



Aus dem Department für

Kleintiere und Pferde der Veterinärmedizinischen Universität Wien

Klinische Abteilung für Geburtshilfe, Gynäkologie und Andrologie

(Leiter: O.Univ.-Prof. Dr.med.vet. Joerg Aurich Dipl.ECAR)

Betriebliche Evaluierung des pferdegestützten Führungstrainings im deutschsprachigen Raum

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (BSc)

Veterinärmedizinische Universität Wien

Vorgelegt von

Lăcrămioara Johanna Atzl

Wien, am 14.07.2023

Betreuer: Dr rer.nat. Mag med. Vet. Sven Budik

Gutachterin: Prof. Dr. Angelika Url

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Theoretischer Teil	2
2.1.	Definition pferdegestütztes Führungstraining	2
2.2.	Besonderheiten des pferdegestützten Lernens	3
2.3.	Einfluss von Pferden auf den Führungsstil	4
3.	Empirischer Teil.....	6
3.1.	Methodik und Material	6
3.2.	Beschreibung und Präsentation der Ergebnisse	8
4.	Analyse der Ergebnisse.....	43
4.1.	Diskussion.....	43
4.2.	Zusammenfassung der Ergebnisse Deutsch.....	45
4.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse Englisch.....	47
5.	Abbildungsverzeichnis.....	50
6.	Literaturverzeichnis:	51
	Danksagung	53
7.	Anhang Fragebogen.....	54

1. Einleitung

In den letzten Jahren hat sich ein Zweig der Nutzung von Pferden zum Zweck des Mentalcoachings für Führungskräfte erfolgreich etabliert. Bei der Gründung von Betrieben, die solche Kurse vorwiegend zur Weiterbildung von Führungskräften anbieten, zeigen sich steigende Zahlen und Angebote (Stock und Kolb 2016, Bilginoğlu 2021). In der heutigen Arbeitswelt sind Führungskompetenzen ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Unternehmen. Aktuell ist ein verantwortungsvoller und empathischer Ansatz gegenüber Mitarbeitern erwünscht, man fokussiert sich mehr auf Zusammenarbeit, Vertrauen und Empathie (Heycater 2023). Im Laufe der Zeit haben sich neue Führungsarten wie „New Leadership“ oder der „Kooperative Führungsstil“ etabliert, welche auf den oben genannten Eigenschaften basieren (Heycater 2023).

Es suchen viele Firmen für ihre MitarbeiterInnen in mittleren Führungspositionen Weiterbildungen, welche nicht nur den neuen Ansprüchen entsprechen, sondern auch das wachsende Interesse für Innovation stets erhalten sollen. Dadurch hat sich das pferdegestützte Führungstraining als innovative Alternative zu konventionellen Weiterbildungen entwickelt. Dieses basiert darauf, dass TeilnehmerInnen lernen, auf Körpersprache zu achten und mit Hilfe von Pferden und deren Feedback ihren Führungsstil verbessern. Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt darin, einen Beