, haben sehr große negative Effekte auf das gesamte Unternehmen. Im weiteren Verlauf wird anhand konkreter Zahlen erklärt, wie sich diese Effekte äußern und warum Mitglieder der Führungsebenen ihre Sichtweisen bezüglich Mitarbeiterführung ändern sollten.

### 2.3 Folgen schlechter Mitarbeiterführung

Der jährlich durchgeführte repräsentative Engagement-Index, der den Grad der emotionalen Bindung und Motivation deutscher Mitarbeiter erfasst, zeigt erschreckende, bereits seit mehreren Jahren kaum veränderte Ergebnisse. 85% aller deutschen Arbeitnehmer waren 2014 nur minimal oder gar nicht (innerlich bereits gekündigt) engagiert am Arbeitsplatz. Darüber hinaus gaben 15% an, überhaupt keine emotionale Bindung zum Unternehmen zu haben. Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz verspüren, fehlten 57% häufiger als ihre emotional gebundenen Kollegen. 23% der ungebundenen Mitarbeiter gaben an, aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu sein und noch innerhalb des laufenden Jahres ihren derzeitigen Arbeitgeber verlassen zu wollen. Die volkswirtschaftlichen Kosten innerer Kündigung lagen laut Gallup 2014 zwischen 73 und 95 Milliarden Euro (vgl. Gallup, 2015). Die Ursache dieser negativen Entwicklung ist laut den Experten des Beratungsunternehmens Gallup schlechte Mitarbeiterführung. In ihrer letzten Studie zum Thema Führung wurde das Sprichwort: „Mitarbeiter kommen wegen eines Jobs, aber gehen wegen ihres Chefs“, bestätigt (vgl. Gallup, 2015). Laut Marco Nink, Gallup Deutschland Senior Practice Consultant und Studienautor, kommt keine Führungskraft mit der Einstellung in den Betrieb: „Ich will heute schlecht führen!“ Allerdings halten sich viele Chefs für gute Führungskräfte, werden aber von ihren Mitarbeitern anders wahrgenommen, ihre Selbstwahrnehmung ist verstört (vgl. ebd.).

Für Bernd Osterhammel (2016, S. 40) liegt die Ursache darin, wie Unternehmensführung, Managementlehre und Betriebswirtschaft interpretiert wurde und teilweise auch heute interpretiert wird. Seiner Meinung nach orientieren sich Unternehmen zu sehr an klassischen objektiven und messbaren Größen, wie Zahlen, Maschinen, Produkten oder Strukturen. Der Unsicherheitskomponente „Mensch“, welche nur schlecht zu beherrschen, berechnen und kontrollieren ist, wird nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. ebd. 41-42). Um die derzeitige Situation am deutschen Arbeitsmarkt zu verbessern und eine Steigerung der allgemeinen Zufriedenheit und Motivation deutscher Arbeitnehmer zu erreichen, müssen laut Osterhammel die Ursachen bekämpft werden. Eine ähnliche Ansicht teilen auch Barsade und O’Neill (2016, S. 22). Sie konnten belegen, dass eine fehlende emotionale Kultur und die fehlende emotionale Intelligenz der Grund für Unzufriedenheit und Fluktuation sind. Schuld an einer fehlenden oder vernachlässigten emotionalen Kultur sind ihrer Meinung nach Manager und Führungskräfte. Oft haben sie die Bedeutung von Emotionen theoretisch verstanden, es fällt ihnen jedoch schwer, in ihrem beruflichen Umfeld damit zu arbeiten, es fehlt an

emotionaler Intelligenz (vgl. ebd., S. 23). Die emotionale Kultur wird durch das alltägliche Verhalten aller Mitarbeiter gestaltet, doch es ist die Aufgabe der obersten Führungsebene, festzulegen, welche Gefühle in dem Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden und zum Erfolg führen sollen. Die Führungskräfte müssen die Emotionen vorleben und andere anregen, es ihnen gleich zu tun. Auch Piechowiak (2016) sieht einen engen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Verhalten der Führungskräfte: „Auch die Unternehmenskultur (...) wirkt in hohem Maße auf die Führungskräfte. Selbst wenn der Chef oder die Chefin gute Anlagen hat, ist das nicht immer die Chance, im Unternehmen auch "gut" zu sein. Denn die Unternehmenskultur verändern zu wollen, erfordert viel Mut. Und genau darüber verfügen die wenigsten Führungskräfte.“

Neben den hier genannten Studien, lassen sich einige weitere Quellen mit der gleichen Botschaft finden: Es muss sich etwas ändern! Die Ursache der derzeitigen schlechten Situation, ist auch gleichzeitig der Lösungsweg. Die Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle bewusster werden und ihr Handeln ändern und Mut zur Veränderung haben. Aber was müssen Führungskräfte in Zukunft anders machen und welche Fähigkeiten oder Eigenschaften müssen sie besitzen, um erfolgreich führen zu können? Was bedeutet es, emotional intelligent zu sein? Wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus? Im nachfolgenden Kapitel werden mögliche Antworten auf diese sehr komplexen Fragen gegeben.

## **2.4 Die Führungskraft der Zukunft**

Die generelle Unzufriedenheit der Mitarbeiter ist einer der Hauptgründe für fehlendes Engagement und Bindung zum Unternehmen. Viele Studien konnten belegen, dass diese Unzufriedenheit meist auf die schlechte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zurückzuführen ist. Es mangelt an Vertrauen und Empathie seitens der Führungskräfte, fehlende Wertschätzung und Anerkennung, ein falsches Selbstbild der Führungspersonen und ein falscher Umgang mit Emotionen (vgl. Osterhammel, 2016, S. 222-226). Laut Daniel Goleman US-amerikanischer Psychologe und Schriftsteller (1995, S. 64-68) basiert gute Führung auf emotionaler Intelligenz der Führungskraft. Er räumt jedoch ein, dass natürlich auch kognitive Intelligenz und fachliche Kompetenz Bestandteil des Anforderungsprofils einer Führungskraft sind. Goleman betont deutlich, dass emotional intelligentes Verhalten ist nicht genetisch veranlagt, sondern erlernbar ist (vgl. ebd., S. 20). Er konzipierte „das erweiterte emotionale Intelligenz-Modell nach Goleman“ (s. Abbildung 2), basierend auf dem Modell von Salovey und Mayer.

Die erste Komponente emotionaler Intelligenz ist die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung. Hiermit spielt er auf die Fähigkeit an, seine eigenen Gefühle zu erkennen, zu deuten und richtig einzuschätzen (vgl. Goleman, 1995, S. 65ff). Als zweite Fähigkeit nennt er die Selbstregulierung. Er beschreibt Selbstregulierung als den angemessenen Umgang mit Gefühlen. In Konfliktsituationen müssen Ängste und Reizbarkeiten kontrolliert werden, um eine konstruktive Lösung zu finden. Die dritte Komponente ist Motivation. Die eigenen Emotionen sollen zielgerichtet eingesetzt werden, sodass Chancen ergriffen und Ziele angestrebt werden. Innere Motivation ist von großer Bedeutung, um Rückschläge zu bewältigen und Frustrationen zu überwinden. Um auch andere Menschen zu verstehen und beispielsweise bei erlebten Rückschlägen richtig zu agieren, ist die vierte Komponente, das Empfinden von Empathie, besonders wichtig. Bedingung für harmonische zwischenmenschliche Beziehungen ist die Fähigkeit, nicht nur seine eigenen Bedürfnisse und Wünsche wahrzunehmen und zu akzeptieren, sondern auch die der Mitmenschen. Die letzte Komponente ist die soziale Fähigkeit. Sie befähigt eine Führungskraft, die Gefühle anderer wahrzunehmen, zu akzeptieren und auf deren Grundlage Einfluss auf die Personen auszuüben und sie gezielt zu managen. Die Basis der emotionalen Intelligenz bildet die Selbstwahrnehmung. Darauf bauen die anderen Fähigkeiten auf (vgl. ebd.).

<b>Bereich</b>	<b>Definition der Fähigkeiten</b>	<b>Kompetenz-kategorie</b>	<b>Fähigkeit</b>
<b>1. Eigene Emotionen kennen</b>	Seine eigenen Emotionen kennen und wahrnehmen	Persönliche Kompetenz	Selbstwahrnehmung
<b>2. Emotionen handhaben</b>	Richtig mit Emotionen umgehen, Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit	Persönliche Kompetenz	Selbstregulierung
<b>3. Emotionen in die Tat umsetzen</b>	Sich selbst motivieren, Leistungsdrang, Engagement, Optimismus	Persönliche Kompetenz	Motivation
<b>4. Empathie</b>	Die Emotionen von anderen erkennen und verstehen	Soziale Kompetenz	Empathie
<b>5. Umgang mit Beziehungen</b>	Sich in sozialen Beziehungen bewegen, Teamfähigkeit	Soziale Kompetenz	Soziale Fähigkeit

Abbildung 2: Modell Goleman (1995)

Quelle: Eigene Darstellung, nach Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz

### **3. Pferdegestütztes Führungskräftetraining**

Auch Bernd Osterhammel (2016, S.42) sieht emotionale Intelligenz als entscheidenden Erfolgsfaktor: „Genau das ist es, was in Pferdeseminaren gefördert wird, regelrecht spielerisch. Durch das direkte Feedback der Pferde wird es für die Teilnehmer fühlbar. Ihre Empathie wird gefördert, ihre Selbsterkenntnis und ihr Selbstbewusstsein springen sofort an. In diesem werden der Ablauf, die Wirkung sowie Ziele des pferdegestützten Führungskräftetrainings erläutert.

#### **3.1 Ablauf eines Trainings**

Das pferdegestützte Führungskräftetraining ist eine sehr moderne Form der Weiterbildung, bei dem die Teilnehmer ein unmittelbares Feedback auf ihr Führungsverhalten durch die Pferde erhalten. Die Gestaltung eines solchen Trainings kann als sehr individuell und vielfältig beschrieben werden. Der Aufbau dieser Weiterbildungsform hängt vom jeweiligen Anbieter ab, das Grundprinzip ist dennoch meist sehr ähnlich. Der Inhalt ist geprägt von kurzen theoretischen Phasen sowie einigen praktischen Übungen, gefolgt von zeitnaher Reflektion und Feedback. Der Schwerpunkt liegt auf den erlebnispädagogischen Aspekten und deren Reflektion. Die theoretischen Einheiten, in denen Transfermodelle und grundlegende Führungsstile dargestellt werden, nehmen eine kleinere Rolle ein. Im Folgenden wird exemplarisch an einem eineinhalbtägigen Seminar von Bernd Osterhammel der Ablauf eines pferdegestützten Führungskräftetrainings erläutert. Dieses Seminar ist für Teilnehmer ausgelegt, die zum ersten Mal an solch einem Training teilnehmen. Ein direkter Vergleich zwischen den Trainings von verschiedenen Anbietern ist nur im begrenzten Maße möglich, da jedes Training durch den Stil seines Trainers individuell geprägt ist. Zur Zielgruppe des pferdegestützten Trainings zählen Führungskräfte aller Ebenen, Führungsnachwuchskräfte, Team- und Projektleiter sowie Unternehmer und Selbstständige jeder Branche. Die Größe der Gruppe wird durch die Art der Übungen vorgegeben, laut Bernd Osterhammel liegt die ideale Gruppengröße für das hier zu Grunde liegende Training bei acht Teilnehmern. Die meisten Teilnehmer haben keinerlei Erfahrung im Umgang mit Pferden oder reiterliche Fähigkeiten. Dies ist auch nicht notwendig, da ausschließlich am Boden gearbeitet wird.

Das Seminar beginnt mit der Begrüßung der Teilnehmer und einer kurzen Erläuterung des Ablaufs und der Inhalte. Anschließend wird durch eine kurze Vorstellungsrunde sowie eine Abfrage der Erwartungen und nach eigenen Angaben größten Talente, eine erste Verbindung zwischen den Teilnehmern und dem Trainer aufgebaut.

Vor dem ersten Kontakt mit den Pferden wird in einem 90-minütigen Impulsvortrag auf die sechs entscheidenden Erkenntnisse von Bernd Osterhammel aus der Arbeit mit den Pferden, übertragen in den Führungsalltag des Unternehmers, eingegangen:

1. Vertrauen und Respekt, die geniale Basis für Leichtigkeit im Miteinander
2. Wir wirken immer, die Frage ist: wie?
3. Wer sich mit jemand anderem leicht bewegen will, sollte wissen, was ihn bewegt.
4. Talente erkennen und fördern bringt Leichtigkeit.
5. Das größte Potenzial liegt im Hier und Jetzt.
6. Angst gehört nicht in die Firma.

Im Anschluss begibt sich die Gruppe gemeinsam zu den in der Halle freilaufenden Pferden. Die Teilnehmer stehen hinter der Absperrung und beobachten die Pferde, welche sich vollkommen frei und zwanglos durch die Halle bewegen (s. Abbildung 6 S. 56). Jeder Teilnehmer bekommt den Auftrag, sich ein Pferd aus der Herde auszusuchen. Informationen über das Wesen der einzelnen Pferde gibt es vorab noch nicht. Mit diesem „vierbeinigen Mitarbeiter“ wird der Teilnehmer die kommenden Aufgaben gemeinsam bewältigen. Nachdem sich alle Teilnehmer für ein Pferd entschieden haben, endet der erste Seminartag mit einem gemeinsamen Abendessen im Hotel. Der zweite Seminartag beginnt am Vormittag. Bevor die Teilnehmer mit den Pferden in Kontakt treten, erhalten sie eine Sicherheitseinführung, um im Umgang mit den Pferden ein mögliches Verletzungs- oder Unfallrisiko zu verringern (s. Abbildung 4, S. 55). Für die erfolgreiche Teilnahme und eine bessere Akzeptanz der Maßnahme wird den Teilnehmern veranschaulicht, warum und auf welche Weise ein Pferd als Medium eingesetzt wird, welchen Nutzen es für die Teilnehmer hat und was das Besondere an der Arbeit mit den Pferden ist. Vor Beginn der ersten Übung erklärt Bernd Osterhammel ausführlich, welche Beweggründe es für ihn gab, mit Pferden zu arbeiten, was er von den Tieren und den Umgang mit ihnen gelernt hat und auf welche Weise die Pferde bei den Teilnehmern für ein besseres Selbstverständnis sorgen.

Die erste anspruchsvolle Aufgabe setzt sich aus drei Teilaufgaben zusammen: Zunächst sollen die Teilnehmer Kontakt zu ihrem Pferd aufsuchen und es begrüßen. Anschließend sollen sie das freilaufende Pferde auf dem Zirkel in allen drei Gangarten bewegen. Wenn dies erfolgreich geschafft ist, sollen sie das Pferd mehrfach zu einem Richtungswechsel bewegen. Bernd Osterhammel macht den Teilnehmern vor, wie es geht (s. Abbildung 5, S. 56). Im übertragenden Sinne ist diese Übung vergleichbar mit dem „in Gang setzen“ und motivieren

von Mitarbeitern oder mit dem ans Laufen bringen eines Projektes. Der Teilnehmer bestimmt das Tempo und die Richtung, in die das Pferd laufen soll (s. Abbildung 8, S. 57). Diese Aufgabe klingt in der Theorie einfach, dennoch verlangt sie volle Konzentration und den Einsatz eindeutiger Körpersprache. Das Pferd überprüft, ob es dem Teilnehmer vertrauen kann. Führen und Folgen funktioniert nur in einer auf Vertrauen basierenden Beziehung (s. Abbildung 7, S. 7). Eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung ist echte Gefolgschaft, was das genau bedeutet wird in Kapitel 2.2.3 erläutert.

Nachdem jeder Teilnehmer die erste Aufgabe erfolgreich ausgeführt hat, folgen vier weitere kleine Einzelaufgaben:

1. Bewegung der Hinterhand des Pferdes (nur der hintere Teil des Pferdekörpers)
2. Bewegung der Vorhand des Pferdes
3. Rückwärtsrichten
4. Kopfablenkung

Auch bei diesen Aufgaben ist das Pferd frei (ohne Halfter und Führseil) und kann sich jederzeit dem Seminarteilnehmer entziehen, wenn das unsichtbare Band aus Vertrauen und Respekt verloren geht. Die Teilnehmer führen die Aufgaben nicht gleichzeitig, sondern nacheinander aus, auf diese Weise liegt die volle Konzentration des Trainers auf einer Führungskraft und alle anderen Teilnehmer können die Ausführung der Aufgabe konzentriert mitverfolgen. Hat der Teilnehmer die Aufgabe erfolgreich ausgeführt, reflektiert er sein Handeln zunächst selbst, anschließend erhält er das Feedback der anderen Teilnehmer und zuletzt gibt auch der Trainer sein Feedback. Nicht nur das Feedback des Pferdes und des Trainers, sondern auch das der anderen Teilnehmer ist sehr wertvoll, um die Stärken der jeweiligen Person herauszufiltern und seine Schwächen zu identifizieren und zu überwinden.

Den Abschluss des Seminars bilden individuelle Besprechungen in Bezug auf Erwartungen, Lernerfolg und Transfer in den Alltag sowie eine letzte gemeinsame Abschlussrunde mit anschließender Verabschiedung.

## **3.2 Das Pferd als Medium**

Pferde sind ebenso wie Menschen Individualisten. Sie unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit, ihren Fähigkeiten und dem Grad ihrer Sensibilität. Während Menschen auf verbaler und nonverbaler Ebene miteinander kommunizieren, reagieren Pferde nicht auf das gesprochene Wort, sondern auf die vom Körper und Geist ausgehenden nonverbalen Zeichen

(vgl. Osterhammel, 2016, S. 75-78). Das Pferd nimmt während des Trainings die Rolle des Co-Trainers ein. Um verstehen zu können, wie das Pferd an der Führungskräfteentwicklung beteiligt ist, werden zunächst die nötigen Wesenszüge des Pferdes, die während der Arbeit mit den Tieren zum Tragen kommen kurz erklärt.

#### **- Pferde spiegeln das Verhalten des Menschen -**

Ein Pferd ist ein grundehrliches Wesen, es kann nicht lügen. Auf jede Aktion des Menschen folgt eine unmittelbare Reaktion des Tieres. Das Feedback des Pferdes ist im Gegensatz zu dem des Menschen stets kompromisslos und authentisch, es ist frei von Moral, Ethik oder Mitgefühl. Ein Pferd kann sein Empfinden und seine Gefühle weder reflektieren noch verändern oder verstellen, es handelt nach seinem Instinkt. Das Pferd fungiert als Spiegel. Anhand der Reaktion des Tieres, lässt sich unverblümt erkennen, ob der Mensch einen Fehler begangen hat. Durch den „Blick in den Spiegel“ sollen Führungskräfte erfahren, wie sie durch andere wahrgenommen werden. Eine Konfrontation mit den - oft unbekanntem - eigenen Verhaltensweisen kann hilfreich sein, um neue Verhaltensweisen zu entwickeln und kann im Training mit den Pferden direkt erprobt und modelliert werden (vgl. ebd. S. 22).

#### **- Pferde sind nicht nachtragend -**

Im Gegensatz zu vielen Menschen sind Pferde absolut nicht nachtragend. Sie entscheiden in jedem Augenblick neu, ob sie die menschliche Führung akzeptieren oder nicht. Begeht eine Führungskraft einen Fehler, kann sie diesen im nächsten Augenblick durch richtiges Verhalten sofort wieder beheben. Das Pferd wird in diesem Moment nicht an den vorher begangenen Fehler zurückdenken, es entscheidet situativ ohne jeglichen Gedanken an die Vergangenheit (auch wenn diese nur einige Sekunden oder Minuten zurückliegt) (vgl. ebd., S. 22-23). Diese Eigenschaft der Pferde ist ein weiterer Grund, warum sie sich besonders gut als Medium eignen. Den Führungskräften wird dadurch die Möglichkeit geboten, ihr eigenes Verhalten so lange zu modifizieren und erneut auszuprobieren, bis das gewünschte Verhalten erreicht wird und das Pferd die Führerschaft des Menschen akzeptiert.

#### **- Pferde suchen und brauchen Führung -**

Ebenso wie bei anderen Tierarten herrscht in der Herde der Pferde eine durch die Tiere selbstbestimmte Hierarchie. Es gibt ein Leittier, welches die Spitze der Hierarchie darstellt und dem die anderen Tiere folgen. Durch das Training mit den Pferden sollen die Führungskräfte lernen „natürlich“ zu führen. Auf Grund des instinktiven Verlangens der Pferde nach Führung und der Tatsache, dass ihre Gefolgschaft nicht durch Hierarchie oder Status erreicht werden

kann, eignen sie sich besonders gut als Medium der Führungskräfteweiterbildung. Ein Pferd lässt sich auch durch bestechende Rhetorik oder eine eindrucksvolle Montur nicht beeinflussen, es verlangt nach natürlicher Führung. Innerhalb des Trainings werden die Pferde die Führung der Teilnehmer nur akzeptieren, wenn diese ihnen authentisch begegnen, ihr Verhalten stimmig ist, sie klare Zielvorgaben machen und ihnen Vertrauen entgegenbringen.

#### **- Pferde kommunizieren auf nonverbaler Ebene-**

Pferde verstehen nicht, was der Mensch auf verbaler Ebene ausdrückt, sie können nur die Zeichen der nonverbalen Kommunikation deuten: Blickverhalten, Gesichtsausdruck (Mimik), Körperhaltung und Körperbewegung (Gestik), Berührung, räumliche Distanz (interpersonaler Raum) sowie stimmliche Merkmale (Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Betonungen, Pausen etc.) (vgl. ebd., S. 75-78). Teilnehmer, die bei der Ausführung der Aufgaben das gewünschte Ziel nicht klar definieren, geben oft falsche oder nicht eindeutige Signale an das Pferd, woraufhin dieses nicht den „Befehlen“ des Teilnehmers folgt. Ein Pferd hat ein besonderes Gespür für aufgesetztes Verhalten, es erkennt sofort, wenn ein Mensch beispielsweise nur vorgibt, selbstbewusst und mutig zu sein, in seinem Inneren allerdings unsicher und ängstlich ist (vgl. ebd., S. 74).

#### **- Pferde sind dem Menschen körperlich überlegen –**

Mit durchschnittlich 600 Kilogramm Lebendgewicht sind Pferde um ein Vielfaches schwerer und stärker als der Mensch, sie sind ihnen körperlich weit überlegen. In der Arbeit mit den Pferden sollen die Teilnehmern lernen gewaltfrei zu führen, intrinsische Motivation bei ihren Mitarbeitern zu kreieren. Ihr Führungsverhalten muss frei von Druck und Angst sein, denn Leistungen können nur sehr bedingt erzwungen werden (vgl. ebd., S. 80-83).

#### **- Pferde leben im „Hier und Jetzt“ -**

Anders als der Mensch lebt das Pferd nur im Hier und Jetzt. Pferde denken nicht darüber, nach was gestern geschehen ist, oder was morgen passieren könnte. Für sie gibt es nur den Augenblick. Da der Mensch oft zerrissen zwischen dem Gestern und Morgen ist, kann er nicht sein volles Potenzial nutzen. Im Seminar lernen die Führungskräfte, wie wichtig es ist, sich ausschließlich auf den Moment zu konzentrieren. Wie bereits erläutert, lesen die Pferde die Körpersprache, die Gedanken und Gefühle ihres Gegenübers. Ist ein Teilnehmer nicht 100 Prozent bei der Sache und schweifen seine Gedanken während der Durchführung einer Aufgabe ab, wird das Pferd diesen Moment fehlender Konzentration und Präsenz mit Ungehorsam strafen. (vgl. ebd. 71-72).

### 3.3 Wirkung und Zielsetzung

„Ich höre und vergesse, ich sehe und behalte, ich handle und verstehe“ (Konfuzius). Dieses Zitat von Konfuzius drückt aus, was viele Lernforscher bereits durch mehrere Studien belegen konnten. Der Mensch lernt am besten, wenn im Lernprozess mehrere Sinne gleichzeitig angesprochen werden. Lernen ist - vereinfacht ausgedrückt - die Reaktion unseres Gehirns auf Erfahrungen, die wir in unserem Leben machen. Wenn eine Erfahrung eine langfristige und nachhaltige Veränderung im Gehirn bewirkt, wird von Lernen gesprochen. Wenn ein Mensch lernt, dann entstehen im Gehirn Verbindungen zwischen Nervenzellen, auch neuronale Verknüpfungen genannt. Je öfter der Mensch diese Lernerfahrung durchlebt, desto stabiler werden diese Verbindungen. Sind an dieser Erfahrung mehrere Eingangskanäle (Sinne, Emotionen oder motorische Zugänge) beteiligt, wird die Lernerfahrung deutlich besser abgespeichert (vgl. Fangmann, 2012). Zunächst werden Informationen im Kurzzeitgedächtnis abgespeichert, um sich bewusst und zeitversetzt an diese erinnern zu können, müssen sie ins Langzeitgedächtnis übergehen (vgl. ebd.). Die Hirnforschung konnte feststellen, dass Informationen besonders leicht im Langzeitgedächtnis abgespeichert werden, wenn sie mit Emotionen verbunden sind (vgl. Osterhammel, 2016, S. 180-183). Die Emotionen, die ein Mensch fühlt, stammen aus dem limbischen System, dieses sitzt in der rechten Gehirnhälfte. Beim Lernen wird jedoch meist nur die linke Gehirnhälfte, welche hauptsächlich für Logik, rationales Denken und beispielweise das Sprechen verantwortlich ist, angesprochen. Um Informationen nicht nur kurzzeitig zu begreifen, sondern auch effektiv und mehrfach wieder anzuwenden, müssen neuronale Verknüpfungen zwischen der linken (emotionalen) und rechten (rationalen) Gehirnhälfte entstehen.

Anders als in theoretischen Trainingssituationen werden im Training mit den Pferden sowohl die visuellen, haptischen (durch Ertasten) als auch olfaktorischen (durch Riechen) Sinne aktiviert, wodurch unterschiedliche Emotionen erzeugt werden. Das Pferd fungiert als lebendiger Spiegel, es gibt seinem Gegenüber unmittelbar Feedback. Wie bereits erläutert, sind Pferde nicht im Stande zu lügen, sie behandeln jeden Menschen gleich, ohne dabei Aussehen, Status oder Einflussmacht zu berücksichtigen. Die Teilnehmer erfahren eine völlig neue Form des Feedbacks, unmittelbar, direkt und grundehrlich.

Solch ein Feedback werden die wenigsten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern erhalten, denn diese werden durch die persönliche Beziehung zur Führungskraft, den eigenen Werten und Maßstäben sowie Respekt vor der Reaktion der Führungskraft gehemmt sein (vgl. ebd., S. 22).

Im Training mit den Pferden werden die Teilnehmer animiert, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren, sie arbeiten fortlaufend an ihrer Fähigkeit zur Selbstreflektion. Durch das Feedback der Pferde und der anderen Teilnehmer erfahren sie sehr viel über ihre Fremdwirkung. Auf diese Weise kann eine (mögliche) Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung diagnostiziert werden. Um aktiv und effektiv führen zu können, muss eine Führungskraft nicht nur über eine gute Selbstwahrnehmung verfügen, sondern auch ein hohes Maß an „Self-Leadership“ Qualitäten besitzen. „Self-Leadership bezieht sich auf einen zielorientierten selbstbeeinflussenden Prozess (...). Eine Führungskraft muss sich zunächst selbst beeinflussen und führen können, bevor sie andere Menschen aktiv und effektiv beeinflussen und führen kann“ (Furtner & Baldegger, 2016, S. 5). Zielsetzung des pferdegestützten Trainings ist es, ein besseres Verständnis für die eigene Fremdwirkung aufzubauen, sich selbst besser zu führen und die Kompetenz zur effektiven Fremdführung weiter zu entwickeln.

Laut Bernd Osterhammel (2016, S. 89) zeichnet sich erfolgreiche Führung durch „echte Gefolgschaft“ aus. Orientiert an dem Modell von Stephen R. Covey: „Die Vierdimensionalität des Menschen“ gliedert er echte Gefolgschaft in vier Dimensionen:

1. Körperliche Gefolgschaft: Die Geführten tun, was die Führungskräfte von ihnen möchten, sie setzen sich in Bewegung.
2. Geistige Gefolgschaft: Die Geführten verstehen und wissen, was die Führungskräfte von ihnen möchten.
3. Emotionale Gefolgschaft: Die Geführten sagen innerlich „Ja“ zu dem, was die Führungskräfte von ihnen möchten und erfreuen sich daran, zu folgen.
4. Seelische Gefolgschaft: Die Geführten sehen einen Sinn und Zweck in dem, was die Führungskraft möchte.

Folgen Mitarbeiter nur auf der körperlichen Dimension, dann sind sie körperlich anwesend und erledigen ihre Arbeit. Sie tun, was von ihnen verlangt wird, jedoch agieren sie nach dem Minimal-Prinzip. In Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter nur auf der geistigen Ebene folgen, werden viele theoretische Pläne erstellt, jedoch fehlt es an der praktischen Umsetzung. Die Mitarbeiter haben die Aufgabe (geistig) verstanden, sie führen sie jedoch nicht aus, da sie gefühlsmäßig nicht dahinter stehen oder keinen Sinn in der Arbeit sehen. Auch eine reine emotionale Gefolgschaft führt nicht zum Erfolg. Die Mitarbeiter erfreuen sich an der neuen Richtung und fühlen sich emotional angesprochen, wenn es jedoch auf Grund von

unvollständigem Wissen oder Verständnis an Tatendrang fehlt, bleibt der gewünschte Erfolg aus. Ebenso verhält es sich mit alleiniger seelischer Gefolgschaft. Volle Leistungsbereitschaft und 100 prozentigen Einsatz erhalten Führungskräfte nur, wenn ihnen die Mitarbeiter körperlich, geistig, emotional und seelisch folgen (vgl. ebd., S. 89-91).

Eine erfolgreiche Durchführung der genannten Übungen mit dem Pferd erfordert echte Gefolgschaft seitens des Pferdes. Im pferdegestützten Führungskräftetraining erfahren die Teilnehmer am „eigenen Leib“, was echte Gefolgschaft bedeutet und wie sie erreicht werden kann. Das Verhalten der Pferde ist mit dem eines Mitarbeiters vergleichbar, allerdings lässt es den Teilnehmer unmittelbar spüren, wenn er einen Fehler gemacht hat. Es testet, ob es ihm vertrauen kann und ob er die Gefolgschaft des Pferdes überhaupt verdient hat (vgl. ebd.).

Hat ein Teilnehmer beispielweise sein Ziel nicht vor Augen, wird er dem Pferd keine eindeutigen Signale geben. Die Körpersprache des Teilnehmers und seine Gedanken sind nicht kongruent. Das Pferd wird sich nicht so bewegen, wie der Teilnehmer es wünscht. Es kann keine körperliche Gefolgschaft leisten, da es nicht begreift, was sein Gegenüber von ihm möchte (also auch keine geistige Gefolgschaft). Außerdem wird es auch auf der emotionalen Ebene nicht folgen, da es den Teilnehmer nicht als Führungspersönlichkeit akzeptiert, es vertraut ihm nicht. Jedes Pferd, egal ob groß oder klein, ist dem Menschen körperlich überlegen. In der Arbeit mit den Tieren lernen die Teilnehmer, wie sie frei von Druck und Gewalt führen. Das Ziel liegt darin, ihnen bewusst zu machen, dass durch einen Führungsstil basierend auf Druck und Angst niemals echte Gefolgschaft erreicht werden kann und daher auch nicht zu 100 prozentigem Einsatz seitens der Mitarbeiter führen wird. Ebenso sollen die Teilnehmer erfahren, was Authentizität bedeutet. Anders als in theoretischen Seminaren oder in Rollenspielen mit anderen Teilnehmern überprüfen die Pferde, ob die Teilnehmer wirklich authentisch sind und ihr „wahres Ich“ zeigen. Ein Pferd erkennt Angst, Unsicherheit oder Zweifel und zeigt seinem Gegenüber, ähnlich wie ein Spiegel, wie es in dieser Person aussieht und wie sie auf andere wirkt. Diese einzigartige Verdeutlichung der Fremdwahrnehmung ist ein wichtiger Schritt zur Selbsterkenntnis (vgl. ebd., 94-96).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Selbstreflektion, das Verständnis für das eigene bewusste und unbewusste Verhalten, eine eindeutige Zielbildung, volle Präsenz, Vertrauensbildung, die Entwicklung von Authentizität und eine Bewusstseinsbildung für die eigenen Fremdwahrnehmung im Fokus des pferdegestützten Führungskräftetrainings stehen.

## 4. Evaluation

„Der Begriff `Evaluation` erfreut sich einer stark steigenden Beliebtheit, ohne dass immer klar zu sein scheint, was er eigentlich bedeutet.“ (Stockmann, 2007, S. 25). Evaluationen sind ein wichtiges Instrument zur Generierung von Erfahrungswissen, welches mit einer Bewertung verknüpft wird. „In seiner allgemeinsten Form stellt Evaluation die Beurteilung oder Bewertung eines Sachverhalts oder Objektes auf Basis gezielt gesammelter Informationen dar.“ (ebd.) Eine Evaluation hat laut Stockmann (2007, S. 27) einen wissenschaftlichen Charakter, wenn sie auf einen klar definierten Gegenstand bezogen ist, von befähigten Personen (Experten) durchgeführt wird und anhand expliziert vorab festgelegter und offengelegter Kriterien bewertet wird. Außerdem müssen die Informationen durch eine objektivierende empirische Datenerhebungsmethode generiert werden und für die Informationsbewertung muss eine systematisch vergleichbares Verfahren herangezogen werden. Hamblin (1974, S. 8) definiert Evaluation entsprechend als „(...) the assessment of the total value of a training system, training course or programme in social as well as financial terms“. Demzufolge bewertet die Evaluation die Lernzielerreichung und den Transfer des Gelernten von der Lernsituation das Berufsfeld. Die Definition von Häring (2003, S. 12) beschreibt den Prozess und das Ziel der Evaluation bezüglich dieser Arbeit am besten: „Unter Evaluation wird die systematische Sammlung von Informationen verstanden, die dazu dient, eine Weiterbildungsmaßnahme hinsichtlich ihrer Auswirkungen, sowohl auf die Teilnehmer als auch auf das Unternehmen zu bewerten.“

Der zu evaluierende Prozess kann sehr vielfältig sein, die Evaluation selbst, ist dabei sehr ähnlich. Es beginnt stets mit dem Sammeln von Information, gefolgt von einer Bewertung und einer darauf basierten Entscheidung (vgl. Stockmann, 2007, S. 25). Die Funktion oder das Ziel einer Evaluation kann jedoch immer ein anderes sein. Eine Gliederung der Ziele in vier Zielkategorien, so wie Stockmann (2007, S. 36) sie vorgenommen hat, ist die geläufigste Form. Seiner Meinung nach können einer Evaluation die folgenden vier Ziele zugeordnet werden:

- a.) Gewinnung von Erkenntnissen
- b.) Ausübung von Kontrolle
- c.) Schaffung von Transparenz und Dialogmöglichkeiten
- d.) Legitimation der durchgeführten Maßnahme

Die Ziele einer Evaluation müssen nicht getrennt voneinander betrachten werden, sie können auch ineinandergreifen und sich gegenseitig bedingen, sie kann parallel mehrere Funktionen erfüllen. Dennoch lässt sich eine prioritäre Funktion festlegen. Die Evaluation der Effektivität

pferdegestützter Führungskräfte Trainings verfolgt primär das Ziel der Kontrolle. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse des empirischen Datenmaterials soll überprüft werden, ob und inwiefern diese Form der Weiterbildung effektiv und nachhaltig ist. Neben der unterschiedlichen Zielsetzung lässt sich auch eine Differenzierung der Evaluationsbereiche vornehmen.

## **4.1 Evaluationsbereiche**

Evaluationen können „formativ“, das heißt, aktiv-gestaltend, konstruktiv und prozessorientiert oder mehr „summativ“, zusammenfassend, bilanzierend und ergebnisorientiert sein (vgl. ebd., S. 34). Eine formative Evaluation fokussiert sich auf den vollständigen Prozess einer Maßnahme. Beginnend mit einer Bedarfsanalyse, gefolgt von der Planung und Durchführung der Maßnahme, der Zufriedenheit der Teilnehmer, des Lern- sowie Transfererfolges, als auch des Organisationserfolgs, wird jede Phase evaluiert. Im Gegensatz dazu kann auch ausschließlich ein Prozessergebnis bewertet werden, es findet demnach eine Erfolgskontrolle der Weiterbildungsmaßnahme statt. Diese Form der Evaluation wird als „summative Evaluation“ bezeichnet. Diese Form der Evaluation ist besonders essentiell, um die Effektivität und Effizienz eines Trainings oder Seminars feststellen zu können.

In der vorliegenden Arbeit wurde summativ das Ergebnis des pferdegestützten Führungskräfte Trainings überprüft. Der Fokus der Untersuchung lag auf der Analyse des Lern- und Transfererfolgs der Teilnehmer sowie den Auswirkungen auf die Unternehmen, um die Effektivität dieser Trainingsform zu bestätigen oder zu widerlegen.

### **4.1.1 Zufriedenheit der Teilnehmer**

Die Faktoren, die die Zufriedenheit der Teilnehmer bestimmen, können sehr vielfältig sein. Hierzu zählen beispielsweise die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Zusammensetzung der Teilnehmer, die Qualität der Unterbringung und Verpflegung, die fachlichen und didaktischen Kompetenzen des Trainers sowie Inhalt und Ablauf des Trainings. Die Erhebung der Zufriedenheit spielt eine bedeutende Rolle. Obwohl es empirisch nicht belegt ist, vertreten einige Autoren die Meinung, dass sich ein Lernerfolg nur dann erzielen lässt, wenn der Teilnehmer mit der Maßnahme zufrieden war. Die Evaluation der Zufriedenheit ist eine sehr einfache und pragmatische Form der Erfolgskontrolle und daher auch in zahlreichen Evaluationsmodellen zu finden (vgl. ebd., S. 31ff.).

### 4.1.2 Lernerfolg

Die meisten Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte verfolgen nicht das Ziel, allein kognitives Wissen zu vermitteln, sondern es wird eine Veränderung des Verhaltens der Teilnehmer angestrebt. „Das Lernergebnis einer Weiterbildungsmaßnahme kann somit in der Erarbeitung und Erreichung der in den Lernzielen beschriebenen kognitiven, affektiven und psychomotorischen Verhaltensänderungen sowie in der Bereitschaft gesehen werden, die so erweiterten Kompetenzbereiche in der jeweiligen Situation in angemessene Entscheidungen und Handlungen umzusetzen.“ (Münch/Müller, 1988, S. 27). Die Evaluation des Lernerfolgs erfolgt meist direkt nach Beendigung der Maßnahme oder einige Tage oder Wochen danach. In einigen Fällen ist davon auszugehen, dass die gewünschte Verhaltensänderung erst nach längerer Zeit auftritt und daher nicht durch die Lernevaluation erfasst wird. Ein zu großes Zeitintervall zwischen Evaluation und Intervention könnte allerdings die Messergebnisse verfälschen, da die zu beobachtende Verhaltensänderung, sprich der Lernerfolg, nicht eindeutig der Weiterbildungsmaßnahme zuzurechnen wäre (vgl. Häring, 2003, S. 32). Die Experten des pferdegestützten Führungskräfte trainings empfehlen einen Zeitraum von einem bis maximal fünf Jahren zwischen der Intervention und der Evaluation des Lernerfolgs.

Es gibt vier Hauptelemente, die den Lernerfolg beeinflussen: der Teilnehmer, die Lerninhalte, die Situation und der Trainer. Alle diese Elemente wirken sich einzeln und direkt auf den Lernerfolg aus. Darüber hinaus beeinflussen sie sich gegenseitig, wodurch eine äußerst komplexe Situation entsteht (vgl. ebd., S 33). Voraussetzung für einen Lernerfolg, ist eine Übereinstimmung der Ansichten des Trainers und der Teilnehmer. Münch & Müller nennen die folgenden Kriterien zur Überprüfung des Lernerfolgs:

- Zuwachs an Problemlösungsfähigkeit
- Sensibilisierung für neue Probleme
- Kompetenzentwicklung
- Verhaltensänderung

„Daraus wird deutlich, dass es bei der Lernerfolgsevaluation von Führungskräfte weiterbildung in der Regel nicht darum geht, bestimmtes kognitives Wissen zu erlangen, sondern vielmehr sollen die Teilnehmer zu einem zielgerichteten und leistungsorientierteren Handeln im Arbeitsumfeld befähigt werden.

### **4.1.3 Transfererfolg**

Ausschlaggebend für den Nutzen und die Effektivität einer Weiterbildungsmaßnahme ist nicht nur ein erzielter Lernerfolg. Es geht vor allem darum, ob das Gelernte auch am Arbeitsplatz zur Anwendung kommt. Die Evaluation des Transfererfolges spielt demnach eine zentrale Rolle bei der Überprüfung der Effektivität einer Weiterbildungsmaßnahme.

Lemke (1995, S. 7) definiert den Lerntransfer als einen „psychosozialen Prozess, der zum einen die Aufnahme und Übertragung von in einer Seminar- oder (allgemeine) Lernsituation Gelerntem auf eine Anwendungssituation umfasst, wobei diese nicht notwendigerweise mit der Lernsituation identisch sein muss (Generalisierung). Zum anderen umfasst er alle Interventionen vor, während und nach der Weiterbildungsmaßnahme, die zur Einübung von Veränderungen und zur wirksamen innerbetrieblichen Umsetzung notwendig sind“. Eine Evaluation des Transfererfolges überprüft, ob gelernte Techniken, Methoden oder Verhaltensweisen, die während einer Simulation im Rahmen der Weiterbildung vermittelt wurden, von den Teilnehmern in der realen Arbeitswelt Anwendung finden. Nach Rank & Wakenhut (1998, S.12) müssen bereits vor und während der Weiterbildungsmaßnahme Transferhemmnisse im Unternehmen ausgeräumt werden und geeignete Transfersicherungsinstrumente eingesetzt werden. Zu den Haupteinflussgrößen, die den Transfererfolg sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können, zählen die Charaktereigenschaften des Lernenden, seine Vorgesetzten, seine Kollegen, seine Arbeitsumgebung sowie das „Design“, also die Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme (vgl. ebd., S. 34-35). Es kann zwischen einem lateralen Transfer: Anwendung einer entwickelten Fähigkeit auf ähnliche Situationen des gleichen Komplexitätsniveaus, und einem vertikalen Transfer: Anwendung der Gelernten auf eine Situation eines höheren Komplexitätsniveaus unterschieden werden (Lemke, 1995, S. 7).

## **4.2 Fazit**

Das Ziel der Evaluation ist die Bewertung und Kontrolle des zu evaluierenden Prozesses, dem Pferdetraining anhand der Zufriedenheit und des Lern- sowie Transfererfolges. Die Zufriedenheit der Teilnehmer ist eine Voraussetzung für Lern- und Transfererfolg (vgl. Häring, 2003, S. 31). Die Erhebung der Zufriedenheit ist im Vergleich zum Lern- und Transfererfolg deutlich einfacher, sie beinhaltet jedoch eine geringere Aussagekraft. Der Fokus lag auf der Analyse der erzielten Lern- und Transfererfolge, da diese, deutliche Nachweise für die effektive Wirkung eines Führungskräfte Trainings darstellen.

## **(B) Empirische Untersuchung**

### **5. Methodisches Vorgehen**

Zur empirischen Fundierung dieser Arbeit und zur Beantwortung der Problemstellung wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Die „Qualitative Sozialforschung benutzt nichtstandardisierte Methoden der Datenerhebung und interpretative Methoden der Datenauswertung [...] (Fiebertshäuser, Prengel 1997, 75). Trotz des hohen Zeit- und Arbeitsaufwandes konnte diese Art der Untersuchung der Thematik am ehesten gerecht werden und die genauesten sowie erkenntnisreichsten Ergebnisse liefern. Im Unterschied zu einer quantitativen Forschungsmethode sind neben der Interpretation von Generalisierungen auch die Aussagen von Einzelpersonen bedeutsam (vgl. ebd., 75), was bei der vorliegenden Untersuchung, durch die Notwendigkeit der Heranziehung von Experten aus dem Bereich der Personalführung, unabdingbar war.

In diesem Kapitel wird die Konzeption der Untersuchung erläutert. Nach einem Überblick zu den Rahmendaten der Untersuchung hinsichtlich Design, Stichprobe und Zeitraum folgt ein Abschnitt über forschungsrelevante Vorkehrungen und abschließend über die Durchführung und das Auswertungsverfahren zur Erlangung eines Forschungsergebnisses.

#### **5.1 Forschungsdesign und Stichprobe**

##### **5.1.1 Forschungsdesign**

Zur Erlangung der notwendigen Informationen, um eine Evaluation der Effektivität des pferdegestützten Führungskräfte Trainings zu ermöglichen, wurden Leitfadeninterviews mit unterschiedlichen Experten als sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode eingesetzt. In leitfadengestützten Interviews gibt der Forschende Themen vor, an denen sich die befragten Personen orientieren. Diese Interviews sind „narrativ fundiert“, das bedeutet, sie animieren den Befragten, persönliche Erfahrungen und die eigene Meinung zu den befragten Themen abzugeben und sollen Erzählungen hervorlocken (Nohl, 2008, S. 21-22). Durch die Verwendung eines Leitfadens wurde Orientierung, Struktur und die Möglichkeit, Vergleiche zwischen den einzelnen Ergebnissen zu ziehen, gewährleistet (vgl. Mayer, 2009, S. 37). Basierend auf den theoretischen Ausführungen dieser Arbeit wurden 16 Leitfragen erstellt, zu finden im Anhang dieser Arbeit (S. 62ff).

### 5.1.2 Stichprobe

Da bei dieser empirischen Untersuchung nicht auf eine bestehende Grundgesamtheit zurückgegriffen werden konnte, spricht man von einer Stichprobe. Bei der qualitativen Forschung wird der Begriff „Stichprobe“ definiert als ein Anteil von Menschen aus dem zu untersuchenden Themenbereich (vgl. ebd., 38). Zur Durchführung der Empirie wurden Experten aus dem Bereich Mitarbeiterführung (Führungskräfte) befragt. Der Begriff ‚Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 12).

Um geeignete Interviewpartner zu finden, die bereit, waren an dieser empirischen Untersuchung teilzunehmen, wurde auf die Unterstützung eines Experten aus dem Bereich: „Weiterbildung mit Pferden“, zurückgegriffen. Herr Bernd Osterhammel, ehemaliger Inhaber eines Ingenieurbüros und nun erfolgreicher Coach und Trainier erklärte sich bereit, die empirische Untersuchung zu unterstützen, indem er auf sein großes Netzwerk sowie Kontaktmöglichkeiten zu großen und kleinen Unternehmen zurückgriff. Die Generalisierung der Ergebnisse forderte eine heterogene Gruppe, die Wahl der Experten orientierte sich an folgenden Kriterien:

- Führungskräfte, die in den vergangenen zwei bis fünf Jahren an einem pferdegestützten Führungskräftetraining teilgenommen hatten.
- Führungskräfte, die eine gewisse Lebenserfahrung mitbringen (zwischen 40 und 60 Jahren), sodass sie in der Lage sind, ihr eigenes Handeln zu beurteilen und zu reflektieren.
- Führungskräfte, die mindestens zehn Jahre Erfahrung im Bereich der Personalführung aufzuweisen haben.

Diese Eingrenzung des Zeitraums zwischen der Intervention und der Evaluation wurde gewählt, da der Transfererfolg der Weiterbildungsmaßnahme erst nach einer gewissen Zeitspanne evaluiert werden kann (vgl. Scholz, 2009). Empfohlen wurde diese Zeitspanne durch die beiden Experten des pferdegestützten Führungskräftetrainings.

Um eine höhere Verallgemeinerung und Generalisierung der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden sowohl männliche als auch weibliche Führungskräfte verschiedener Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Die folgende Tabelle gibt die relevanten Hintergrundinformationen der fünf Interviewpartner wieder.

**Tabelle 1: Die Interviewpartner im Überblick**

<b>Interviewpartner/ Interview- atmosphäre</b>	<b>Sex/ Age</b>	<b>Position im Unternehmen</b>	<b>Erfahrung als Führungskraft (in Jahren)</b>	<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	<b>Teil- nahme- häufig- keit</b>
<b>Frau Spillner (B1)</b> Ruhige Atmosphäre im jeweiligen Haus der Gesprächspartner (Skype-Gespräch)	W 51	Inhaberin & Geschäftsleiterin Apotheke	25	27	5
<b>Frau Hahn (B2)</b> Ruhige Atmosphäre im Büro der Apotheke in Hamburg	W 53	Inhaberin & Geschäftsleiterin Apotheke	14	16	5
<b>Herr Beck (B3)</b> Ruhige Atmosphäre im Wohnhaus	M 60	Inhaber & Geschäftsleiter Ingenieurbüro	27	35	2
<b>Herr Willmeroth (B4)</b> Ruhige Atmosphäre im Wohnhaus	M 49	Vertriebsleiter Deutschland	15	84	4
<b>Herr Götz (B5)</b> Ruhige Atmosphäre im jeweiligen Haus der Gesprächspartner (Skype-Gespräch)	M 41	Geschäftsführend er Gesellschafter (30% des Unternehmens) Projektingenieur	7	12	1

## **5.2 Operationalisierung**

Zur Beantwortung der Fragestellung und zur Entwicklung des Leitfadens wurden Aspekte der Effektivität pferdegestützten Führungskrafttrainings in konkrete Kategorien eingeteilt und schließlich in Leitfragen übersetzt. Diese wurden den drei Teilfragen zugeordnet. Eine solche

Operationalisierung war existentiell, um im Dialog mit dem Interviewpartner und seinen (größtenteils) subjektiven Äußerungen den wissenschaftlichen Kontext nicht zu verlieren (vgl. Gläser et al. 2010, 112). Aufgrund der Fülle an Material, sind die Leitfragen und die Operationalisierung auf Seite 62 ff. des Anhangs einzusehen.

### **5.3 Reliabilität und Validität**

Als Zielvorgabe und zur Überprüfung der Interviewfragen als qualitative Forschungsmethode wurden besonders die Gütekriterien „Reliabilität“ (Zuverlässigkeit: Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie Konstanz der Messbedingungen) und „Validität“ (Gültigkeit: „wird das gemessen, was gemessen werden soll“ (Friedrichs 1973, S.100) herangezogen. Ein weiteres Gütekriterium, welches besonders bei der quantitativen Forschung beachtet wurde, ist die „Objektivität“ der Messergebnisse, da hier der Freiheitsgrad des Forschers hinsichtlich der Interpretation der Forschungsergebnisse deutlich eingeschränkt ist (vgl. Mayer, 2009, S. 89). Als Basis zur Erfüllung der Gütekriterien und um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wurden in einem „Pretest“ ein Probeinterview mit einer Person aus dem entsprechenden Themengebiet geführt mit dem Ziel, zu komplexe oder teilweise unverständliche Formulierungen zu erkennen und zu eliminieren (vgl. ebd., 45). Darüber hinaus wurden die Interviewfragen von zwei Experten des pferdegestützten Führungskräfte Trainings begutachtet und beurteilt. Frau Neuse hatte bereits mehrere empirische Untersuchungen auf diesem Gebiet begleitet und konnte daher auf Grund ihres Expertenwissens beurteilen, ob mit Hilfe der Interviewfragen die Forschungsfragen beantwortet werden können.

### **5.4 Durchführung**

Nach der Durchführung des Pretests, wurde der Interviewleitfaden noch einmal überarbeitet, zu komplexe Fragen wurden umformuliert und einige Fragen wurden in zwei Fragen aufgeteilt. Das erste Interview diente nicht nur der Überprüfung des Leitfadens, sondern gab der Interviewerin die Möglichkeit erste Erfahrungen zu sammeln und eine bessere Einschätzung über den zeitlichen Umfang des Interviews zu erlangen.

Die Interviewfragen wurden den Experten einige Tage vor Beginn des Interviews per E-Mail zugesandt, sodass eine erste Auseinandersetzung mit den Themen gewährleistet wurde. Wichtig für einen störungsfreien Ablauf, war eine ruhige und entspannte Atmosphäre in der sich die Interviewpartner auf die wesentlichen Aspekte des Gesprächs konzentrieren konnten. Um dies

zu gewährleisten wurde die Wahl des Interviewzeitpunktes und der Interviewform (persönliches Gespräch oder Video-Chat) den Experten überlassen.

Drei der Interviews wurden auf Wunsch der Experten face-to-face im Unternehmen des Experten oder im Wohnhaus der Interviewerin durchgeführt. Auf Grund des großen geografischen Abstandes und der begrenzten Zeit der Experten, wurden bei den anderen zwei Interviews auf die Alternative eines Videochats (Skype) zurückgegriffen. Zur flexiblen Handhabung des Leitfadens wurden die Gespräche, mit Einwilligung der Experten, durch ein Tonband aufgenommen und anschließend mit Hilfe einer geeigneten Software transkribiert. Dies ermöglichte die volle Konzentration beider Gesprächspartner auf die Befragung (vgl. Mayer, 2009, S. 47). Die Interviews wurden größtenteils wörtlich transkribiert, um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurden die Aussagen der Experten an einigen Stellen in normales Schriftdeutsch umformuliert. Dieses Vorgehen ist nach Mayring (1990, S. 64) eine gebräuchliche Protokolltechnik, wenn bei der Analyse der Daten die inhaltliche Ebene des Materials im Vordergrund steht. Zur Erhebung der Zufriedenheit der Teilnehmer wurde neben der reinen mündlichen Befragung, zusätzlich ein kurzer Fragebogen eingesetzt. Diesen erhielten die Experten einen Tag nach der Durchführung des Interviews per E-Mail zugesandt. Auf diese Weise wurde eine zweite Auseinandersetzung mit der Thematik erreicht und ermöglichte die Überprüfung und Bestätigung der mündlichen Angaben und Erläuterungen bezüglich der Zufriedenheit.

## **5.5 Auswertung**

Die Fragebögen zur Erhebung der Zufriedenheit gaben Aufschluss über die subjektiven Wahrnehmungen der Teilnehmer. Die Auswertung der Zufriedenheit war kein primäres Ziel, sondern diente lediglich als zusätzliche Komponente und Bestätigung, da die Zufriedenheit der Teilnehmer eine Bedingung für Lern- und Transfererfolg darstellt (vgl. Häring, 2003, S. 31). Die Transkripte der Befragungen wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Methode hat sich für die Analyse soziale Sachverhalte bereits mehrfach bewährt (vgl. Gläser et al. 2010, 47). Das Ziel einer Inhaltsanalyse ist es, die Inhalte einer Kommunikation systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren (vgl. Mayring, 2008, S. 11-13). Nach dem folgenden Ablaufmodell erfolgte die Auswertung des erhobenen Kommunikationsmaterials (vgl. ebd., 46ff.):

### **1. Bestimmung des Ausgangsmaterials.**

In den theoretischen Ausführungen dieser Arbeit wurde sich eingehend mit der Literatur zum Thema „Weiterbildung“ und im Speziellen, „Weiterbildung von Führungskräfte durch den Einsatz von Pferden“ befasst. Die Transkripte der durchgeführten Interviews sowie die Fragebögen bezüglich der Zufriedenheit wurden der Arbeit als Beilage beigefügt. In Kapitel 5 ist die Entstehung des Materials ausführlich beschrieben.

### **2. Fragestellung der Analyse.**

Die Richtung der Analyse ist durch die Fragestellung und der daran angelehnten Teilfragen der Arbeit festgelegt und in Kapitel 1. zusammengefasst. Das zentrale Merkmal einer Inhaltsanalyse, die Theoriegeleitetheit der Interpretation, wird auf diese Weise erfüllt, die Regelgeleitetheit der Analyse wird durch die Festlegung der Analysetechnik erreicht (vgl. ebd. 52).

### **3. Ablaufmodell der Analyse.**

Durch die Festlegung der Analysetechnik wird die Regelgeleitetheit der Analyse sichergestellt und macht sie durch die Zerlegung in einzelne Interpretationsschritte für andere nachvollziehbar und intersubjektiv (für mehrere Betrachter gleichermaßen) überprüfbar (vgl. Mayring, 2008, S. 53). Neben der reinen qualitativen Interpretation wurden im ersten Schritt induktiv am Material und deduktiv-theoriegeleitet Kategorien gebildet und einzelnen Textpassagen an diesen zugeordnet (vgl. Baur/Blasius 2014, 544).

Nachdem deduktiv einige Kategorien erstellt wurden, wurde das Datenmaterial gesichtet und alle relevanten Textstellen den passenden Kategorien zugeordnet. Diesen Vorgang nennt man Codierung. Die Definierung von Kategorien, das Nutzen von Ankerbeispielen und Codierregeln entspricht der qualitativen Technik der Strukturierung (vgl. ebd., 82). Danach wurde mit Hilfe von Ausschnitten des Materials erprobt, ob die gebildeten Kategorien, Ankerbeispiele und die Codierregeln eine eindeutige Zuordnung ermöglichten. Eine positive Antwort hierauf war Bedingung, um mit Hilfe des erstellten Codierleitfadens (s. S. 107 ff.) relevante Informationen herauszufiltern und (relativ) unabhängig vom Text weiter zu verarbeiten (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 47). Nach Erstellung des einsatzbereiten Kategoriensystems, konnte die inhaltliche Strukturierung des Materials beginnen. Ziel der inhaltlichen Strukturierung war die Zusammenfassung und Filterung hinreichenden Materials, in Bezug auf die Fragestellung und Zuordnung zu den erstellten Kategorien. Die

paraphrasierten Interviewfragen (S. 124 ff.) und die codierten Interviews wurden auf Grund der Fülle an Material der Arbeit im Anhang (S. 111 ff.) beigelegt.

### 5.5.1 Auswertung durch „Inhaltliche Strukturierung“

Nach der Codierung der Interviews konnten alle relevanten Informationen den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden und durch die inhaltliche Strukturierung ausgewertet werden.

<b>Kategorie A: Zufriedenheit der Teilnehmer</b>
<p style="text-align: center;"><b>A.1 Allgemeine Zufriedenheit</b></p> <p>Die Teilnehmer waren allgemein sehr zufrieden mit dem pferdegestützten Führungskräfte-Training. Es habe sie fasziniert und beeindruckt. Dadurch, dass der Trainer selber viele Jahre ein Unternehmen geführt hat, die Probleme und Sorgen anderer Unternehmer gut kennt, habe er eine sehr authentische Ausstrahlung, die Sympathie kreierte (S. 124, 125). Dieses Training hatte ausschließlich positive Auswirkungen auf die Unternehmen der Teilnehmer (S. 135). Die Zufriedenheit der Teilnehmer äußerte sich ebenfalls durch die Teilnahme an weiteren Aufbauseminaren und der Weiterempfehlung an Freunde und Kollegen (S. 137). Drei der fünf Befragten waren sehr zufrieden mit den erreichten Lern- und Transfererfolgen, die zwei anderen gaben an, zufrieden zu sein. Das Training wurde im Allgemeinen von allen fünf Experten für sehr gut befunden.</p>
<p style="text-align: center;"><b>A.2 Zufriedenheit bezüglich des Inhalts</b></p> <p>Die Kombination aus Theorie und praktischen Übungen sei ideal (S. 125). Die vermittelten Erkenntnisse und Kompetenzen seien relevant und aktuell. Der theoretische Einstieg, bestehend aus den eigenen Erfahrungen des Trainers als Ingenieur und Geschäftsführer sowie die Erklärung der Funktion und Wirkweise der Pferde, seien nicht nur sehr interessant, sondern auch essentiell für den weiteren Verlauf und die richtige Wirkung der praktischen Übungen. Ein Transfer zur Berufswelt sei bereits in den theoretischen Ausführungen gelegt worden, dies habe sich positiv auf das Transferverständnis der Teilnehmer ausgewirkt. Außerdem konnten die Experten Parallelen zu der eigenen Firma entdecken, dies stimuliere den persönlichen Bezug (S. 129).</p>
<p style="text-align: center;"><b>A.3 Zufriedenheit bezüglich des Ablaufs</b></p> <p>Der theoretische Einstieg erleichterte das Verständnis und optimierte die Wirkung der Pferde. Die regelmäßigen Feedbackmomente seien hilfreich bei der Entwicklung der Kompetenzen. Auf diese Weise konnten die Experten das Gelernte zeitnah reflektieren. Diese direkte Reflektion des eigenen Handelns hat es den Teilnehmern ermöglicht, ihr Verhalten mehrfach</p>

zu modifizieren, bis sie das gewünschte Ziel erreichten. Sowie der Umfang der Weiterbildungsmaßnahme als auch deren Gliederung in zwei Tage, beginnend mit der Theorie und den Erfahrungswerten des Trainers gefolgt von mehreren praktischen Übungen am zweiten Seminartag, wurde als perfekt bewertet (S. 126).

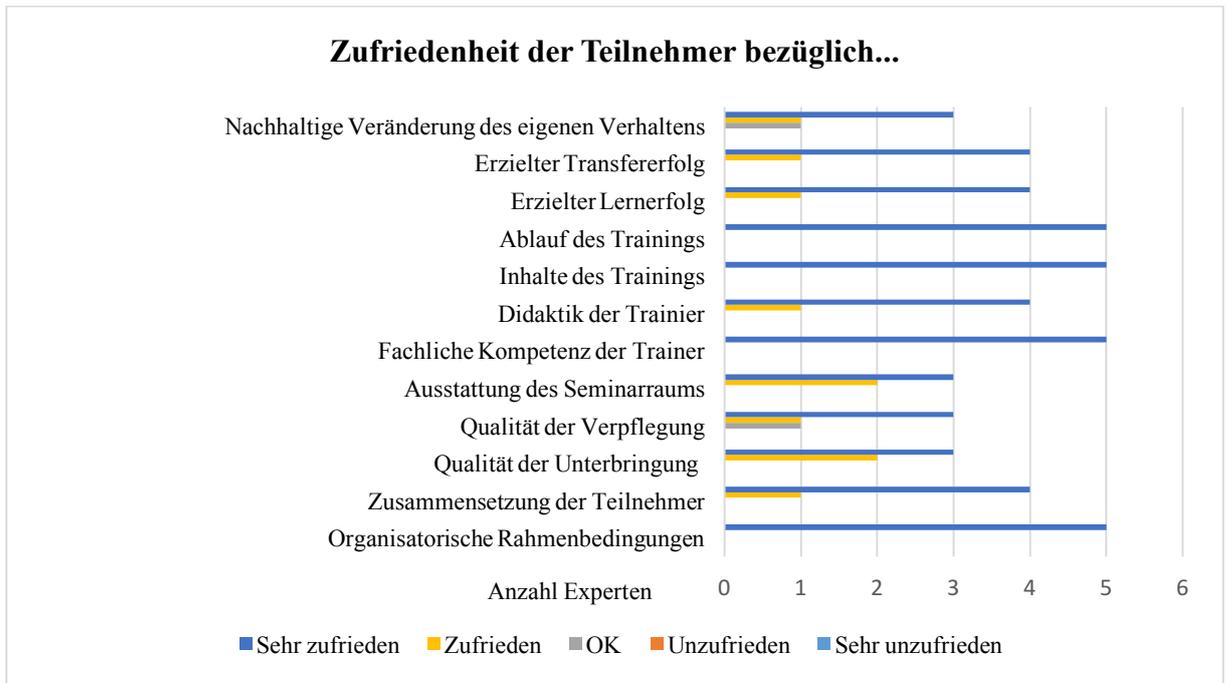


Abbildung 3: Zufriedenheit der Teilnehmer (Eigene Darstellung Auswertung der Fragebögen)

## Kategorie B: Lernerfolg

### B.1 gewonnene Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Teilnehmer gewannen sehr unterschiedliche und personenbezogene Erkenntnisse. Zwei Experten sahen in dem Training eine Bestätigung ihres eigenen Führungsverhaltens. Ein Experte gewann eine andere Ansicht: die große Verantwortung, die eine Führungskraft trägt, ist keine Last, sondern eine Chance für Veränderung. Ebenso entwickelte sich bei einer Expertin die Fähigkeit, mehr auf ihr eigenes Gefühl zu vertrauen. Alle Befragten haben durch das Training mit den Pferden ein anderes Bewusstsein für die eigene Person und die Wirkung des eigenen Verhaltens entwickelt. Durch die Tiere wurde deutlich, dass jedes Verhalten eine Wirkung hat und zu einem (gewollten oder ungewollten) Ergebnis führt. In diesem Zusammenhang nannten alle Experten das Ergebnis, ein besseres Verständnis für „Wirkung und Ursache“ entwickelt zu haben (S. 126, 137).

### B.2 Einsicht und Übereinstimmung

Wertschätzung, Lob, Motivation, Vertrauen, Respekt und deutliche Zielvorgaben sind Fähigkeiten, die eine Führungskraft besitzen muss, wenn sie erfolgreich sein will. Die

Experten teilten viele Ansichten des Trainers. Beispielsweise bestätigten sie die Ansicht, dass eine Führungskraft die Gefühlslage der Mitarbeiter durch den Ausdruck ihrer eigenen Gefühle beeinflusst. So, wie sie für ein gutes Arbeitsklima sorgen kann, kann sie auch eine negative Stimmung verbreiten. Ebenso stimmten alle Befragten den Erkenntnissen des Trainers zu und fühlten sich in ihrer Art der Führung bestätigt oder erkannten, dass ihr bisheriges Verhalten nicht zielführend war. Eine der Expertinnen glaubte, eine Führungskraft müsse sich (klassisch) autoritär verhalten. In der Arbeit mit den Pferden hat sie jedoch erkannt, dass auch ein partnerschaftlicher kooperativer Umgang zum Ziel führen kann (S. 127).

### **B.3 Kompetenzvermittlung**

In dem Seminar wurden genau die Kompetenzen vermittelt, die aus Sicht der Experten sehr relevant und wichtig sind, um Mitarbeiter richtig zu führen. In diesem Training wurde die Theorie durch die Pferde zum Leben erweckt. Die Kompetenzen wurden auf eine ganz andere, sehr besondere und emotionale Art vermittelt. Die Pferde haben perfekt gespiegelt, welche Reaktion das eigene Verhalten bei anderen Menschen auslöst. Bei der Ausübung der praktischen Übungen hat sich deutlich gezeigt, welche Fähigkeiten benötigt werden, um andere zielführend leiten zu können. Anhand der Reaktion der Pferde wurden die eigenen Fehler direkt offengelegt. Dadurch wurde den Experten bewusst, dass ihr Verhalten nicht richtig war. Mit Hilfe des Feedbacks des Trainers und der anderen Teilnehmer erkannten sie ihre Stärken und Schwächen, sie sahen, an welchen Kompetenzen noch gearbeitet werden muss und welche bereits gut ausgebildet sind. Die Bedeutsamkeit und Notwendigkeit der jeweiligen Kompetenzen wurde durch die Pferde sehr gut vermittelt (S. 128, 129).

### **B.4 Kompetenzentwicklung**

Besonders an der Fähigkeit zur korrekten Selbstwahrnehmung wurde intensiv gearbeitet. Das Bewusstsein für die Wirkung der eigenen Person entwickelte sich durch die Funktion der Pferde als lebendiger Spiegel. Die Pferde zeigten, welche Wirkung ein gewisses Verhalten hat und welche Auswirkung die Veränderung des eigenen Verhaltens bewirkt. Während der Ausführung der Übungen konnte das eigene Verhalten mehrfach modifiziert werden, bis das Ziel erreicht und die Kompetenz entwickelt war. Es entstand ein völlig neues Bewusstsein für erfolgreiche Einflussnahme und die Beziehung zwischen eigenem Verhalten und dem Resultat der Mitarbeiter. Besonders die Fähigkeit zur Selbstführung konnte in den praktischen Übungen erfolgreich entwickelt werden (S. 129,130)

## **Kategorie C: Transfererfolg**

### **C.1 Bezug zur Praxis**

Der erste Bezug zur Praxis wurde in der theoretischen Einführung hergestellt. Zusätzlich wurde anhand bildlicher Beschreibungen und Metaphern des Trainers ein Transfer zwischen Trainingssituationen und Alltagssituationen erreicht. Auf diese Weise konnten die Befragten die Reaktionen der Pferde auf die eines Menschen transferieren. Zwei der fünf Interviewpartner konnten den Bezug zwischen der Trainingssituation und Situationen in der betrieblichen Umwelt ohne weitere Erklärungen des Trainers sehr leicht herstellen (S. 130).

### **C.2 Anwendung in der Praxis**

Alle Experten konnten Aspekte des Trainings in ihrem Alltag als Führungsperson anwenden und Verbesserungen generieren. Nach Beendigung des Trainings fanden die Teilnehmer neue Wege, um Probleme in ihren Unternehmen zu lösen und nahmen ihre Rolle als Führungsperson anders wahr. Die in dem Training entwickelten Kompetenzen wurden aktiv in der Praxis angewandt, Talente der Mitarbeiter wurden ermittelt und durch Umstrukturierungen an besser geeigneten Positionen eingesetzt. Die Anwendung des Gelernten in der Praxis war für drei der fünf Befragten unproblematisch, bei zweien war dies zunächst schwieriger. Besonders, wenn eine Veränderung nicht von der höchsten Führungsebene, der Geschäftsführung, vorangetrieben würde, sondern von Führungspersonen der darunterliegenden Ebene, sei es besonders schwierig, die Veränderung durchzusetzen (S. 131, 132).

### **C.3 Transferfördernde Mittel**

Die bildlichen Erklärungen und Vergleiche des Trainers förderten den Transfererfolg. Außerdem wurden für einen deutlicheren Bezug zur Realität verschiedene Simulationssituationen, beispielsweise ein Vorstellungsgespräch, als transferförderndes Mittel eingesetzt. Das Pferd unterstützte den Transfer durch sein ehrliches Verhalten, die Erklärungen des Trainers halfen, das Verhalten richtig zu deuten. Zusätzlich hatte das abschließende Feedbackgespräch am Ende des zweiten Trainingstages eine transferfördernde Wirkung. Ein Rückblick auf das Verhalten der einzelnen Teilnehmer und die Erklärung des Trainers bezüglich der Reaktion des Pferdes förderten den Transfererfolg und den selbstständigen Transfer (S. 130, 131).

### **C.4 Einschätzung Verhaltensänderung**

Alle fünf Interviewpartner nahmen eine Veränderung ihres Führungsverhaltens wahr. Die Befragten gingen nach eigenen Ansichten respektvoller, vertrauensvoller, respektvoller und wertschätzender mit ihren Mitarbeitern um. Sie nahmen ihre Bedürfnisse wahr, brachten ihnen mehr Wertschätzung entgegen und setzten sie ihren Talenten entsprechend ein. Die Experten

lernten, ihre eigene Gefühlslage besser zu verstehen, darauf zu vertrauen und ihr Verhalten gezielt zu beeinflussen. Darüber hinaus waren sie nun in der Lage, Aufgaben zu delegieren und mehr Vertrauen in das Können ihrer Mitarbeiter zu haben. Besonders die Denkweise sowie das Verhalten bei Fehlern hat sich zum Positiven geändert (S. 132, 133).

## **Kategorie D: Nachhaltigkeit**

### **D.1 anhaltende Verhaltensänderung**

Durch Schlüsselerlebnisse, die auch nach Jahren noch gut im Gedächtnis verankert sind, stellte sich eine anhaltende Verhaltensänderung ein. Das Training führte zur einer anhaltenden Modifizierung des Führungsstils. Besonders der Umgang mit den Mitarbeitern hat sich nach eigenen Angaben der Befragten nachhaltig geändert. Die Auswirkungen der dauerhaften Verhaltensänderung der Teilnehmer sind auch gegenwärtig in Form eines guten Betriebsklimas wahrzunehmen. Das Bewusstsein für die eigene Wirkung hat sich deutlich gewandelt. Ein Zurückkehren in alte Verhaltensmuster ist nicht erwünscht, dennoch können sich Fehler durch den täglichen Arbeitsstress und unveränderte Strukturen wieder einschleichen und dem nachhaltigen Erfolg im Weg stehen (S. 132,133).

### **D.2 Einprägsamkeit**

Das Gelernte verfestigt sich in der Arbeit mit den Pferden sehr intensiv, da selbst erlebte Situationen besser im Langzeitgedächtnis abgespeichert werden und dadurch sehr lange präsent sind. Das Gelernte und die Erkenntnisse, die die Experten aus dem Training mitnahmen, konnten durch die emotionale Form des Lernens besonders gut gespeichert werden. Der Lernprozess findet nicht nur im Kopf, sondern im ganzen Körper statt, diese Tatsache sorgt für die hohe Einprägsamkeit (S. 136)

### **D.3 Andauernder Lernprozess**

Das Training löste bei den Befragten einen andauernden Lernprozess aus. Einige Aspekte des Trainings könnten jedoch durch Arbeitsstress und die alten Unternehmensstrukturen in Vergessenheit geraten. Die Grundprinzipien bleiben, nach Angaben der fünf Befragten, sehr gut in Erinnerung. Die perfekte Umsetzung des Gelernten und eine anhaltende Verhaltensänderung erfordert jedoch Zeit und Übung. Die Erlebnisse müssen erst verarbeitet und verinnerlicht werden, bevor eine dauerhafte Veränderung möglich ist (S. 136, 137).

### **D.4 Einschätzung der Nachhaltigkeit**

Alle fünf Befragten beurteilten das pferdegestützte Führungskräfte-Training als sehr nachhaltig. Als Grund nannten sie die besondere, emotionale Art des Lernens. Das Gelernte bliebe bildhaft in Erinnerung. Die Erfahrungen und Erlebnisse seien auf der emotionalen Ebene

wahrgenommen worden und als Fundament im Langzeitgedächtnis abgespeichert. Durch situationsbedingte Emotionen im Alltag würden Erinnerung an das Gelernte hervorgerufen und so für eine anhaltende Auseinandersetzung mit den Themen des Trainings sorgen. Die Befragten erinnern sich gerne und sehr regelmäßig an diese grundlegende Erfahrung und versuchen, kontinuierlich an sich zu arbeiten, um langsam dem Idealbild zu entsprechen (S. 134, 136).

## **Kategorie E: Effektivität**

### **E.1 Einschätzung der Effektivität**

Alle Experten gaben an, dass pferdegestützte Führungskräfte Trainings auf Grund der Komponente Pferd (durch sein ehrliches und unmittelbares Feedback) eine sehr effektive Form der Weiterbildung seien. Eine so klare Sicht auf das eigene Selbstbild und auf die eigene Wirkung lasse sich nur durch die Pferde erreichen. Die Selbstwahrnehmung, die sie in der Arbeit mit den Tieren erlangten, sei einzigartig. Der Hauptgrund der effektiven Wirkung sei diese sehr emotionale Art des Lernens. Für die Befragten war es die Kombination aus den Pferden als Spiegel und dem Unternehmer Bernd Osterhammel als Trainer, die diesem Training eine derartig effektive Wirkung verleihen (S. 135, 136).

### **E.2 Nachweis der Effektivität**

Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Umsätze sowie ein besseres Betriebsklima waren einige positive Auswirkungen des Trainings. Eine angenehmere Zusammenarbeit und positives Feedback seitens der Mitarbeiter und eine angepasste bessere Unternehmensstruktur waren weitere Nachweise der effektiven Wirkung dieses Seminars. Außerdem bestätigt die wachsende Nachfrage seitens der Kunden die positive und effektive Wirkung dieser Weiterbildungsmaßnahme (S. 127, 131, 135).

### **E.3 Bedingung für die effektive Wirkung**

Für die effektive Wirkung pferdegestützter Führungskräfte Trainings müssen, laut den befragten Experten, drei Bedingungen erfüllt sein: Man müsse die Offenheit besitzen, in die eigene Seele schauen zu wollen und die Bereitschaft mitbringen, sich mit der eigenen Person auseinanderzusetzen. Außerdem müssten die vermittelten Werte und Normen zur Unternehmensphilosophie passen oder die Unternehmensleitung müsste bereit sein, etwas zu ändern und diese Veränderungen voranzutreiben. Die Chance auf eine effektive Wirkung sei besonders hoch, wenn der Firmengeist, die oberste Führungsebene an dem Training teilnehme, da die Geschäftsleitung die größte Macht habe und das gesamte Unternehmen beeinflussen könne (S. 137, 138)

## 6. Ergebnisse

Die inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials sowie die paraphrasierten Interviewfragen (S. 124 ff.) ermöglichten die Beantwortung der Fragen. Der Übersichtlichkeit halber wurde dieses Kapitel entsprechend den Teilfragen in mehrere Paragraphen aufgeteilt.

### 6.1 Forschungsfragen und -antworten

#### 6.1.1 Antwort Teilfrage 1

*1. Welche Kompetenzen werden während des pferdegestützten Führungskräftetrainings vermittelt, die eine Führungskraft gegenwärtig und zukünftig benötigen wird, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen?*

Das pferdegestützte Führungskräftetraining stimuliert aktiv die Entwicklung der *Sozial- und Persönlichkeitskompetenz*. Anders als bei anderen Trainings werden vorab keine festen Lernziele formuliert, es geht darum, den Teilnehmern einen Einblick in ihre eigene Person zu geben. Die Teilnehmer lernen die *eigenen Emotionen bewusst wahrzunehmen*, zu *deuten* und letztendlich an der eigenen *Selbstwahrnehmung* zu arbeiten. Neben einer verbesserten Selbstwahrnehmung entwickeln die Teilnehmer die Fähigkeit, ihre eigenen *Emotionen zu kontrollieren* und *zielgerichtet zu managen (Selbstregulierung)*. Diese beiden Fähigkeiten sind unabdingbar, um sich selbst zu führen, demnach werden die *Self-Leadership-Fähigkeiten* der Teilnehmer gefördert.

Mit Hilfe der praktischen Übungen am Pferd entwickeln die Teilnehmer ein Gespür dafür, wie sie wirken, wie sie führen, welche Fähigkeiten sie dafür nutzen und an welchen Fähigkeiten es mangelt. Sie erleben eine außergewöhnliche und einzigartige Form der *Fremdwahrnehmung*. Ihnen wird bewusst, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Mit den Pferden können sie nur nonverbal kommunizieren. Durch die Pferde lernen sie, sich klarer auszudrücken, ihre verbale und nonverbale Kommunikation wird kongruent. Die Pferde zeigen den Teilnehmern ganz deutlich, dass Führung eine gewisse Verbindung voraussetzt, diese Verbindung oder Beziehung setzt jedoch gegenseitiges Vertrauen voraus. Damit Mitarbeiter einer Führungskraft vertrauen, muss diese sich ehrlich und authentisch verhalten. Dies wird durch die Pferde optimal vermittelt: Nur, wenn die Teilnehmer dem Pferd authentisch gegenübertraten, befolgte dies deren Befehle und ließ sich führen. Gegenseitig bedeutet jedoch, dass auch die Führungskraft ihren Mitarbeitern vertrauen muss. Vertrauen in deren Fähigkeiten, die gestellten

Aufgaben selbstständig, ohne Überwachung und im vorgegeben Zeitrahmen zu lösen. Dadurch stärkt sie nicht nur das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, sondern auch deren Motivation. Sie lernen, dass es wichtig ist *herauszufinden*, was den jeweiligen *Mitarbeiter bewegt*, was ihn antreibt und dass sie ihre *Mitarbeiter durch regelmäßiges Lob und ehrliche Anerkennung intrinsisch motivieren* können. Die Pferde fördern außerdem die soziale Kompetenz „*Empathie*“. In der Arbeit werden die Teilnehmer gezwungen, sich in das Pferd hinzusetzen, zu verstehen, wie es fühlt und warum es so fühlt. Auf diese Weise entwickeln sie die Fähigkeit die *Emotionen und Bedürfnisse anderer wahrzunehmen*, richtig zu deuten und effektiv zu managen. Sie erkennen, dass ein *partnerschaftlicher Umgang*, basierend auf *Verständnis und Respekt*, die Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit darstellt. Sie verstehen, wie wichtig es ist, jeden einzelnen *Mitarbeiter wertzuschätzen und respektvoll zu behandeln*. Besonders in den Phasen der Reflektion und in der theoretischen Einführung lernen die Teilnehmer, die *Andersartigkeit und Einzigartigkeit* eines jeden nicht nur zu *akzeptieren*, sondern als *Bereicherung zu sehen*. Jeder Mensch hat andere *Talente* und diese gilt es zu *erkennen* und zu *fördern*.

Eine weitere Fähigkeit, die durch die Pferde sehr gut vermittelt wird, ist die *Konzentration auf den Moment*. Die Teilnehmer konnten die Aufgaben nur lösen, wenn sie sich voll und ganz auf die Aufgabe konzentrierten und das Ziel klar vor Augen hatten. Gleiches gilt für die berufliche Praxis, die Führungskraft muss die *Mitarbeiter wahrnehmen*, ihnen *zuhören* und auf sie eingehen. Die Tiere lassen die Teilnehmer spüren, dass Multi-Tasking keine positive Fähigkeit, sondern vielmehr die Unfähigkeit der vollkommenen *Konzentration auf das Hier und Jetzt* ist. Die Teilnehmer verstehen, dass *uneingeschränkte Aufmerksamkeit* und *eindeutige Angaben* (sowohl verbal wie auch nonverbal) notwendig sind, um verstanden zu werden und letztendlich die Ziele zu erreichen. Durch die körperliche Überlegenheit der Pferde lernen sie *gewaltfrei zu führen*. Anders als ein Mensch, kann das Pferd nicht gezwungen werden auch Druck und Angst führen nicht zum Ziel. Das Pferd wird nur auf freiwilliger Basis mit den Teilnehmern arbeiten. Sie erfahren, wie sie eine *Atmosphäre frei von Angst* und (*negativem*) *Druck* schaffen und den Mitarbeitern eine Chance geben, sich frei zu entfalten und ihr volles Potential einzubringen.

Die Erfahrungen der Teilnehmer waren sehr vielfältig, für jeden war eine andere Erfahrung besonders bedeutend, auch die Erkenntnisse waren sehr unterschiedlich. Zusammenfassend stellte sich heraus, dass alle Teilnehmer an ihrer Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivationsfähigkeit, Empathie und den Umgang mit Beziehungen arbeiteten. Sie erweiterten ihre emotionale Intelligenz und wurden sich ihrer Rolle als Führungskraft bewusster.

## 6.1.2 Antwort Teilfrage 2

2. *Auf welche Weise wird ein Transfer zwischen Situationen innerhalb des Trainings und der realen Berufswelt hergestellt?*

Ein sehr wichtiger Prozess eines jeden Führungskräfte Trainings ist der Transfer des Gelernten in den Berufsalltag. Die Weiterbildung von Führungskräften durch den Einsatz von Pferden ist sehr exotisch und auf den ersten Blick scheint es nicht viele Parallelen zwischen dem Führen eines 600 kg schweren Tieres und dem Führen eines Mitarbeiters zu geben. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt jedoch, dass die Grundprinzipien sehr ähnlich sind und der Trainer ausreichende Maßnahmen für ein theoretisches Transferverständnis einsetzt.

Der erste *Transfer* wird bereits in der *theoretischen Einführung* hergestellt. Der Trainer berichtet über seine Erfahrungen als Inhaber eines Ingenieurbüros. Auf welche Weise er Probleme überwinden konnte und seine Firma in ein sehr erfolgreiches Unternehmen verwandelte. Er erklärt, wie die Pferde ihm zeigten, was er im Umgang mit seinen Mitarbeitern verkehrt machte und wie sie ihm halfen, eine bessere Führungskraft zu werden. Während der Durchführung der praktischen Übung wird der Transfer hauptsächlich durch *Metaphern und Geschichten*, die an die Aufgaben gekoppelt sind, hergestellt. Der Trainer erzeugt eine *bildliche Vorstellung*, woraufhin die Teilnehmer den Bezug zur realen Berufswelt herstellen. Die Reaktion eines Pferdes und die eines Mitarbeiters sind oft sehr ähnlich. Wenn ein Pferd die Aufgabe bekommt, über ein Hindernis zu springen, sich jedoch vor etwas fürchtet (beispielsweise einem Regenschirm neben dem Hindernis), wird das Pferd seine Energie dafür verschwenden, einen Fluchtweg zu finden. Ähnlich reagiert ein Mitarbeiter, der Angst um seinen Arbeitsplatz hat. Auch er bringt sich nicht mehr mit seinem vollen Leistungspotential ein, sondern wird nach einem Ausweg suchen. Diese Art des *Vergleiches zwischen Mensch und Tier* unterstützen den Transfer. Eine weitere transferfördernde Maßnahme war die *Charakterisierung der Pferde*. Der Trainer schrieb einem Pferd bestimmte Eigenschaften zu, beispielsweise: jung, wild, neu im Team, sehr ehrgeizig, jedoch noch etwas unorganisiert. Dadurch werden die *Teilnehmer* dazu angeregt, *selbstständig einen Bezug zu realen Personen*, die sie aus ihrem privaten oder beruflichen Umfeld kennen, herzustellen.

Eine andere transferfördernde Maßnahme ist der Einsatz von *realitätstreuen Aufgaben*, wie beispielsweise einem Vorstellungsgespräch. Die Teilnehmer üben den gesamten Prozess, von Begrüßung bis Verabschiedung, an einem Pferd. Durch diese situationsgemäßen Aufgaben legt der Trainer einen Grundstein für den Transfererfolg der Teilnehmer. Besonders in den

*individuellen Abschlussgesprächen*, in denen jeder Teilnehmer seine Erfahrungen Revue passieren lässt und sein Verhalten reflektiert, wird nochmals explizit auf den Transfer eingegangen. Ob der Transfer des Gelernten in die berufliche Praxis gelingt, hängt letztendlich von den Teilnehmern selbst ab. Der Trainer ist vorerst nur für das theoretische Transferverständnis verantwortlich und kann unterstützend wirken.

### 6.1.3 Antwort Teilfrage 3

*3. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit gelerntes Wissen und angeeignete Kompetenzen aus pferdegestützten Führungskräfte Trainings effektiv und nachhaltig in der beruflichen Praxis genutzt werden können?*

Die Frage, ob sich bei den Teilnehmern ein Lern- und Transfererfolg einstellt und in wie weit sie das Gelernte in der Praxis anwenden, wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Der entscheidendste Faktor ist der Teilnehmer selbst. Er muss sich *für die Veränderung entscheiden* und das *Gelernte als sinnvoll und hilfreich erachten*. Der Teilnehmer muss die *Bereitschaft* mitbringen, *sich völlig zu öffnen*, die *eigene Person kritisch zu betrachten* und eine *Veränderung zuzulassen*. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Erfüllung dieser Bedingungen ein pferdegestütztes Führungskräfte Training eine sehr effektive Wirkung hat. Die Erfolgserlebnisse innerhalb des Trainings stimulieren die Teilnehmer, die neu gelernten Kompetenzen in der Praxis anzuwenden und zu testen, ob sie diesen Erfolg auch in der betrieblichen Praxis erreichen können. Diese Stimulierung ist allerdings an eine weitere Bedingung geknüpft: Die Teilnehmer müssen den *vermittelten Werten* und den *Umgangsformen zustimmen*, das Konzept muss *zu der Unternehmensphilosophie passen*. Ist dies nicht der Fall, muss die Geschäftsleitung die *Reformierung der Unternehmenskultur zulassen und aktiv vorantreiben*.

Eine weitere Komponente, die die Effektivität beeinflusst, ist die *Position der Teilnehmer* in ihrem Unternehmen. Die *Einflussmacht des Teilnehmers* bedingt die effektive und nachhaltige Wirkung eines pferdegestützten Führungskräfte Trainings sehr stark. Ideal ist es, wenn Personen der obersten Führungsetage an dem Seminar teilnehmen. Die Geschäftsführung besitzt die größte Macht, sie ist in der Lage, die Normen und Werte zu redigieren, eine andere Unternehmenskultur zu etablieren, Veränderungen zu implementieren und grundlegende Entscheidungen zu treffen. Wenn Personen dieses Führungskreises an einem pferdegestützten Führungskräfte Training teilnehmen, ist die Erfolgchance am größten.

Die direkte Wirkung des Trainings auf den Teilnehmer als solchen ist nicht von der Position abhängig. Die Führungskraft einer Fachabteilung hat die gleiche Chance auf Lern- und Transfererfolg wie ein Unternehmensinhaber. Auch eine Führungskraft der mittleren oder unteren Führungsetage kann ihr angeeignetes Wissen und die neu entwickelten Kompetenzen in ihren beruflichen Alltag integrieren und durch ihr besseres Führungsverhalten bessere Ergebnisse erzielen. Beispielsweise: eine bessere Beziehung zu den Mitarbeitern aufbauen, dadurch für eine geringere Personalfuktuation in der Abteilung sorgen oder die Produktivität dieser Abteilung durch ein motiviertes Team erhöhen. Eine positive Veränderung einer einzelnen Abteilung kann andere Abteilungen dazu bewegen, es ihnen gleich zu tun. So kann eine Abteilung zum Vorbild für das gesamte Unternehmen werden. Die Untersuchung zeigte, dass Personen (Vergleich Willmeroth), die eine niedrige Stellung in der Hierarchie des Unternehmens besitzen, es schwieriger haben, ihre neue Art der Führung auszuleben und auf das gesamte Unternehmen zu übertragen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass jeder Teilnehmer offen und bereit für eine Veränderung sein muss, das Gelernte als sinnvoll hilfreich erachten muss und selbst für den Transfererfolg verantwortlich ist. Die Chance auf eine erfolgreiche Etablierung in das gesamte Unternehmen wird durch zwei Faktoren beeinflusst: die Position des Teilnehmers im Unternehmen und die derzeitige Unternehmenskultur.

## **6.2 Beantwortung der Hauptfrage**

*Inwiefern sind pferdegestützte Führungskräfte Trainings eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften?*

Alle Experten waren von dieser Form der Weiterbildung sehr begeistert und überzeugt. Alle fünf Experten beurteilten sie als eine sehr effektiv und nachhaltige Methode, die im Vergleich mit anderen praxisbezogenen Führungskräfte Trainings auf Grund ihrer emotionalen Komponente deutlich wirksamer und einprägsamer ist.

Die Ergebnisse der Untersuchung liefern mehrfache Beweise für Effektivität dieser Weiterbildungsmethode. Festzuhalten ist, dass alle Teilnehmer nach Beendigung der Maßnahme ihr Führungsverhalten revidieren konnten, demnach erzielten sie sowohl einen Lern- als auch Transfererfolg, vier von ihnen erzielten sogar einen Organisationserfolg. Durch

die angeeigneten und erweiterten Kompetenzbereiche sowie die erlangten Kenntnisse sind sie in der Lage, ihre eigenes Verhalten nun besser zu kontrollieren, auf die Emotionen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und diese besser zu verstehen. Sie sind vertrauensvoller und aufmerksamer, zollen ihren Mitarbeitern mehr Anerkennung und Wertschätzung und haben eine andere Fehlerkultur etabliert. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist partnerschaftlicher und respektvoller geworden. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass alle Teilnehmer ihr emotionales Verhalten verbesserten, das Training erzeugte demnach eine Steigerung der fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz.

Die effektive Wirkung des Trainings äußerte zudem in der Nachhaltigkeit der Veränderung des Führungsverhaltens. Die Weiterbildung wirkte sich nicht nur kurzfristig auf die Teilnehmer und ihre jeweiligen Unternehmen aus, sondern setzte eine fortlaufende Veränderung in Gang. Eine veränderte Unternehmenskultur, neue Werte und Umgangsformen sowie ein partnerschaftlicher Umgang blieben von Dauer. Das veränderte Führungsverhalten der Teilnehmer wirkte sich sehr positiv auf das gesamte Unternehmen aus. Zu verzeichnende Erfolge waren: eine verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit, ein angenehmeres Betriebsklima, mehr Zeit für Führungsaufgaben sowie eine Steigerung des Umsatzes. Dies bestätigt die Einschätzung der Teilnehmer und beweist, dass ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften ist.

Das Training erzielte den größten Erfolg, wenn die Teilnehmer zur obersten Führungsetage gehörten und dementsprechend die größte Einflussmacht auf ihr Unternehmen besaßen. Darüber hinaus konnte die Untersuchung zeigen, dass diese Form der Weiterbildung auch für Führungskräfte der mittleren Führungsetage geeignet ist. Die Veränderung des Führungsverhaltens der Führungskraft des Vertriebes (Herr Willmeroth) führte zu einer vertrauensvolleren und verständnisvolleren Beziehung zwischen ihr und ihren Mitarbeitern. Hierbei ist anzumerken, dass sich die positiven Auswirkungen des modifizierten Führungsstils bisher nur auf die Abteilung des Vertriebes begrenzen.

## **7. Diskussion und weiteres Forschungsbedürfnis**

In diesem Kapitel werden zunächst die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammengefasst, mit den literarischen Erkenntnissen verglichen und kritisch betrachtet. Es wird überprüft, ob die durchgeführte Untersuchung ausreichende Belege für Effektivität pferdegestützter Führungskräftetrainings liefern konnte. Des Weiteren wird die eigene empirische Untersuchung reflektiert, dabei wird besonders der Verlauf der Untersuchung wie auch die angewandte Methodik genauer hinterfragt und es wird auf das weitere Forschungsbedürfnis eingegangen.

### **7.1 Diskussion der Forschungsergebnisse**

Diese wissenschaftliche Arbeit verfolgt das Ziel, allen deutschen Geschäftsführern und Personalleitern eine Orientierungs- und Informationsquelle zur Verfügung zu stellen, anhand derer sie die Weiterbildungsmaßnahme beurteilen können. Durch einen Einblick in bisher erzielte Lern- und Transfererfolge sowie die Erfahrungen ehemaliger Teilnehmer des Trainings sollen sie über die Effektivität dieser Methode aufgeklärt werden.

Die Durchsicht der literarischen Quellen zeigte, dass es bisher nur wenig fundierte Berichte über die Wirkung und erzielten Erfolge pferdegestützter Führungskräftetrainings gibt. Um diese Wissenslücke zu schließen, wurden fünf Experten zu ihren Erfahrungen und Erlebnissen befragt. Da besonders ein erzielter Lern- sowie Transfererfolg als auch positive Auswirkungen auf die Unternehmen für die Effektivität einer Weiterbildungsmaßnahme sprechen, wurden genau diese Bereiche bei der durchgeführten empirischen Untersuchung analysiert. Es sollte geklärt werden, ob und inwiefern diese exotische Weiterbildungsmethode das Führungsverhalten der Teilnehmer effektiv und nachhaltig verbessert hat.

Das Ziel des pferdegestützten Führungskräftetrainings ist die Entwicklung und Verbesserung der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz der teilnehmenden Führungskräfte. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses Ziel erreicht wurde. Anhand der Auswertung der Daten wird deutlich, dass besonders die fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz mit Hilfe der praktischen Übungen und des Feedbacks der Pferde erweitert wurden und die Teilnehmer insgesamt ihre Sozial- und Persönlichkeitskompetenz verbessert haben. Die Teilnehmer erlernten eine neue Form der Führung, basierend auf Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Wertschätzung. In der theoretischen Einführung wurden die alarmierenden Ergebnisse des Engagement-Indexes thematisiert. Es zeigte sich, dass besonders die Unzufriedenheit der Mitarbeiter einer der Hauptgründe für das fehlende Engagement und die hohe Fluktuation deutscher Mitarbeiter ist.

Die Ursache für die Unzufriedenheit ist eine schlechte Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern: Wie die Hays-Studie feststellte, mangelt es an Vertrauen, Wertschätzung, Anerkennung und Empathie. Außerdem wurde auch die falsche Selbstwahrnehmung der Führungskräfte als Grund aufgeführt. Die Analyse zeigt, dass in dem pferdegestützten Führungskräftetraining genau die Kompetenzen vermittelt werden, an denen es bei vielen Führungspersonen derzeit mangelt. Demzufolge setzt diese Form der Weiterbildung an der Ursache des Problems an, sie fokussiert sich auf die Aus- und Weiterbildung der emotionalen Intelligenz und ganz besonders auf ein verbessertes Selbstbild.

Auf den ersten Blick scheinen die Übungen mit dem Pferd wenige Gemeinsamkeiten mit der beruflichen Praxis zu haben, darum bemängeln viele Kritiker die Praxiskompatibilität dieser Methode. Die Auswertung zeigte jedoch, dass alle befragten Experten das Gelernte erfolgreich in die Praxis transferieren konnten. Durch Einbeziehung von Alltagssituationen und anderen transferfördernden Maßnahmen unterstützte der Trainer den Transfer und legte damit den Grundstein für den Transfererfolg. Nach eigenen Einschätzungen gelang es allen Befragten das Gelernte in ihren Alltag zu integrieren und ihr Führungsverhalten zu revidieren. Dies zeigt deutlich, dass diese Maßnahme eine hohe Praxiskompatibilität aufweist. Durch das Erlebnis mit den Pferden entwickelten sie eine verbesserte Selbstwahrnehmung und ein verändertes Bewusstsein für die Wirkung der eigenen Person. Alle Befragten waren von ihrer positiven Verhaltensänderung sehr überzeugt und führten diese auf die Teilnahme an dem Pferdetraining zurück.

Wie in Kapitel 4 bereits erläutert, ist eine Verhaltensänderung ein längerer und sehr dynamischer Prozess, der durch vielfältige Faktoren beeinflusst wird und daher nur sehr schwer auf ein einzelnes Erlebnis zurückzuführen ist. Neben dem Zeitpunkt ist auch die Art der Evaluierung von großer Relevanz und beeinflusst das Ergebnis. Hier stößt die Untersuchung an ihre Grenzen. Idealerweise sollte anhand von Beobachtungen externer Personen gemessen werden, ob das Gelernte am Arbeitsplatz genutzt wird. Auf Grund des begrenzten Zeitrahmens konnte im Falle dieser Arbeit ausschließlich auf die mündliche Befragung der Experten zurückgegriffen werden. Diese Form der Datenerhebung ist in der sozialen Verhaltensforschung zwar eine gängige Methode, dennoch ist zu kritisieren, dass die Aussagen der Befragten von einer hohen Subjektivität geprägt sind und daher in ihrer Aussagekraft beeinträchtigt werden.

Die Tatsache, dass die fünf Experten in Bezug auf Alter, Geschlecht und Erfahrungen als Führungskraft sehr unterschiedlich sind, aus unterschiedlichen Unternehmen und Branche sowie unterschiedlichen Regionen kommen, stärkt die Aussagekraft ihrer Meinungen. Außerdem waren sie in der Lage, diese Maßnahme mit anderen Trainingsmethoden (an denen sie in der Vergangenheit teilnahmen) zu vergleichen. Auf Grund ihrer Bereitschaft zu dem Interview war davon auszugehen, dass die Teilnehmer mit dem Training als solches und ihren persönlichen Lern- und Transfererfolgen zufrieden sind und eine positive Haltung gegenüber dieser besonderen Weiterbildungsmaßnahme haben. Diese Hypothese bestätigte sich im Laufe der Untersuchung. Dennoch war zu beobachten, dass die Teilnehmer das Training und dessen Wirkung sehr kritisch beurteilten und Bedingungen für die effektive Wirkung formulierten. Sie betonten, dass sie nur für dieses eine Training sprechen können und sich kein Urteil über andere Anbieter des Pferdetrainings erlauben. Hierin liegt eine weitere Grenze der Untersuchung.

Da alle befragten Experten an einem pferdegestützten Führungskräfte-Training des gleichen Anbieters, Herrn Bernd Osterhammel, teilnahmen, war eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Kompetenz des Trainers und der Effektivität des Trainings nicht möglich. Außerdem ist zu kritisieren, dass die gewonnenen Erkenntnisse hauptsächlich auf den subjektiven Erfahrungen der Teilnehmer basieren. Durch die Miteinbeziehung der Wahrnehmungen der Mitarbeiter könnte die Subjektivität des Materials verringert werden. Noch genauere und objektivere Ergebnisse ließen sich durch einen „Vorher-Nachher-Vergleich“ erzielen. Hierfür müsste das Führungsverhalten der Experten vor der Weiterbildungsmaßnahme, einige Wochen danach und noch einmal ein bis zwei Jahre später in Form von Beobachtungen und Gesprächen (mit den Mitarbeitern und den Experten selbst) genau analysiert und evaluiert werden. Auf diese Weise würden die Ergebnisse der Untersuchung auf den Wahrnehmungen der Experten, des Forschers und der der Mitarbeiter basieren, wodurch eine höhere Genauigkeit und Objektivität erzielt würde. Die Umsetzung eines solchen Vergleiches ist sehr zeitaufreibend und war im Kontext dieser Arbeit auf Grund der zeitlichen Einschränkung nicht möglich. Die Untersuchung konnte eindeutig zeigen, dass diese Weiterbildungsmaßnahme eine sehr effektive und nachhaltige Wirkung auf die Befragten hatte. Auf Grund der häufigen Übereinstimmung der Meinungen aller Experten ist davon auszugehen, dass auch andere Teilnehmer ähnliche Erfolge erzielten, beziehungsweise in kommenden Seminaren erzielen werden. Besonders positiv war die Möglichkeit des Vergleiches der Experten. Auf Grund ihrer zahlreichen Erfahrungen mit anderen Weiterbildungsangeboten war ein direkter Vergleich möglich.

## 7.1 Diskussion des methodischen Vorgehens

Die Untersuchung wurde in Form einer Evaluation durchgeführt. Die Evaluation war auf einen klaren Gegenstand (Pferdetraining) bezogen, wurde von einer (durch angeeignetes Wissen) befähigten Person durchgeführt und anhand vorab festgelegter Kriterien bewertet. Ebenso wurden die Informationen durch eine empirische Datenerhebungsmethode (leitfadengestützte Experteninterviews) generiert und durch ein systematisches und vergleichbares Verfahren (Qualitative Inhaltsanalyse) bewertet. Demzufolge erfüllt sie alle Kriterien, um als wissenschaftliches Instrument angesehen zu werden.

Die Neutralität meiner Person als Forscherin gegenüber den Experten und meine Unerfahrenheit bezüglich des pferdegestützten Trainings hatten einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse, die Bewertung basierte somit ausschließlich auf den Erfahrungen der Experten.

Um die Generalisierung der Ergebnisse zu verstärken, sah der Forschungsplan vor, ehemalige Teilnehmer zweier verschiedener Anbieter des pferdegestützten Führungskräfte Trainings zu befragen. Da sich jedoch keine Teilnehmer des zweiten Anbieters bereit erklärten, die empirische Untersuchung zu unterstützen, musste der Forschungsplan kurzfristig geändert werden. Demzufolge konnte nicht festgestellt werden, inwiefern der Trainer eine Rolle bei der Entwicklung der Kompetenzen spielt, beziehungsweise, ob die Pferde der ausschlaggebende Grund der Effektivität dieser Weiterbildungsform sind. Die Beurteilung der Effektivität pferdegestützter Führungskräfte Trainings beruht demnach nur auf dem Training eines Anbieters. Im Zuge einer weiteren Untersuchung könnte durch einen Vergleich pferdegestützter Führungskräfte Trainings verschiedener Anbieter explizit nach einem Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme und den Fähigkeiten des Trainers geforscht werden und eine höhere Generalisierung der Ergebnisse erzielt werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die gewählte Erhebungs- und Auswertungsmethode eine gängige und erfolgreiche Methode im Bereich der Sozialforschung ist und sich in diesem Falle als erfolgreich herausstellte. Mit Hilfe der durchgeführten Experteninterviews und deren Auswertung konnten ausreichende Befunde für die effektive Wirkung des pferdegestützten Trainings gefunden werden. Durch eine umfangreichere Untersuchung mit einer größeren und vielfältigeren Stichprobe könnten noch genauere Erkenntnisse bezüglich der Wirkung der Pferde und dem Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Maßnahme und den Fähigkeiten des Trainers gewonnen werden.

## 8. Fazit

Zentrales Thema der vorliegenden Arbeit bilden pferdegestützte Führungskräfte Trainings als Aus- und Weiterbildungsmaßnahme von Führungskräften. Die empirische Untersuchung, bestehend aus der qualitativen Inhaltsanalyse der durchgeführten leitfadengestützten Experteninterviews, sollte ergründen, inwiefern diese Maßnahme effektiv und nachhaltig ist. Anhand der Analyse zeigte sich, welche Gefühle die Pferde bei den Teilnehmern auslösen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie entwickeln und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit diese Weiterbildungsmaßnahme überhaupt wirkungsvoll sein kann.

Die Ergebnisse der Untersuchung konnten zeigen, dass alle fünf befragten Experten ihr Führungsverhalten nach Beendigung der Maßnahme verändert und verbessert haben. Die Analyse zeigte, dass besonders die sozialen und persönlichkeitsorientierten Kompetenzen beleuchtet und im Zuge der Maßnahme entwickelt, beziehungsweise ausgebaut wurden. Ein Nachweis für die Effektivität des Trainings liefern die erzielten Lernerfolge der Experten. Sie sind vertrauensvoller und respektvoller, erkennen die Talente ihrer Mitarbeiter und haben gelernt, ihre eigenen Emotionen sowie die ihrer Mitarbeiter zielführend zu managen. Durch die transferfördernden Maßnahmen des Trainers gelang es allen Befragten, das Gelernte erfolgreich in ihre berufliche Praxis zu transferieren. Einzige Bedingung ist die Bereitschaft und Offenheit, die Wirkung des Pferdes als Spiegel zuzulassen und einer Veränderung zuzustimmen. Die ehrliche und unmittelbare Reaktion der Pferde erzeugt eine unvergleichliche, völlig neue Form der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Keine andere Weiterbildungsmaßnahme, in der Menschen miteinander agieren, ermöglicht eine so klare Selbst- und Fremdwahrnehmung, da ein Mensch auf Grund seiner neurologischen Art des Denkens und Handelns (vorhandene Rationalität sowie subjektiver Filter) nicht in der Lage ist, so ehrlich und direkt zu reagieren.

Die besondere Lernsituation, in der sowohl die rechte (rationale) als auch die linke (emotionale) Gehirnhälfte gleichzeitig stimuliert werden, generieren eine sehr nachhaltige Wirkung des Trainings. Die Erfahrungen bleiben sehr präsent in Erinnerung und regen die nachhaltige Auseinandersetzung mit dieser grundlegenden Erfahrung an. Zudem hat die gleichzeitige Aktivierung mehrere Sinne eine sehr intensive Wirkung auf den Lernprozess. Das Erlebte, die Gefühle, Gerüche und Bilder erzeugen eine emotionale Berührung der Teilnehmer, sie speichern die Erfahrungen in Form von Bildern im Langzeitgedächtnis ab und können diese immer wieder hervorrufen. Ein Erfolgserlebnis im Training stimuliert die Transferierung des

Gelernten in die Praxis und setzt einen Veränderungsprozess in Gang. Das verbesserte Verhalten der Teilnehmer spiegelte sich auf vielfältige Weise wieder. Zum einen waren die Teilnehmer auch nach mehreren Jahren noch in der Lage, sich sehr detailliert an das Training zu erinnern. Zum anderen war festzustellen, dass die Auswirkungen auf die Unternehmen von Dauer blieben. Durch das veränderte Verhalten der befragten Experten in Form eines partnerschaftlichen und kooperativen Umgangs und mehr Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter wurde die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich verbessert und es entstand ein angenehmeres Betriebsklima. Diese sehr positiven Auswirkungen auf die Unternehmen sind ein weiterer Beleg und zeigen, inwiefern pferdegestützten Führungskräfte Trainings eine effektive und nachhaltige Wirkung haben.

Durch die tiefgreifende literarische Auseinandersetzung mit den behandelten Themen und den eigenen Erfahrungen als Mitarbeiter und (teilweise) auch als Führungskraft bin ich in der Lage, beide Seiten der Medaille zu betrachten und bin von der effektiven und nachhaltigen Wirkung dieses erlebnisorientierten Trainings überzeugt. Natürlich sollten die genannten Kritikpunkte der Untersuchung nicht außer Acht gelassen werden und es sind weiterführende Untersuchungen nötig, um die Erkenntnisse zu stützen und weiterreichende Belege zu finden. Dennoch: Die Tatsache, dass vier der fünf befragten Personen bereits mehrfach (bis zu fünf Mal) an diesen Trainings teilgenommen haben und diese besten Gewissens weiterempfehlen, beziehungsweise sogar ihre Mitarbeiter zur Teilnahme verpflichten, ist für mich der eindeutigste Beweis für die effektive und nachhaltige Wirkung des pferdegestützten Führungskräfte Trainings.

Die Ergebnisse dieser Forschung bestätigen die Erkenntnisse bereits durchgeführter Untersuchungen im Bereich der pferdegestützten Führungskräfte Weiterbildung und konnte weitere Belege die für effektive Wirkung dieser sehr exotischen, jedoch an Beliebtheit zunehmenden Weiterbildungsmethode liefern. Die detaillierten Erfahrungsberichte der Experten ermöglichen einen sehr genauen Einblick in die Wirkungsweise der Pferde. Im Gegensatz zu den bisher durchgeführten Untersuchungen konnte in diesem Fall auch die Nachhaltigkeit der Wirkung nachgewiesen werden und leistet dadurch einen wichtigen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung in diesem bisher noch recht unerforschten Themengebiet.

In dieser Arbeit wurde mehrfach die Bedeutsamkeit von Führung betont, daher möchte ich mit einem dazu sehr passend Zitat von Reinhard Mohn (1921) abschließen: „Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“

## Literaturverzeichnis

- Barsade, S., & O'Neill, O. (März 2016). Motor für die Leistung. *Harvard Business Manager*, 20-31.
- Bihler, W. (2006). *Weiterbildung in betrieblichen Lehrveranstaltungen - Messung und Einflussfaktoren im Bereich Finance & Controlling* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brommer, U. (1993). *Schlüsselqualifikationen*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Dachrodt, G. (24. Juni 2014). *Gute Führung ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor*. (S. F. GmbH, Herausgeber, & Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH) Abgerufen am 07. Januar 2017 von [springerprofessional.de](http://springerprofessional.de): <https://www.springerprofessional.de/unternehmensfuehrung/management---fuehrung/gute-fuehrung-ist-ein-entscheidender-wettbewerbsfaktor/6600398>
- Deutscher Bildungsrat. (1970). *Empfehlungen der Bildungskommission - Strukturplan für das Bildungswesen*. Stuttgart.
- Diegruber, H. (2017). *Personal-wissen.de*. Abgerufen am 17. Januar 2017 von <http://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-e-h/fluktuation/>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2013). *HR-Report 2012-2013 - Schwerpunkt Mitarbeiterbindung*. (I. Hays AG, Hrsg.) Abgerufen am 26. Januar 2017 von [www.hays.de](http://www.hays.de): <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2015-2016-schwerpunkt-unternehmenskultur>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (November 2014). *Hays.de*. Abgerufen am 02. Februar 2017 von *HR-Report 2014/2015 - Schwerpunkt Führung*: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunkt-fuehrung>
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. (. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Fangmann, M. (13. Juli 2012). *pflichtlektüre.com*. Abgerufen am 13. Februar 2017 von *Wissenswert: Wie wir lernen*: <http://www.pflichtlektuere.com/13/07/2012/wissenswert-wie-wir-lernen/>
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (Bd. 20). (H. Schuler, R. Hossiep, M. Kleinmann, & W. Sarges, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Felser, W. (03. 07 2016). *Zukunft HR: Warum #NextHR auch auf #NextLeader bzw. eine neue Führung setzen sollte!* Abgerufen am 30. 12 2016 von [Huffingtonpost.de](http://Huffingtonpost.de):

- [http://www.huffingtonpost.de/winfried-felser/zukunft-hr-nexthr-nextleader-fuehrung\\_b\\_10750576.html](http://www.huffingtonpost.de/winfried-felser/zukunft-hr-nexthr-nextleader-fuehrung_b_10750576.html)
- Fleps, J. G., & Büser, T. (2007). *bueser-akademie.de*. Abgerufen am 24. Januar 2017 von Anforderungen und Kompetenzen von Führungskräften: <http://bueser-akademie.de/media/archive3/AnforderungenundKompetenzenvonFhrungskrfen.pdf>
- Forst, J. (01. April 2008). *wiso.uni-hamburg.de*. Abgerufen am 24. Januar 2017 von Vorlesung Unternehmensführung I: [https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/oeffentlichewirtschaft/organisation/temp/080401-UF\\_I-\\_Stunde1.pdf](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/oeffentlichewirtschaft/organisation/temp/080401-UF_I-_Stunde1.pdf)
- Fourier, S. (2016). *humanmanagement.de*. (H. GmbH, Herausgeber, & Humanmanagement GmbH) Abgerufen am 23. 01 2017 von Die Rolle der Führungskraft: <http://www.humanmanagement.de/news-wissen/humanmanagement-blog/die-rolle-der-fuehrungskraft>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung - Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gallup . (2015). *State of the American Manager - Analytics and Advice vor Leaders*. (Gallup, Herausgeber) Abgerufen am 01. März 2017 von <http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruktiver Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.
- Goleman, D. (1995). *Emotionale Intelligenz*. München: Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co KG.
- Häring, K. (2003). *Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften - Anspruch und Realität des Effektivitätscontrolling in deutschen Unternehmen* (1. Ausg.). (D. U. GmbH, Hrsg.) Springer Fachmedien Wiesbaden 2003.
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. (M. Hill, Hrsg.) UK: Maidenhead Berkshire .
- HayGroup. (2011). *Führungskräfte für eine neue Welt - Was die Zukunft von Führungskräften verlangt*. Internationale Unternehmensberatung HayGroup. HayGroup.
- Held-Khawam, L. (2012). *Management of Processes by Coaching - Learning to Cope with Complexity in a Globalized Economy*. Pro Mind Consulting S.A.
- Hieronimus, S. (08. März 2010). *Erlebnisorientiertes Training als Lernchance. Managerseminare*.

- Huber, R. (2012). *Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen sondern Führungskräfte*. (R. Huber, Produzent) Abgerufen am 09. Januar 2017 von <http://www.renehuber.ch>: [http://www.renehuber.ch/\\_upl/files/fuehrung\\_seminare\\_inside\\_verlag.pdf](http://www.renehuber.ch/_upl/files/fuehrung_seminare_inside_verlag.pdf)
- Kanter, R. M. (1998). *Bis zum Horizont und weiter. Management in einer neuen Dimension*. München: Hanser Fachbuch.
- Münch, J. (1995). *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*. (Bertelsmann, Hrsg.) Bielefeld: Bertelsmann.
- Meyer-Ferreira, P. (2009). *Human Capital strategisch einsetzen - Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis* (1. Ausg., Bd. 1). (P. Meyer-Ferreira, Hrsg.) Luchterhand.
- Mohn, R. (1921). *zitate.de*. Abgerufen am 03. April 2017 von Reinhard Mohn: <http://www.zitate.de/autor/Mohn%2C+Reinhard>
- Neuberger, O. (1995). *Mirkopolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Nohl, A.-M. (2008). *Interview und dokumentarische Methode - Anleitung für die Forschungspraxis* (2. Ausg., Bd. 16). (R. Bohnsack, U. Flick, & C. Lüders, Hrsg.) VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oelsch, G. (03. Juli 2017). Zukunft HR: Warum #NextHR auch auf #NextLeader bzw. eine neue Führung setzen sollte! (W. Felser, Interviewer, & T. H. Post, Herausgeber)
- Olfert, K. (2008). *Lexikon Personalwirtschaft* (1. Ausg.). Friedrich Kiehl Verlag GmbH .
- Osterhammel, B. (2016). *Pferdeflüstern für Manager - Mitarbeiterführung tierisch einfach* (2. Ausg., Bd. 1). Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Piechowiak, I. (7. November 2016). Oft kaschieren Chefs ihre eigene Unfähigkeit. *Schlechter Führungsstil*. (S. Hockling, Interviewer, & Z. O. GmbH, Herausgeber) Hamburg.
- Pinnow, D. (2008). *Führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit* (1. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Roberts, M. (2003). *Das Wissen der Pferde und was wir Menschen von ihnen lernen können* (4. Ausg.). Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe.
- Rosenfeld, E. (2012). Von Führungskräften ein oft unterschätzter Erfolgsgenerator. *Buisness Wissen*.
- Schwuchow, K. (2000). Intranet ist das Weiterbildungsmedium der Zukunft. *Personalwirtschaft*(6), S. 68-72.
- Stöwe, C., & Keromosemito, L. (2007). *Vom Kollegen zum Vorgesetzten - Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren* (1. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Staehele, W. (1999). *Management* (9. Ausg.). München: Vahlen.

- Statista GmbH. (2016). *Fakten zum Thema: Unternehmensberatung*. (S. GmbH, Herausgeber)  
Abgerufen am 07. Januar 2017 von de.statista.com:  
<https://de.statista.com/themen/713/unternehmensberatung/>
- Stockmann, R. (2007). *Handbuch zur Evaluation - Eine praktische Handlungsanleitung* (Bd. 6). (R. Stockmann, Hrsg.) München: Waxmann Verlag GmbH.
- Verweyen, A. (07. Juni 2011). *www.alexanderverweyen.com*. Abgerufen am 26. Januar 2017  
von <https://www.alexanderverweyen.com/news/wie-sieht-die-fuehrungskraft-der-zukunft-aus/>
- Wachter, T. (16. Juni 2015). *Fluktuationsrate: Einflussfaktoren und Konsequenzen*. (W. B. AG, Herausgeber, & WEKA Business Media AG) Abgerufen am 05. Januar 2017 von  
[weka.ch/themen/personal: https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalplanung/article/fluktuationsrate-einflussfaktoren-und-konsequenzen/](https://www.weka.ch/themen/personal:https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalplanung/article/fluktuationsrate-einflussfaktoren-und-konsequenzen/)
- Wadehn, K. (November 2011). *www.dgfp.de/wissen/praxispapiere*. (e. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Hrsg.) Abgerufen am 04. Januar 2017 von [www.dgfp.de:  
http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/zwischen-anspruch-und-wirklichkeit-generation-y-finden-foerdern-und-bindern-1686](http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/zwischen-anspruch-und-wirklichkeit-generation-y-finden-foerdern-und-bindern-1686)
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organisations* (5. Ausg.). New Jersey: Prentice-Hall.

## Anhang

Auf den folgenden Seiten sind Ergänzungen und weitere verdeutlichende Dokumente zu den Schilderungen der vorliegenden Arbeit zu finden. Anhand mehrere Fotos wird der Ablauf eines pferdegestützten Führungskräftetrainings dargestellt. Außerdem werden die Interviewfragen und deren Operationalisierung, die Transkripte der fünf Interviews, mit einer Beschreibung ihrer formalen Charakteristika, der Codierleitfaden und die vorgenommene Codierung der Interviews vorgestellt. Darauffolgend finden sich die Paraphrasen die zu den Interviewfragen gebildet wurden.

### Fotos des pferdegestützten Führungskräftetrainings

Alle nachfolgenden Fotos sind private Aufnahmen und wurden mir für die bildliche Darstellung des Trainings von Herrn Bernd Osterhammel zur Verfügung gestellt.



Abbildung 4: Seminarraum: "Reithalle"

Auf Abbildung 4 sieht man Bernd Osterhammel mit drei unterschiedlichen Trainingspferden. Bevor die Teilnehmer die Aufgaben mit den Pferden ausführen, macht Herr Osterhammel es einmal vor.



Abbildung 5: Bernd Osterhammel und seine Pferde



Abbildung 6: Erster Kontakt zwischen Teilnehmern und den Pferden

Abbildung fünf zeigt den spannenden Moment der ersten Kontaktaufnahme zwischen den Teilnehmern und den Pferden. Jeder Teilnehmer wählt nun seinen „Trainingspartner“ für die praktischen Übungen am zweiten Seminartag. Auf den Abbildungen sechs und sieben sieht man die Teilnehmer bei der Ausführung der Übungen.



Abbildung 7: Praktische Übungen mit den Pferden



Abbildung 8: Motiation des "Mitarbeiters"

## Interviewfragen und Operationalisierung

### Einstiegsfragen

1. **Wann haben sie an einem pferdegestützten Führungskräftetraining teilgenommen?**
  - Evaluationszeitraum
  - Zufriedenheit
- 2a. **Wie beurteilen sie den Inhalt des pferdegestützten Führungskräftetrainings?**
- 2b. **Wie beurteilen sie den Ablauf des pferdegestützten Führungskräftetrainings?**
  - Wiederauffrischung der Erinnerung
  - Zufriedenheit der Teilnehmer

### Thematisierende Fragen

- 2c. **Wie beurteilen sie die Ergebnisse des pferdegestützten Führungskräftetrainings?**
  - Wahrnehmung der Ergebnisse
  - Lernerfolg
3. **Welche konkreten Ziele haben sie mit der Teilnahme an dem Führungskräftetraining?**
  - Lernerfolg
4. **Auf welche Weise konnten sie diese erreichen? Bitte erläutern sie!**
  - Zielerreichung
  - Lernerfolge erfassen
  - Erfolgskontrolle
5. **Welche vier Führungskompetenzen sind ihrer Meinung nach in der heutigen Zeit als sehr wichtig?**
6. **Wurden diese Kompetenzen ihrer Meinung nach in Interaktion mit den Pferden entwickelt und/oder gefördert, wenn ja, auf welche Art und Weise geschah dies?**
  - Kompetenzverständnis

- Kompetenzvermittlung
  - Kompetenzentwicklung
  - Lernerfolg
7. **Wie wurde ein Transfer zwischen Situationen innerhalb der Weiterbildungsmaßnahme und (möglichen) Situationen im echten Berufsalltag hergestellt?**
8. **Wie haben sie Aspekte aus dem Training in ihrem Berufsalltag genutzt?**
- Bezug zum Berufsalltag
  - Verhaltensänderung
  - Transferverständnis
  - transferfördernde Maßnahmen
  - Transfererfolg
9. **In welcher Form hat sich dies mit zunehmender Entfernung des Trainingszeitpunktes verändert?**
10. **Was hat sich an Ihrem Führungsverhalten durch die Teilnahme am pferdegestützten Training verändert?**
- Lernerfolg
  - Transfererfolg
  - Nachhaltigkeit
  - Effektivität
11. **Auf welche Weise haben Ihre Mitarbeiter diese Veränderung wahrgenommen?**
- Lernerfolg
  - Transfererfolg
  - Nachweise des Transfererfolges
  - Effektivität
  - Nachweise der Effektivität
12. **Welche positiven oder negativen Auswirkungen hatte die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme auf Ihr Unternehmen?**
13. **Sind diese Auswirkungen auch heute noch wahrzunehmen, wenn ja, in welcher Form?**

**14. Sind sie der Meinung, dass diese Weiterbildungsmaßnahme nachhaltig ist?**

- Lernerfolg
- Nachhaltigkeit
- Nachweise des Transfererfolges
- Effektivität
- Nachweise der Effektivität

**15. Warum ist ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training Ihrer Meinung nach eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften? Bitte erläutern Sie Ihre Meinung!**

- Effektivität
- Nachweise der Effektivität

**15. Aus welchen Gründen würden Sie eine Teilnahme an einem pferdegestützten Führungskräfte-Training weiterempfehlen?**

- Zufriedenheit
- Kompetenzentwicklung
- Lernerfolg
- Nachhaltigkeit
- Effektivität
- Nachweise der Effektivität

### Leitfaden-Interviews

Formale Charakteristika

**I** = Interviewer

**B1** = Frau Spillner

**B2** = Frau Hahn

**B3** = Herr Willmeroth

**B4** = Herr Beck

**B5** = Herr Götze

### Experte 1: Frau Spillner

Frau Spillner (51 Jahre) hat nach erfolgreichem Abschluss ihres Studiums der Pharmazie einige Jahre im Leipziger Arzneimittelwerk gearbeitet. Nach einer einjährigen Elternpause, folgte ein Jahr in einer öffentlichen Apotheke, danach gründet sie 1992 ihre eigene Apotheke in Leipzig. Angefangen mit fünf Mitarbeitern ist Frau Spillner als Apothekeninhaberin mittlerweile für 27 Mitarbeiter verantwortlich. Frau Spillner entschied sich 2011 auf eigenen Wunsch für die Teilnahme an dem pferdegestützten Führungskräfte-Training bei Bernd Osterhammel. Für sie war der Kontakt zu den Pferden neu. Zu Beginn des Trainings hatte sie Respekt vor den Tieren, im Laufe des Seminars hat sich bei ihr jedoch eine Faszination für diese Tiere entwickelt. Nach der Teilnahme am Seminar 2011 hat Frau Spillner in den darauffolgenden Jahren an weiteren Seminaren bei Bernd Osterhammel teilgenommen.

#### Beurteilung der Zufriedenheit

<b>Kriterium</b>	Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	OK (3)	Zufrieden (4)	Sehr zufrieden (5)
Organisatorische Rahmenbedingungen					*
Zusammensetzung der Teilnehmer					*
Qualität der Unterbringung					*
Qualität der Verpflegung					*
Ausstattung des Seminarraums					*
Fachliche Kompetenz des Trainers					**
Didaktik des Trainers					**
Inhalte des Trainings					*
Ablauf des Trainings					*
Erzielter Lernerfolg					**
Erzielter Transfererfolg					*
Nachhaltige Veränderung des eigenen Verhaltens					*

### Interview mit Frau Spillner

- I:** Herzlich willkommen zu unserem Interview zum Thema pferdegestützte Führungskräfte trainings. Wir haben uns schon etwas unterhalten und ich würde sagen, wir starten direkt mit der ersten Frage: Wann haben sie das erste Mal an einem pferdegestützten Führungskräfte training teilgenommen?
- B1:** Das erste Mal habe ich 2011 an einem Seminar bei Bernd Osterhammel teilgenommen, danach jedes Jahr einmal. Es war jedoch mit unterschiedlichen Inhalten. Der Bernd hatte so eine Art Fortsetzungsreihe draus gemacht. Das erste Mal war 2011, danach habe ich 2012 Teil 1 der Fortsetzungsreihe mitgemacht und dann kam Teil 2 und Teil 3, wann genau das war, weiß ich allerdings nicht mehr genau. An das erste Mal erinnere ich mich aber sehr gut.
- I:** Okay, gut. Die zweite Frage haben sie ja damit auch beantwortet. Haben sie alle Seminare bei Bernd belegt, oder waren Sie auch bei anderen Anbietern?
- B1:** Nein, die Seminare waren alle bei Bernd. Ich war allerdings letztes Jahr mit meiner Familie im Urlaub, da sind wir auch geritten, also da hatte ich dann auch wieder Kontakt zu den Pferden.
- I:** Wie würden sie denn den Inhalt des Seminars beurteilen. Gehen wir jetzt mal nur von dem ersten Seminar, also das in 2011, aus?
- B1:** Ja (-), ich fand es super. Für mich ist das eine Kombination aus dem pferdegestützten Training und dem Bernd an sich. Weil er ja ein absoluter Geschichtenerzähler ist und anhand dieser Geschichten macht er einem sehr viel deutlich. Dadurch sieht man die Arbeit mit den Pferden in einem ganz anderen Licht. Er hat ja zunächst mal ein Stück über seine eigene Historie erzählt und wie er zu den ganzen Erkenntnissen gekommen ist. Und dann hat man die Pferde ausgewählt. Die Pferde haben einem immer genau das Passende gezeigt. Und diese Kombination macht es eigentlich aus. Durch das Erleben mit den Pferden verfestigt sich das Gelernte ganz anders. Es macht so beides aus.
- I:** Okay, also versteh ich sie richtig? Sie fanden es gut, dass Bernd den Ablauf damit beginnt, zunächst über sich selber zu berichten, wie er zu der Arbeit mit den Pferden kam und dann später erst mit dem Einsatz der Pferde beginnt. Laut meines Wissen beginnt das Seminar mit einer theoretischen Einführung, gefolgt von praktischen Übung im Umgang mit den Pferden.

- B1:** Ja genau, also Bernd hatte das Seminar gegliedert in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Diese Aufteilung fand ich sehr gut. Der theoretische Teil war mir sogar ein bisschen zu kurz, aber das hat wahrscheinlich mit meiner naturwissenschaftlichen Ausbildung zu tun. Das sieht aber jeder sicherlich etwas anders. Aber die Pferde konnten erst richtig wirken, nach dem man das so ein Stück in sich aufgenommen hat.
- I:** Also, nach ihrem Empfinden hätte der theoretische Teil noch ausführlicher sein können? Sind sie denn der Meinung, dass der theoretische Teil und der praktische Teil vom Inhalt her gut aufeinander abgestimmt und stimmig sind? Wurden die richtigen Dinge angesprochen, oder hat ihnen da etwas gefehlt?
- B1:** (-), nein mir hat nichts gefehlt. Dadurch, dass in dem Theorie-Teil schon ganz viele Geschichten mit den Pferden waren, also ich erinnere mich noch an die Geschichte mit dem gelben Schirm und der Angst in der Firma. Weil ja häufig die Denkweise bei den Chefs ist - jetzt will ich denen mal ein bisschen Druck machen, denn wenn sie Angst haben, laufen sie schneller, die Mitarbeiter. - Dass das aber fatale Auswirkungen hat, realisieren viele nicht. Dieses Bild mit dem Pferd und dem Schirm ist mir nach wie vor total präsent. Beim dem Training mit den Pferden wird ja sehr die Gefühlsseite angesprochen und das passte sehr gut zu mir als Mensch. Ich habe immer gedacht, ich muss aus dem Kopf heraus entscheiden und habe dann auch meist danach gehandelt. Heute mach ich das anders. Durch das Pferdetraining habe ich gelernt, mir selber und meinem Gefühl zu vertrauen. Ich habe 2011 an dem Training teilgenommen, weil die Lage in der Apotheke nicht so gut war und das hat sich sehr auf die Stimmung aller Mitarbeiter ausgewirkt. Und ich hatte einfach keine Idee, wie ich das rumreißen konnte. Im ersten Seminar hatte ich mir dann den Ray ausgesucht, also das Pferd. Und die Maike hat mir dann gesagt, dass ich mir das Leittier ausgesucht habe. Dann dachte ich mir, ich suche ja immer nach Herausforderungen. Erst hat er nicht gemacht, was ich wollte, aber dann habe ich gelernt, dass ich mich ganz klar ausdrücken muss. Nachdem ich das begriffen hatte, hat es super funktioniert. Ich musste dann erst etwas bestimmter sein und das Seil kräftig hinter ihm herwerfen. Dann ist er erst etwas abgegangen. Bernd hat mir dann gesagt, ich sollte doch jetzt mal nur mit dem kleinen Finger treiben. Dann hat er wirklich auf ganz kleine Signale reagiert. Das hat mir gezeigt, dass ich es mir oft zu schwer mache und zu viel aus dem Kopf mache. Dieses Erlebnis ist mir besonders gut hängengeblieben. Mir ist dadurch bewusst geworden, dass ich mehr auf mein Gefühl hören muss und besser beobachten. Jetzt beobachte ich Mitarbeiter genauer und versuche, es mehr partnerschaftlich anzugehen. Ich will es mir nicht mehr so schwermachen und alles auf Biegen und Brechen erreichen.

- I:** Das heißt, dieses einschlagende Erlebnis mit dem Pferd ist ihnen besonders im Gedächtnis hängen geblieben und hatte einen sehr großen Einfluss auf sie. Wenn ich Sie richtig verstehe, ist ihnen von dem ersten Training besonders diese Erfahrung in Erinnerung geblieben. Würden sie sagen, dass dies auch ein Ergebnis des Seminars war? Also, die Erkenntnis mehr auf ihr Gefühl zu vertrauen und danach zu handeln?
- B1:** Ja, auf jeden Fall. An diese Erfahrung mit dem Ray erinnere ich mich noch sehr oft und seitdem handle ich anders.
- I:** Hatten sie sich den vor dem Seminar selber konkrete Ziele an das Seminar gesetzt?
- B1:** (-) Ich war einfach neugierig und hab nach einer Idee gesucht, wie ich die verkorkste Situation in der Apotheke auflösen kann. Ich meine die unterschwellige Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Ich habe nach einer Lösung gesucht, weil ich das Gefühl hatte, dass ich es nicht nur im Kopf lösen kann. Die Teilnahme an dem Seminar war dann sozusagen der erste Schritt.
- I:** Und haben sie ihr Ziel - eine Lösung für die schlechte Situation und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern zu finden – erreicht?
- B1:** Also, in 2012 waren Bernd und Maike, die Tochter von Bernd, die auch als Trainer immer dabei ist, bei uns vor Ort in der Apotheke. Dann haben wir als Team besprochen, wo die Probleme lagen und nach Lösungen gesucht. Ich hatte dann auch nicht mehr das Gefühl, dass das alles nicht nur auf meinen Schultern lastet, sondern dass die Mitarbeiter genauso dazu beitragen können. Und dieses Gegenseitige hat sich dann auch gebessert.
- I:** Das freut mich zu hören. Konnten Sie denn bereits aus dem ersten Training, also 2011, einen Weg finden, das Problem in der Apotheke zu lösen? Haben Sie bereits damals Wege gezeigt bekommen, die ihnen halfen, das Problem zu lösen?
- B1:** Ja, bestimmte Sachen wurden damals angesprochen. Zum Beispiel: „Angst schadet der Firma oder Talente gehören in die Firma“. Nach dem Seminar bin ich schon hingegangen und habe genauer beobachtet und hinterfragt, welche Tätigkeit liegt dem welchem Mitarbeiter mehr. Und dann habe ich die Mitarbeiter auch dementsprechend eingesetzt. Ich hatte zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die nicht gerne im Umgang mit dem Kunden gearbeitet hat. Bisher war sie aber dort vorrangig eingesetzt. Sie hat aber ganz andere Talente, sie ist organisatorisch sehr gut, kann gut mit Excel umgehen usw. Heute ist sie meine Qualitätsmanagement-Beauftragte. Jetzt macht sie zum Teil diese Aufgaben und hierin ist sie mir Gold wert. In diesen Tätigkeiten geht sie total auf. Sie ist zwar immer

noch im Verkauf, aber viel weniger. Jetzt läuft das alles viel flüssiger. Das ist nur eins von einigen Beispielen. Man muss einfach lernen damit umzugehen und dieses „Ursache für Wirkung“, was bei dem Seminar überkam, das ist mir jetzt viel bewusster geworden. Wie ich morgens in die Firma komme, hat eine enorme Auswirkung auf den Rest des Tages und das gesamte Team. Und wenn ich da miesepetrig dreinschaue, aus welchen Grund auch immer, auch wenn das mit keinem Mitarbeiter zu tun hat, dann dupliziert sich das sofort. Dieses „Ursache für Wirkung“ habe ich aus dem ersten Training mitgenommen. Das hat sich bei mir richtig eingebrannt. Ich habe bereits im ersten Training sehr viele Ansatzpunkte gefunden, das hat mir aber nicht gereicht. Ich wollte an dieser Stelle nicht stehen bleiben und daher ist das dann bei mir auch eine ganze Serie an Seminaren geworden.

- I:** Die Bedeutung von Ursache für Wirkung, und dass es wichtig ist die Talente der Mitarbeiter zu erkennen, haben sie also bereits während des ersten Seminars gelernt und auch direkt umgesetzt.
- B1:** Ja, absolut. Sicherlich hat die Teilnahme an den folgenden Seminaren mir einige Dinge noch deutlicher gemacht und vor Augen geführt, aber diese Erkenntnis hatte ich bereits nach dem ersten Seminar.
- I:** Vielen Dank für die ausführliche Antwort, fahren wir mit der sechsten Frage fort. Nennen sie bitte mir vier Führungskompetenzen die sie in der heutigen Zeit als besonders wichtig empfinden und begründen sie ihre Antwort.
- B1:** Auf jeden Fall Präsenz. Also, dass man da ist. Wenn ein Mitarbeiter was von mir will, dass ich dann nicht noch an tausend andere Dinge denke, sondern mich wirklich auf den Mitarbeiter konzentriere und im Augenblick lebe. Denn sonst entgehen mir auch Dinge oder ich habe kein Gespür dafür, was der Mitarbeiter will. Dass man den Mitarbeiter einfach wahrnimmt. Dann halte ich einen partnerschaftlichen Führungsstil für sehr wichtig. Das heißt, nicht nur die eigene Meinung den anderen aufzuzwängen, weil das wird schlecht funktionieren. Dass man Vertrauen schafft, dass im Umgang miteinander Respekt und Vertrauen herrscht. Außerdem darf keine Angst im Unternehmen herrschen, weil das führt zu nichts. Mitarbeiter wollen sich ja wahrgenommen fühlen und ihre Talente einbringen. Ahm, das dritte wäre, die Kompetenz, dass man als Führungskraft die Talente erkennt und offenlegt. Und dann eben auch die Mitarbeiter so einsetzen, dass es den Talenten entspricht. Das ist schon die höhere Kunst und nicht ganz einfach. Ich versuche die Mitarbeiter schon bei der Einstellung auf ihre Talente zu untersuchen, damit ich weiß, wo

ich sie einsetzen könnte. Das müssen nicht nur berufsbezogene Talente sein, sondern können auch im Privaten liegen.

**I:** Was meinen sie mit privaten Talenten? Könnten sie mir hier ein Beispiel nennen?

**B1:** Zum Beispiel habe ich eine Mitarbeiterin, die bastelt sehr gerne und die kann dann zu Weihnachten die Produkte für die Kunden sehr gut einpacken. Oder ein anderer, der spricht sehr viele Sprachen und da wir nebenan ein Hotel haben, kann dieser Mitarbeiter sehr gut ausländische Kunden bedienen. Ein anderer erledigt einige Aufgaben sehr gerne, die ich persönlich als sehr trocken und eher als Belastung wahrnehme. Das kommt mir dann auch sehr zu Gute, ich war heilfroh, dass ich das nicht mehr machen muss und er hat sogar Spaß dabei. Das finde ich besonders wichtig, dass der Chef und auch die Mitarbeiter untereinander wissen, was ihre individuellen Talente sind. Außerdem finde ich wichtig, dass man als Führungsperson erkennt, was die Mitarbeiter bewegt. Also, wo haben Sie Interesse dran und wofür machen sie etwas. Und oft ist das eben Anerkennung. Wenn man das Loben vergisst, dann wird der Ton oft sehr forsch.

**I:** Okay, sie halten es also für besonders wichtig, dass eine Führungskraft auch Wertschätzung und Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeitern vermittelt?

**B1:** Ja, genau. Das halte ich für sehr wichtig.

**I:** Und sind sie der Meinung, dass sie diese vier genannten Kompetenzen in dem Training mit den Pferden entwickelt oder gefördert wurden?

**B1:** Ja, dass es mir einfach bewusst geworden ist. Das ist so aus der tiefsten Versenkung wieder nach oben gekommen. Es sind einige Dinge, die ich bereits vorher in theoretischen Trainings gehört hatte. Bei dem Training mit den Pferden wurde die Theorie quasi zum Leben erweckt. Es macht einen riesigen Unterschied, ob ich es theoretisch nur höre oder eben erlebe. Also, die Theorie im Nachhinein mit Leben zu erfüllen, ist viel schwieriger, als wenn man es in einem lebendigen Training erlebt. Also, dass jede Bewegung, jedes Lockerlassen, jedes Anspannen einfach eine Wirkung auf das Gegenüber hat. Für mich war das Faszinierende, wenn ich mit Menschen umgehe, jetzt mit Kunden in der Apotheke, dann merke ich immer, dass sie überlegen, wie sie es nett verpacken und einem nicht auf die Füße treten. Sie filtern die Informationen. Bei Pferden ist das anders, die sind absolut ehrlich. Da ist die Reaktion 1:1, also so wie ich drauf bin, so reagieren die auch.

**I:** Also, sie sind der Meinung, dass im Vergleich mit anderen Seminaren, das Seminar mit den Pferden eine viel intensivere Wirkung hat?

- B1:** Ja, absolut. Durch das Erleben der Situation vertiefen sich die Kompetenzen viel mehr und man entwickelt ein komplett anderes Bewusstsein dafür. Die Situation bleibt einem als Bild im Gedächtnis und man erinnert sich viel leichter an solch ein Bild, als an etwas, das man nur in der Theorie gehört hat.
- I:** Wie wurde denn ein Transfer zwischen den Situationen, die sie in dem Seminar erlebt haben, und Situationen im echten Berufsalltag hergestellt? Denn es ist ja etwas Anderes, ein zu Pferd bewegen, oder mit ihm umzugehen, im Vergleich zum Menschen.
- B1:** Ja, das ist schon etwas Anderes, aber die Grundprinzipien sind die gleichen. Nur, dass Menschen verzögert reagieren oder erst wenn das Fass wirklich überläuft und es ganz schlimm wird. Und ich habe mir einerseits selber diese Dinge, die ich gerade genannt habe, mehr bewusst gemacht und immer wieder ins Bewusstsein geholt. Und dann mich selber am Schlafittchen gepackt und gesagt: „Aufmerksam sein“, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter kommt. Allerdings muss man sagen, dass sich bei mir viele Dinge sehr gut gefestigt haben, weil ich ja mehrere Trainings mitgemacht habe.
- I:** Hat denn Bernd im Training beispielsweise, wenn er eine Aufgabe erklärt hat oder auf eine Reaktion eines Pferdes eingegangen ist, einen Bezug zum Umgang mit Menschen und Situationen im Unternehmen hergestellt?
- B1:** Ja, definitiv. Bernd hat ganz oft erklärt, warum das Pferd eine bestimmte Reaktion gezeigt hat und dass man diese Reaktion dann ganz oft auch bei Menschen sieht. Zum Beispiel, wenn ein Pferd durch Angst dazu gebracht werden soll, eine Aufgabe zu erfüllen, dann vergeudet es seine Energie in die Flucht, es sucht nach einem Ausweg. In diesem Zustand nutzt es seine Energie nicht für die Lösung der Aufgabe, sondern nur in die Flucht. So ist es auch bei Mitarbeitern, wenn sie zum Beispiel Angst um ihren Arbeitsplatz haben, dann liefern sie keine guten Ergebnisse, sondern sind eher oft krank und generell unmotiviert.
- I:** Konnten sie denn Aspekte aus dem Training in ihrem Berufsalltag nutzen?
- B1:** Ja, wie bereits genannt, versuche ich jetzt viel mehr auf mein Bauchgefühl zu hören und Mitarbeiter wie auch Kunden noch besser wahrzunehmen. Außerdem die Sache mit der Konzentration. Also, nicht tausend Sachen gleichzeitig machen, also Multi-Tasking habe ich mir abgewöhnt, weil das führt zu nichts. Wenn man auf dem Punkt ist, ist man viel effektiver. Dann habe ich noch mitgenommen, dass Bilder eine sehr große Wirkung haben. Der Bernd hat sehr viele Geschichten erzählt, die mir sehr gut im Gedächtnis geblieben sind. Diese Bilder dazu habe ich immer noch im Kopf und viele andere Menschen denken

ja auch in Bildern. Und ich bin jetzt der Überzeugung, dass man anderen etwas viel besser mit Bildern erklären kann, weil in Bildern merkt es sich viel besser. Ich habe eher eine Vorstellung, als dass ich mich an Worte erinnere.

**I:** Hat sich denn im Laufe der Zeit die Umsetzung verändert? Haben sie Aspekte aus dem Seminar im Laufe der Zeit vergessen, oder sind einige Dinge besser geworden, weil sie sich über die Dauer besser verinnerlicht haben und quasi zur Routine wurden?

**B1:** Also, da muss ich sagen, ich habe geschummelt, ich war mehrmals da. Ich möchte meine Hand nicht dafür ins Feuer legen, dass sich das bereits nach einem Seminar so gut gefestigt hat. Ich denke, dass sich nach nur ein Seminar bestimmt ein bisschen was geändert hätte, aber wahrscheinlich nicht so intensiv und dauerhaft. Aber das ist natürlich nur eine Vermutung. Durch die regelmäßige Teilnahme habe ich jedes Mal etwas Neues gelernt und ich habe immer gerade das gelernt, was ich in dem Moment gebraucht habe.

**I:** Haben sie denn seit 2011 jedes Jahr an den Seminaren von Bernd teilgenommen?

**B1:** Ja also 2011, 2012, 2013 und 2014 bei Bernd. Und in 2015 waren wir auf der Ehrenburg. Das war auch so ein Training, da ging es darum, was trägt mich in meinem Leben. Das war auch pferdegestützt, allerdings sind wir da auch geritten. Mich haben die Pferde einfach total begeistert.

**I:** Das glaube ich ihnen gern. Würden sie denn sagen, dass sich ihr Führungsverhalten durch die Teilnahme an dem Seminar verändert und wenn ja in wie fern?

**B1:** Ich bin jetzt viel aufmerksamer und partnerschaftlicher. Ich höre mehr hin, sehe mehr hin und versuche Lösungen, zu finden die allen entgegenkommen.

**I:** Das heißt, die Eigenschaften, die sie auch als besonders wichtig erachten, haben sie umsetzen können.

**B1:** Ja, und ich bin jetzt viel präsenter und habe nicht mehr dieses Verlangen, alles selber machen zu wollen. Ich gebe jetzt Dinge ab und versuche mehr loszulassen. Diese Mentalität: „So alles auf meinen Tisch“, ist eine Schwierige, irgendwann schafft man es nicht mehr und der Tisch läuft über. Und (-) mehr Vertrauen in die Mitarbeiter zu haben und dass die auch Talente haben, die meine übersteigen. Und dass das auch sein darf. Dass das eine positive Eigenschaft ist, wenn jemand mehr kann als ich.

**I:** Würden sie sagen, dass ihre Mitarbeiter diese Veränderung auch wahrgenommen haben?

**B1:** Ja, die hatten sich vorher beschwert, ich sei zu wenig ansprechbar und zu wenig in der Apotheke. Und ich war nach dem Training eigentlich noch weniger in der Apotheke. Aber die Mitarbeiter haben mir alle gesagt, ich wäre ja jetzt mehr da. Also, das Empfinden hat sich komplett geändert. Die Mitarbeiter waren wirklich rundum positiv nach dem Training.

**I:** Wie sieht es denn mit ihrem Unternehmen aus? Hat sich die Teilnahme an dem Training positiv oder negativ auf die Apotheke ausgewirkt?

**B1:** Also, die Mitarbeiterzufriedenheit ist definitiv gewachsen, weil sie sich viel mehr wahrgenommen gefühlt haben. Die Umsätze sind auch wieder etwas gestiegen. Wir sind im Apothekenwesen natürlich sehr reguliert, aber der Trend hat sich ins Positive entwickelt. Dadurch ist dann auch die Zufriedenheit insgesamt gestiegen. Das Arbeiten miteinander ist viel angenehmer geworden. Das heißt nicht, dass es keine Probleme mehr gibt aber wir wissen jetzt besser damit umzugehen. Die Reaktionen sind jetzt anders als früher.

**I:** Insgesamt interpretiere ich ihre Aussagen bezüglich des pferdegestützten Führungskräfte-Trainings als sehr positiv. Sind sie denn der Meinung, dass pferdegestützte Führungskräfte-Trainings eine effektive Methode sind, um Führungskräfte weiter zu bilden und wenn ja, warum sehen sie das so?

**B1:** (-) Ja, das finde ich definitiv. Weil man wirklich ehrlich gespiegelt wird und einem bewusst ist, dass die Pferde nicht lügen können. Sie zeigen einem ganz bewusst auf, wie man wirkt und was das eigene Verhalten, beim anderen auslöst. Und weil es ein Erleben ist und nicht im nur im Kopf stattfindet, sondern im ganzen Körper. Und das macht einen gewaltigen Unterschied.

**I:** Das heißt, durch die Tatsache, dass man bei dem Training die Situationen erlebt und die Pferde das eigene Verhalten widerspiegeln, finden sie dieses Seminar sehr effektiv.

**B1:** Ja, absolut. Es ist viel effektiver als theoretische Seminare oder Seminare, in denen nur mit anderen Menschen zusammengearbeitet wird.

**I:** Würden sie diese Form der Weiterbildung anderen Führungskräften weiterempfehlen?

**B1:** Ja, sicherlich, das habe ich auch schon. Allerdings macht es halt auch die Kombination von Bernd und den Pferden. Ich weiß nicht, ob das bei jedem Training genauso wäre. Was ich auch als sehr positiv empfinde, ist die Nachhaltigkeit. Bei anderen Seminaren ist man danach sehr schnell wieder im Alltag und man vergisst die Sachen sehr schnell, weil es nur im Kopf stattgefunden hat. Im Training mit den Pferden werden eben auch die Gefühle

angesprochen, man ist komplett involviert. Wenn in einem dann später die Gefühle wiederaufkommen, dann hat man direkt die Bilder dazu im Kopf und man merkt richtig, wie man vieles verinnerlicht hat, was nun auch im Unterbewusstsein abgespeichert wurde. Also, ich finde es viel nachhaltiger als andere.

**I:** Gut, vielen Dank für die Ausführung. Gibt es sonst noch etwas, das sie gerne hinzufügen möchten?

**B1:** Ja, bei dem Training vom Bernd ist besonders gut, dass er selber lange Unternehmer war und eben weiß, welche Probleme man hat, wie man mit Kunden umgehen muss und so weiter. Er weiß wie hilfreich es ist, wenn man sich Ideen, die man hat, einfach bildlich vorstellt und das gibt er einem mit. Die Kombination aus Unternehmer und Pferdetrainer macht es einfach so effektiv.

**I:** Gut. Vielen Dank, Frau Spillner für die ausführliche Beantwortung der Fragen und das nette, informative Gespräch. Ich danke ihnen sehr für Ihre Kooperation und erfolgreiche Zusammenarbeit. Ich wünsche ihnen noch einen schönen Abend.

**B1:** Ja, sehr gerne, Frau Ewenz. Wünsche ich ihnen auch!

## Experte 2: Frau Hahn

Frau Hahn (53 Jahre) beendete ihr Pharmaziestudium 1989 und arbeitete danach für einige Jahre als Angestellte Apothekerin in einer Hamburger Apotheke. Im Mai 2003 gründete sie ihre eigene Apotheke, in der außer ihr, 16 Mitarbeiter arbeiten und ihr unterstellt sind. 2011 entschied Frau Hahn sich für die Teilnahme an der pferdegestützten Weiterbildungsmaßnahme bei Herrn Bernd Osterhammel. In den folgenden Jahren nahm Frau Hahn an weiteren Seminaren von Bernd Osterhammel teil. Abgesehen von ein paar Reitstunden mit vierzehn Jahren, hatte Frau Hahn keinen Kontakt zu Pferden. Zu Beginn des ersten Seminars hatte sie Angst vor Pferden, diese konnte sie jedoch im Laufe des Seminars ablegen.

### Beurteilung der Zufriedenheit

<b>Kriterium</b>	Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	OK (3)	Zufrieden (4)	Sehr zufrieden (5)
Organisatorische Rahmenbedingungen					*
Zusammensetzung der Teilnehmer				*	
Qualität der Unterbringung				*	
Qualität der Verpflegung			*		
Ausstattung des Seminarraums				*	
Fachliche Kompetenz des Trainers					*
Didaktik des Trainers				*	
Inhalte des Trainings					*
Ablauf des Trainings					*
Erzielter Lernerfolg				*	
Erzielter Transfererfolg				*	
Nachhaltige Veränderung des eigenen Verhaltens			*		

## Interview mit Frau Hahn

- I:** Guten Morgen, Frau Hahn. Vielen Dank, dass sie sich Zeit für mich nehmen. Ich habe ihnen ja nun kurz den Ablauf des Interviews erklärt, haben Sie hierzu noch Fragen?
- B2:** Guten Morgen, Frau Ewenz. Nein, ich habe alles verstanden, wir können mit den Fragen beginnen.
- I:** Gut, dann kommen wir zur ersten Frage. Wann haben sie das erste Mal an einem pferdegestützten Führungskräfte-Training teilgenommen?
- B2:** Das erste Mal war 2011, danach habe ich jedes Jahr bis einschließlich 2016 an einem Seminar teilgenommen. Also, insgesamt habe ich bereits an fünf Seminaren teilgenommen, die haben alle aufeinander aufgebaut.
- I:** Wer war der oder die Anbieter dieser Weiterbildungsmaßnahme?
- B2:** Ich habe alle Seminare bei Herrn Bernd Osterhammel besucht.
- I:** Okay, wie kam es denn zu dem Entschluss, an dem Seminar teilzunehmen, was waren ihre Beweggründe?
- B2:** Ich fand die Methode mit den Pferden sehr spannend. Das war total neu für mich. Ich hatte vor dem Seminar Angst vor Pferden, weil ich als Jugendlicher mal schlechte Erfahrungen gemacht hatte. Aber gerade, weil ich es als sehr wichtig erachte, Ängste zu überwinden, wollte ich gerne an dem Seminar teilnehmen. Ich habe es als eine Herausforderung an mich selbst gesehen. Ich fand es einfach sehr spannend, weil ich überhaupt nicht wusste, was mich erwartet.
- I:** Wie sind sie denn überhaupt auf das Seminar aufmerksam geworden? Von Hamburg bis nach Nümbrecht sind es ja schon einige Kilometer.
- B2:** Ja, das stimmt schon. Das lief damals über eine firmengesponserte Veranstaltung. Ein Teil der Kosten wurde übernommen und dann dachte ich, ich probiere es mal aus.
- I:** Wie würden sie denn den Inhalt des Seminars beurteilen?
- B2:** Der Inhalt war gut, so wie er war. Es war eine gute Mischung zwischen Praxis und Theorie. Es wurde mit der Theorie begonnen. Es wurde erklärt, wie das funktioniert, was damit bezweckt werden soll. Dann war die Praxis ein sehr großer Teil und auch das Allerwichtigste. Denn da hat man ja die Erkenntnis rausgezogen. Und dann hinterher fand

nochmal eine Besprechung in der Runde statt. Und ich muss sagen, ich habe auch sehr viel von den anderen Teilnehmern gelernt. Jeder ist einzeln drangekommen und ich bin ganz zum Schluss, weil ich wirklich Angst hatte. Und mir hat das Herz bis zum Hals geschlagen, es war wirklich eine sehr grundlegende Erfahrung für mich. Besonders das erste Seminar 2011.

**I:** Sie haben den Ablauf des Seminars ja gerade schon kurz beschrieben. Wie würden Sie den Ablauf denn beurteilen?

**B2:** (-) Ich fand es optimal. Gleich mit den praktischen Übungen zu beginnen wäre nicht gut gewesen. Ich fand es sehr gut den Bernd Osterhammel überhaupt erstmal zu erleben, er ist ja auch ein sehr guter Redner.

**I:** Hätten sie sich denn noch mehr Theorie gewünscht?

**B2:** Also, nach jeder praktischen Übung fand immer ein Feedback-Moment statt. Das war sehr wichtig, dass man das gleich schon mal reflektieren konnte. Außerdem gab es während des Trainings auch immer wieder Feedback, also ein paar Bemerkungen. Bernd hat immer gleich Bezug auf einige Situation genommen und dann den Vergleich zwischen Mitarbeiter und Pferd dargestellt, sodass man die Verbindung zwischen der Reaktion des Pferdes und die eines Mitarbeiters verstehen konnte.

**I:** Wie beurteilen sie denn die Ergebnisse die sie in diesem Training erzielt haben? Waren sie damit zufrieden?

**B2:** Ja. Bei mir war es anders gewichtet als bei anderen, würde ich sagen. Mein Eindruck war, dass die Teilnehmer überwiegend einen Nutzen aus dem Training gezogen haben. Ich habe als Ergebnis oder Erkenntnis eigentlich rausgezogen, dass mein Führungsstil richtig ist.

**I:** Also, war es sozusagen eine Bestätigung für sie?

**B2:** Ganz genau. Ich habe immer gedacht, wenn man richtig führen will, dann muss man so eine klassische autoritäre Führungsperson sein. Und muss sagen, wo es langgeht usw. Aber das bin ich einfach nicht und dachte daher auch, dass ich bei den Pferden bestimmt versage, weil da keine Autorität dahintersteckt. Es war dann sehr interessant zu sehen, dass die Pferde auf meine kooperative Art total eingegangen sind. Ich habe gelernt, dass es sehr wichtig ist, dass ich ein Ziel vor Augen habe, also eine bestimmte Zielvorgabe. Und die Pferde spüren dann, dass man ein Ziel hat. Und das hat mich so bestätigt. Das war ein sehr tolles Erlebnis.

- I:** Das glaube ich ihnen gern. Sie haben ja gerade beschrieben, dass sie durch das Seminar Bestätigung erlangt haben. Hatten sie sich denn ein bestimmtes Ziel gesetzt? Gab es etwas, dass sie erreichen wollten innerhalb dieses Trainings?
- B2:** Nein, also konkret nicht. Ich bin da ganz neugierig und frei reingegangen. Ich wollte eigentlich nur gerne meine Angst vor den Pferden überwinden und Erkenntnisse über mich selbst daraus ziehen.
- I:** Das kann man ja auch als Ziele interpretieren. Wie konnten Sie diese Ziele denn erreichen?
- B2:** Ja, Ich habe erkannt, dass ich mit meinem Führungsstil eine gute Wirkung erziele. Ich dachte, Pferde brauchen eher eine autoritäre Führung. Für mich war es völlig neu, dass dem nicht so ist und sie ähnlich wie Menschen sind. Das erste Training war das Wichtigste für mich und sozusagen ein Schlüsselerlebnis. Die Angst vor den Pferden konnte ich dann auch ablegen.
- I:** Das freut mich für Sie. Kommen wir nun mal zu Frage sechs. Diese steht losgelöst von dem Thema „Pferdegestütztes Training“. Es geht mehr um ihre persönliche Meinung. Können sie mir vier Führungskompetenzen nennen, die sie in der heutigen Zeit als wichtig empfinden? Bitte begründen sie ihre Antwort.
- B2:** Also, meiner Meinung nach ist es sehr wichtig, Ziele zu verfolgen. Und diese Zielvorgaben müssen überall spürbar sein, das gesamte Unternehmen muss diese Ziele verfolgen. Also, man muss einen Rahmen schaffen für das Unternehmen. Man darf nicht ziellos durch die Gegend schwimmen. Und als Führungskraft muss man das auch vorleben. Außerdem erachte ich Empathie als sehr wichtig. Also, dass man sich auch in andere reinversetzen kann. Als Apotheker sollte man das sowieso können, aber ich sehe bei manchen Führungskräften, dass sie nur sich sehen und sich überhaupt nicht in den Mitarbeiter hineinversetzen. Und (-) Wertschätzung. Das habe ich auch bei den Pferden gemerkt, dass man sie loben muss, um sie zu motivieren. Lob und Wertschätzung sehe ich als sehr wichtig, dass man den Mitarbeitern auch mal sagt: „Das hast du gut gemacht!“ oder „Das ist toll wie du das machst!“.
- I:** Können sie mir noch eine vierte Kompetenz nennen?
- B2:** Ja, dass man als Führungskraft eine Vorbildperson ist. Man darf gewisse Werte und Standards nicht nur von seinen Mitarbeitern verlangen, sondern muss sie auch selber vorleben.
- I:** Können sie mir hierzu ein Beispiel nennen?

- B2:** Ja, zum Beispiel kann man nicht von seinen Mitarbeitern erwarten, dass sie immer pünktlich sind und selbst kommt man zu spät. Oder, dass man Ehrlichkeit erwartet, aber man ist gegenüber den Mitarbeitern selber nicht ehrlich. Man muss eben mit gutem Beispiel vorangehen.
- I:** Sind sie der Meinung, dass diese Kompetenzen, die sie als wichtig erachten, in Interaktion mit den Pferden entwickelt und/oder gefördert worden und wenn ja auf welche Weise geschah dies?
- B2:** Ja, sagen wir mal so, ich bin durch das Pferdetraining darauf gekommen, dass ich überhaupt weiß, dass diese Führungsqualitäten so wichtig sind. Das hätte ich vorher nicht so formulieren können und war mir auch nicht so bewusst.
- I:** Also, sie hatten diese Führungsqualitäten bereits vor dem Training, waren sich aber nicht so sehr im Klaren drüber und ihnen war nicht so bewusst, dass diese Qualitäten so wichtig sind.
- B2:** Ja, genau richtig. Aber das Thema Wertschätzen und Loben wurde in dem Training auch ganz explizit trainiert. Ebenso klare Zielvorgaben zu machen. Also, wenn man in der Arbeit mit den Pferden nur halbherzig dasteht, das heißt, kein Ziel vor Augen hat, dann merkt das Pferd das sofort und macht dann auch nicht, dass was man von ihm will. Und an dem Gefühl von Empathie wurde gearbeitet, weil man sich in das Pferd hineinversetzen muss, man muss wissen, wie es fühlt. An dem Punkt „Vorbildfunktion“ wurde in dem Training weniger gearbeitet, aber alle anderen Themen wurden durch die Übungen und das Feedback perfekt vermittelt.
- I:** Wie wurde ein Transfer zwischen Situationen innerhalb der Weiterbildungsmaßnahme und (möglichen) Situationen im echten Berufsalltag hergestellt?
- B2:** Ja, als zum einen hat Bernd in den Feedback-Momenten immer einen ganz klaren Bezug zur Berufswelt dargestellt, also durch Beispiele und Vergleiche. Und ja (-) das hat man immer dann gemacht, wenn das Pferd anders reagiert hat, als man dachte. Also wenn es irgendwie überraschend reagiert hat. Ein Beispiel: Ich hatte ein Pferd in dem Training, das hatte keine Bremse mehr. Wir sollten im Team etwas machen, aber ich konnte mein Pferd kaum stoppen. Und das hat mich total verwundert. Dann habe ich mir Gedanken gemacht, warum das denn jetzt so ist, und was das mit mir zu tun hat. Und dann habe ich mich daran erinnert, was meine ehemalige Chefin mal zu mir gesagt hat. Sie sagte damals: „Du arbeitest für zwei Mitarbeiter.“ Das habe ich mir dann zu Herzen genommen. Mein

Problem war, dass ich immer selber nach vorne springe und alles tue. Meine Mitarbeiter haben sich dann so ein bisschen zurückgelehnt und gedacht: „Ja, die macht das schon“. Das hat mich dann ein bisschen enttäuscht, weil ich dachte, ich mach es als Vorbild doch richtig vor, warum machen die das nicht nach. Also, das war jetzt ein Beispiel, wie ich dazu kam drüber nachzudenken. Außerdem habe ich auch ganz viel gelernt durch die anderen.

Wir sollten das Pferd ja so im Kreis rund laufen lassen. Einige haben das ganz souverän gemacht, mit wenig Aufwand, und andere sind da wie verrückt hinter dem Pferd hergelaufen. Bernd hat dann den Transfer gebracht, dass diese Personen alles selber machen muss, weil das Pferd oder der Mitarbeiter das nicht allein macht. Also Bernd hat immer einen sehr guten Bezug zur Berufswelt dargestellt. Das war unverkennbar, man hatte immer gleich Bilder im Kopf.

**I:** Wie haben sie Aspekte des Trainings in ihrem Berufsalltag genutzt?

**B2:** Ja, auf jeden Fall. Von jedem Training habe ich etwas mitgenommen. Das Thema Wertschätzung beispielsweise habe ich oft gedacht, aber nicht gesagt. Ich habe vor allem in dem ersten Training gelernt, dass ich wirklich noch viel bewusster Lob verteilen muss und die Arbeit meiner Mitarbeiter mehr wertschätzen muss. Und daran habe ich aktiv gearbeitet und meiner Meinung nach, hat sich da auch deutlich was geändert. Also im Allgemeinen konnte ich sehr viele Erkenntnisse und Aspekte aus dem Training im Alltag nutzen.

**I:** Hat sich das mit zunehmender Entfernung des Trainingszeitpunktes verändert?

**B2:** Ich denke es ist mir alles sehr gut im Gedächtnis geblieben. Es können sich natürlich wieder Fehler einschleichen aber es ist alles noch drin, ich achte jetzt viel mehr drauf.

**I:** Würden sie sagen, dass es direkt nach dem Training besser funktioniert, einige Aspekte umzusetzen, da man alles noch im Kopf hat, oder sind sie eher der Meinung, dass es etwas Zeit braucht, bis man das Gelernte umsetzen kann, weil es dauert, bis man alles verarbeitet und ein Stück weit verinnerlicht hat?

**B2:** Ich stimme der zweiten Aussage zu, also es dauert eher ein bisschen und der Erfolg kommt manchmal erst später. Ich musste beispielweise auch mein Team umstrukturieren und bis ich das Gelernte umsetzen konnte, hat es ein bisschen Zeit gebraucht.

**I:** Hat sich an ihrem Führungsverhalten durch die Teilnahme an dem pferdegestützten Führungskräfte training etwas geändert?

- B2:** Nein, so direkt nicht, also ich habe mich ja bestätigt gefühlt, in meiner Art zu führen. Doch, manche Dinge, dass ich mehr darauf achte, dass ich Wertschätzung und Lob ausspreche. Und mir ist viel bewusster, wie viel Verantwortung in meinem Verhalten als Führungskraft liegt, und dass ich mit meinem Denken beeinflussen kann, wie sich der Betrieb weiterentwickelt.
- I:** Das bedeutet, ihnen fällt es jetzt leichter Wertschätzung zu zollen und ihre Mitarbeiter zu loben?
- B2:** Ja, das hat sich deutlich gebessert. Ich bin mir meiner Rolle noch bewusster und verstehe jetzt, warum es so wichtig ist, beziehungsweise weiß ich jetzt, dass ich durch eine Veränderung meines Verhaltens auch das der Mitarbeiter verändern kann.
- I:** Auf welche Weise haben ihre Mitarbeiter diese Veränderungen wahrgenommen? Haben sie überhaupt eine Veränderung bemerkt?
- B2:** Ähm, ich habe denen immer direkt von dem Seminar erzählt und auch was ich da so rausgezogen habe. Ich bin da ganz offen und habe vor allem auch das Thema Vorbildfunktion angesprochen.
- I:** Aber ansonsten haben sie keine Veränderung wahrgenommen?
- B2:** Ja also, als ich das Team umstrukturiert hatte, lief es wieder besser. Momentan habe ich ein Team, mit dem ich sehr zufrieden bin. Zwischenzeitlich hatte ich etwas Probleme, aber das Pferdetraining hat mir geholfen, diese Probleme zu lösen.
- I:** Welche positiven oder negativen Auswirkungen hatte die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme auf Ihr Unternehmen?
- B2:** Definitiv keine negativen. Ich habe durch das Training Wege gefunden, Probleme zu lösen. Ich reflektiere jetzt viel besser. Man ist ja sozusagen ständig unter Beobachtung. Das ist mir in dem Training sehr bewusst geworden. In der Arbeit mit den Pferden darf man keinen Moment unachtsam sein. In Bruchteilen von Sekunden reagieren die auf sowas. Wenn man nur mal kurz einen Gedanken an etwas Anderes hat, spüren die Pferde das. Und das ist mir für die Praxis viel bewusster geworden. Weitere positive Auswirkungen waren ein besseres Betriebsklima und ein motiviertes Team. Dadurch, dass ich jetzt mehr auf Lob und Wertschätzung achte, hat sich das schon verbessert.
- I:** Sind diese Auswirkungen heute noch wahrzunehmen?

**B2:** Ja, ich habe noch immer ein gutes Betriebsklima und weiß jetzt besser, wie ich Probleme löse.

**I:** Warum ist denn ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training Ihrer Meinung nach eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften?

**B2:** Ich denke, dass man theoretisch viel vermitteln kann, aber vielen fehlt der Bezug zu sich selber. Den kriegt man erst praktisch, weil ich habe es bei den anderen Teilnehmern gesehen, vieles ist einem nicht bewusst. Man verdrängt vieles. In dem Training wird vieles offengelegt und man spürt, dass man immer wirkt. Das spürt man sofort. Man kann nichts mehr verdrängen. Die Fehler, die man macht, werden direkt durch das Pferd gespiegelt. Diese Art und Weise des Lernens und die Selbsterkenntnis, die man durch die Pferde erlangt, ist einzigartig.

**I:** Haben Sie denn auch schon an anderen Seminaren für Führungskräfte teilgenommen ohne Pferde?

**B2:** Ja, an sehr vielen sogar. Es gab viele mit Video-Reflektion. Das war auch ganz ok, aber dann sieht man eben nur sich selber. Beim Pferd kommt eben noch eine Komponente hinzu, und zwar diese ehrliche Reaktion. So ehrlich reagiert der Mensch eben nicht. Das Erlebnis mit den Pferden ist völlig anders und das erreicht man auch auf keine andere Art und Weise.

**I:** Würden Sie sagen, dass ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training effektiver ist als andere Trainings, die auch praktische Übungen enthalten, jedoch ausschließlich mit anderen Menschen durchgeführt werden?

**B2:** Ja, definitiv. Das Pferd ist eine Komponente, die bekommt man auf keine andere Weise. Ich habe schon viele Führungstrainings gemacht, aber dieses war definitiv das Beste.

**I:** Würden Sie sagen, dass ein pferdegestütztes Training nachhaltig ist? Von einer anderen Führungskraft wurde mir berichtet, dass es bei manchen Seminaren so ist, dass man kurz nach dem Seminar gerne direkt sehr viel umsetzen möchte, aber man doch sehr vieles wieder vergisst, da man es nicht so verinnerlicht hat und daher der Nachhaltigkeitseffekt eher gering ist. Würden Sie sagen, das ist beim Pferdetraining anders?

**B2:** Ja, weil man ganz anders lernt. Man lernt nicht über den Kopf, sondern es landet irgendwo anders. Das ist so eine grundlegende Erfahrung, die man macht, eine ganz andere Form des Lernens. Ähnlich wie bei Kindern. Die Mutter kann einem tausend Mal sagen, man dürfe die Herdplatte nicht berühren, weil es heiß ist und man sich verbrennen könnte. Es ist dann eben nur im Kopf und wenn das Kind dann dran fasst, dann hat es die Erfahrung gemacht

und so ähnlich ist das mit den Pferden. Bei dem Training werden die Gefühle angesprochen. Es passiert nicht nur im Kopf, sondern man wird auch emotional angesprochen.

**I:** Warum würden sie die Teilnahme an einem pferdegestützten Führungskräftetraining Kollegen oder Bekannten weiterempfehlen?

**B2:** Weil man total ehrlich und direkt gespiegelt wird durch die Pferde, dadurch bemerkt man unmittelbar die Konsequenzen seines Handelns. Man lernt viel besser und reflektiert die Wirkung auf Andere mitten im Geschehen. Man erlangt diese Erkenntnisse nicht, wenn man nur theoretisch lernt, da man den Bezug zu sich selbst nicht unbedingt hat. Oft sind einem die Dinge nicht bewusst, man verdrängt und will vieles nicht wahrhaben. Das ist bei den Pferden nicht möglich, da sie kein bestimmtes Ziel verfolgen, sondern instinktiv einfach auf ihr Gegenüber reagieren. Man sieht durch die Pferde, wo man steht, bei anderen Trainings sieht man das nicht so, weil man da davon ausgeht, man steht da, wo man denkt, dass man steht. Das entspricht aber oft nicht der Realität. Ich habe in den Seminaren oft gesehen, wie überrascht einige Teilnehmer waren. Sie waren völlig aus den Wolken gerissen. Durch das ehrliche Feedback der Pferde kann man sich nichts mehr vormachen, man erlangt eine total neue Sicht auf sich selbst.

**I:** Gut, das waren alle meine Fragen an sie Frau Hahn. Vielen Dank für die ausführliche Beantwortung. Möchten sie sonst noch etwas hinzufügen oder haben sie noch Fragen an mich?

**B2:** Gerne, Frau Ewenz. Ich berichte gerne über dieses tolle Erlebnis. Zurzeit habe ich keine weiteren Fragen.

**I:** Dann bedanke ich mich recht herzlich für das freundliche Gespräch und wünsche ihnen weiterhin viel Erfolg und einen schönen Tag.

**B2:** Danke, dass wünsche ich ihnen auch.

### Experte 3: Herr Willmeroth

Herr Willmeroth (49 Jahre) ist geprüfter Pharmareferent. Er absolvierte zunächst eine Ausbildung als Industriekaufmann und arbeitete danach als Sachbearbeiter im kaufmännischen Bereich. Nach einigen Jahren als Außendienstmitarbeiter folgten die Positionen: Regionalleiter, Außendienstleiter und seit September 2016 ist er Vertriebsleiter Deutschland bei der Orthim KG. Im Laufe seiner Karriere trug er die Verantwortung für 84 Mitarbeiter. Aktuell sind ihm sechs Mitarbeiter unterstellt. Zu Zeiten des pferdegestützten Führungskräfte Trainings war er noch für das Unternehmen Krewel Meuselbach GmbH tätig. Für dieses Unternehmen hat er 200 Apotheker durch die Seminare von Bernd Osterhammel geführt. Er selbst hat an mindestens zehn Seminaren teilgenommen und die praktischen Übungen vier bis fünf mal durchlaufen. Da er mit Pferden aufgewachsen ist, hatte er von Beginn an keine Berührungsängste.

#### Beurteilung der Zufriedenheit

<b>Kriterium</b>	Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	OK (3)	Zufrieden (4)	Sehr zufrieden (5)
Organisatorische Rahmenbedingungen					*
Zusammensetzung der Teilnehmer					*
Qualität der Unterbringung					*
Qualität der Verpflegung					*
Ausstattung des Seminarraums					*
Fachliche Kompetenz des Trainers					*
Didaktik des Trainers					*
Inhalte des Trainings					*
Ablauf des Trainings					*
Erzielter Lernerfolg					*
Erzielter Transfererfolg					*
Nachhaltige Veränderung des eigenen Verhaltens					*

Interview mit Herrn Willmeroth

- I:** Guten Abend Herr Willmeroth, schön, dass sie die Zeit für ein Interview zum Thema pferdegestützte Führungskräfte Trainings gefunden haben. Ich habe ihnen den Ablauf kurz erklärt, wenn sie hierzu keine Fragen habe, könnten wir beginnen.
- B3:** Guten Abend, Frau Ewenz. Ich habe alles verstanden und wir können direkt mit der ersten Frage beginnen.
- I:** Sehr gut. Wann haben sie zum ersten Mal an dem Seminar von Bernd Osterhammel teilgenommen?
- B3:** (-) Das erste Mal war, glaub ich, 2010. Das letzte Mal war 2015. Aber ich habe seitdem nicht nur an den Seminaren teilgenommen, sondern diese an andere vermittelt.
- I:** Waren sie denn beim ersten Mal nur ein „gewöhnlicher“ Teilnehmer, oder hatten sie dieses Training auch schon mitorganisiert?
- B3:** Das erste Mal, dass ich einen Teil mitbekommen habe, war ein vier Augen-Gespräch mit Bernd Osterhammel. Ich habe Wochenendveranstaltungen, also Weiterbildungen, für Apotheker organisiert. Und dann wurde mir Bernd von einem Apotheker aus Nümbrecht empfohlen. Daraufhin wollte ich Bernd kennen lernen und habe ihn dann angerufen. Wir haben uns dann getroffen und zwei Stunden unterhalten, bis Bernd zum Schluss des Gesprächs sagte, er würde mich nun auch gerne kennenlernen wollen. Wir sind dann gemeinsam in die Reithalle und ich habe dort mit dem Ray gearbeitet. Das war mein erstes Erlebnis mit dieser Art eines Führungstrainings. Nach diesem Treffen hatten wir beschlossen, etwas zusammen zu machen. Ich bin dann mit meiner Führungsgruppe, (ich hatte zu diesem Zeitpunkt den Vertriebsaußendienst geleitet) und den Regionalleitern, insgesamt sechs Personen, zu einem Wochenendseminar zu Bernd auf die Anlage. Das war im Frühjahr 2011.
- I:** Das heißt, an diesem Training haben sie ganz normal als Führungskraft teilgenommen?
- B3:** Ja genau.
- I:** Okay, gut. Dann würde ich sie bitten, bei den weiteren Fragen möglichst von diesem ersten Seminar auszugehen.
- B3:** Okay, also selber mitgemacht habe ich vier oder fünf Mal, aber wir gehen jetzt hauptsächlich von dem ersten Mal aus?

- I:** Ja, darum würde ich sie bitten. Natürlich dürfen sie auch Beispiele aus den darauffolgenden Seminaren berichten, aber mich interessieren besonders die Erfahrungen und Erlebnisse des ersten Seminars. Wie beurteilen sie den Inhalt des Seminars?
- B3:** Also vom Inhalt her stehe ich voll und ganz hinter dem, was Bernd sagt. So, wie er es beschreibt, so wäre es optimal. Es ist aber schwer zu leben, täglich. Er bringt es sehr gut rüber und man kauft es ihm ab, dass er es selbst auch so lebt. Ich besuche ihn zwei Mal pro Jahr, um mich regelmäßig wieder aufzuladen und neuen Input zu holen. Für mich ist so ein Besuch, wie den Finger in die Steckdose zu stecken. Mich aufzuladen und bewusst zu machen, wie ich sein möchte. Auch von anderen Teilnehmern höre ich oft, dass sie Bernd ab und zu brauchen, um eben auch neue Energie zu tanken.
- I:** Und wie beurteilen sie den Ablauf des Seminars?
- B3:** Das Seminar beginnt immer am Freitagmittag. Zuerst hält Bernd einen rund zweistündigen Vortrag im Seminarraum. Er berichtet über sein Erlebnis und wie er überhaupt zu der Arbeit mit den Pferden gekommen ist. Über die Erkenntnis, wie er durch die Pferde gelernt hat, anders zu führen. Am Anfang ist man da schon etwas skeptisch. Also ich habe zu diesem Zeitpunkt bereits viele Jahre Erfahrung als Führungskraft gehabt und zwischen 60 und 70 Mitarbeitern geführt. Und dann kommt da einer, der einem was über Pferde erzählt.
- I:** Waren sie persönlich zu Beginn auch skeptisch?
- B3:** Mit Sicherheit, ja. Ob einem das was bringt. Beeindruckt war ich von Beginn an von dem Mensch Bernd Osterhammel. Von seiner Aura, seiner Ausstrahlung und von seiner inneren Ruhe. Er hat so eine ganz ruhige Art von Begeisterung, von überzeugt sein und menschlicher Nähe. Ich glaube, die packt jeden, der für sowas offen ist. Dieser Mann strahlt einfach etwas aus. Und das fesselt einen in diesem Vortrag sehr. Man hört ihm in dem Vortrag zu und entdeckt sehr viele Parallelen zu seiner eigenen Firma, bzw. zu der Firma, in der man arbeitet. Danach wird dann in die Reithalle gegangen und die Pferde werden in der Halle frei gelassen. Für viele Teilnehmer war das schon sehr aufregend und beeindruckend. Ich selbst war davon jetzt nicht so beeindruckt, da ich früher immer schon Kontakt mit Pferden hatte. Dennoch habe ich gelernt, dass mein Umgang mit dem Pferd eigentlich völlig falsch war. Ich habe mich breit aufgebaut und ihm direkt in die Augen gesehen, wobei das bei Rudeltieren ja völlig falsch ist. Am Anfang kam das Pferd dann auch nicht direkt zu mir, sondern blieb erstmal auf Abstand. Und trotzdem, obwohl ich keine Angst vor den Pferden hatte, war bei mir eine gewisse Nervosität. Die sicherlich bei

mir auch daher kam, dass ich aus unsere Gruppe den höchsten Rang hatte. Also, es herrschte ein gewisser Leistungsdruck vor den anderen.

Ich finde es immer wieder faszinierend, was in den Trainings passiert. Wie sich die Menschen öffnen. Ich habe von vielen Teilnehmern oft gehört, dass sie gerne öfter mit dem Pferd arbeiten würden. Da allerdings immer nur ein Teilnehmer an der Reihe ist und der Rest zuschaut, ist das zeitlich gar nicht möglich. Dieses Erlebnis mit dem Pferd ist für mich faszinierend. Die Menschen, die vorher nie was mit Pferden zu tun hatten, verändern sich auf einmal. Sie gehen mit Hektik und Angst in das Training und können in der Arbeit völlig loslassen. Ich erinnere mich an eine Teilnehmerin, die weinend in der Reithalle stand. In ihr fiel etwas ab, eine Last fiel von den Schultern. So etwas habe ich schon öfter erlebt. Ich habe eine Teilnehmerin erlebt, die hat in der letzten Besprechungsrunde gesagt: „Ich glaube ich habe den falschen Beruf“, eine andere hat sich nach dem Training scheiden lassen. Dieses Training öffnet vielen so extrem die Augen. Ich selbst habe mich nach dem ersten Training von meinem alten Arbeitgeber, bei dem ich 28 Jahre gearbeitet habe, getrennt.

**I:** Zu welchen Ergebnissen hat die Teilnahme an dem Training bei ihnen geführt?

**B3:** Für mich ist das Training, wie bereits gesagt, eine Form des Aufladens, neue positive Energie tanken. Im Business erfährt man oft sehr negative Energie und man gerät in ein Hamsterrad und kommt oft nicht mehr aus dieser negativen Haltung. Man sucht nach Schuldigen und verteidigt sich ständig.

Diese Seminare geben mir immer wieder die Kraft, um zu sagen: „Versuch es, versuch Harmonie zu kreieren und es auch deinen Mitarbeitern zu vermitteln“. Und umgekehrt habe ich auch gelernt, wenn ich alles versucht habe, es aber nicht ändern kann, dann muss ich auch nicht mehr mit diesem Menschen arbeiten, dann müssen wir uns eben trennen. Und das lebe ich heute.

Ein anderes Ergebnis, was ich erzielen konnte, war ein anderer Umgang mit den Mitarbeitern, die mit mir bei dem Training waren. Es entstand eine andere Diskussionskultur und ein anderes Verständnis für den anderen. Dem Anderen mehr zuzuhören und nicht zu schnell zu urteilen. Es war danach ein anderer, menschlicher Umgang mit mehr Verständnis für den Anderen. Man versucht, mehr zu verstehen, warum ein Mitarbeiter auf eine bestimmte Weise reagiert, man achtet mehr auf die Situation, in der er sich gerade befindet, also ob er durch private Dinge belastet wird, etc. Also den Menschen nicht nur auf der Sachebene zu betrachten, sondern auch auf der Beziehungsebene. Das Seminar hat mir diesbezüglich deutlich die Augen geöffnet.

Außerdem erkenne ich jetzt besser, wo die Stärken eines Mitarbeiters sind. Ich hatte beispielsweise einen Mitarbeiter, der Key Accounter für die Großkunden war, aber ihm fehlte einfach diese Souveränität und er war immer etwas unsicher, es fehlte an Selbstbewusstsein. Mit den Pferden verhielt er sich genauso, er hampelte einfach nur rum. Nach dem Training habe ich ihn dann auch für einen anderen Posten eingesetzt, für den er viel besser geeignet war. Aber eine ganz klare Aussage: „Es hatte einen täglichen Einfluss auf die Führung mit den Mitarbeitern die teilgenommen hatten“.

**I:** Hatten Sie sich selber konkrete Ziele an das Seminar 2011 gesetzt?

**B3:** (-) Hintergrund war, dass ich im Vertrieb gesagt habe, ich möchte meinen Kunden etwas Anderes anbieten. Dann habe ich mich damit beschäftigt, womit Apotheker täglich Probleme haben. Meistens scheitern sie an der Aufgabe der Führung, sie haben nur ein Pharmaziestudium, aber keine Ahnung von Betriebsleitung. Unter Apothekern ist ein unglaubliches Führungsdefizit. Mein Ziel war es immer, den Apothekern Produkte zu verkaufen und sich an mich zu binden. Ich wollte das nicht über Preisdruck, sondern ihnen einen Mehrwert bieten. Also die Intension war es, eine gute Geschäftsbeziehung aufzubauen. Und daraufhin wurde mir der Bernd empfohlen. Es hieß, der Bernd ist anders. Er hat einfach ein Talent dafür, raus zu hören oder zu spüren, wo der jeweilige Mensch ein Problem hat. Er macht einem klar, dass man bei sich selbst anfangen muss. Wenn man morgens schon mit schlechter Stimmung in die Firma kommt und nur meckert, darf man sich nicht wundern, wenn das ganze Team eine schlechte Stimmung hat. Ja, und als ich Bernd dann entdeckt hatte, hatte ich etwas gefunden, was noch keiner gehabt hat und ich sehr gut fand. Dann habe ich diese Art der Weiterbildung Apothekern angeboten.

**I:** Gut, also zusammengefasst, war ihr Ziel, den Bernd Osterhammel kennen zu lernen und selbst zu erfahren, wie das Training ist und ob das eine Möglichkeit wäre.

**B3:** Also, ich würde sogar noch einen Schritt weitergehen. Ich war bereits nach dem ersten Gespräch mit Bernd so begeistert, dass ich in der Firma direkt gesagt habe: „Leute, erlebt das“! Dann können sie das in ihr Team übertragen und dann die den Kunden einladen. Also, im Grunde war die Entscheidung damit schon gefallen. Nach der ersten Arbeit mit Ray war klar, dass ich das meinen Kunden anbieten möchte.

**I:** Konnten sie diese Ziele denn erreichen?

**B3:** Ja, dieses Ziel, für Kunden etwas zu finden, habe ich zu 100 % erreicht. Das Ziel für mich selber, dass täglich zu leben, was man in dem Seminar lernt und was Bernd einem mit auf den Weg gibt, Nein, denn das ist ein ewiger Prozess.

**I:** Können sie mir vier Kompetenzen nennen, die sie als Führungskraft besonders in der heutigen Zeit als besonders wichtig empfinden!

**B3:** Vertrauen und Wertschätzung erachte ich heutzutage als besonders wichtig. Dann aus meiner Sicht Berechenbarkeit und Ehrlichkeit. Ich finde, als Führungskraft müssen andere mich einschätzen können. So wie ich bin, so muss ich mich auch verhalten, Authentizität ist hier ein wichtiges Schlagwort. Aber Führung kann nur erfolgreich sein, wenn Vertrauen und Wertschätzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft herrscht. Es muss auf Gegenseitigkeit beruhen. Wenn das nicht da ist, fehlt für mich die Basis, um überhaupt zusammen zu arbeiten. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass Mitarbeiter es sehr schätzen, wenn man einfach berechenbar ist. Die Mitarbeiter müssen wissen, warum ich auf eine gewisse Art und Weise reagiere. Zu mir sagen ehemaliger Mitarbeiter, dass der Umgang mit ihnen fair war, sie wussten, warum sie einen Anpfiff bekommen haben. Denn wenn man sich ungerecht behandelt fühlt, dann verliert man das Vertrauen und dann macht man nur noch sein eigenes Ding.

Schlimm finde ich auch unehrliches Lob. Wir loben zwar viel zu wenig in unserem Führungsalltag, aber es muss schon ehrlich sein. Ich finde, man merkt, ob es ein ehrliches Lob ist oder nicht.

**I:** Wurden diese vier Kompetenzen ihrer Meinung nach in Interaktion mit den Pferden entwickelt und/oder gefördert? Wenn ja, auf welche Weise?

**B3:** Diese Kompetenzen werden definitiv vermittelt und rübergebracht. Allerdings muss man berücksichtigen, viele sind bei dem ersten Training erstmal nur mit sich selber beschäftigt. Mein Vorteil ist, dass ich mittlerweile schon so oft da war. Und deshalb hat mir das auch so viel gegeben für mein Leben. Aber beim ersten Mal ist man total mit sich selbst beschäftigt, alles ist neu. In dem Vortrag kommen sie sehr gut rüber, aber trotzdem sind die Menschen sehr stark mit sich beschäftigt.

Ich denke, aber dass man Lob und Tadel an einem Tier unglaublich gut lernen kann. Bei einem Tier merkt man ganz deutlich ob es einem vertraut oder nicht. Egal, ob man Kinder hat oder auch beim Führungsverhalten, merkt man, ob ein Lob ehrlich gemeint ist oder nicht. Wenn es nicht ehrlich gemeint ist, kann man es auch lassen. Entweder ist es mir das

wert oder nicht. Und ich denke, das kommt bei so einem Pferdetraining absolut rüber. Ich glaube prinzipiell, dass vieles erst danach kommt, wenn man bereit ist, sich auch danach noch intensiv mit der Thematik auseinander zu setzen. Die meisten nehmen auch das Buch von Bernd mit nach Hause und einige fragen auch nach einem weiteren Seminar. Grob würde ich sagen, dass von 30 Teilnehmern ungefähr 10 ein weiteres Seminar mitmachen wollen, also ungefähr 1/3.

**I:** Warum erachten sie Lob und Wertschätzung als besonders wichtig?

**B3:** Wenn man positiv miteinander umgeht, bringt man eine bessere Leistung. Wenn man positiv gestimmt ist, bringt man auch freiwillig eine Leistung. Leistung und dauerhafte Leistung bringt man nicht wegen des Geldes. Leistung bringt man aus der eigenen Grundeinstellung. Ist diese positiv, dann leistet man auch Höchstleistung.

**I:** Wie wurde in dem ersten Training, also 2011, ein Transfer zwischen Situationen in der Weiterbildungsmaßnahme und Situationen im echten Berufsalltag hergestellt?

**B3:** Der Transfer entstand, da wir eine Gruppe waren aus sechs Regionalleitern, ein Key Accounter und ich, und wir kannten alle die gleichen Personen. Der Bernd hat ein Talent dafür, die Zunge der Teilnehmer zu lösen, so dass die untereinander den Transfer herstellen: „Das ist doch die Frau, das ist doch der Herr sowieso...“.

**I:** Ah okay, also wenn das Pferd auf eine gewisse Weise reagiert hat, konnten die Teilnehmer selber einen Bezug zur Realität herstellen?

**B3:** Ja, Bernd hat dann das Bild dazu beschrieben: „Das ist ein ganz neuer junger, der gerade erst ins Team gekommen ist. Der ist noch nicht perfekt, sondern eher noch etwas wild und reagiert noch etwas anders“. Und unser Team hat das dann selbstständig sehr schnell auf Personen übertragen. Manchmal gar nicht direkt in der Arbeit mit den Pferden, sondern am Schluss in der Abschlussrunde. Wenn Bernd nochmal zusammenfasst und beschreibt, wie der jeweilige Teilnehmer gewirkt hat, dann passiert nochmal ein Schritt. Ich denke, dass ist der entscheidende Schritt. Am Anfang ist jeder noch mit sich selbst beschäftigt, aber am Schluss bin ich immer wieder fasziniert, was sich die Apotheker oder Kollegen, Menschen, die sich zum Teil vorher noch nie in ihrem Leben begegnet sind, untereinander sagen. Wie offen und ehrlich sie miteinander umgehen, weil sie in dem Seminar gelernt haben, Kritik zu üben, ohne den anderen zu verletzen. In dem Seminar wird ganz deutlich vermittelt, dass wir ehrlich miteinander umgehen, nicht den Schuldigen suchen und dem anderen auch nichts Böses wollen. Sondern einfach nur sagen: „Du hast so gewirkt und du bist so in

Ordnung. Aber überleg mal, ob du nicht über einen anderen Weg leichter zu dem Ziel kommst, wo du jetzt sehr viel investierst und sehr viel Energie für aufbringst und es kommt gar nicht das raus, was du willst. Vielleicht geht es über einen anderen Weg leichter.“ Und das bringt Bernd in dem Seminar sehr gut rüber und ich glaube, dass da auch der Unterschied ist zu vielen anderen Seminaren.

**I:** Konnten sie, nach dem ersten Training 2011, Aspekte aus dem Training in ihren Berufsalltag nutzen? Gab es ein oder zwei Ansatzpunkte, die sie gerne umsetzen wollten?

**B3:** Aus der Erinnerung heraus, nein. Mich hat das Ganze so beeindruckt, dass ich versucht habe, alles in meinen Berufsalltag zu integrieren. Ich wollte alles umsetzen. Aber dann hatte ich das Erlebnis, das man gegen eine Wand läuft. Man realisiert dann, dass man noch Personen über sich hat, wie zum Beispiel den Personalleiter, den Geschäftsführer, den Marketingleiter, etc. die nicht dabei waren und es dann teilweise überhaupt nicht verstanden haben, wenn man darüber gesprochen hat. Vertrauen und Wertschätzung? Wir sagen den Mitarbeitern, was sie tun sollen, etc. Also mein Erlebnis nach dem Training war, dass ich auf Unverständnis gestoßen bin. Ich wollte Veränderungsprozesse reinbringen, habe aber dann gelernt, ich muss kleine Schritte machen. Du kannst nicht einfach da rein gehen und einfach gleich alles ändern. Nach unten hin, also mit den Mitarbeitern, die mir unterstellt waren, war das schon möglich: „Sie sagten du bist anders“. Einige waren ja mit bei dem Seminar und waren dann mit mir auf einer Wellenlänge. Generell ist es nach oben hin viel schwieriger, desto weiter man nach oben geht, desto mehr hat man mit Alphas und Machtmenschen zu tun. Die wollen das gar nicht verändern. Ich habe es zum Beispiel nicht geschafft, den Geschäftsführer zu überzeugen, zu dem Seminar von Bernd zu gehen. Ich habe so oft mit ihm darüber gesprochen, es mal zu erleben, mal mit der gleichen Führungsebene dahin zu gehen. Auch bei meiner ersten Firma, als auch bei der zweiten Firma, wo ich die Seminare organisiert hatte, habe ich es nicht geschafft, die gesamte Führungsebene, also die Ebene über mir, dazu zu bewegen, an dem Seminar teilzunehmen. Ich vermute, aus Angst sich zu blamieren, oder Angst, Schwäche zu zeigen.

**I:** Verstehe ich sie richtig? Sie konnten Aspekte aus dem Training nutzen, aber nur in der Führung von Mitarbeitern, die mit ihnen an dem Seminar teilgenommen haben und bei Mitarbeitern, die eine Ebene unter ihnen sind?

**B3:** Ja, wenn ich als Chef sagen konnte, wir gehen so miteinander um. Weil die Zeit, andere zu begeistern und es erleben zu lassen, war nur bedingt da. Also ja, dem stimme ich zu.

**I:** Würden sie sagen, dass sich dies mit zunehmender Entfernung des Trainingszeitpunktes verändert hat?

**B3:** Ja, ganz klares Ja. Es nutzt sich ab. Man kommt leider durch Unternehmensstrukturen und den täglichen Umgang wieder mehr in das alte Verhalten zurück. Nicht ganz, wenn ich es für mich persönlich betrachte, aber generell ja. Deshalb brauche ich ein, zwei Mal im Jahr. Das habe ich für mich erkannt.

**I:** Würden sie sagen, dass sich durch die Teilnahme an dem Training etwas an ihrem Führungsverhalten geändert hat? Wenn ja, können sie mir ein paar Beispiele, nennen in welcher Form eine Veränderung zu erkennen war?

**B3:** Ja, definitiv. Es hat sich etwas an meinem Führungsverhalten geändert. (--) Auch in meinen Seminaren, wenn ich selber Weiterbildungsseminare halte, dann versuche ich etwas zu erarbeiten, nicht nur Power-Point-Schlachten. Ich möchte nicht, dass die Teilnehmer alles nur aufnehmen, Informationen schlucken, sondern dass es mehr über gemeinsames Erleben läuft, dass man gemeinsam ein Ziel erarbeitet. Ich würde sagen, dass ich anders kommuniziere. Was sich auch gravierend verändert hat, war, dass ich mit meinen Regionalleitern anders über Mitarbeiter gesprochen habe. Dass wir andere Gesichtspunkte im Verhalten des Mitarbeiters gesehen haben als vor dem Seminar. Und damit auch andere Gründe, warum er ein gewisses Ergebnis geliefert hat. Ich habe mich mehr für das „Warum“ interessiert.

**I:** Das heißt, sie haben mehr den Menschen hinter der Leistung gesehen und sich nicht nur für das reine Ergebnis interessiert, sondern auch für die Situation in der dieser Mitarbeiter sich gerade befindet?

**B3:** Ganz genau.

**I:** Würden Sie sagen, dass ihre Mitarbeiter die Veränderung ihres Führungsverhaltens gespürt haben?

**B3:** Ja, hat man mir klar gespiegelt.

**I:** In welcher Form wurde ihnen das gespiegelt?

**B3:** Ganz klar in Gesprächen. Wir haben uns darüber unterhalten und mir wurde dann ganz klar gesagt: „Du bist anders, du verhältst dich anders“.

**I:** Können sie mir genauer erklären, was sie in diesem Zusammenhang mit „anders“ meinen?

**B3:** Also, ich bin ein sehr impulsiver Mensch mit viel Energie. Wenn ich in den Raum komme, dann reiße ich manche mit meiner Energie mit, andere haken allerdings ab, weil sie sich von dieser Energie erschlagen fühlen. Durch die Seminare habe ich individuelle Führung gelernt. Mehr auf die Menschen einzugehen und zu spüren, was sie brauchen. Ob sie mit meiner Energie umgehen können oder ob ich sie anders, etwas sanfter behandeln muss. Und ich habe gelernt, mehr zuzuhören.

**I:** Gibt es noch andere positive oder negative Auswirkungen durch die Teilnahme an dem Seminar für ihr Unternehmen?

**B3:** Aus meiner Sicht nicht. Bei dem Unternehmen, wo ich die Seminare das erste Mal angeboten habe, wurde dies nach meinem Verlassen abgeschafft. Dann war die Nachfrage aus dem Markt aber so groß, dass es wieder angeboten wurde. Also aus Kundendruck wurde es wieder mit aufgenommen. Eine andere Entwicklung bei diesem Unternehmen war, dass auch andere Führungskräfte und auch meine Nachfolgerin zu den Seminaren zu Bernd gegangen sind. Also, es müssen Feedbacks gekommen sein, die das Unternehmen dazu bewegt haben, doch daran teilzunehmen. Es hat sich also doch einiges an der Unternehmenskultur geändert.

Und an dem neuen Unternehmen habe ich diese Seminare dann auch mit eingebracht. Bei diesem Unternehmen war ich 1,5 Jahre. Dort bin ich nicht länger geblieben, weil ich auch durch die Seminare von Bernd gemerkt habe, dass die Work-Life-Balance bei diesem Unternehmen einfach nicht stimmt und es fehlte an Menschlichkeit. Deshalb bin ich dort dann auch weggegangen. 2016 habe ich dann bei einem anderen Arbeitgeber begonnen.

**I:** Ist ein pferdegestütztes Führungskräftetraining ihrer Meinung nach eine effektive Methode für die Weiterbildung von Führungskräften?

**B3:** Ich halte es definitiv für effektiv, es muss aber aus meiner Sicht irgendwie zur Firmenphilosophie passen. Es bringt nichts, einen Einzelkämpfer aus dem Unternehmen rauszunehmen und zu einem Pferdetraining zu schicken. Aber den bringe ich in einen Konflikt. Entweder versucht er, etwas zu ändern und stößt auf Widerstand, oder er kommt zurück und fühlt sich nicht mehr wohl, weil er in dem Seminar gelernt hat, dass es anders geht. Wenn ihn das Seminar erreicht hat. Daher glaube ich und so erlebe ich auch Bernd, dass er am liebsten mehrere aus der Firma, am besten den Firmengeist, bei einem Seminar dabei hat, denn die Philosophie der Firma muss geändert werden. Ich glaube, ein Unternehmen muss sich entscheiden, ob es an seiner Philosophie, also wie dort miteinander umgegangen wird, wie Erfolg definiert wird und wie dort gelebt wird, etwas ändern

möchte. Wenn das der Fall ist, haben diese Trainings ein hohes Maß an Erfolg. Deshalb fand ich es auch so reizvoll, die Apotheker hierfür zu gewinnen. Denn so konnte ich den obersten aus der Firma erreichen und wenn der sagt: „Ja, so will ich das, das setzen wir um“, dann hat es eine sehr hohe Chance auf Erfolg. Wenn die obersten fehlen oder nicht dahinterstehen, dann wird es schwierig.

**I:** Also würden sie sagen, wenn die Geschäftsleitung kleiner Unternehmen zu diesen Seminaren geht, dass es dann effektiv ist?

**B3:** Dass es dann auf jeden Fall leichter ist. Ich will es im anderen Fall keinesfalls ausschließen oder für unmöglich halten, denn ich habe es ja auch für mich gelebt. Aber wenn ich wirklich den Chef da habe, und der entscheidet, ok, wir gehen anders miteinander um, ich möchte das so leben, dann ist die Chance auf Erfolg sehr groß. Genauso kann der Chef sagen, wenn ein Mitarbeiter dabei nicht mitgehen will, ok, dann muss dieser Mitarbeiter gehen, dann passt er nicht mehr zu unserem Unternehmen.

**I:** Das heißt, ihrer Meinung nach ist es eher für kleinere Unternehmen geeignet. Und besonders für die Geschäftsleitung, beziehungsweise höchste Ebene der Führung.

**B3:** Dann passt es für mich perfekt. Bei größeren Unternehmen kann es auch sehr erfolgreich sein, wenn eine Abteilungseinheit gemeinsam an dem Training teilnimmt. Die können es den anderen Abteilungen vorzeigen, dass man anders miteinander umgehen kann und sogar bessere Ergebnisse erzielt. Also, man muss eine Einheit bekommen, die zeigt das einer für den Anderen da ist und als Team arbeitet. Dann glaube ich, dass es ein hohes Maß an Erfolg haben kann. Kritisch sehe ich es, wenn isolierte Personen aus einem Gebilde sind, denn die bringe ich in Gewissenskonflikte.

**I:** Würden sie sagen, dass dieses Seminar effektiver ist, als ein „normales“ Weiterbildungsstraining, in dem nur Menschen miteinander arbeiten?

**B3:** Ich würde es nicht nur auf das Pferd reduzieren. Die praktische Übung erreicht einen ganz anderen Zugang. Wenn Menschen miteinander über Verhaltensweisen sprechen, geht das meiner Erfahrung nach, ruckzuck in einen Schlagabtausch: Ja, nein, etc., man rechtfertigt sich. Wenn ein Pferd vom Schritt nicht in den Trab will, dann gibt es kein richtig, falsch, ja, nein, doch. Es hat einfach nicht funktioniert und es liegt eindeutig an mir. Und wenn ich ehrlich zu mir bin, dann bin ich aufgeregt, ängstlich, nervös etc. Und das erreicht man durch diesen Seminartyp. Die Ausrede fällt weg. Die Pferde reagieren einfach nur auf den Menschen, ganz ehrlich. Wir Menschen lernen, uns leider nicht mehr so emotional zu

verhalten. In dem Seminar werden aber eben die Emotionen angesprochen. Wenn ein Hund nicht zu dir kommt, dann hat es einen Grund. Diese Form der Weiterbildung ist einfach anders, sie haben ein deutlich höheres Maß an Ehrlichkeit. Es ist wie in den Spiegel zu schauen und man kann sich dem nicht entziehen. Und daher: Ja, 100%. Mit den Tieren hat man einen ganz anderen Effekt, weil man muss ehrlich zu sich selbst sein. Außer man macht sich etwas vor, aber wer nicht zu sich selbst ehrlich ist, der kann sich auch nicht entwickeln oder ändern.

**I:** Würden sie diese Form der Weiterbildung anderen Führungskräften weiterempfehlen?

**B3:** 100 % Ja. Zum einen lernt man durch die Teilnahme sich selbst mal auf eine ganz andere Art zu sehen. Zum anderen gewinnt man die Erkenntnis, jeder Mensch ist, wie er ist. Man kann zwar an sich arbeiten, aber man kann sich nicht grundlegend ändern. Man lernt aber mehr darüber, wie man ist und dass man, beispielweise in meinem Fall, dass ich die Energie, die ich habe, auch runterfahren kann. Genauso, wie andere lernen, dass sie Energie in sich haben, die sie selbst gar nicht kannten. Man lernt in dem Training, dass man mit seinem eigenen Verhalten etwas ändern kann. In dem Seminar lernt man sich selbst zu steuern und durch das eigene Verhalten Ziele zu erreichen. Einem wird bewusst, dass der Erfolg wegen meines Verhaltens ist, wie er ist.

**I:** Sind sie der Meinung, dass diese Form der Weiterbildung nachhaltig ist?

**B3:** Also, ich formuliere es mal so. Wenn ich ehemalige Teilnehmer besuche, dann ist in 99% der Fälle das erste Thema, über das wir sprechen, das Seminar von Bernd Osterhammel. Ich glaube, deutlicher kann sich Nachhaltigkeit nicht äußern. Wir sprechen nicht über die Firma oder über Produkte, sondern sehr ausgiebig über die Seminare: „Weißt du noch, wie wir da waren, wie gehst du denn heute damit um?“, das sind so die Themen, über die wir sprechen. Meiner Meinung nach sind sie sehr nachhaltig. Damit meine ich nicht, dass sie das zu 100% leben und alles umsetzen, aber dass sie es auch nach Jahren noch beschäftigt und sie immer noch an sich arbeiten, um so zu werden wie Bernd Osterhammel.

**I:** Gut, danke für die ausführliche Beantwortung der Fragen und das nette, informative Gespräch. Ich habe keine weiteren Fragen, würden sie gerne noch etwas hinzufügen?

**B3:** Ja, man kann das Pferdetraining nicht alleine und nicht als Sache betrachten. Es ist diese Mischung aus den Pferden und Bernd Osterhammel. Bernd ist ein Mensch mit einer wahnsinnigen Aura, der seine Überzeugungen selbst lebt und das muss man differenzieren. Man kann meiner Meinung nach nicht sagen, Pferdeflüstern für Manager ist gut oder ist

schlecht. Da muss eine Identifizierung mit der Sache sein, man kann eine Orgel spielen, oder man kann eine Orgel „spielen“. Und der Bernd spielt das nicht, sondern der liebt das. Und ich denke, das unterscheidet ihn von andern Trainern, ohne etwas Negatives über die anderen Trainer zu sagen. Aber ich glaube, dass das der entscheidende Punkt ist, warum diese Seminare so erfolgreich, glaubwürdig und nachhaltig sind. Ein weiterer Punkt ist, dass Bernd eben auch mal öfter nach telefoniert und sich auch danach noch für den Mensch interessiert. Und das macht das Ganze auch so wertvoll.

- I:** Vielen lieben Dank, Herr Willmeroth, für ihre Zeit, Kooperation und erfolgreiche Zusammenarbeit. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Abend und eine gute Heimreise.
- B3:** Gerne, gerne, Frau Ewenz. Ihnen auch noch einen schönen Abend. Wenn noch etwas ist, können sie sich jederzeit melden.

### Experte 4: Herr Beck

Herr Beck ist 60 Jahre alt, nach seinem Abitur verbrachte er einige Zeit als Wehrpflichtiger bei der Bundeswehr. Danach folgt ein Studium im Bereich Bauingenieurwesen in Wuppertal. Nach seinem Studium arbeitete er zunächst für das Ingenieurbüro Franz Fischer in Solingen. 1989 gründete Herr Beck sein eigenes Ingenieurbüro: Ingenieurbüro Reinhard Beck. Seit 27 Jahren ist er nun alleiniger Inhaber des Ingenieursbüros und ist mittlerweile für 35 Mitarbeiter verantwortlich. Herr Beck nahm insgesamt zwei Mal an den pferdegestützten Führungskräfte trainings von Herrn Bernd Osterhammel teil, das erste Seminar war in 2007 und das zweite Seminar folgte dann 2016. Herr Beck besaß selbst zwei Pferde und hatte daher keine Angst vor den Tieren.

#### Beurteilung der Zufriedenheit

<b>Kriterium</b>	Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	OK (3)	Zufrieden (4)	Sehr zufrieden (5)
Organisatorische Rahmenbedingungen					*
Zusammensetzung der Teilnehmer					*
Qualität der Unterbringung					*
Qualität der Verpflegung					*
Ausstattung des Seminarraums					*
Fachliche Kompetenz des Trainers					*
Didaktik des Trainers					*
Inhalte des Trainings					*
Ablauf des Trainings					*
Erzielter Lernerfolg					*
Erzielter Transfererfolg					*
Nachhaltige Veränderung des eigenen Verhaltens					*

### Interview mit Herrn Beck

**I:** Herzlich willkommen zu unserem Interview zum Thema pferdegestützte Führungskräftetrainings. Wir haben schon geklärt, dass sie an dem Training von Bernd Osterhammel teilgenommen haben. In welchem Jahr haben sie zum ersten Mal daran teilgenommen?

**B4:** Das erste Mal war vor zehn Jahren ungefähr, es können auch 9 gewesen sein.

**I:** Okay, gut. Würden sie mir kurz erklären, warum sie daran teilgenommen haben? Wie kam es dazu?

**B4:** Das ist eine gute Frage. Damals war es so, dass wir Strukturprobleme und andere Probleme auf der Führungsebene in der Firma hatten, bei denen ich das Gefühl hatte, da reichen die üblichen Seminare nicht, da die Probleme tief in die eigene Person reingingen. Bernd kannte ich schon länger, da er ja auch ein Ingenieurbüro hatte und mir war wichtig, dass ich mit jemandem spreche, der in meinem Bereich Erfahrung und Hintergrundwissen hat. Das ist bei normalen Unternehmensberatern oft anders. Außerdem war ich sehr neugierig, was der Bernd jetzt macht.

**I:** Hatten sie sich Ziele konkrete Ziele an das pferdegestützte Führungskräftetraining gestellt?

**B4:** Ja, natürlich. Ein Unternehmen zu leiten, kann manchmal sehr schwer sein und ist sehr energieaufreibend. Man hat ständig das Gefühl, das muss doch auch anders und leichter gehen. Von Bernd hatte ich einige Stichwörter im Kopf und das hat mich dann sehr neugierig gemacht, wie das denn anders gehen kann.

**I:** Okay, also versteh ich sie richtig? Sie wollten durch das Training Wege finden, wie sie ihr Unternehmen leichter führen können und die vorhandenen Probleme lösen.

**B4:** Ja, genau. Und ich war eben auch sehr neugierig, wie Bernd arbeitet und was man in diesem Training lernt.

**I:** Okay, und haben sie ihre Ziele erreichen können?

**B4:** Innerhalb des Trainings bekommt man erstmal ein Gefühl dafür, wie man wirkt. Man nimmt seine eigene Person nochmal ganz anders wahr und man entwickelt ein Bewusstsein dafür, dass man mit jeder Faser seines Körpers wirkt. Jedes Verhalten erzeugt eine Wirkung. Und diese Erkenntnis ist für manche vielleicht selbstverständlich, aber mir wurde das durch das Training nochmal ganz bewusst gemacht. Und diese Erkenntnis hat sich dann

auch ganz deutlich im Büro wieder gespiegelt. Ich weiß nicht, ob sie schon mal 30 Mitarbeiter in Bewegung setzen mussten, das braucht viel Konzentration, Respekt und eine gewisse Verbindung. Und das wird einem nirgends so schön gespiegelt wie in der Arbeit mit den Pferden.

**I:** Da sie gerade beim Inhalt sind, wie würden sie Inhalt des Trainings beurteilen? Also sowohl den Inhalt der Theorie wie auch den Inhalt der praktischen Übungen?

**B4:** Das ist aus meiner Sicht eine sehr gute Kombination und ich glaube auch, dass es gar nicht anders geht. Man hört sich die Theorie an, und denkt „Okay, das hört sich alles sehr gut an“, aber man hat natürlich noch einige Fragen im Kopf. Also, würde die Theorie alleine stehen, wäre das schon sehr schwierig. Ganz wichtig ist auch das Feedback. Man erhält ja das Feedback der Pferde, was man so in der Form nie von einem Mitarbeiter erhalten würde, dann das Feedback der anderen Teilnehmer, das Feedback der Trainer und in einer gewissen Form auch das eigene Feedback, also die eigene Reflektion.

**I:** Gut, also sie fanden den Ablauf sinnvoll?

**B4:** Ja, auf jeden Fall. Es macht keinen Sinn, zuerst mit den Pferden zu arbeiten, man braucht schon diese Einführung. Es ist schon eine runde Sache und ich kann es mir anders auch gar nicht vorstellen. Die Theorie gehört ja dazu und die hat beim Bernd ja sehr viel mit seinen Erfahrungen zu tun. Und wir Ingenieure kennen ja die Probleme, die er schildert und die ganzen Dinge, die in der Firma ablaufen. Und weil er auch alle die Probleme kennt und an der eigenen Erfahrung zeigt, dass es auch anders geht, wirkt er für uns eben sehr authentisch.

**I:** Welche Ergebnisse oder Erkenntnisse nehmen sie aus dem Training mit?

**B4:** Die Erkenntnis, dass ich für ganz viel verantwortlich bin. „Du bist für die Situation in deiner Ehe verantwortlich, du bist für die Situation in der Firma verantwortlich, etc.“. Und diese Verantwortung ist eben nicht nur eine Verantwortung, die einen erdrückt, sondern auch eine Chance, mit den richtigen Bildern im Kopf und mit den richtigen Verbindungen zu den Menschen die schwere Steuerungsarbeit etwas leichter zu machen. Dass das mehr mit Anerkennung und Respekt abläuft. Ich war schon immer anerkennend und respektvoll, aber nochmal auf eine andere Art und Weise.

**I:** Das heißt, durch das Training wurde ihnen das nochmal bewusster gemacht, wie wichtig Anerkennung und Respekt sind?

**B4:** Ja, ganz genau.

**I:** Welche vier Kompetenzen muss ihrer Meinung nach eine Führungskraft in der heutigen Zeit besitzen?

**B4:** (-) Das ist eine gute Frage. Ich denke, Gelassenheit ist wichtig, das heißt, man sollte nicht auf alles anspringen, was gerade läuft. Außerdem auch eine gewisse Distanz zu den Themen. Besonders bei Ingenieuren sieht man häufig, dass sie sehr in Projekten arbeiten, aber ihre Rolle als Führungsperson vernachlässigen und sich zu sehr auf das Tagesgeschäft fokussieren. Die Führungsperson sollte über jedes Projekt Bescheid wissen, aber Aufgaben auch abgeben und die Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten lassen. Ich habe immer gesagt, die Firma Beck ist eine Entwicklungsplattform für Projekte und Menschen. Ich denke, es ist eine wichtige Führungsaufgabe, Menschen die Möglichkeit zur Entwicklung geben und diese dabei zu unterstützen. Außerdem muss man erkennen, welche Stelle die richtige in der Firma ist und man muss auch erkennen, wenn eine Person einfach nicht in den Organismus passen. Manchmal entwickeln sich Mitarbeiter aber auch erst im Laufe der Zeit in eine Richtung, die nicht zum Unternehmen passt. Und das zu erkennen gehört auch zu einer wichtigen Kompetenz. Außerdem sollte man mit den Mitarbeitern und dem Organismus „Firma“ tief verwurzelt sein. Ebenso erachte ich für sehr wichtig, dass eine Führungskraft sich selbst führen kann. Man muss selber das Maß finden, was geht noch und was nicht. Man muss selbst dafür sorgen, dass man einen ausgeglichenen Energiehaushalt hat, also selbst für eine Work-Life-Balance sorgen.

**I:** Sie erachten also, Selbstführung, die Fähigkeiten Talente zu erkennen und Aufgaben zu delegieren sowie eine gewisse emotionale Verbindung zu den Mitarbeitern und der Firma für wichtige Kompetenzen.

**B4:** Ja, dem stimme ich so zu, außerdem auch Klarheit in der Ausrichtung und in den Werten.

**I:** Würden Sie sagen, dass diese Kompetenzen in der Arbeit mit den Pferden entwickelt und oder verbessert wurden?

**B4:** Ja, auf jeden Fall! Man entwickelt ein ganz anderes Bewusstsein und man erlangt ein anderes Gefühl für Wertigkeit und Wichtigkeit. Auch das Thema Verbindung wird in dem Training sehr deutlich. Wenn man keine Verbindung zu dem Pferd aufbauen kann, dann kann man es auch nicht führen und es tut nicht, was man von ihm möchte. Wenn man sich in der Arbeit mit den Pferden nicht selbst führen kann, sich nicht auf die Aufgabe konzentriert, sondern gedanklich irgendwo anders ist, dann merken das die Pferde. Außerdem habe ich durch das Training eine Bestätigung meines Führungsstils erhalten

**I:** Wurde ein Transfer zwischen Situationen in dem Training und im Berufsalltag hergestellt und wenn ja, können sie mir erklären auf welche Weise dies geschah?

**B4:** Ja, definitiv. In dem Training wird einem ganz deutlich gezeigt, dass jedes Verhalten eine Wirkung hat. Alles, was ich tue oder nicht tue, hat eine Wirkung. Jede meiner Aktionen hat eine Wirkung auf das Pferd und führt zu einer Reaktion beim Pferd. Und das erfahre ich jeden Tag aufs Neue. Der Transfer wird eigentlich schon in dem Theorie-Teil hergestellt. Besonders die Wichtigkeit von Vertrauen und eine Verbindung mit seinem Gegenüber wird ganz deutlich. Beim Pferd merkt man eben direkt, dass es nicht das tut, was man von ihm verlangt, wenn kein Vertrauen da ist. Und die Verbindung oder der Transfer, dass das beim Menschen genauso ist, war mir eigentlich direkt deutlich, also ich fand es absolut nicht schwer, da einen Transfer herzustellen.

**I:** Hat sich durch das Training ihr Führungsverhalten geändert und wenn ja, in welcher Form?

**B4:** (-) Ja, also mein Verhalten bei Fehlern hat sich definitiv deutlich geändert. Früher habe ich Fehler immer nochmal kommentiert und habe sozusagen die Wunde nochmal aufgerissen und nochmal reingedrückt, um sicher zu sein, dass das nicht nochmal passiert. Heute habe ich eine andere Denkweise. Wenn Menschen einen Fehler machen, merken sie das in der Regel selber und versuchen, diese auch selbst zu korrigieren. Wenn man Menschen stark machen will, dann muss man das, was gut läuft, nach vorne bringen und Anerkennung zollen. Ich habe gelernt, dass Menschen wachsen, wenn ich ihnen Vertrauen schenke und sie machen lasse.

**I:** Okay, also sie führen ihre Mitarbeiter jetzt weniger über Kontrolle, sondern schenken ihnen mehr Vertrauen und geben ihnen auch mehr Verantwortlichkeit.

**B4:** Ja, genau.

**I:** Sind sie der Meinung, dass sich das mit Entfernung des Trainingszeitpunktes bis heute geändert hat? Konnten sie einige Aspekte mit der Zeit besser umsetzen oder sind sie eher wieder in ihr altes Verhalten zurückgefallen?

**B4:** Nein, man bewegt sich langsam auf eine andere Ebene und da will man auch gar nicht mehr weg. Ich erreiche nun bessere Ergebnisse mit weniger Kraft. Man möchte definitiv nicht mehr in die alten Verhaltensmuster zurück. Natürlich muss man schon noch ein paar gewisse Dinge kontrollieren, aber wenn es sich dann in die falsche Richtung entwickelt, dann setzt man sich zusammen und schaut, wie man es zukünftig anders machen muss, also die ganz normale Entwicklungsarbeit. Ich kann mich nun viel mehr auf die Dinge

konzentrieren, die mir Freude bereiten. Ich kümmere mich um die Kunden und beschäftige mich mit der Firma. Wo wollen wir in zehn Jahren stehen? Wie wollen wir uns im Markt positionieren und so weiter. Früher war das anders, da konnte ich mich aus dem Tagesgeschäft und der Projektebene kaum raushalten.

**I:** Glauben sie, dass ihre Mitarbeiter diese Veränderung wahrgenommen haben?

**B4:** Also, viele sind ja schon in dieses System eingeboren. Die sind gekommen, als das schon so gelaufen ist.

**I:** Und wenn sie sich zurückerinnern, an die Zeit kurz nach dem ersten Training, also vor zehn Jahren. Haben ihre Mitarbeiter damals eine Veränderung gespürt?

**B4:** Ja, es gab eine Zeit, in der sie das Gefühl hatten: „Ach, du je, was will er denn jetzt schon wieder?“ Zu der Zeit waren ja auch einige Unternehmensberater da, die ihren Stempel aufdrücken wollten. Es war so ein Hin und Her und Vor und Zurück. Ich hatte es damals schwer, was ich gelernt hatte, zu vermitteln. Aber heute wird jeder Mitarbeiter, der bei mir in der Firma anfängt, nach sechs Monaten zu Bernd geschickt und darf dieses Training mitmachen. Wir waren auch schon als große Gruppe bei dem Training.

**I:** Dann kann man ja sagen, dass dieses Training schon einen sehr großen Einfluss auf ihr Unternehmen hatte. Würden sie sagen, dass es neben den positiven auch negative Auswirkungen gab?

**B4:** Nein, keine negativen, sonst hätte ich es nicht so in unsere Unternehmensphilosophie aufgenommen. Die gesamte Unternehmenskultur hat sich durch das Training geändert. Wir versuchen, es als Organismus gemeinsam zu leben.

**I:** Erachten sie pferdegestützte Führungskräftetrainings als effektive Methode, um Führungskräfte weiterzubilden und auf die Aufgabe als Führungskraft vorzubereiten?

**B4:** Das ist sicherlich nicht die einzige Art, um Führung zu lernen, aber als Einstieg, um überhaupt die Sensibilität zu bekommen, was bedeutet es Menschen zu führen. Und um zu erleben, was da eigentlich mit einem selbst passiert und was sind das für Abläufe, die ich da beeinflusse. Dass man eben dieses Bewusstsein für Wirkung und Ursache bekommt, dass man immer wirkt, egal, was man tut oder nicht. Es ist erstmal eine Auseinandersetzung mit sich selber, aber das ist enorm wichtig.

- I:** Sie sagen also, dass diese Selbsterkenntnis, die man in diesem Training erfährt, besonders wichtig ist. Würden sie soweit gehen und sagen, dass man diese Erfahrung, so in der Art, nur in der Arbeit mit den Pferden bekommt?
- B4:** Seminare, bei dem man nur darüber spricht, wie man sich führen oder managen sollte, oder über Kommunikationswege spricht, wirken ganz anders. Wenn es bei einem Seminar keinen Teil gibt, der einen direkt berührt oder anspricht, dann wirkt es nicht so stark. Bei den Pferden wird man emotional berührt, das berührt jeden. Man muss berührt werden und etwas spüren, und das ist in der Arbeit mit den Pferden definitiv der Fall.
- I:** Das heißt, die Maßnahme muss einen emotional und nicht nur im Kopf berühren?
- B4:** Ja, auf jeden Fall, dann wirkt es ganz anders, es geht in die Tiefe.
- I:** Würden Sie die Teilnahme eines pferdegestützten Führungskräfte Trainings weiterempfehlen?
- B4:** Ja, absolut, ich würde es jedem empfehlen. Das klingt jetzt etwas drastisch, aber ich finde, man sollte es für Führungskräfte gesetzlich verordnen. Außerdem erachte ich es auch für Lehrer als sehr gut. Meine Schwester zum Beispiel ist Lehrerin und sie hat da auch mitgemacht. Sie hatte auch versucht, andere Lehrer zu motivieren, aber die Schulen wollen das finanziell nicht unterstützen. Aber jeden, der daran teilnimmt, verändert es.
- I:** Sind sie der Meinung, dass diese Form der Weiterbildung nachhaltig ist? Also hat es einen nachhaltigen Effekt auf eine Person, deren Verhalten oder auf ein Unternehmen?
- B4:** Ja, da bin ich fest von überzeugt! Wenn man es mal verstanden hat, dann ist es, wie wenn man plötzlich schwimmen kann. Dann schwimmt man vielleicht mal was schlechter, aber es bleibt im Hintergrund als Fundament stehen. Man erinnert sich da einfach immer wieder dran und kann darauf aufbauen. Man kann seine Erinnerungen natürlich erneuern, aber das bleibt einem immer nachhaltig im Kopf. Ich habe mein Verhalten selber sehr nachhaltig geändert, ich möchte gar nicht mehr in alte Muster zurück.
- I:** Gut, Herr Beck, das waren soweit alle Fragen. Haben sie noch Fragen an mich?
- B4:** Nein, momentan nicht. Ich würde mich sonst nochmal melden. Ich wünsche ihnen viel Erfolg bei ihrer Arbeit und ein schönes Wochenende.
- I:** Danke, Herr Beck. Dann danke ich ihnen recht herzlich für ihre Zeit und das nette Gespräch und wünsche ihnen noch einen schönen Tag und natürlich ein schönes Wochenende.

### Experte 5: Herr Götz

Nach Abschluss seines Abiturs und dem darauffolgenden Zivildienst begann Herr Götz eine Ausbildung als Zimmermann. 2005 schloss er das Studium des Bauingenieurwesens erfolgreich ab. Nachdem er 2005 bis 2006 als Projektleiter arbeitete, nahm er 2006 die Tätigkeit des Projektingenieurs bei Pirmin Jung auf. 2010 gründete er die Pirmin Jung Deutschland GmbH. Er hält 30 % der Firma und ist geschäftsführender Gesellschafter. Mittlerweile sind ihm zwölf Mitarbeiter unterstellt. Das pferdegestützte Führungskräfte-Training wurde Herrn Götz von einem Freund empfohlen, woraufhin er sich 2012 für die Teilnahme an dem Seminar entschied. Vor dem Seminar hatte er zwar bereits geringfügigen Kontakt mit Pferden, dennoch war zu Beginn des Seminars der Respekt vor den Pferden und deren Reaktion groß. Diesen Respekt konnte er jedoch bereits innerhalb der ersten zwei Trainingsminuten ablegen.

#### Beurteilung der Zufriedenheit

<b>Kriterium</b>	Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	OK (3)	Zufrieden (4)	Sehr zufrieden (5)
Organisatorische Rahmenbedingungen					*
Zusammensetzung der Teilnehmer					*
Qualität der Unterbringung				*	
Qualität der Verpflegung				*	
Ausstattung des Seminarraums				*	
Fachliche Kompetenz des Trainers					*
Didaktik des Trainers					*
Inhalte des Trainings					*
Ablauf des Trainings					*
Erzielter Lernerfolg					*
Erzielter Transfererfolg					*
Nachhaltige Veränderung des eigenen Verhaltens				*	

### Interview mit Herrn Götz

**I:** Herzlich willkommen zu unserem Interview zum Thema pferdegestützte Führungskräfte Trainings. Beginnen wir direkt mit der ersten Frage. Wann haben sie das erste Mal an einem pferdegestützten Führungskräfte Training teilgenommen?

**B5:** Das erste Mal habe ich im Oktober 2012 an einem Seminar bei Bernd Osterhammel teilgenommen.

**I:** Wie würden sie denn den Inhalt des Seminars beurteilen?

**B5:** Ich war sehr zufrieden! Inhaltlich wurde mir sehr viel vermittelt im Hinblick auf meine Person. Ich konnte mich selbst sehr gut reflektieren und konnte durch zwei sehr unterschiedliche Pferde sehr gut mein eigenes Verhalten erkennen. Wie klar und deutlich bin ich in der Ansprache – genauso klar und deutlich gibt es eine Reaktion. Das 3. Newtonsche Axiom „Actio = Reactio“ ist mir hier nochmal auf einer ganz anderen Art und Weise vorgestellt worden!

**I:** Wie würden sie den Ablauf des Trainings beurteilen?

**B5:** Das Seminar ging über zwei Tage. Der erste Tag spielte sich hauptsächlich im Seminarraum ab, Bernd hat dann erzählt, wie er zu der Arbeit mit den Pferden kam und welche Erfahrungen er als Ingenieurbüroinhaber gesammelt hat. Danach wurden die Pferde dann in die Halle gelassen und jeder hat sich ein Pferd ausgesucht. Es war sehr sinnvoll, mit der Einführung zu beginnen. Für mich als Ingenieur war es sehr interessant zu hören, welche Erfahrungen Bernd mit seiner Firma erlebt hat und wie er durch die Pferde gelernt hat, eine bessere Führungskraft zu werden.

**I:** Sie waren also zufrieden mit dem Ablauf des Trainings?

**B5:** Ja, ich fand es sehr gut, dass man erstmal theoretisch erklärt bekommen hat, wie die Pferde wirken und dass auch schon ein Bezug zur realen Berufswelt hergestellt wurde.

**I:** Welche Ergebnisse konnten sie aus dem Training ziehen?

**B5:** Das Ergebnis war, dass man in dem Seminar ein großes Bewusstsein erlangt, dass man in jedem Moment wirkt. Ich habe in dem Training nochmal ein ganz anderes Bewusstsein dafür entwickelt. Seit jenen Tagen begleitet mich dieses Seminar immer wieder in meinem täglichen Leben! Wenn Dinge nicht in meinem Sinne laufen, dann stelle ich mir fast immer zuerst die Frage, ob ich als Führungskraft nicht „aussagekräftig“ genug in meiner Ausdrucksweise war. Und muss sehr häufig feststellen, dass „mangelhafte“ Arbeit dann

vielfach auf meine ungenaue Definition zurückzuführen ist (was zum Glück nicht mehr häufig vorkommt).

**I:** Okay, also versteh ich sie richtig? Ihr persönliches Ergebnis, ist die Erkenntnis, dass ihnen nun sehr bewusst ist, dass sie in ihren Aussagen klar und deutlich sein müssen?

**B5:** Ja, genau. Wenn etwas nicht gut lief, dann frage ich mich immer: „War ich deutlich genug?“.

**I:** Welche Ziele haben sie mit der Teilnahme an dem Seminar verfolgt?

**B5:** Ziele hatte ich keine. Ich habe mich einfach mal treiben lassen. Das hing aber auch damit zusammen, dass ich vor dem Seminar keine richtige Vorstellung vom Ablauf und der möglichen „Wirkungsweise“ des Seminars und dem Aufeinandertreffen Pferd/Mensch hatte. Für mich selbst war das sicher die beste Einstellung! Wenn ich jetzt mit der Riesenerwartung hier ins Rennen gegangen wäre, dass sich die Welt für mich ändert, dann hätte mich das sicher belastet. So habe ich die Dinge auf mich zukommen lassen und konnte völlig frei die Dinge aufnehmen und maximal davon profitieren.

**I:** Bitte nennen sie mir vier Führungskompetenzen die sie in der heutigen Zeit als wichtig empfinden!

**B5:** Eine wichtige Fähigkeit ist es, die Talente des Gegenübers zu erkennen und die Mitarbeiter gemäß Ihren Fähigkeiten mit der richtigen Arbeit/Aufgabe zu betrauen. „Was macht meine Mitarbeiter glücklich? Wo finden sie sich wieder? In welcher Arbeit gehen sie total auf? Was macht meine Mitarbeiter zufrieden?“ Diese Dinge herauszuarbeiten ist Teil meiner Geschäftsführerarbeit und begleitet mich die ganze Zeit. Ich muss erkennen, ob die Mitarbeiter am richtigen Platz zur richtigen Zeit eingebunden sind. Dann haben wir die klassische Win-Win-Situation. Dem Mitarbeiter geht es gut, er macht gute Arbeit und ist glücklich – im Gegenzug schlägt sich das in den meisten Fällen dann auch wirtschaftlich nieder. Außerdem sollte man wertschätzend und anerkennend mit seinen Mitarbeitern umgehen und sie motivieren.

**I:** Wie wurden diese Kompetenzen ihrer Meinung nach in Interaktion mit den Pferden entwickelt und gefördert?

**B5:** Talente am Pferd zu erkennen war in diesen kurzen Momenten sicher nicht möglich. Aber für mich war ganz deutlich zu spüren, wie Dinge mit klarer Ansprache geleitet und geführt werden können. Außerdem war die Talenterkennung neben dem Pferdeseminar eben auch ein ganz wichtiger Anteil in der „theoretischen“ Seminararbeit und für mich neben dem

Aufeinandertreffen Pferd/Mensch der zweite große Punkt, den ich daraus mitgenommen habe. Wie wichtig Wertschätzung, Anerkennung und Motivation sind, wurde in der Arbeit mit den Pferden sehr gut vermittelt. Ich habe gespürt, welchen positiven Effekt es hat, zu loben. Bei mir selbst ist es ja nicht anders. Jeder Mensch sucht nach Anerkennung und möchte für gute Arbeit gelobt werden. Das motiviert dann eben auch, wenn man weiß, man wird belohnt oder gelobt für die erbrachte Leistung. Das wurde mir in dem Seminar nochmal ganz bewusst und nun achte ich im Arbeitsalltag viel mehr darauf.

- I:** Wie wurde ein Transfer zwischen den Situationen, die sie in dem Seminar erlebt haben, und Situationen im echten Berufsalltag hergestellt?
- B5:** Das finde ich, hat Bernd schön erklärt. Er hat uns eine Arbeitsaufgabe gegeben: Er sagte: „Wir simulieren jetzt ein Vorstellungsgespräch!“. Dann beginnt es eben damit, dass ein Bewerber in den Raum kommt und sich vorstellen möchte. Die erste Frage, die sich dann stellt ist: Wie regiert man, geht man auf den Bewerber zu oder lässt man ihn kommen? Wie begrüßt man ihn, etc.? Und dann haben wir verschiedene Übungen mit den Pferden gemacht, dann beginnt es eben auch damit: Wie begrüße ich das Pferd, wie trete ich auf, usw. Ich fand das echt gut, also die Aufgabe mit dem Vorstellungsgespräch. Generell begleitet mich das Seminar persönlich und mein ganzes Leben bis zum heutigen Tag sehr intensiv. Ich habe nach dem Seminar sehr viel über mich selbst und meine Arbeit nachgedacht. Ich habe auch mit der Hilfe von Bernd Osterhammel einige Aspekte vertieft und meine eigenen Ansichten, meine Lebenseinstellungen usw. komplett auf den Prüfstand gestellt und mich in nahezu allen Winkeln des Lebens nochmals komplett durchleuchtet.
- I:** Konnten sie denn Aspekte aus dem Training in ihrem Berufsalltag nutzen?
- B5:** Die gelernten Aspekte begleiten mich, wie schon gesagt, sehr intensiv. Über die Jahre muss man natürlich aufpassen, dass die Erinnerungen nicht verblassen. Aber es hat bei mir einen kontinuierlichen Trainingsprozess ausgelöst, so dass ich mich regelmäßig mit den Inhalten auch immer wieder selbst in irgendeiner Form beschäftige.
- I:** Hat sich denn im Laufe der Zeit die Umsetzung verändert? Haben sie Aspekte aus dem Seminar im Laufe der Zeit vergessen, oder sind einige Dinge besser geworden, weil sie sich über die Dauer besser verinnerlicht haben und quasi zur Routine wurden?
- B5:** Ich würde sagen, dass ich mit der Zeit noch besser geworden bin. Es ist wie gesagt, ein ständiger Lernprozess, einige Aspekte geraten schon mal in Vergessenheit, aber im Großen und Ganzen lerne ich dauerhaft und versuche, stetig besser zu werden.

**I:** Würden sie denn sagen, dass sich ihr Führungsverhalten durch die Teilnahme an dem Seminar verändert und wenn ja, in wie fern?

**B5:** Mein Führungsverhalten hat sich definitiv verändert, es hat sich verbessert! In dem Seminar wurde mir ein Spiegel vorgehalten!! Und wenn ich heute nicht klar und deutlich in meinen Ansagen bin, dann kann ich von den wenigsten Mitarbeitern auch eine klare und deutliche Bearbeitung der Aufgaben zurückbekommen. Das liegt dann aber nicht am Mitarbeiter, sondern an mir. Mein Gegenüber kann meine Gedanken nicht lesen, die muss ich schon klar ausdrücken!

**I:** Auf welche Weise haben ihre Mitarbeiter diese Veränderungen wahrgenommen? Haben sie überhaupt eine Veränderung bemerkt?

**B5:** Ja, das denke ich schon. Die Mitarbeiter erledigen die Arbeiten seitdem viel genauer nach meinen Vorstellungen. Das zeigt mir, dass ihnen (ob bewusst oder unbewusst) auffällt, dass ich mich verändert habe, dass ich mittlerweile viel deutlicher in meinen Angaben bin. Außerdem erwarte ich nicht mehr vom einen oder anderen Mitarbeiter irgendwelche „Wunderdinge“. Selbst wenn heute ein Mitarbeiter an einer Aufgabe „scheitert“, dann gehe ich viel entspannter damit um als früher und ich schon das sie das auch bemerkt haben. Ich mache mir jetzt vorher Gedanken, was das Ergebnis der Aufgabe sein könnte (positiv wie negativ). Früher gab es nur den Gedanken, dass der Mitarbeiter diese eine Aufgabe jetzt zu erfüllen hat, unter allen Umständen. Und wenn dann eben ein negatives Ergebnis dabei rauskam, da war ich megamäßig enttäuscht. Das passiert mir heute nicht mehr und mir und meinen Mitarbeitern geht es extrem gut damit!

**I:** Welche positiven oder negativen Auswirkungen hatte die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme für ihr Unternehmen?

**B5:** Die Auswirkungen sind absolut positiv gewesen. Seit der Begegnung mit Bernd und den Pferden geht es mir besser. Besser im Umgang mit meinen Mitarbeitern. Ich habe in diesem Falle gelernt, besser mit meinen Mitarbeitern umzugehen und den Ursprung deren „Unfähigkeiten“ viel häufiger bei mir zu suchen. Das erklärt für mich im Nachhinein auch viel negative Energie, die ich aus heutiger Sicht völlig unnötigerweise in den Jahren zuvor verbraucht habe. Somit geht es auch dem Unternehmen viel besser. Ich versuche mich so deutlich auszudrücken, wie es geht. Ich kann mittlerweile sehr gut einschätzen, ob der Mitarbeiter den gestellten Aufgaben gewachsen ist oder nicht. Diese Einstellung war vorher nahezu überhaupt nicht vorhanden.

**I:** Insgesamt interpretiere ich ihre Aussagen bezüglich des pferdegestützten Führungskräftetrainings als sehr positiv. Sind sie denn der Meinung, dass pferdegestützte Führungskräftetrainings eine effektive Methode sind, um Führungskräfte weiter zu bilden und wenn ja, warum sehen sie das so?

**B5:** Ja, auf jeden Fall. Weil das Pferd einen so gut und unmittelbar widerspiegelt. Wenn man sich dem bewusst wird, dann glaube ich, dass dieses Seminar definitiv viel bewirken kann. All unsere Mitarbeiter haben dieses Seminar besucht und ich kann jedem nur die Empfehlung geben, solch ein Seminar zu besuchen. Ich weiß nicht, was andere Pferdeflüsterer so tun. Ich kann nur für die Seminare mit Bernd Osterhammel sprechen und würde ihn zu jeder Zeit zu 100% empfehlen. Einzige Bedingung: Die Menschen müssen die Offenheit haben, in ihre Seele zu schauen und sich mit sich selbst mal auseinandersetzen zu wollen! Die Menschen müssen es sich gefallen lassen, dass ihnen viele Spiegel vorgehalten werden und die Menschen müssen diese Chance nutzen.

**I:** Haben Sie schon an anderen Führungskräftetrainings teilgenommen?

**B5:** Ja, etliche.

**I:** Würden sie sagen, dass dieses Training im Vergleich effektiver war, als die anderen Seminare, die sie besucht haben?

**B5:** Ja, definitiv. Es ist auf jeden Fall deutlich einprägsamer. Die Einsicht, die kommt meistens sofort, aber das Problem bei vielen anderen Trainings ist, dass man es meist danach nicht anwendet. Man nimmt sich nach dem Seminar ganz viel vor und will ganz viel ändern, aber wenn man wieder im Arbeitsstress ist, dann vergisst man meistens leider doch wieder sehr schnell. Und im Endeffekt war das dann umsonst. Und bei diesem Training ist es anders, das ist nachhaltiger.

**I:** Sie sind also der Meinung, dass diese Form der Weiterbildung nachhaltiger ist als andere. Können sie mir beschreiben, warum sie dieser Meinung sind?

**B5:** Ja, das ist dieses Erlebnis mit den Pferden. Es ist, wie wenn man sich ein Bild einprägt und so ist das auch mit den Pferden. Wenn man da vor Ort gewesen ist, das gesehen und erlebt hat, das kann man sich viel leichter ins Gedächtnis rufen, weil es bleibt einem viel besser und intensiver in Erinnerung. Dadurch, dass man emotional berührt wird, wirkt es ganz anders. Wie bereits erwähnt, begleitet mich dieses Seminar in meinem täglichen Leben und ist immer noch präsent. Mein Führungsverhalten hat sich nachhaltig gebessert und die Auswirkungen sind immer noch positiv spürbar in meiner Firma.

**I:** Würden sie dieses Training an Freunde oder Kollegen empfehlen, wenn ja, mit welcher Begründung?

**B5:** Ja, definitiv. Ich kann mich an kein anderes Seminar erinnern, bei dem mir so klar gespiegelt wurde, was mein Verhalten bei anderen auslöst. Diese Selbsterkenntnis, die man in dem Training erlangt, ist einzigartig. Die Erinnerungen bleiben einem unglaublich gut im Kopf, diese Bilder bleiben immer präsent.

**I:** Vielen Dank, Herr Götz, dass waren alle meine Fragen. Gibt es sonst noch etwas, das sie gerne hinzufügen möchten?

**B5:** Nein, Frau Ewenz, momentan nicht.

**I:** Gut, Herr Götz, dann danke ich ihnen für die ausführliche Beantwortung der Fragen und das nette, informative Gespräch. Vielen Dank für ihre Kooperation und erfolgreiche Zusammenarbeit. Ich wünsche ihnen noch einen schönen Tag.

**B5:** Ja, sehr gerne, Frau Ewenz. Wünsche ich ihnen auch!

### Codierleitfaden

Anhand des nachfolgenden Codierleitfadens, bestehen aus fünf Hauptkategorien und mehreren Unterkategorien, wurden alle Interviews ausgewertet und die relevanten Informationen den Kategorien zugeordnet. Die Auswertung der Interviews ist in Kapitel 5.5.1 Auswertung durch „Inhaltliche Strukturierung“ zu lesen.

	<b>Kategorien</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Codierregel</b>
<b>A</b>	<b>Zufriedenheit</b>			
A.1	Allgemeine Zufriedenheit	Bewertung des Trainings und allgemeine Aussagen betreffend der Zufriedenheit	„Ich finde es immer wieder faszinierend, was in den Trainings passiert. Wie sich die Menschen öffnen. Ich habe von vielen Teilnehmern oft gehört, dass sie gerne öfter mit dem Pferd arbeiten würden.“ (Willmeroth, S. 83)	Allgemeine Beurteilung des Trainings. Umfasst jegliche Form der Bewertung (positiv/negative)
A.2	Inhalt	Grad der Zufriedenheit und Beurteilung des Inhaltes	„Ich war sehr zufrieden! Inhaltlich wurde mir sehr viel vermittelt im Hinblick auf meine Person. Ich konnte mich selbst sehr gut reflektieren.“ (Götz ,S. 101)	Aussagen über die Zufriedenheit und Wertung des Inhaltes.
A.3	Ablauf	Grad der Zufriedenheit und Beurteilung des Ablaufs	„(...) Bernd hatte das Seminar gegliedert in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Diese Aufteilung fand ich sehr gut.“ (Spillner, S. 63)	Aussagen über die Zufriedenheit und Wertung des Ablaufs.
<b>B</b>	<b>Lernerfolg</b>			
B.1	Ergebnisse/ Erkenntnisse	Erzielte Ergebnisse & Erkenntnisse	„Das Ergebnis war, dass man in dem Seminar ein großes Bewusstsein erlangt, dass man in jedem Moment wirkt. Ich habe in dem Training nochmal	Umfasst Ergebnisse und Erkenntnisse, die die Teilnehmer aus dem Training mitnehmen

			ein ganz anderes Bewusstsein dafür entwickelt." (Götz, S. 101)	
B.2	Einsicht/ Zustimmung	Übereinstimmung der Ansichten und Identifizierung mit den Lehrinhalten	„Man hört ihm in dem Vortrag zu und entdeckt sehr viele Parallelen zu seiner eigenen Firma, bzw. zu der Firma, in der man arbeitet" (Willmeroth, S. 82)	Aussagen, aus denen hervorgeht, das die Teilnehmer die Ansichten des Trainers teilen und zustimmen
B.3	Kompetenzvermittlung	Relevante und notwendige Kompetenzen wurden vermittelt	„Wertschätzung und Vertrauen (...) Berechenbarkeit und Ehrlichkeit (...). Diese Kompetenzen werden definitiv vermittelt und rübergebracht" (Willmeroth, S. 85)	Aussagen und Erklärungen bezüglich der Kompetenzvermittlung (Inhalt, Art & Weise)
B.4	Kompetenzentwicklung	Vermittelte Kompetenzen wurden durch die Teilnehmer entwickelt oder ausgebaut	„Ich bin jetzt viel präsenter und habe nicht mehr dieses Verlangen, alles selber machen zu wollen. Ich gebe jetzt Dinge ab und versuche mehr loszulassen.“ (Spillner, S. 68)	Erklärungen und Beispiele bezüglich der Kompetenzentwicklung (Aneignung der vermittelten Kompetenzen)
<b>C</b>	<b>Transfererfolg</b>			
C.1	Bezug zur Praxis	Die Teilnehmer verstanden den Bezug zwischen Situation innerhalb der Maßnahme und Situationen im Berufsalltag	„Bernd hat ganz oft erklärt, warum das Pferd eine bestimmte Reaktion gezeigt hat und dass man diese Reaktion dann ganz oft auch bei Menschen sieht." (Spillner, S. 57)	Umfasst das theoretische Transferverständnis
C.2	Anwendung in der Praxis	Die Teilnehmer konnten das Gelernte in der Praxis anwenden	„Nach dem Seminar (...) habe ich genauer beobachtet und hinterfragt, welche Tätigkeit liegt welchem Mitarbeiter mehr. Und dann habe ich die	Erklärungen, wie das Gelernte in der Praxis angewendet wird, auch Aussagen die die Schwierigkeit der Umsetzung erläutern.

			Mitarbeiter auch dementsprechend eingesetzt." (Spillner, S. 64)	
C.3	Transferfördernde Mittel	Mittel/Maßnahmen die den Transfer förderten oder erleichterten	„Bernd hat (...) das Bild beschrieben, (...) und unser Team hat das dann selbstständig sehr schnell auf Personen übertragen.“ (Willmeroth, S. 86)	Umfasst transferfördernde Mittel seitens der Teilnehmer und der Trainer
C.4	Einschätzung der Verhaltensänderung	Wahrnehmung einer Veränderung des eigenen Verhaltens	„Die Mitarbeiter waren wirklich rundum positiv über meine Veränderung nach dem Training.“ (Spillner, S. 69)	Umfasst auch die Wahrnehmungen der Verhaltensänderung durch andere Personen, z.B. Mitarbeiter
<b>D</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>			
D.1	anhaltende Verhaltensänderung	Durch das Training wurde eine dauerhafte Verhaltensänderung bewirkt	Wenn man es mal verstanden hat, dann ist es, wie wenn man plötzlich schwimmen kann. (...) ich möchte gar nicht mehr in alte Muster zurück“ (Beck, S. 99)	Aussagen und Erklärungen, aus denen hervorgeht, dass die Teilnehmer ihr Verhalten nachhaltig geändert/verbessert haben
D.2	Einprägsamkeit	Die Teilnehmer haben sich das Gelernte dauerhaft eingeprägt, sie haben es verinnerlicht	„Dieses „Ursache für Wirkung“ (...). Das hat sich bei mir richtig eingebrannt.“ (Spillner, S. 68)	Aussagen und Beispielerklärungen, die verdeutlichen, dass die Teilnehmer, sich das Gelernte gut eingeprägt haben und es in Erinnerung bleibt.
D.3	Andauernder Lernprozess	Angaben über einen andauernden Lernprozess, die Teilnehmer beschäftigen sich weiterhin mit den angesprochenen Themen	„(...) es hat bei mir einen kontinuierlichen Trainingsprozess ausgelöst, so dass ich mich regelmäßig mit den Inhalten (...) beschäftige.“ (Götz, S. 103)	Aussagen, die bestätigen, dass die Teilnahme am Training zu einem andauernden Lernprozess bei den Teilnehmern führt

D.4	Einschätzung der Nachhaltigkeit	Einschätzung und Meinungen der Experten bezüglich der nachhaltigen Wirkung	„Im Training mit den Pferden werden eben auch die Gefühle angesprochen, man ist komplett involviert. (...) man merkt richtig, wie man vieles verinnerlicht hat, was nun auch im Unterbewusstsein abgespeichert wurde.“ (Spillner, S. 70)	Äußerungen und Erklärungen über die nachhaltige Wirkung der Maßnahme
<b>E</b>	<b>Effektivität</b>			
E.1	Einschätzung der Effektivität	Einschätzung und Meinungen der Experten bezüglich der effektiven Wirkung	„Pferdegestützte Führungskräfte Trainings sind definitiv eine effektive Methode, um Führungskräfte weiter zu bilden. (...) weil es ein Erleben ist und nicht nur im Kopf stattfindet, sondern im ganzen Körper, finde ich es sehr effektiv.“ (Spillner, S. 70)	Umfasst ausschließlich die persönliche Meinung der Teilnehmer bezüglich der Effektivität
E.2	Nachweis der Effektivität	Positive Veränderungen die auf die Teilnahme des Trainings zurück zu führen sind und die Effektivität bestätigen	„(...) die Mitarbeiterzufriedenheit ist definitiv gewachsen (...). Die Umsätze sind auch wieder etwas gestiegen (...). Das Arbeiten miteinander ist viel angenehmer geworden.“ (Spillner, S. 69)	Anzeichen der Effektivität. Veränderungen bei den Teilnehmern selbst, bei den Mitarbeitern oder dem Unternehmen im allgemeinen, die die Effektivität nachweisen
E.3	Bedingungen die effektive Wirkung	Aspekten die die Effektivität beeinflussen	„(...) ein Unternehmen muss sich entscheiden, ob es an seiner Philosophie (...) etwas ändern möchte.“ (Willmeroth, S. 89)	Alle Äußerungen über Bedingungen für eine effektive Wirkung erfüllt sein müssen

## Codierung der Interviews

### **Kategorie A: Zufriedenheit der Teilnehmer**

#### **A.1 Allgemeine Zufriedenheit**

Für mich ist das eine Kombination aus dem pferdegestützten Training und dem Bernd an sich. Weil er ja ein absoluter Geschichtenerzähler ist und anhand dieser Geschichten macht er einem sehr viel deutlich. Dadurch sieht man die Arbeit mit den Pferden in einem ganz anderen Licht.“  
(Spillner, S. 62)

„Was ich auch als sehr positiv empfinde, ist die Nachhaltigkeit.“ (Spillner, S. 69)

„(...) bei dem Training vom Bernd ist besonders gut, dass er selber lange Unternehmer war und eben weiß, welche Probleme man hat, wie man mit Kunden umgehen (...)“. (Spillner, S. 70)

„Ich war sehr zufrieden!“ (Götz, S. 101)

„Ich fand die Methode mit den Pferden sehr spannend.“ (Hahn, S. 72)

„(...) ich würde es jedem {die Teilnahme am Seminar} empfehlen. Das klingt jetzt etwas drastisch, aber ich finde, man sollte es für Führungskräfte gesetzlich verordnen.“ (Beck, S. 99)

„Nein, keine negativen {Auswirkungen auf das Unternehmen}, sonst hätte ich es nicht so in unsere Unternehmensphilosophie aufgenommen.“ (Beck, S. 98)

„Für mich ist so ein Besuch {bei Bernd}, wie den Finger in die Steckdose zu stecken. Mich aufzuladen und bewusst zu machen, wie ich sein möchte. Auch von anderen Teilnehmern höre ich oft, dass sie Bernd ab und zu brauchen, um eben auch neue Energie zu tanken.“ (Willmeroth, S. 82)

„Beeindruckt war ich von Beginn an von dem Mensch Bernd Osterhammel. Von seiner Aura, seiner Ausstrahlung und von seiner inneren Ruhe. Er hat so eine ganz ruhige Art von Begeisterung, von überzeugt sein und menschlicher Nähe. (...) Dieser Mann strahlt einfach etwas aus.“  
(Willmeroth, S. 82)

„Ich finde es immer wieder faszinierend, was in den Trainings passiert. Wie sich die Menschen öffnen. Ich habe von vielen Teilnehmern oft gehört, dass sie gerne öfter mit dem Pferd arbeiten würden.“ (Willmeroth, S. 83)

„Dieses Erlebnis mit dem Pferd ist für mich faszinierend.“ (Willmeroth, S. 83)

„Er {Bernd} hat einfach ein Talent dafür, raus zu hören oder zu spüren, wo der jeweilige Mensch ein Problem hat.“ (Willmeroth, S. 84)

„Ich war bereits nach dem ersten Gespräch mit Bernd so begeistert, dass ich in der Firma direkt gesagt habe: „Leute, erlebt das!“ (...) im Grunde war die Entscheidung damit {nach der ersten Arbeit mit Ray} schon gefallen.“ (Willmeroth, S. 84)

#### **A.2 Zufriedenheit bezüglich des Inhalts**

„Ich fand die Inhalte super. Für mich ist das eine Kombination aus dem pferdegestützten Training und dem Bernd an sich“ (Spillner, S. 62)

„(...) Bernd hatte das Seminar gegliedert in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Diese Aufteilung fand ich sehr gut. Der theoretische Teil war mir sogar ein bisschen zu kurz, aber das hat wahrscheinlich mit meiner naturwissenschaftlichen Ausbildung zu tun.“ (Spillner, S. 63)

„(...) mir hat nichts gefehlt.“ (Spillner, S. 63)

„Ich war sehr zufrieden! Inhaltlich wurde mir sehr viel vermittelt im Hinblick auf meine Person. Ich konnte mich selbst sehr gut reflektieren und konnte (...) mein eigenes Verhalten erkennen.“  
(Götz, S. 101)

„Ich fand es sehr gut, dass man erstmal theoretisch erklärt bekommen hat, wie die Pferde wirken und dass auch schon ein Bezug zur realen Berufswelt hergestellt wurde.“ (Götz, S. 101)

„Der Inhalt war gut, so wie er war. Es war eine gute Mischung zwischen Praxis und Theorie.“  
(Hahn, S. 72)

„(...) aus meiner Sicht eine sehr gute Kombination (...). Man hört sich die Theorie an und denkt „Okay, das hört sich alles sehr gut an“, (...) würde die Theorie alleine stehen, wäre das schon sehr schwierig.“ (Beck, S. 95)

„Also, vom Inhalt her steh ich voll und ganz hinter dem, was Bernd sagt. So, wie er es beschreibt, so wäre es optimal. (...) Er bringt es sehr gut rüber und man kauft es ihm ab, dass er es selbst auch so lebt“ (Willmeroth, S. 82)

„Er berichtet über sein Erlebnis und wie er überhaupt zu der Arbeit mit den Pferden gekommen ist. Über die Erkenntnis, wie er durch die Pferde gelernt hat, anders zu führen. Am Anfang ist man da schon etwas skeptisch. (...) dann kommt da einer, der einem was über Pferde erzählt.“  
(Willmeroth, S. 82)

„Dieser Mann strahlt einfach etwas aus. Und das fesselt einen in diesem Vortrag sehr. Man hört ihm in dem Vortrag zu und entdeckt sehr viele Parallelen zu seiner eigenen Firma, bzw. zu der Firma, in der man arbeitet.“ (Willmeroth, S. 82)

### **A.3 Zufriedenheit bezüglich des Ablaufes**

„Aber die Pferde konnten erst richtig wirken, nach dem man das so ein Stück in sich aufgenommen hat.“ (Spillner, S. 62)

„Es war sehr sinnvoll, mit der Einführung zu beginnen. Für mich (...) war es sehr interessant zu hören, welche Erfahrungen Bernd mit seiner Firma erlebt hat und wie er durch die Pferde gelernt hat, eine bessere Führungskraft zu werden.“ (Götz, S. 101)

„Dann war die Praxis ein sehr großer Teil und auch das Allerwichtigste. (...) ich habe auch sehr viel von den anderen Teilnehmern gelernt.“ (Hahn, S. 72)

„Ich fand den Ablauf optimal. Gleich mit den praktischen Übungen zu beginnen wäre nicht gut gewesen. Ich fand es sehr gut Bernd überhaupt erstmal zu erleben, er ist ja auch ein sehr guter Redner.“ (Hahn, S. 73)

„(...) nach jeder praktischen Übung fand immer ein Feedback-Moment statt. Das war sehr wichtig, dass man das gleich schon mal reflektieren konnte.“ (Hahn, S. 73)

Ja, {ich fand den Ablauf gut}. Es macht keinen Sinn, zuerst mit den Pferden zu arbeiten, man braucht schon diese Einführung. Die Theorie gehört ja dazu (...) sehr viel mit seinen Erfahrungen zu tun. (...) weil {Bernd} die Probleme kennt und an der eigenen Erfahrung zeigt, dass es auch anders geht, wirkt er für uns eben sehr authentisch.“ (Beck, S. 95)

## Kategorie B: Lernerfolg

### B.1 gewonnene Ergebnisse und Erkenntnisse

„Die Pferde haben einem immer genau das Passende gezeigt.“ (Spillner, S. 62)

„Durch die regelmäßige Teilnahme habe ich jedes Mal etwas Neues gelernt und ich habe immer gerade das gelernt, was ich in dem Moment gebraucht habe.“ (Spillner, S. 68)

„Das Ergebnis war, dass man in dem Seminar ein großes Bewusstsein erlangt, dass man in jedem Moment wirkt. Ich habe in dem Training nochmal ein ganz anderes Bewusstsein dafür entwickelt.“  
(Götz, S. 101)

„Mein Eindruck war, dass die Teilnehmer überwiegend einen Nutzen aus dem Training gezogen haben. Ich habe als Ergebnis oder Erkenntnis eigentlich rausgezogen, dass mein Führungsstil richtig ist. Das war ein sehr tolles Erlebnis“ (Hahn, S. 73)

„Die Erkenntnis, dass ich für ganz viel verantwortlich bin. Und {dass} diese Verantwortung einen nicht nur erdrückt, sondern auch eine Chance ist, mit den richtigen Bildern im Kopf und mit den richtigen Verbindungen zu den Menschen die schwere Steuerungsarbeit etwas leichter zu machen.“  
(Beck, S. 95)

„In dem Training wird einem ganz deutlich gezeigt, dass jedes Verhalten eine Wirkung hat. Alles, was ich tue oder nicht tue, hat eine Wirkung. Jede meiner Aktionen hat eine Wirkung auf das Pferd und führt zu einer Reaktion beim Pferd. Und dass, das bei den Mitarbeitern genauso ist, erfahre ich jeden Tag aufs Neue.“ (Beck, S. 97)

„Außerdem habe ich durch das Training eine Bestätigung meines Führungsstils erhalten.“  
(Beck, S. 96)

„Dieses Training öffnet vielen so extrem die Augen. Ich selbst habe mich nach dem ersten Training von meinem alten Arbeitgeber, bei dem ich 28 Jahre gearbeitet habe, getrennt.“ (Willmeroth, S. 83)

„Für mich ist das Training (...) eine Form des Aufladens, neue positive Energie tanken.“  
(Willmeroth, S. 83)

„durch die Teilnahme {lernt man} sich selbst mal auf eine ganz andere Art zu sehen. (...) gewinnt man die Erkenntnis, jeder Mensch ist, wie er ist. Man lernt aber mehr darüber, wie man ist.“  
(Willmeroth, S. 91)

„Ein (...) Ergebnis, was ich erzielen konnte, war ein anderer Umgang mit den Mitarbeitern, die mit mir bei dem Training waren. Es entstand eine andere Diskussionskultur und ein anderes Verständnis für den anderen. (...) den Menschen nicht nur auf der Sachebene zu betrachten, sondern auch auf der Beziehungsebene. Das Seminar hat mir diesbezüglich deutlich die Augen geöffnet“  
(Willmeroth, S. 83)

### B.2 Einsicht und Übereinstimmung

„(...) Präsenz (...) dass man da ist, wenn ein Mitarbeiter was von mir will, dass ich dann nicht noch an tausend andere Dinge denke, sondern mich wirklich auf den Mitarbeiter konzentriere und im Augenblick lebe. (...) dass man den Mitarbeiter einfach wahrnimmt. Dann halte ich einen partnerschaftlichen Führungsstil für sehr wichtig.“ (Spillner, S. 65)

(...) dass man Vertrauen schafft, dass im Umgang miteinander Respekt und Vertrauen herrscht. Außerdem darf keine Angst im Unternehmen herrschen.“ (Spillner, S. 65)

„(...) finde ich besonders wichtig, dass der Chef und auch die Mitarbeiter untereinander wissen, was ihre individuellen Talente sind (...) dass man als Führungsperson erkennt, was die Mitarbeiter bewegt (...) dass eine Führungskraft auch Wertschätzung und Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeitern vermittelt.“ (Spillner, S. 65)

„(...) dass es mir einfach bewusst geworden ist. Das ist so aus der tiefsten Versenkung wieder nach oben gekommen.“ (Spillner, S. 66)

„Wie wichtig Wertschätzung, Anerkennung und Motivation sind, wurde in der Arbeit mit den Pferden sehr gut vermittelt. Ich habe gespürt, welchen positiven Effekt es hat, zu loben.“  
(Götz, S. 104)

„Ich habe immer gedacht, wenn man richtig führen will, dann muss man so eine klassische autoritäre Führungsperson sein. Es war sehr interessant zu sehen, dass die Pferde auf meine kooperative Art total eingegangen sind. Ich habe gelernt, dass es sehr wichtig ist, ein Ziel vor Augen zu haben. (...) ich habe erkannt, dass ich mit meinem Führungsstil eine gute Wirkung erziele. (...) das hat mich so bestätigt. Das war ein sehr tolles Erlebnis.“ (Hahn, S. 73)

(...) ich habe mich ja bestätigt gefühlt, in meiner Art zu führen.“ (Hahn, S. 76)

„Außerdem habe ich durch das Training eine Bestätigung meines Führungsstils erhalten.“  
(Beck, S. 96)

„Vertrauen und Wertschätzung erachte ich (...) als besonders wichtig. Dann aus meiner Sicht Berechenbarkeit und Ehrlichkeit. Ich finde, als Führungskraft müssen andere mich einschätzen können. So wie ich bin, so muss ich mich auch verhalten, Authentizität ist hier ein wichtiges Schlagwort. Aber Führung kann nur erfolgreich sein, wenn Vertrauen und Wertschätzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft herrscht.“ (Willmeroth, S. 85)

„Wenn man positiv gestimmt ist, bringt man auch freiwillig eine Leistung.“ (Willmeroth, S. 86)

„Diese Seminare geben mir immer wieder die Kraft, um zu sagen: Versuch es, versuch Harmonie zu kreieren und es auch deinen Mitarbeitern zu vermitteln.“ (Willmeroth, S. 83)

„Er macht einem klar, dass man bei sich selbst anfangen muss. Wenn man morgens schon mit schlechter Stimmung in die Firma kommt und nur meckert, darf man sich nicht wundern, wenn das ganze Team eine schlechte Stimmung hat.“ (Willmeroth, S. 84)

### **B.3 Kompetenzvermittlung**

„Durch das Erleben der Situation vertiefen sich die Kompetenzen viel mehr und man entwickelt ein komplett anderes Bewusstsein dafür.“ (Spillner, S. 67)

„Es sind einige Dinge, die ich bereits vorher in theoretischen Trainings gehört hatte. Bei dem Training mit den Pferden wurde die Theorie quasi zum Leben erweckt.“ (Spillner, S. 66)

„Es macht einen riesigen Unterschied, ob ich es theoretisch nur höre oder eben erlebe.“  
(Spillner, S. 66)

(...) ich bin durch das Pferdetraining darauf gekommen, dass ich überhaupt weiß, dass diese Führungsqualitäten {Zielvorgaben, Empathie, Wertschätzung, Lob und Vorbildverhalten} so wichtig sind.“ (Hahn, S. 75)

„(...) das Thema Wertschätzen (...) klare Zielvorgaben zu machen und Loben wurde in dem Training auch ganz explizit trainiert. Und an dem Gefühl von Empathie wurde gearbeitet, weil man sich in das Pferd hineinversetzen muss, man muss wissen, wie es fühlt. An dem Punkt

„Vorbildfunktion“ wurde in dem Training weniger gearbeitet, aber alle anderen Themen wurden durch die Übungen und das Feedback perfekt vermittelt.“ (Hahn, S.75)

„30 Mitarbeiter in Bewegung setzen mussten (...), das braucht viel Konzentration, Respekt und eine gewisse Verbindung. Und das wird einem nirgends so schön gespiegelt wie in der Arbeit mit den Pferden.“ (Beck, S. 95)

„Ich erachte {Selbstführung, die Fähigkeiten Talente zu erkennen und Aufgaben zu delegieren sowie eine gewisse emotionale Verbindung zu den Mitarbeitern und der Firma und Klarheit in der Ausrichtung und in den Werten} für wichtige Kompetenzen, diese wurden in der Arbeit mit den Pferden gut vermittelt.“ (Beck, S. 96)

„Vertrauen und Wertschätzung (...) Berechenbarkeit und Ehrlichkeit (...)Diese Kompetenzen werden definitiv vermittelt und rübergebracht. Allerdings muss man berücksichtigen, viele sind bei dem ersten Training erstmal nur mit sich selber beschäftigt. In dem Vortrag kommen sie sehr gut rüber. (Willmeroth, S. 85)

„Ich denke, dass man Lob und Tadel an einem Tier unglaublich gut lernen kann.“  
(Willmeroth, S. 85)

„In dem Seminar wird ganz deutlich vermittelt, dass wir ehrlich miteinander umgehen, nicht den Schuldigen suchen und dem anderen auch nichts Böses wollen (...) das bringt Bernd in dem Seminar sehr gut rüber und ich glaube, dass da auch der Unterschied ist zu vielen anderen Seminaren.“ (Willmeroth, S. 86)

#### **B.4 Kompetenzentwicklung**

„dieses „Ursache für Wirkung“, was bei dem Seminar vermittelt wurde, das ist mir jetzt viel bewusster geworden und ich reagiere anders.“ (Spillner, S. 65)

„(...) jede Bewegung, jedes Lockerlassen, jedes Anspannen einfach eine Wirkung auf das Gegenüber hat.“ (Spillner, S. 66)

„Die Bedeutung von Ursache für Wirkung, und dass es wichtig ist die Talente der Mitarbeiter zu erkennen, haben ich während des ersten Seminars gelernt und auch direkt umgesetzt.“  
(Spillner, S. 65)

„(...) höre ich jetzt viel mehr auf mein Bauchgefühl und nehme Mitarbeiter wie auch Kunden noch besser wahr. Außerdem die Sache mit der Konzentration. Also, nicht tausend Sachen gleichzeitig machen, Multi-Tasking habe ich mir abgewöhnt (...) ich bin jetzt der Überzeugung, dass man anderen etwas viel besser mit Bildern erklären kann, weil in Bildern merkt es sich viel besser.“  
(Spillner, S. 67)

„Ich habe in diesem Falle gelernt, besser mit meinen Mitarbeitern umzugehen und den Ursprung deren „Unfähigkeiten“ viel häufiger bei mir zu suchen.“ (Götz, S. 104)

„Ich habe (...) gelernt, dass ich wirklich noch viel bewusster Lob verteilen muss und die Arbeit meiner Mitarbeiter mehr wertschätzen muss.“ (Hahn, S. 76)

„Mir ist viel bewusster, wie viel Verantwortung in meinem Verhalten als Führungskraft liegt, und dass ich mit meinem Denken beeinflussen kann, wie sich der Betrieb weiterentwickelt.“  
(Hahn, S. 77)

„(...) es fällt mir jetzt leichter, Wertschätzung zu zollen und die Mitarbeiter zu loben (...) das hat sich deutlich gebessert. Ich bin mir meiner Rolle noch bewusster und verstehe jetzt, warum es so

wichtig ist, beziehungsweise weiß ich jetzt, dass ich durch eine Veränderung meines Verhaltens auch das der Mitarbeiter verändern kann.“ (Hahn, S. 77)

„Innerhalb des Trainings bekommt man erstmal ein Gefühl dafür, wie man wirkt. (...) man entwickelt ein Bewusstsein dafür, dass man mit jeder Faser seines Körpers wirkt.“ (Beck, S. 94)

„Ich habe gelernt, dass Menschen wachsen, wenn ich ihnen Vertrauen schenke und sie machen lasse.“ (Beck, S. 97)

„Außerdem erkenne ich jetzt besser, wo die Stärken eines Mitarbeiters sind.“  
(Willmeroth, S. 84)

„Durch die Seminare habe ich individuelle Führung gelernt. Mehr auf die Menschen einzugehen und zu spüren, was sie brauchen. (...) ich habe gelernt, mehr zuzuhören.“ (Willmeroth, S. 89)

„Man lernt in dem Training, dass man mit seinem eigenen Verhalten etwas ändern kann. In dem Seminar lernt man, sich selbst zu steuern und durch das eigene Verhalten Ziele zu erreichen.“  
(Willmeroth, S. 91)

„(...) habe ich auch gelernt, wenn ich alles versucht habe, es aber nicht ändern kann, dann muss ich auch nicht mehr mit diesem Menschen arbeiten, dann müssen wir uns eben trennen.“  
(Willmeroth, S. 83)

„{was sich Personen}, die sich zum Teil vorher noch nie in ihrem Leben begegnet sind, untereinander sagen. Wie offen und ehrlich sie miteinander umgehen, weil sie in dem Seminar gelernt haben, Kritik zu üben, ohne den anderen zu verletzen.“ (Willmeroth, S. 86)

## **Kategorie C: Transfererfolg**

### **C.1 Bezug zur Praxis**

„Bernd hat ganz oft erklärt, warum das Pferd eine bestimmte Reaktion gezeigt hat und dass man diese Reaktion dann ganz oft auch bei Menschen sieht.“ (Spillner, S. 67).

„Durch das Erleben der Situation vertiefen sich die Kompetenzen viel mehr und man entwickelt ein komplett anderes Bewusstsein dafür. Die Situation bleibt einem als Bild im Gedächtnis und man erinnert sich viel leichter an solch ein Bild, als an etwas, das man nur in der Theorie gehört hat.“  
(Spillner, S. 67).

„Bernd hat immer gleich Bezug auf einige Situationen genommen und dann den Vergleich zwischen Mitarbeiter und Pferd dargestellt, sodass man die Verbindung zwischen der Reaktion des Pferdes und die eines Mitarbeiters verstehen konnte.“ (Hahn, S. 73)

„Also, Bernd hat immer einen sehr guten Bezug zur Berufswelt dargestellt. Das war unverkennbar, man hatte immer gleich Bilder im Kopf.“ (Hahn, S. 76)

„Der Transfer entstand, da wir (...) alle die gleichen Personen kannten. Der Bernd hat ein Talent dafür, die Zunge der Teilnehmer zu lösen, sodass sie untereinander den Transfer herstellen: „Das ist doch die Frau, das ist doch der Herr sowieso. (...) wenn das Pferd auf eine gewisse Weise reagiert hat, konnten die Teilnehmer selber einen Bezug zur Realität herstellen.“ (Willmeroth, S. 86)

### **C.2 Anwendung in der Praxis**

„Nach dem Seminar bin ich schon hingegangen und habe genauer beobachtet und hinterfragt, welche Tätigkeit liegt welchem Mitarbeiter mehr. Und dann habe ich die Mitarbeiter auch dementsprechend eingesetzt.“ (Spillner, S. 64)

„(...) ich habe aktiv {an mir} gearbeitet und meiner Meinung nach hat sich da auch deutlich was geändert. Im Allgemeinen konnte ich sehr viele Erkenntnisse und Aspekte aus dem Training im Alltag nutzen.“ (Hahn, S. 76)

„Momentan habe ich ein Team, mit dem ich sehr zufrieden bin. Zwischenzeitlich hatte ich etwas Probleme, aber das Pferdetraining hat mir geholfen, diese Probleme zu lösen.“ (Hahn, S. 77)

„Ich habe durch das Training Wege gefunden, Probleme zu lösen.“ (Hahn, S. 77)

„(...) ich habe noch immer ein gutes Betriebsklima und weiß jetzt besser, wie ich Probleme löse.“ (Hahn, S. 77)

„Es war so ein Hin und Her und Vor und Zurück. Ich hatte es damals schwer, was ich gelernt hatte, zu vermitteln. Aber heute wird jeder Mitarbeiter, der bei mir in der Firma anfängt, nach sechs Monaten zu Bernd geschickt und darf dieses Training mitmachen.“ (Beck, S. 98)

„Ich hatte (...) einen Mitarbeiter, der Key Accounter für die Großkunden war, aber ihm fehlte einfach diese Souveränität und er war immer etwas unsicher, es fehlte an Selbstbewusstsein. Mit den Pferden verhielt er sich genauso, er hampelte einfach nur rum. Nach dem Training habe ich ihn dann auch für einen anderen Posten eingesetzt, für den er viel besser geeignet war.“ (Willmeroth, S. 84)

„Mich hat das Ganze so beeindruckt, dass ich versucht habe, alles in meinen Berufsalltag zu integrieren. Ich wollte alles umsetzen. Aber dann hatte ich das Erlebnis: Du kannst nicht einfach da rein gehen und einfach gleich alles ändern. Nach unten hin (...) war das schon möglich, aber nach oben hin viel schwieriger (...).“ Generell ist es nach oben hin viel schwieriger, desto weiter man nach oben geht, desto mehr hat man mit Alphas und Machtmenschen zu tun. Die wollen das gar nicht verändern.“ (Willmeroth, S. 87)

„Auch bei meiner ersten Firma, als auch bei der zweiten Firma, wo ich die Seminare organisiert hatte, habe ich es nicht geschafft, die gesamte Führungsebene, also die Ebene über mir, dazu zu bewegen, an dem Seminar teilzunehmen. Ich vermute, aus Angst sich zu blamieren, oder Angst, Schwäche zu zeigen.“ (Willmeroth, S. 87)

„{ich konnte Aspekte aus dem Training nutzen} (...) wenn ich als Chef sagen konnte, wir gehen so miteinander um.“ (Willmeroth, S. 87)

### **C.3 Transferfördernde Mittel**

„Er hat uns eine Arbeitsaufgabe gegeben: Er sagte: „Wir simulieren jetzt ein Vorstellungsgespräch!“. (...) Wie regiert man, geht man auf den Bewerber zu oder lässt man ihn kommen? Wie begrüßt man ihn, etc.? Und dann haben wir verschiedene Übungen mit den Pferden gemacht, dann beginnt es eben auch damit: Wie begrüße ich das Pferd, wie trete ich auf, usw. Ich fand die Aufgabe mit dem Vorstellungsgespräch gut“ (Götz, S. 103)

„Bernd hat in den Feedback-Momenten immer einen ganz klaren Bezug zur Berufswelt dargestellt, also durch Beispiele und Vergleiche.“ (Hahn, S. 75)

„Der Transfer wird (...) in dem Theorie-Teil hergestellt, (...) die Wichtigkeit von Vertrauen und eine Verbindung mit seinem Gegenüber wird ganz deutlich. Beim Pferd merkt man eben direkt, dass es nicht das tut, was man von ihm verlangt, wenn kein Vertrauen da ist. Und (...) der Transfer, dass das beim Menschen genauso ist, war mir direkt deutlich, also ich fand es absolut nicht schwer, da einen Transfer herzustellen.“ (Beck, S. 97)

„Bernd hat dann das Bild dazu beschrieben: „Das ist ein ganz neuer junger, der gerade erst ins Team gekommen ist. Der ist noch nicht perfekt, sondern eher noch etwas wild und reagiert noch etwas anders“. Und unser Team hat das dann selbstständig sehr schnell auf Personen übertragen. Manchmal gar nicht direkt in der Arbeit mit den Pferden, sondern am Schluss in der Abschlussrunde.“ (Willmeroth, S. 86)

„Wenn Bernd nochmal zusammenfasst und beschreibt, wie der jeweilige Teilnehmer gewirkt hat, dann passiert nochmal ein Schritt. Ich denke, das ist der entscheidende Schritt.“ (Willmeroth, S. 86)

#### **C.4 Einschätzung Verhaltensänderung**

„Ich habe immer gedacht, ich muss aus dem Kopf heraus entscheiden und habe dann auch meist danach gehandelt. Heute mach ich das anders. Durch das Pferdetraining habe ich gelernt, mir selber und meinem Gefühl zu vertrauen.“ (Spillner, S. 63)

„Jetzt beobachte ich Mitarbeiter genauer und versuche, es mehr partnerschaftlich anzugehen.“ (Spillner, S. 63)

„Ich bin jetzt viel aufmerksamer und partnerschaftlicher. Ich höre mehr hin, sehe mehr hin und versuche Lösungen zu finden, die allen entgegenkommen. (Spillner, S. 68)

„(...) ich kann mittlerweile sehr gut einschätzen, ob der Mitarbeiter den gestellten Aufgaben gewachsen ist oder nicht. (...) wenn heute ein Mitarbeiter an einer Aufgabe „scheitert“, dann gehe ich viel entspannter damit um als früher.“ (Götz, S. 105)

„Ja, also mein Verhalten bei Fehlern hat sich definitiv deutlich geändert. Früher habe ich Fehler immer nochmal kommentiert und habe sozusagen die Wunde nochmal aufgerissen und nochmal reingedrückt, um sicher zu sein, dass das nicht nochmal passiert. Heute habe ich eine andere Denkweise. Ich habe gelernt, dass Menschen wachsen, wenn ich ihnen Vertrauen schenke und sie machen lasse.“ (Beck, S. 97)

„Es hat sich {definitiv} etwas an meinem Führungsverhalten geändert. Ich würde sagen, dass ich anders kommuniziere (...) anders über Mitarbeiter gesprochen habe (...) andere Gesichtspunkte im Verhalten des Mitarbeiters gesehen habe. Ich haben mehr den Menschen hinter der Leistung gesehen und sich nicht nur für das reine Ergebnis interessiert, sondern auch für die Situation in der dieser Mitarbeiter sich gerade befindet“ (Willmeroth, S. 88)

### **Kategorie D: Nachhaltigkeit**

#### **D.1 anhaltende Verhaltensänderung**

„Dann hat er {das Pferd Ray} wirklich auf ganz kleine Signale reagiert. Das hat mir gezeigt, dass ich es mir oft zu schwer mache und zu viel aus dem Kopf mache. Dieses Erlebnis ist mir besonders gut hängengeblieben. Mir ist dadurch bewusst geworden, dass ich mehr auf mein Gefühl hören muss und besser beobachten. Jetzt beobachte ich Mitarbeiter genauer und versuche, es mehr partnerschaftlich anzugehen.“ An diese Erfahrung mit dem Ray erinnere ich mich noch sehr oft und seitdem handle ich anders. (Spillner, S. 63)

„Ich möchte meine Hand nicht dafür ins Feuer legen, dass sich das bereits nach einem Seminar so gut gefestigt hat. Ich denke, dass sich nach nur einem Seminar bestimmt ein bisschen was geändert hätte, aber wahrscheinlich nicht so intensiv und dauerhaft.“ (Spillner, S. 68)

„(...) ich bin jetzt viel präsenter und habe nicht mehr dieses Verlangen, alles selber machen zu wollen. Ich gebe jetzt Dinge ab und versuche mehr loszulassen (...) mehr Vertrauen in die Mitarbeiter zu haben.“ (Spillner, S. 68)

„Mein Führungsverhalten hat sich definitiv verändert, es hat sich verbessert.“ (Götz, S. 101)

„Mein Führungsverhalten hat sich nachhaltig gebessert und die Auswirkungen sind immer noch positiv spürbar in meiner Firma.“ (Götz, S. 106)

„(...) bewegt sich langsam auf eine andere Ebene und da will man auch gar nicht mehr weg. Ich erreiche nun bessere Ergebnisse mit weniger Kraft. Man möchte definitiv nicht mehr in die alten Verhaltensmuster zurück. Ich kann mich nun viel mehr auf die Dinge konzentrieren, die mir Freude bereiten. Früher war das anders, da konnte ich mich aus dem Tagesgeschäft und der Projektebene kaum raushalten.“ (Beck, S. 97)

„Ich habe mein Verhalten selber sehr nachhaltig geändert, ich möchte gar nicht mehr in alte Muster zurück.“ (Beck, S. 99)

„Es hatte einen täglichen Einfluss auf die Führung mit den Mitarbeitern, die teilgenommen hatten.“ (Willmeroth, S. 84)

„Es nutzt sich ab. Man kommt leider durch Unternehmensstrukturen und den täglichen Umgang wieder mehr in das alte Verhalten zurück. Nicht ganz, wenn ich es für mich persönlich betrachte, aber generell ja.“ (Willmeroth, S. 88)

## **D.2 Einprägsamkeit**

„Durch das Erleben mit den Pferden verfestigt sich das Gelernte ganz anders.“ (Spillner, S. 62)

„(...) ich erinnere mich noch an die Geschichte mit dem gelben Schirm und der Angst in der Firma. Dieses Bild mit dem Pferd und dem Schirm ist mir nach wie vor total präsent. Beim dem Training mit den Pferden wird ja sehr die Gefühlsseite angesprochen“ (Spillner, S. 63)

„Es ist (...) deutlich einprägsamer. Die Einsicht, die kommt meistens sofort, aber das Problem bei vielen anderen Trainings ist, dass man es meist danach nicht anwendet. Man (...) vergisst leider wieder sehr schnell. (...) bei diesem Training ist es anders, das ist nachhaltiger.“ (Götz, S. 105)

„Wenn man da vor Ort gewesen ist, das gesehen und erlebt hat, das kann man sich viel leichter ins Gedächtnis rufen, weil es bleibt einem viel besser und intensiver in Erinnerung. Dadurch, dass man emotional berührt wird, wirkt es ganz anders.“ (Götz, S. 105)

„Ich denke, es ist mir alles sehr gut im Gedächtnis geblieben. Es können sich natürlich wieder Fehler einschleichen, aber es ist alles noch drin, ich achte jetzt viel mehr drauf.“ (Hahn, S. 76)

## **D.3 Andauernder Lernprozess**

„Im Training mit den Pferden werden eben auch die Gefühle angesprochen, man ist komplett involviert. Wenn in einem dann später die Gefühle wiederaufkommen, dann hat man direkt die Bilder dazu im Kopf und man merkt richtig, wie man vieles verinnerlicht hat, was nun auch im Unterbewusstsein abgespeichert wurde.“ (Spillner, S. 70)

„Ich habe mir einerseits selber diese Dinge, die ich gerade genannt habe, mehr bewusst gemacht und immer wieder ins Bewusstsein geholt. Und dann mich selber am Schlafittchen gepackt und gesagt: „Aufmerksam sein“, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter kommt. Allerdings muss man sagen, dass sich bei mir viele Dinge sehr gut gefestigt haben, weil ich ja mehrere Trainings mitgemacht habe.“ (Spillner, S. 67)

„Ich würde sagen, dass ich mit der Zeit noch besser geworden bin. Es ist, wie gesagt, ein ständiger Lernprozess, einige Aspekte geraten schon mal in Vergessenheit, aber im Großen und Ganzen lerne ich dauerhaft und versuche, stetig besser zu werden.“ (Götz, S. 104)

„(...) begleitet mich dieses Seminar in meinem täglichen Leben und ist immer noch präsent.“  
(Götz, S. 106)

„Die gelernten Aspekte begleiten mich, wie schon gesagt, sehr intensiv. (...) es hat bei mir einen kontinuierlichen Trainingsprozess ausgelöst, so dass ich mich regelmäßig mit den Inhalten auch immer wieder selbst in irgendeiner Form beschäftige.“ (Götz, S. 103)

„(...) es braucht Zeit, bis man das Gelernte umsetzen kann, weil es dauert, bis man alles verarbeitet und ein Stück weit verinnerlicht hat.“ (Hahn, S. 76)

„(...) dass täglich zu leben, was man in dem Seminar lernt und was Bernd einem mit auf den Weg gibt, (...) ist ein ewiger Prozess.“ (Willmeroth, S. 85)

#### **D.4 Einschätzung der Nachhaltigkeit**

„Durch das Erleben der Situation vertiefen sich die Kompetenzen viel mehr und man entwickelt ein komplett anderes Bewusstsein dafür. Die Situation bleibt einem als Bild im Gedächtnis und man erinnert sich viel leichter an solch ein Bild, als an etwas, das man nur in der Theorie gehört hat.“  
(Spillner, S. 67)

„Ja {ein pferdegestütztes Training ist nachhaltig}, weil man ganz anders lernt. Man lernt nicht über den Kopf, sondern es landet irgendwo anders. Das ist so eine grundlegende Erfahrung, die man macht, eine ganz andere Form des Lernens. Bei dem Training werden die Gefühle angesprochen. Es passiert nicht nur im Kopf, sondern man wird auch emotional angesprochen.“ (Hahn, S. 78)

„Ja, da {der Nachhaltigkeit} bin ich fest von überzeugt! Wenn man es mal verstanden hat, dann ist es, wie wenn man plötzlich schwimmen kann. Dann schwimmt man vielleicht mal was schlechter, aber es bleibt im Hintergrund als Fundament stehen. Man erinnert sich da einfach immer wieder dran und kann darauf aufbauen.“ (Beck, S. 99)

„Ich glaube, dass vieles erst danach kommt, wenn man bereit ist, sich auch danach noch intensiv mit der Thematik auseinander zu setzen. Die meisten nehmen auch das Buch von Bernd mit nach Hause und einige fragen auch nach einem weiteren Seminar.“ (Willmeroth, S. 86)

„Wenn ich ehemalige Teilnehmer besuche, dann ist in 99% der Fälle das erste Thema, über das wir sprechen, das Seminar von Bernd Osterhammel. Ich glaube, deutlicher kann sich Nachhaltigkeit nicht äußern.“ (Willmeroth, S. 91)

„Meiner Meinung nach sind sie sehr nachhaltig. Damit meine ich nicht, dass sie das zu 100% leben und alles umsetzen, aber dass sie es auch nach Jahren noch beschäftigt und sie immer noch an sich arbeiten, um so zu werden wie Bernd Osterhammel.“ (Willmeroth, S. 91)

### **Kategorie E: Effektivität**

#### **E.1 Einschätzung der Effektivität**

„Pferdegestützte Führungskräfte Trainings sind definitiv eine effektive Methode, um Führungskräfte weiter zu bilden. Sie zeigen einem ganz bewusst auf, wie man wirkt und was das eigene Verhalten, beim anderen auslöst. Und weil es ein Erleben ist und nicht nur im Kopf stattfindet, sondern im ganzen Körper, finde ich es sehr effektiv.“ (Spillner, S. 69)

„Bei Pferden ist das anders, die sind absolut ehrlich.“ (Spillner, S. 66)

„Die Kombination aus Unternehmer und Pferdetrainer macht es einfach so effektiv.“  
(Spillner, S. 70).

„Es ist viel effektiver als theoretische Seminare oder Seminare, in denen nur mit anderen Menschen zusammengearbeitet wird.“ (Spillner, S. 71)

„Die Auswirkungen sind absolut positiv gewesen. Seit der Begegnung mit Bernd und den Pferden geht es mir besser. Besser im Umgang mit meinen Mitarbeitern.“ (Götz, S. 104)

„(...) weil das Pferd einen so gut und unmittelbar widerspiegelt (...) glaube ich, dass dieses Seminar definitiv viel bewirken kann.“ (Götz, S. 105)

„Ich kann nur für die Seminare mit Bernd Osterhammel sprechen und würde ihn zu jeder Zeit zu 100% empfehlen.“ (Götz, S. 105)

„Einzige Bedingung: Die Menschen müssen die Offenheit haben, in ihre Seele zu schauen und sich mit sich selbst mal auseinandersetzen zu wollen! Die Menschen müssen es sich gefallen lassen, dass ihnen viele Spiegel vorgehalten werden und die Menschen müssen diese Chance nutzen“  
(Götz, S. 105)

„Ich kann mich an kein anderes Seminar erinnern, bei dem mir so klar gespiegelt wurde, was mein Verhalten bei anderen auslöst. Diese Selbsterkenntnis, die man in dem Training erlangt, ist einzigartig. Die Erinnerungen bleiben einem unglaublich gut im Kopf, diese Bilder bleiben immer präsent.“ (Götz, S. 106)

„In dem Training wird vieles offengelegt und man spürt, dass man immer wirkt. (...) Die Fehler, die man macht, werden direkt durch das Pferd gespiegelt. Diese Art und Weise des Lernens und die Selbsterkenntnis, die man durch die Pferde erlangt, ist einzigartig.“ (Hahn, S. 78)

„Beim Pferd kommt eben noch eine Komponente hinzu, und zwar diese ehrliche Reaktion. So ehrlich reagiert der Mensch eben nicht. Das Erlebnis mit den Pferden ist völlig anders und das erreicht man auch auf keine andere Art und Weise.“ (Hahn, S. 78)

„ein pferdegestütztes Führungskräfte-Training ist effektiver als andere Trainings, die auch praktische Übungen enthalten (...). Ich habe schon viele Führungstrainings gemacht, aber dieses war definitiv das Beste.“ Hahn, S. 78)

„Weil man total ehrlich und direkt gespiegelt wird durch die Pferde, dadurch bemerkt man unmittelbar die Konsequenzen seines Handelns. Man lernt viel besser und reflektiert die Wirkung auf Andere mitten im Geschehen. Durch das ehrliche Feedback der Pferde kann man sich nichts mehr vormachen, man erlangt eine total neue Sicht auf sich selbst.“ Hahn, S. 79)

„Man erhält ja das Feedback der Pferde, was man so in der Form nie von einem Mitarbeiter erhalten würde.“ (Beck, S. 95)

„Das ist sicherlich nicht die einzige Art, um Führung zu lernen, aber als Einstieg, um überhaupt die Sensibilität zu bekommen, was bedeutet es Menschen zu führen. Dass man eben dieses Bewusstsein für Wirkung und Ursache bekommt, dass man immer wirkt, egal, was man tut oder nicht. Es ist erstmal eine Auseinandersetzung mit sich selber, aber das ist enorm wichtig.“ (Beck, S. 98)

„Bei den Pferden wird man emotional berührt, das berührt jeden. Man muss berührt werden und etwas spüren, und das ist in der Arbeit mit den Pferden definitiv der Fall.“ (Beck, S. 99)

„Ja, {die Maßnahme muss einen emotional und nicht nur im Kopf berühren}.“  
(Beck, S. 99)

„Ich halte es definitiv für effektiv (...).“ (Willmeroth, S. 89)

„(...) wenn ich wirklich den Chef da habe (...) dann ist die Chance auf Erfolg sehr groß. (...) ich will es im anderen Fall keinesfalls ausschließen oder für unmöglich halten, denn ich habe es ja auch für mich gelebt.“ (Willmeroth, S. 90)

„Kritisch sehe ich es, wenn isolierte Personen aus einem Gebilde sind, denn die bringe ich in Gewissenskonflikte.“ (Willmeroth, S. 90)

„In dem Seminar werden (...) die Emotionen angesprochen. Diese Form der Weiterbildung ist einfach anders, sie haben ein deutlich höheres Maß an Ehrlichkeit. Und daher: Ja, 100%. Mit den Tieren hat man einen ganz anderen Effekt, weil man muss ehrlich zu sich selbst sein.“  
(Willmeroth, S. 90)

„(...) man kann das Pferdetraining nicht alleine und nicht als Sache betrachten. Es ist diese Mischung aus den Pferden und Bernd Osterhammel. Man kann meiner Meinung nach nicht sagen, Pferdeflüstern für Manager ist gut oder ist schlecht. Da muss eine Identifizierung mit der Sache sein (...).“ (Willmeroth, S. 91)

## **E.2 Nachweis der Effektivität**

„die {Mitarbeiter} hatten sich vorher beschwert, ich sei zu wenig ansprechbar und zu wenig in der Apotheke. (...) nach dem Training {war ich} eigentlich noch weniger in der Apotheke. Aber die Mitarbeiter haben mir alle gesagt, ich wäre ja jetzt mehr da. Das Empfinden hat sich komplett geändert. Die Mitarbeiter waren wirklich rundum positiv über meine Veränderung nach dem Training.“ (Spillner, S. 69)

„Mitarbeiterzufriedenheit ist definitiv gewachsen, weil sie sich viel mehr wahrgenommen gefühlt haben. Die Umsätze sind auch wieder etwas gestiegen. (...) die Zufriedenheit insgesamt ist gestiegen. Das Arbeiten miteinander ist viel angenehmer geworden.“ (Spillner, S. 69)

„(...) geht es auch dem Unternehmen viel besser. Ich versuche mich so deutlich auszudrücken, wie es geht, die Mitarbeiter erledigen die Arbeiten seitdem viel genauer nach meinen Vorstellungen. Das zeigt mir, dass ihnen (ob bewusst oder unbewusst) auffällt, dass ich mich verändert habe, dass ich mittlerweile viel deutlicher in meinen Angaben bin.“ (Götz, S. 104)

„Dadurch, dass ich jetzt mehr auf Lob und Wertschätzung achte, (...) positive Auswirkungen waren ein besseres Betriebsklima und ein motiviertes Team.“ (Hahn, S. 77)

„Die gesamte Unternehmenskultur hat sich durch das Training geändert.“ (Beck, S. 98)

„Ja, {dass meine Mitarbeiter die Veränderung meines Führungsverhaltens gespürt haben} hat man mir klar gespiegelt.“ (Willmeroth, S. 88)

„Sie sagten, du bist anders. Einige waren ja mit bei dem Seminar und waren dann mit mir auf einer Wellenlänge.“ (Willmeroth, S. 89)

„Bei dem Unternehmen, wo ich die Seminare das erste Mal angeboten habe, wurde dies nach meinem Verlassen abgeschafft. Dann war die Nachfrage aus dem Markt aber so groß, dass es wieder angeboten wurde (...) aus Kundendruck (...) eine andere Entwicklung bei diesem Unternehmen war, dass auch andere Führungskräfte und meine Nachfolgerin zu den Seminaren gegangen sind. Es müssen Feedbacks gekommen sein, die das Unternehmen dazu bewegt haben, doch daran teilzunehmen. Es hat sich (...) einiges an der Unternehmenskultur geändert.“  
(Willmeroth, S. 89)

### **E.3 Bedingung für die effektive Wirkung**

„Dort bin ich nicht länger geblieben, weil ich auch durch die Seminare von Bernd gemerkt habe, dass die Work-Life-Balance bei diesem Unternehmen einfach nicht stimmt und es fehlte an Menschlichkeit.“ (Willmeroth, S. 89)

„Ich halte es definitiv für effektiv, es muss aber aus meiner Sicht irgendwie zur Firmenphilosophie passen. Es bringt nichts, einen Einzelkämpfer aus dem Unternehmen rauszunehmen und zu einem Pferdetraining zu schicken. Den bringe ich in einen Konflikt. Entweder versucht er, etwas zu ändern und stößt auf Widerstand, oder er kommt zurück und fühlt sich nicht mehr wohl, weil er in dem Seminar gelernt hat, dass es anders geht.“ (Willmeroth, S. 89)

„Bernd {findet} dass er am liebsten mehrere aus der Firma, am besten den Firmengeist, bei einem Seminar dabei hat, denn die Philosophie der Firma muss geändert werden.“ (Willmeroth, S. 89)

„Ich glaube, ein Unternehmen muss sich entscheiden, ob es an seiner Philosophie, also wie dort miteinander umgegangen wird, wie Erfolg definiert wird und wie dort gelebt wird, etwas ändern möchte. Wenn das der Fall ist, haben diese Trainings ein hohes Maß an Erfolg.“ (Willmeroth, S. 89)

„Wenn die obersten fehlen oder nicht dahinterstehen, dann wird es schwierig.“ (Willmeroth, S. 90)

„Ich hatte es damals schwer, was ich gelernt hatte, zu vermitteln. Aber heute wird jeder Mitarbeiter, der bei mir in der Firma anfängt, nach sechs Monaten zu Bernd geschickt und darf dieses Training mitmachen.“ (Beck, S. 98)

„Die gesamte Unternehmenskultur hat sich durch das Training geändert. Wir versuchen, es als Organismus gemeinsam zu leben.“ (Beck, S. 98)

„{wenn die Geschäftsleitung kleiner Unternehmen zu diesen Seminaren geht dann ist es} auf jeden Fall leichter. Ich will es im anderen Fall keinesfalls ausschließen oder für unmöglich halten, denn ich habe es ja auch für mich gelebt.“ (Willmeroth, S. 90)

„(...) wenn (...) der Chef da ist, und der entscheidet, ok, wir gehen anders miteinander um (...) dann ist die Chance auf Erfolg sehr groß.“ (Willmeroth, S. 90)

„{für kleinere Unternehmen} passt es für mich perfekt. Bei größeren Unternehmen kann es auch sehr erfolgreich sein, wenn eine Abteilungseinheit gemeinsam an dem Training teilnimmt. Die können es den anderen Abteilungen vorzeigen, dass man anders miteinander umgehen kann und sogar bessere Ergebnisse erzielt.“ (Willmeroth, S. 90)

„Kritisch sehe ich es, wenn isolierte Personen aus einem Gebilde sind, denn die bringe ich in Gewissenskonflikte.“ (Willmeroth, S. 90)

## **Interviewfragen und Paraphrasen**

**Gesprächsphasen.** Alle Personen, zwei Frauen sowie drei Männer, hatten lange Gesprächsphasen vorzuweisen, unabhängig davon, ob es ein Face-to-Face Gespräch oder ein Video-Chat war. Immer dann, wenn die Experten zu ihren jeweiligen Erfahrungen und Erlebnisse befragt wurden, kam es zu sehr langen Gesprächsanteilen, die durch Dialoge mit dem Interviewer abgewechselt wurden. Dies impliziert, dass sich die Experten mitteilen, Erfahrungswissen weitergeben und einen Beitrag zur Beurteilung pferdegestützter Führungskräfte Trainings leisten wollen.

**Aufbau des Interviewleitfadens.** Auf Grund der zeitlichen Lücke zwischen der Teilnahme an dem pferdegestützten Führungskräfte Training und dem Interview war ein einführender Einstieg in die Thematik besonders wichtig. Experten die bereits mehrmals an dieser Form der Weiterbildung teilnahmen, wurden gebeten, sich bei ihren Angaben möglichst an die Erfahrungen und Erlebnisse des ersten Trainings zu erinnern. Die ersten, etwas leichter zu beantwortenden Fragen des Interviewleitfadens dienten als Einstieg, sie sollten es den Experten erleichtern, alte Erinnerungen wiederaufzufrischen. Zur Überprüfung der Effektivität waren allerdings die thematisierenden Fragen bezüglich Lernerfolg, Transfererfolg und Nachhaltigkeit von großer Relevanz.

**Beruflicher Hintergrund.** Der berufliche Hintergrund der Experten ist sehr vielfältig. Dennoch lassen sich einige entscheidende Gemeinsamkeiten finden: vier der fünf Experten sind bereits seit vielen Jahren Inhaber eines selbst gegründetem Unternehmens. Die zwei weiblichen Experten sind Geschäftsführerinnen einer Apotheke (Hamburg und Stuttgart), Herr Beck ist Inhaber eines Ingenieurbüros in Wuppertal und Herr Götz ist geschäftsführender Gesellschafter eines Projektingenieurbüros in Sinzig. Diese vier Experten sind nicht nur eine Führungskraft, sondern bilden als Geschäftsführer die oberste Führungsetage. Herr Willmeroth hingegen agiert unterhalb der obersten Führungsetage als Vertriebsleiter Deutschland der Orthim KG. Er unterliegt den Anweisungen des Chefs der Personalleitung sowie den Herren der Geschäftsleitung des Naturheilmittelproduzenten. Trotz der fachlichen Unterschiede lassen sich deutliche Gemeinsamkeiten der Interviewpartner feststellen: Alle Experten sind bereits seit 10-20 Jahren als Führungskraft tätig und haben viel Erfahrung im Bereich Personalführung. Im Alter zwischen 40 und 60 Jahren haben sie alle eine entsprechende Lebenserfahrung vorzuweisen, die es ihnen ermöglicht, ihr Verhalten zu reflektieren und kritisch zu beurteilen sowie eine Verhaltensänderung wahrzunehmen. Die unterschiedlichen Ausgangssituationen im Hinblick auf Geschlecht, Branche, Position und Führungserfahrung bereichern die Ergebnisse und tragen zur Generalisierung der Erkenntnisse bei. Auch die Differenzen zwischen Zeitpunkt und Häufigkeit der Teilnahme an dem pferdegestützten Führungskräfte Training sind positiv zu bewerten.

1. Wann haben Sie an einem pferdegestützten Führungskräfte Training teilgenommen?

Das Wissen über den Zeitpunkt der Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme ist ein wichtiger Ausgangspunkt für die Auswertung und Interpretation der Antworten. Der zeitliche Rahmen zwischen

der Intervention und der Evaluation sollte zwischen einen bis maximal fünf Jahren liegen. Frau Spillner und Frau Hahn nahmen beide 2011 zum ersten Mal an dem pferdegestützten Führungskräfte-Training von Bernd Osterhammel teil, insgesamt hatten sie fünf Mal an den Pferdeseminaren teilgenommen. Herr Beck nahm zwei Mal an dieser Weiterbildungsmaßnahme teil, das letzte Mal zu Beginn des Jahres 2016. Der erste Kontakt zwischen Herrn Willmeroth, Bernd Osterhammel und einem Trainingspferd war in 2010. Ein paar Monate später (2011) nahm Herr Willmeroth dann zum ersten Mal an dem Führungskräfte-Training teil. Seitdem vermittelt er diese Weiterbildungsmaßnahme an Apothekeninhaber in ganz Deutschland. Er nahm selbst zwischen vier bis fünf Mal aktiv an dem Training teil. Nur Herr Götz nahm bisher erst einmal an dem Pferdeseminar teil, das war im Oktober 2012. Alle Experten nahmen auf eigenen Wunsch an dem Führungskräfte-Training teil.

#### 2a. Wie beurteilen Sie den Inhalt des pferdegestützten Führungskräfte-Trainings?

Diese Frage diente hauptsächlich als Einstieg, die Experten sollten sich an die Inhalte des Trainings erinnern, diese beschreiben und beurteilen. Des Weiteren konnte mithilfe dieser Frage die Zufriedenheit der Teilnehmer bezüglich des Inhalts erhoben werden.

Mit den Inhalten des Führungskräfte-Trainings waren alle Befragten zufrieden. Sie beurteilten die vermittelten Erkenntnisse und Kompetenzen einstimmig als relevant und aktuell. Die Gestaltung des theoretischen Teils sei begeisternd gewesen, erklärte Frau Spillner. Ihr persönlich wären die theoretischen Ausführungen fast schon etwas zu kurz gewesen, da sie es in ihrer naturwissenschaftlichen Ausbildung anders gewohnt war. Das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis sei jedoch perfekt gewesen, es habe nichts gefehlt (S. 63). Herr Götz teilte diese Meinung. Er sei sehr zufrieden über die Inhalte gewesen, habe durch zwei unterschiedliche Pferde sein eigenes Verhalten sehr gut reflektieren können und dadurch eine ganz neue Sicht auf seine eigene Person erhalten (S. 101). Herr Willmeroth entdeckte viele Parallelen zu seiner eigenen Firma. Nach der theoretischen Einführung seien noch einige Fragen offen, Antworten darauf würden sich aber im Laufe des Seminars ergeben, so Beck (S. 95). Er sah den größten Mehrwert in den Momenten des Feedbacks, besonders das der Pferde als auch des Trainers (ebd.). Im Theorie-Teil berichtet Bernd Osterhammel über seine eigenen Erfahrungen als Geschäftsführer, über Probleme und schwierige Zeiten, die er durchlebt hat. Herr Götz und Herr Beck, die als Ingenieure auf dem gleichen Gebiet wie Bernd Osterhammel tätig sind, kennen die Probleme und Krisen die er beschreibt. Ihrer Meinung nach wirkte dieses Verständnis sehr authentisch (S. 94, 95). Bernd sei ein Beispiel dafür, dass es auch anders ginge, so Beck (S. 95). Dem zustimmend ergänzte Herr Willmeroth, dass man am Anfang schon etwas skeptisch sei, diese Skepsis sich dann aber auflösen würde und es sehr interessant sei, Bernd zuzuhören und zu erfahren wie, ihm die Pferde halfen, eine bessere Selbstwahrnehmung zu entwickeln und letztendlich seine Mitarbeiter besser zu führen (S. 82). Bernd würde es sehr gut rüberbringen und man kaufe ihm ab, dass er es genauso lebt, wie er es beschreibt (ebd.).

Die Beurteilung aller fünf Interviewpartner fiel sehr positiv aus, negative Äußerungen bezüglich des Inhalts gab es nicht. Besonders die Erzählungen über die eigenen Erfahrungen des Trainers sowie seiner Erfolgsgeschichte fanden positiven Anklang. Vier der fünf Interviewpartner fanden es sehr interessant zu erfahren, wie Bernd Osterhammel überhaupt den Weg zu den Pferden gefunden hat und was er selbst durch die Arbeit mit den Pferden gelernt hat.

#### 2b. Wie beurteilen Sie den Ablauf des pferdegestützten Führungskräftetrainings?

Durch die Beurteilung des Ablaufes wurde eine Erinnerungsbrücke an damalige Erfahrungen und Erlebnisse hergestellt. Anhand der Bewertung des Ablaufs, ließen sich Rückschlüsse bezüglich der Zufriedenheit der Teilnehmer ziehen.

Die Befragten beschrieben zunächst den Ablauf des Seminars: theoretische Einführung, praktische Übungen und Phasen der Reflektion bzw. des Feedbacks. Der Umfang als auch die Reihenfolge seien ideal gewesen (S. 112). Es sei sehr wichtig, zunächst einmal erklärt zu bekommen, wie die Pferde wirken und dass auch schon direkt ein Bezug zur realen Berufswelt hergestellt wurde, erklärte Herr Götz (S. 104). Die Kombination und die Gliederung von Theorie und Praxis sei perfekt gewesen, erklärte Frau Spillner. Dieser Meinung waren auch Frau Hahn und Herr Götz (S.112). Einen anderen Aufbau könnten sie sich gar nicht vorstellen. Es sei total unsinnig, mit den praktischen Übungen zu beginnen, da zunächst ein theoretisches Verständnis für die Wirkung und das Verhalten der Pferde da sein müsse (ebd.). Für Frau Hahn seien die praktischen Übungen der wichtigste Teil des Seminars gewesen, in ihren Augen sei das direkte Feedback nach der jeweiligen Übung besonders hilfreich, um das Erlebte zeitnah zu reflektieren und das eigene Verhalten direkt zu modifizieren (S. 72).

Zusammenfassend sind alle Befragten sehr zufrieden mit dem Ablauf des Trainings und der Gliederung in einen kleineren theoretischen Teil zu Beginn des Seminars und vielen praktischen Übungen gekoppelt an Phasen der Reflektion.

#### 2c. Wie beurteilen Sie die Ergebnisse des pferdegestützten Führungskräftetrainings?

Um die Effektivität des pferdegestützten Führungskräftetrainings festzustellen, musste zunächst untersucht werden, ob die Teilnehmer Lernerfolge erzielen konnten. Aus ihren Angaben bezüglich Ergebnissen und Erkenntnissen des Trainings können Schlussfolgerungen über die Erreichung eines Lernerfolges gezogen werden.

Alle fünf Interviewpartner kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen und Erkenntnissen. Frau Hahn und Herr Beck sahen in dem Training eine Bestätigung ihres Führungsstils (S. 73, 76). Anhand der Reaktionen der Pferde und des Feedbacks des Trainers wurde ihnen gezeigt, dass ihr bisheriges Führungsverhalten bereits gut war und eine gute Basis für Vertrauen und Respekt schuf. Ergänzend

nannte Herr Beck, dass ihm klar wurde, dass die Verantwortung, die eine Führungsperson trage, nicht nur erdrückend, sondern auch eine Chance sein könne (mit den richtigen Bildern im Kopf und mit den richtigen Verbindungen zu den Menschen), die schwere Steuerungsarbeit zu erleichtern (S. 77). Für Frau Spillner und Herrn Willmeroth war ein besserer Umgang sowie ein anderes Verständnis für die Mitarbeiter eins der positiven Ergebnisse des Trainings. Frau Spillner erklärte, dass sie in jedem Training etwas Neues dazu gelernt habe und immer gerade an der Eigenschaft arbeitete, die sie zu diesem Zeitpunkt am dringendsten benötigte (S. 74).

In einem Punkt waren sich alle Interviewpartner einig: Die Pferde seien wie ein Spiegel, jedes Verhalten erzeuge eine Wirkung. Diese Eigenschaft der Pferde sei eine einzigartige Möglichkeit, um an der Selbstwahrnehmung zu arbeiten und ein anderes Bewusstsein für das eigene Verhalten zu entwickeln. Alle Befragten nannten in diesem Zusammenhang: „Ursache für Wirkung“, sie erklärten, dass ihnen nun bewusst sei, dass jede Wirkung, jedes Resultat auf eine Ursache zurückzuführen ist und dass man diese Ursache zunächst bei sich selbst suchen muss (S. 115 ff.).

### 3. Welche konkreten Ziele haben Sie mit der Teilnahme an dem Führungskräfte-Training?

Eine Möglichkeit zur Erhebung des Lernerfolgs ist die Überprüfung der Zielerreichung. Zunächst müssen die Zielsetzungen der Teilnehmer erfasst werden, um anschließend zu überprüfen, in wie fern diese Ziele erreicht wurden. Konnten die Lernenden ihre Ziele erreichen, spricht dies für die Effektivität der Weiterbildungsmaßnahme.

Nicht alle Befragten konnten hierauf eine deutliche Antwort geben. Frau Hahn gab an, dass sie keine konkreten Ziele verfolgte, sondern ihre Teilnahme mehr auf Neugierde und der finanziellen Vergünstigung der Teilnehmergebühren zurückzuführen sei (S. 74). Ebenso erklärte Herr Götz, keine speziellen Ziele verfolgt zu haben. Er sei sehr neugierig gewesen, zu erfahren, was Bernd Osterhammel in seinem Training macht. Er sei bewusst ohne große Erwartungen in das Training gegangen, um offen und unvoreingenommen zu sein (S. 102). Sowohl Frau Hahn wie auch Herr Götz gaben jedoch an, Angst bzw. Respekt vor den Pferden gehabt zu haben und den Wunsch verspürten, diese zu überwinden (S. 74). Strukturprobleme, wachsender Druck und Stress sowie eine spürbare Unzufriedenheit der Mitarbeiter veranlassten Frau Spillner und Herrn Beck zur Teilnahme an dem Training. Sie suchten nach neuen Wegen, um die schlechte Situation in der Firma nachhaltig zu beheben und künftige Probleme besser zu lösen (S. 64, 94). Ganz im Gegensatz dazu verfolgte Herr Willmeroth primär das Ziel, seinen Kunden etwas Besonderes bieten zu können, um sie nicht über Preisdruck, sondern vielmehr über einen gewissen Mehrwert an sein Unternehmen zu binden (S. 84).

Die unterschiedlichen Beweggründe zur Teilnahme der fünf Befragten bereichern die Untersuchung und tragen zur Generalisierung bei.

#### 4. Auf welche Weise konnten Sie diese erreichen? Bitte erläutern Sie!

Diese Frage gab Aufschluss über den Grad der Zielerreichung. Hier ist anzumerken, dass die Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme gewöhnlich nicht nur ihre Ziele erreichen, sondern darüber hinaus neue Erkenntnisse sammeln und an ihren Kompetenzen arbeiten. Ein Lernerfolg ist demnach nicht nur anhand der Zielerreichung zu bewerten.

Auch wenn Frau Hahn und Herr Götz vorab keine konkreten Ziele formulierten, kann die Überwindung ihrer Angst vor den Pferden als Ziel interpretiert werden. Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, gestiegene Umsätze sowie ein angenehmeres Arbeitsklima führte Frau Spillner ganz klar auf die Teilnahme des Trainings zurück (S. 122). Ihr Ziel war es, die schlechte Stimmung, oder wie sie es nannte, „die verkorkte Situation“, in ihrem Unternehmen zu beheben. Dieses Ziel konnte sie durch einen partnerschaftlichen Umgang und mehr Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter erreichen. Für sie ist eine positive Veränderung ihres Verhaltens ein weiteres Ergebnis des Trainings. Gegenwärtig fällt es ihr leichter, selbstständig Lösungen für Probleme zu finden (ebd.). Frau Spillner betonte, dass die Bewusstseinsbildung für die Wirkung der eigenen Person durch die Spiegelung der Pferde eine grundlegende Erfahrung des Trainings gewesen sei und ihr weiteres Verhalten hierauf aufbaue (S. 73). Auch Herr Beck erreichte sein Ziel. Für ihn sei die Erkenntnis, dass die Verantwortung, die er als Geschäftsführer trägt, nicht nur eine Last, sondern eine Chance ist, sehr wertvoll gewesen. Außerdem habe er erkannt, dass Anerkennung und Respekt im Umgang miteinander sehr wichtig seien (S. 95). Dem zustimmend fügt Frau Spillner hinzu, dass die Pferde auf akute Probleme eingingen und es ermöglichten, gezielt an einer Lösung der aktuellen Krise zu arbeiten (S. 68). Herr Willmeroth erreichte sein Ziel durch ein Gespräch mit Bernd Osterhammel. Bereits das erste Erlebnis mit einem der Pferde habe ihn von der Wirkung des pferdegestützten Führungskräftestrainings überzeugt (S. 85). Er hatte damit sein Ziel erreicht, er hatte eine Möglichkeit gefunden, seinen Kunden einen Mehrwert zu bieten. Das Pferdetraining war sein Bindungsmittel geworden (ebd.).

#### 5. Welche vier Führungskompetenzen sind ihrer Meinung nach in der heutigen Zeit sehr wichtig?

Alle fünf Experten nannten in diesem Zusammenhang: Anerkennung und Wertschätzung sowie Vertrauen und Respekt. Diese vier Kompetenzen seien essentielle Führungskompetenzen (S. 113 ff.). Für Frau Spillner äußert sich Vertrauen und Respekt in einem partnerschaftlichen Führungsstil, es sei besonders wichtig, dass das Unternehmen frei von Angst ist (S. 64). Frau Hahn fügt ergänzend hinzu, dass eine Führungskraft klare Zielvorgaben machen müsse und dafür verantwortlich sei, dass alle Unternehmensmitglieder zur Realisierung dieser Ziele beitragen (S. 75). Eine Führungskraft zeige ihr Vertrauen durch eine gewisse Distanz zu den einzelnen Projekten und Delegation der Aufgaben an Mitarbeiter (Beck S. 99). Auch über die Wichtigkeit der Talenterkennung herrschte Einigkeit unter allen Befragten. Eine Führungskraft müsse die Talente ihrer Mitarbeiter erkennen, sie dementsprechend einsetzen und die Talente fördern (S. 113 ff.). Außerdem seien Berechenbarkeit und Ehrlichkeit

besonders wichtig, um eine auf Vertrauen basierende Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen (Willmeroth S. 85). Herr Beck besonders auf die Fähigkeit zur Selbstführung ein. Eine Führungskraft müsse vor allem sich selbst führen können und für eine ausgeglichene Work-Life-Balance Sorge tragen, um auch andere erfolgreich führen zu können (S. 96). Alle fünf Experten sahen Lob als wichtiges Instrument zur Förderung der Motivation. Herr Willmeroth machte in dem Zusammenhang jedoch auf die negative Wirkung eines unehrlichen Lobes aufmerksam (S. 85). Das Gegenüber spüre, ob es sich um ein ehrliches oder unehrliches Lob handele. Im letzteren Falle wirke es sich kontraproduktiv auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter aus (ebd.).

6. Wurden diese Kompetenzen Ihrer Meinung nach in Interaktion mit den Pferden entwickelt und/oder gefördert, wenn ja, auf welche Art und Weise geschah dies?

Eine positive Antwort auf diese Frage zeigt, dass durch diesen Seminartyp wichtige Führungskompetenzen vermittelt wurden. Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Befragten bei Frage fünf Kompetenzen nennen, die sie sich in dem Training angeeignet haben oder verbessert haben. Auf Grund ihrer jahrelangen Erfahrung als Führungskraft und des Zeitraums zwischen Seminar und Evaluation können sie sehr gut einschätzen, ob die vermittelten Kompetenzen einer Führungskraft wirklich nutzen und zur erfolgreichen Führung der Mitarbeiter beitragen.

Alle fünf Interviewpartner beantworteten diese Frage zunächst mit einem klaren „Ja“. (S. 114 ff.). Betrachtet man die Aussagen genauer, kristallisierten sich sehr vielfältige Antworten heraus. Der richtige Umgang mit Lob und Tadel wurde vermittelt und lasse sich an einem Tier besonders gut erlernen, erklärte Herr Willmeroth (S. 85). Dieses Training bot ideale Bedingungen, um sich in andere hinzuversetzen und ein Gefühl von Empathie zu entwickeln, betonte Frau Hahn (S. 75). Herr Beck ging besonders auf das Thema Vertrauen ein. In der Arbeit mit den Pferden würde ganz deutlich, wie wichtig Vertrauen und eine gute Verbindung sei, ohne gegenseitiges Vertrauen sei erfolgreiche Zusammenarbeit nicht möglich, weder mit den Pferden, noch mit den eigenen Mitarbeitern (S. 97). Dem zustimmend ergänzten Herr Götz und Frau Hahn, dass die Pferde ganz deutlich zeigen würden, wie wichtig klare Zielvorgaben und eine eindeutige Richtung seien. Wie wichtig es sei, sich auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren, wurde Frau Hahn durch die Pferde besonders deutlich (S. 77). Wenn man in der Arbeit mit den Pferden nicht vollständig auf den Moment und die Aufgabe konzentriert sei, sondern gedanklich kurz abschweife, würden die Pferde diese unkonzentrierte Haltung direkt wahrnehmen und ließen sich nicht mehr führen (ebd.). Die Pferde würden ganz klar aufzeigen, welche Auswirkungen unklare Angaben haben, so Götz (S. 103). Machte das Pferd einen Fehler, so sei dies immer auf die unklaren Zielvorgaben der Führungskraft zurückzuführen. In der realen Berufswelt sei das nicht anders, gab Herr Götz zu (ebd.). Die Pferde würden außerdem aufzeigen, dass die Fähigkeit zur Selbstführung sehr wichtig ist. Man könne in der Arbeit mit den Pferden erkennen, ob diese Kompetenz bereits vorhanden ist oder nicht. Im letzteren Falle seien die praktischen Aufgaben mit den Pferden eine ideale Gelegenheit,

um an dieser Kompetenz zu arbeiten (Beck S. 96). An der Kompetenz, Talente zu erkennen, sei in der Arbeit mit den Pferden weniger gearbeitet worden, so Hahn (S. 75). Dieses Thema sei jedoch in den theoretischen Ausführungen sehr deutlich nach vorne gedrungen, fügte Herr Götz hinzu (S. 96).

Alle Befragten betonten, dass der Fokus auf der Bewusstseinsbildung für die Bedeutung und Umsetzung von Anerkennung und Wertschätzung sowie Vertrauen und Respekt lag. Diese Kompetenzen seien die Basis und würden in der Arbeit mit den Pferden perfekt vermittelt. Außerdem habe sich bei allen Befragten ein Bewusstsein für die dauerhafte Wirkung der eigenen Person entwickelt. Jede Reaktion, jedes Anspannen und Loslassen habe eine Wirkung auf die Mitmenschen (Spillner S. 66).

#### 7. Wie wurde ein Transfer zwischen Situationen innerhalb der Weiterbildungsmaßnahme und (möglichen) Situationen im echten Berufsalltag hergestellt?

Ein wichtiges Erfolgskriterium einer Weiterbildungsmaßnahme ist ein Transfererfolg unter den Teilnehmern. Sie sollten nach Beendigung des Seminars in der Lage sein, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Ist dies nicht der Fall, spricht man von einem Transferproblem. Die Effektivität einer Maßnahme wird unter anderem an dem Transfererfolg der Teilnehmer beurteilt. Mit dieser Frage soll zunächst überprüft werden, ob die Teilnehmer einen Transfer zwischen den praktischen Übungen und der realen Berufswelt herstellen konnten und welche Maßnahmen ergriffen wurden, um den Transfer zu fördern.

Alle Interviewpartner gaben an, sowohl während des Seminars als auch danach, einen Transfer zwischen Situationen innerhalb des Trainings und dem realen Berufsalltag herstellen zu können. Der Transfer sei durch zwei Wege entstanden: Zum einen habe der Trainer durch Geschichten, Metaphern und bildlichen Beschreibungen die Reaktionen der Pferde mit denen eines Menschen verglichen. Frau Spillner brachte in diesem Zusammenhang ein Beispiel bezüglich Angst in der Firma. Wenn ein Pferd durch Angst zur Erfüllung einer Aufgabe gebracht würde, dann vergeude es seine Energie nur in die Flucht, es suche nach einem Ausweg. Genauso sei es auch bei den Mitarbeitern. Wenn sie Angst um ihren Arbeitsplatz hätten, dann würden sie keine guten Ergebnisse liefern, sondern seien eher häufig krank und generell unmotiviert (Spillner S. 63). Herr Götz gefiel die Art, wie Bernd einen Transfer herstellte, sehr gut. Bernd habe ihm damals eine Aufgabe erteilt. Er sagte zu ihm: „Stell dir vor, das Pferd wäre ein Bewerber. Jetzt führe ein Vorstellungsgespräch {mit dem Pferd}!“ Diese Art der Aufgabenbeschreibung löste ihn ihm automatisch den Bezug zum Berufsalltag aus (S. 103). Einige Teilnehmer seien während der Übungen sehr mit sich selbst beschäftigt, entgegnet Herr Willmeroth (S. 85). Seiner Meinung nach sei die letzte Abschlussrunde, in der jeder Teilnehmer das Training reflektiert und nochmals ein Feedback des Trainers erhält, besonders hilfreich. Hier würden die Erklärungen und Vergleiche des Trainers zwischen Mensch und Tier den Transfer sehr gut fördern (ebd.).

Alle Befragten waren begeistert von den Fähigkeiten des Trainers. Er würde die Informationen und Kompetenzen sehr gut über gedankliche Bilder vermitteln. Bernd habe immer direkt einen sehr guten Bezug zur Berufswelt dargestellt. Oft habe er jeder Aufgabe eine Hintergrundgeschichte gegeben. Das sei unverkennbar gewesen und habe gleich Bilder im Kopf kreiert, erklärte Frau Hahn (S. 75). Dadurch sei der Transfer sehr einfach und man habe die Erinnerungen an das Gelernte bildhaft im Gedächtnis abgespeichert. Auf diese Weise seien die Erinnerungen dauerhaft präsent und sehr einprägsam (Spillner S. 68).

Zum anderen gaben zwei der fünf Experten an, eigenständig einen Transfer hergestellt zu haben. Die Verbindung oder der Transfer, dass vieles beim Menschen genauso ist, wäre direkt deutlich gewesen, es wäre absolut nicht schwer gewesen, einen Transfer herzustellen, so Beck (S. 97). Herr Willmeroth erklärte diesbezüglich, dass die Geschichten, die Bernd zu den Aufgaben erzählte, bei den Teilnehmern automatisch einen Bezug zu realen Personen herstellten. „Das ist ein ganz neuer Junger, der gerade erst ins Team gekommen ist. Der ist noch nicht perfekt, sondern eher noch etwas wild und reagiert noch etwas anders“. Durch diese Beschreibung habe das Team dann selbstständig sehr schnell einen Bezug zu gewissen Personen aus der Firma herstellen können (S. 86). Auch wenn das Führen von Pferden auf den ersten Blick nichts mit dem Führen von Menschen zu tun hat, so gaben doch alle Experten an, einen Bezug zu sehen. Sie sprachen einstimmig von einem Transfererfolg.

#### 8. Wie haben Sie Aspekte aus dem Training in ihrem Berufsalltag genutzt?

Frage sieben zielt auf das Verständnis des Transfers ab. Sie bezieht sich auf die tatsächliche Anwendung des Gelernten. Um von einem Transfererfolg sprechen zu können, muss zunächst festgestellt werden, ob die Teilnehmer das Gelernte tatsächlich in der Praxis anwenden konnten. Hierbei werden zunächst nur die subjektiven Einschätzungen der Experten erörtert. In wie fern diese mit der Einschätzung der Mitarbeiter übereinstimmen, wird durch Frage elf erörtert.

Die Frage, ob sie Aspekte des Trainings im Berufsalltag nutzen konnten, beantworteten alle Befragten mit „Ja“ (S. 116 ff.) „Nach dem Training habe ich meine Mitarbeiter genauer beobachtet, um ihre Talente zu erkennen und sie dementsprechend einzusetzen“, erklärt Frau Spillner (S. 64). Die gleiche Erfahrung machte auch Herr Willmeroth. Er gab an, in dem Training erkannt zu haben, dass sein Key Account Manager nicht die nötige Souveränität besaß, um Großkunden zu bedienen. Nach dem Training habe er ihn für eine andere Position eingesetzt, für diese sei er viel besser geeignet (S. 84). Auch Frau Hahn führte nach dem Training einige Umstrukturierungen durch. Seitdem habe sie ein besseres Team und allgemein ein besseres Betriebsklima (S. 77). Sie fügt hinzu, dass sie durch das Pferdeseminar lernte, neue Wege der Problemlösung zu finden (ebd.). Für einen der fünf Experten gestaltete sich die Umsetzung in der Praxis zunächst schwierig. „Mich hat das Ganze so beeindruckt, dass ich versucht habe, alles in meinen Berufsalltag zu integrieren. Ich wollte alles umsetzen. Aber dann hatte ich das Erlebnis, gegen eine Wand zu laufen.“ (Willmeroth S. 87). Seiner Erfahrung nach sei es sehr schwer,

eine Veränderung nach oben hin (höhere Hierarchieebene) durchzusetzen, Veränderungen nach unten hin (tiefere Hierarchieebene) seien meist sehr gut möglich. Wenn er als Chef anders agieren wollte und Aspekte des Trainings, wie beispielsweise einen partnerschaftlichen Umgang miteinander, umsetzen wollte, sei er erfolgreich gewesen (ebd.). Andersherum, wenn er, von unten heraus eine Veränderung bei seinem Chef erreichen wollte, sei es sehr schwierig gewesen. Die Ursache dieses Problems liegt in seinen Augen an der Tatsache, dass man in der obersten Führungsetage mit „Alphatieren“ und Machtmenschen zu tun habe (ebd.). Auch Herr Beck sprach zunächst von einem Problem bei der Anwendung des Gelernten (S. 98). Im Gegensatz zu Herrn Willmeroth war er als Chef des Unternehmens in der Lage, die Veränderung weiter voranzutreiben. Damit alle seine Mitarbeiter auf der gleichen Ebene waren und verstanden, in welche Richtung Herr Beck sich entwickeln wollte, sendete er alle seine Mitarbeiter zu dem Pferdetraining von Bernd Osterhammel (ebd.).

Alle Experten gaben an, Aspekte des Trainings in ihren beruflichen Alltag integriert zu haben. Zwei von der fünf Befragten hatten zu Beginn Schwierigkeiten bei der Umsetzung, den anderen dreien gelang es nach eigenen Angaben gut.

#### 9. In welcher Form hat sich dies mit zunehmender Entfernung des Trainingszeitpunktes verändert?

Diese Frage zielt auf die Nachhaltigkeit des pferdegestützten Führungskräfte Trainings ab. Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Weiterbildungsmaßnahmen nur eine kurzzeitige Wirkung erzielen. Eine dauerhafte Umsetzung des Gelernten oder sogar eine Verbesserung in der Umsetzung verdeutlichen die nachhaltige Wirkung des Seminars.

Die Einschätzungen der fünf Experten bezüglich einer Veränderung in der Umsetzung des Gelernten mit zunehmender Entfernung des Trainingszeitpunktes fielen sehr unterschiedlich aus. Einer der Experten sah tendenziell eine negative Entwicklung. Die Wirkung des Seminars nütze sich im Laufe der Zeit ab. Durch die Rückkehr in den Alltag und die alten Unternehmensstrukturen gerate man schnell wieder in alte Verhaltensmuster (Willmeroth S. 88). Herr Götz beschränkte dies jedoch auf das Vergessen einzelner Aspekte. Im Großen und Ganzen sei er im Laufe der Zeit besser geworden (in der Anwendung des Gelernten). Die Basis, die grundlegenden Erkenntnisse, blieben allerdings fest im Gedächtnis verankert. Herr Beck sah dies etwas anders. Man bewege sich langsam auf eine andere Ebene, die man nicht mehr verlassen möchte. Man wolle definitiv nicht mehr in alte Verhaltensmuster zurückkehren. Er selbst könne mittlerweile mit weniger Energie bessere Ergebnisse erzielen (S. 98). Auch Frau Hahn gab, an heute viel aufmerksamer zu sein, es bestünde dennoch die Gefahr, dass sich alte Fehler wieder einschleichen (S. 76). Frau Spillner gab zu bedenken, dass eine einmalige Teilnahme des Seminars möglicherweise nicht ausreiche, um das Gelernte dauerhaft im Gedächtnis zu behalten. Bei ihr selbst sei es tief im Langzeitgedächtnis verankert, dies führte sie jedoch auf die regelmäßige Teilnahme an den Seminaren zurück (S. 68).

Herr Willmeroth und Frau Hahn waren der Meinung, dass es etwas Zeit bräuchte, bis man das Gelernte in der Praxis umsetzen könne, es müsse erst verarbeitet und verinnerlicht sein (S. 76, 86). In diesem Zusammenhang sprachen Herr Götz und Herr Willmeroth von einem ständigen bzw. ewigen Lernprozess (S. 85, 104). Man müsse es täglich leben und die Veränderung fortlaufend vorantreiben, erklärte Herr Willmeroth (S. 104).

Trotz der unterschiedlichen Ansichten waren sich die fünf Interviewpartner in einem Punkt einig: Die Erinnerungen an das Training blieben sehr gut im Gedächtnis. Alte Strukturen und Abläufe sowie der normale Alltag könnten dazu verleiten, wieder in alte Muster zurückzukehren. Die Basis sei jedoch fest im Gedächtnis verankert. Man müsse auch nach Beendigung des Trainings aktiv an sich arbeiten und das Gelernte umsetzen.

#### 10. Was hat sich an Ihrem Führungsverhalten durch die Teilnahme am pferdegestützten Training verändert?

Diese Form der Weiterbildung verfolgt nicht primär das Ziel, kognitives Wissen zu vermitteln, sondern zielt besonders auf eine positive Verhaltensänderung ab. Mit Frage zehn soll überprüft werden, ob sich bei den Teilnehmern ein Lern- und Transfererfolg eingestellt hat. Auch hier wurde zunächst nach der persönlichen Einschätzung der Experten gefragt. Eine Bestätigung ihrer Wahrnehmung lässt sich anhand der Antwort von Frage elf feststellen.

Alle fünf Interviewpartner nahmen eine Veränderung ihres Führungsverhalten war. Frau Hahn erklärte zunächst, keine Veränderungen wahrgenommen zu haben, sie sah in dem Training eine Bestätigung ihres Führungsverhaltens. Dann räumte sie jedoch ein, dass sie mittlerweile viel mehr darauf achte, ihren Mitarbeitern Wertschätzung und Lob entgegen zu bringen, außerdem sei ihr nun bewusster, dass sie als Führungskraft viel Verantwortung trage und durch ihre Gedanken und ihr Handeln die Entwicklung ihres Unternehmens beeinflussen könne. Dieses Bewusstsein sei erst durch das Pferdetraining entstanden (S. 77). Auch Herr Beck fühlte sich durch das Training in seinem Führungsstil bestätigt. Er betonte, dass sich sein Verhalten sowie seine Denkweise bezüglich des Umgangs mit Fehlern deutlich geändert habe. Er habe gelernt, seinen Mitarbeitern zu vertrauen und übertrage ihnen heute mehr Verantwortlichkeiten (S. 97). Eine ähnliche Veränderung beschrieb Herr Götz. Auch er könne nun einschätzen, ob ein Mitarbeiter der Aufgabe gewachsen sei. Diese Fähigkeit habe er vorher überhaupt nicht besessen. Außerdem habe er durch das Training gelernt, entspannter mit dem Scheitern eines Mitarbeiters umzugehen. Früher habe er mit solchen Situationen nicht umgehen können (S. 104). Frau Spillner erklärte, dass es ihr inzwischen viel leichter fiel, Aufgaben und Verantwortung abzugeben, sie habe nun mehr Vertrauen in ihr Team und nutze die Talente ihrer Mitarbeiter deutlich sinnvoller. Ihr Führungsstil sei heutzutage partnerschaftlicher als früher. Außerdem habe sie durch das Pferdetraining gelernt, ihrem eigenen Gefühl zu vertrauen und mehr aus dem Bauch heraus zu entscheiden (S. 68). Herr Willmeroth bemerkte eine Veränderung in der Kommunikation mit und über seine Mitarbeiter. Er

sehe nun andere Gesichtspunkte im Verhalten eines Mitarbeiters, er kommuniziere weniger über die Sachebene, sondern mehr über die Beziehungsebene. Außerdem gab er an, sich mehr für den Menschen zu interessieren. Bei der Beurteilung eines Ergebnisses versuche er auch die aktuelle Situation (beispielsweise eine Scheidung) und Gefühlslage des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Insgesamt habe sich das gegenseitige Verständnis im positiven Sinne geändert (S. 83).

#### 11. Auf welche Weise haben Ihre Mitarbeiter diese Veränderung wahrgenommen?

Die Einschätzungen der Experten bezüglich einer Veränderung ihres Führungsverhaltens sind sehr subjektiv. Mit Hilfe dieser Frage soll überprüft werden, ob und in welchem Maße die Veränderung auch durch andere Menschen, in diesem Falle die Mitarbeiter, wahrgenommen wurde. Anzumerken ist, dass die Antworten dieser Frage auch eine gewisse Subjektivität aufweisen, da sie an die Führungskraft und nicht an die Mitarbeiter selbst gestellt wurde.

Hierbei teilt sich die Meinungen der Experten. Frau Hahn sprach nicht von einer direkten Wahrnehmung der Mitarbeiter, sie habe nach dem Training mit ihren Mitarbeitern ganz offen über das Erlebte gesprochen und ihre neuen Erkenntnisse mit ihnen geteilt. Ob die Mitarbeiter die Veränderung bewusst wahrgenommen haben, konnte sie nicht direkt beantworten. Ihrer Meinung nach sei das Betriebsklima nun deutlich besser (S. 77). Herr Beck sprach in diesem Zusammenhang von einem verunsicherten Gefühl bei den Mitarbeitern. Bevor er an dem Pferdetraining teilnahm, habe er mit Hilfe einiger Unternehmensberater versucht, etwas zu ändern und die Probleme zu lösen. Diese Zeit sei etwas chaotisch gewesen, er beschrieb es als ein Hin und Her. Zu Beginn sei es schwierig gewesen, die Veränderung voranzutreiben und das Gelernte umzusetzen (S. 98). Mittlerweile sendet er jeden seiner neuen Mitarbeiter nach den ersten sechs Monaten zu einem pferdegestützten Training. Auf diese Weise seien alle Unternehmensmitglieder auf einer Ebene (ebd.). Herr Götz betonte zunächst noch einmal seine nachhaltige Veränderung. Für sein Gefühl haben die Mitarbeiter gemerkt, dass er nun entspannter mit Misserfolgen der Mitarbeiter umgeht. Inzwischen seien die Ergebnisse seiner Mitarbeiter (viel genauer) nach seinen Vorstellungen, dies sei ein Indiz dafür, dass die Mitarbeiter seine Veränderung (bewusst oder auch unbewusst) spüren (S. 104).

Frau Spillner und Herrn Willmeroth sind davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter die Veränderung bemerkt haben und diese als sehr positiv beurteilen. Ihre Mitarbeiter hätten es direkt angesprochen. „Du bist anders“, sagten sie zu mir, berichtet Herr Willmeroth (S. 87). Die Mitarbeiter von Frau Spillner reagierten ähnlich. Sie sagten ihr, sie wäre nun mehr da. Frau Spillner erklärte mit einem sehr zufriedenen Ton in der Stimme, sie sei nun nicht wirklich häufiger in der Apotheke, nur das Empfinden der Mitarbeiter habe sich sehr positiv geändert (S. 69).

12. Welche positiven oder negativen Auswirkungen hatte die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme auf Ihr Unternehmen? 13. Sind diese Auswirkungen auch heute noch wahrzunehmen?

Diese Fragen zielen auf die Bewusstseinsbildung für Effektivität und Nachhaltigkeit des Trainings ab. Kurzfristige positive Auswirkungen auf die Unternehmen deuten auf die effektive Wirkung der Maßnahme hin, ein Hinweis für die Nachhaltigkeit liegt in der dauerhaften (nachhaltigen) Wirkung auf die Unternehmen.

Alle Interviewpartner betonten, dass es keinerlei schlechte Auswirkungen für ihre Unternehmen gab, ganz im Gegenteil. Frau Spillner und Frau Hahn konnten eine deutliche Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit feststellen. Insgesamt habe sich das Betriebsklima deutlich gebessert, das Arbeiten miteinander sei angenehmer geworden (S. 69, 77). Neben den positiven Auswirkungen auf die weichen Faktoren konnte Frau Spillner sogar eine Veränderung der harten Fakten feststellen, eine Steigerung des Umsatzes (S. 69). Herr Götz ging auch in diesem Zusammenhang wieder auf seine Veränderung ein. Durch das Erlebnis mit den Pferden ginge es ihm persönlich, als auch seinem Unternehmen viel besser. Ein verständnisvollerer und besserer Umgang mit den Mitarbeitern sowie die neu erlangte Fähigkeit, Mitarbeiter entsprechend ihren Talenten einzusetzen, seien der Grund dafür (S. 104). Das Pferdeseminar habe definitiv sehr große Auswirkungen auf sein Unternehmen, betonte Herr Beck (S. 98 ff.). Er habe seine komplette Unternehmensphilosophie daran orientiert. Der Einfluss sei immer noch und bleibe auch zukünftig sehr groß, da er jeden neuen Mitarbeiter zu dem Pferdetraining schickt. Wir versuchen, es gemeinsam als Organismus zu leben, erklärt er (ebd.).

Anders als die anderen vier Befragten hat Herr Willmeroth bereits bei drei verschiedenen Firmen gearbeitet und diese mit den Pferdeseminaren in Verbindung gebracht. Das Unternehmen, bei dem er zuerst eine Verbindung herstellte (um es seinen Kunden (Apothekeninhabern) anzubieten) schaffte es nach seinem Verlassen wieder ab. Die Nachfrage war jedoch so groß, dass es aus Kundendruck wieder aufgenommen wurde. Außerdem beschrieb er eine weitere Entwicklung: Nun hätten auch seine ehemaligen Kollegen (die es früher ablehnten) an dem Pferdeseminar von Bernd Osterhammel teilgenommen. Daraus schließt er, dass sich einiges an der Unternehmenskultur geändert haben muss (Willmeroth S. 89). Über positive oder negative Auswirkungen seines jetzigen Arbeitgebers machte er keine Angaben. Er sprach nur über sein Verhalten und den Umgang mit Mitarbeitern. Dieser habe sich, wie bereits erläutert, geändert. Da er jedoch nicht in der Lage war, seinen Vorgesetzten sowie die Unternehmensleitung für die Teilnahme an einem Pferdeseminar zu begeistern, ist davon auszugehen, dass sich in diesem Unternehmen, im Vergleich zu den vier anderen, weniger geändert hat.

Für die Befragten gab es ausschließlich positive Auswirkungen, sie gaben einstimmig an, dass dieses Training ihr Verhalten nachhaltig geändert habe (S. 118 ff.).

14. Sind Sie der Meinung, dass diese Weiterbildungsmaßnahme nachhaltig ist? Begründen Sie bitte ihre Antwort!

Alle Experten antworteten auf diese Frage mit einem klaren „Ja“. Pferdegestützte Führungskräftetrainings sind sehr nachhaltig, da es eine ganz besondere Art des Lernens ist. Das Gelernte bleibt bildhaft im Gedächtnis, so Spillner (S. 68). Es sei wie beim Schwimmen, wenn man es einmal gelernt habe, bliebe es als Fundament in Erinnerung, erklärte Herr Beck (S. 99). Er war sehr überzeugt von der nachhaltigen Wirkung (ebd.) Es sei eine grundlegende Erfahrung, eine ganz andere Form des Lernens, bei der nicht der Kopf, sondern die Gefühle angesprochen werden, bestätigte Frau Hahn (S. 78). Herr Willmeroth betonte, dass für ihn Nachhaltigkeit nicht bedeute, dass man alles direkt 100% umsetzen könne, sondern dass man sich auch nach Jahren noch damit beschäftige und an sich arbeite (S. 91). Wenn er heute ehemalige Teilnehmer treffe, wären die Seminare das erste Gesprächsthema. Deutlicher könne sich Nachhaltigkeit ihm seinen Augen nicht äußern (ebd.). Für Herrn Götz habe dieses Training großen Einfluss auf sein tägliches Leben und die Erlebnisse seien immer noch sehr präsent (S. 106).

15. Warum ist ein pferdegestütztes Führungskräfte Training Ihrer Meinung nach eine effektive Methode zur Weiterbildung von Führungskräften? Bitte erläutern Sie Ihre Meinung!

Die Experten sind sich alle einig. „Ja, ein pferdegestütztes Führungskräfte Training ist effektiv.“ (S. 120 ff.) Aus den Erklärungen kristallisierten sich zwei Hauptgründe heraus: Zum einen sei die Mischung aus den Pferden und dem sehr begabten Führungstrainer Bernd Osterhammel Grund für die effektive Wirkung (Spillner, S. 70). Zum anderen sei dieses unglaublich ehrliche Feedback der Pferde Ursache der Effektivität. Man könne sich dem eigenen Spiegelbild nicht mehr entziehen, Fehler würden direkt offengelegt. Diese Art des Lernens, diese Selbsterkenntnis, die man durch die Pferde erlange, sei einzigartig (Götz, S. 106). Im Vergleich mit anderen Führungstrainings, die auch praktische Übungen enthalten, sei dieses deutlich effektiver (ebd.). In diesem Seminar würden die Emotionen angesprochen, diese Form der Weiterbildung sei anders und habe ein deutlich höheres Maß an Ehrlichkeit, so Willmeroth (S. 91). Durch die Tiere erlange man einen ganz anderen Effekt, man müsse ehrlich zu sich selbst sein, betonte er (ebd.). Herr Beck bestätigte dies: Diese Form des Feedbacks würde man nur durch die Pferde erhalten, die Pferde würden einen emotional berühren, das sei der Grund für die sehr effektive Wirkung (S. 99). Pferdegestützte Führungskräfte Trainings seien sicherlich nicht die einzige Methode, um Führung zu erlernen, räumte Herr Beck ein (ebd.). Als Einstieg, um überhaupt ein Gefühl dafür zu bekommen, was es bedeutet, Menschen zu führen, sei es aber ideal. Durch die Pferde erlange man das Bewusstsein für Ursache und Wirkung. Diese erste Auseinandersetzung mit sich selbst sei enorm wichtig (Beck S. 98). Frau Hahn und Herr Götz waren einer Meinung: Die Pferde wirken wie ein Spiegel indem man direkt und grundehrlich gespiegelt würde. Man bemerke die Konsequenzen seines Handelns unmittelbar, lerne viel besser und erlange eine total neue Sicht auf sich selbst (S. 78, 106). Als

Bedingung für die effektive Wirkung nannte Herr Götz die Bereitschaft, in die eigene Seele zu schauen und sich mit sich selbst auseinander zusetzen (S. 105). Herr Willmeroth stimmte dem zu. Man könne nicht pauschal sagen, Pferdetrainings seien gut oder schlecht, man müsse sich mit dem Training und der Methode identifizieren (S. 91 ff.). Dieses Training habe dann ein hohes Maß an Erfolg, wenn das Unternehmen sich dafür entschiede, etwas an seiner Philosophie zu ändern. Die Chance auf Erfolg, sei besonders groß wenn der Chef des Unternehmens an dem Training teilnehmen würde. Kritisch sei es jedoch, wenn isolierte Personen aus einem Gebilde herausgenommen würden und als Einzelkämpfer zu diesem Seminar geschickt würden. Diese Person würde man in einen Gewissenskonflikt bringen, erklärte Herr Willmeroth (S. 89).

Alle Experten sind überzeugt von der effektiven Wirkung dieser Weiterbildungsmaßnahme. Das Erlebnis mit den Pferden sei unvergleichlich und löse sehr viele Gefühle bei den Teilnehmern aus, dadurch würde man eine ganz besondere Form des Lernens erreichen.

#### 16. Aus welchen Gründen würden Sie eine Teilnahme an einem pferdegestützten Führungskräfte-Training weiterempfehlen?

Durch die Weiterempfehlung an Kollegen oder Freunde wird deutlich, dass die Experten sehr zufrieden mit der Weiterbildungsmaßnahme waren. Anhand der Begründungen der Teilnehmer, wird deutlich, worauf ihre Zufriedenheit beruht.

Alle Interviewpartner gaben an, dieses Training bereits weiterempfohlen zu haben (S. 69, 79, 91, 99). Herr Beck empfiehlt dieses Training nicht nur, sondern er verpflichtet alle seine Mitarbeiter zur Teilnahme (S. 98). Er gab zu, diese Einstellung sei etwas drastisch, aber man solle dieses Training für Führungskräfte gesetzlich verordnen (Beck, S. 99). Er fügte hinzu, dass außerdem auch eine ideale Weiterbildungsmaßnahme für Lehrer sei (ebd.). Auch Frau Hahn und Frau Spillner hatten es bereits mehrfach weiterempfohlen. Dieses Seminar sei einzigartig, viel nachhaltiger als andere und sehr emotional, so Spillner (S. 69 ff.). Man erhalte eine völlig neue Sicht auf die eigene Person, die man so, in der Form, durch kein anderes Seminar erlangen würde (Hahn, S. 79). Es fehle oft der Bezug zur eigenen Person oder zum eigenen Unternehmen, erklärte sie. (ebd.).

Da Herr Willmeroth die pferdegestützten Führungskräfte-Trainings seinen Kunden, den Apothekeninhabern, als Sonderleistung anbietet, hat seine Antwort eine geringe Aussagekraft. Für ihn gehört es zu seinem Job, Apotheker an sein Unternehmen zu binden und ihnen als zusätzliche Gegenleistung die Teilnahme an diesem Seminar finanziell zu unterstützen. Allerdings würde Herr Willmeroth dieses Seminar nicht seinen Kunden anbieten, wenn er nicht zu 100% überzeugt wäre. Das Seminar öffne einem die Augen, man könne sich selbst auf eine ganz andere Art sehen und würde ein besseres Bewusstsein für die eigene Wirkung erlangen. Man lerne, sich selbst zu führen und durch diese Steuerung des eigenen Verhaltens die gesetzten Ziele zu erreichen, so Willmeroth (S. 91).

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit mit Hilfe eines Plagiatserkennungsdienstes auf enthaltene Plagiate überprüft wird.

Bonefeld, den 15.04.2017

Unterschrift der Verfasserin: A. EWERZ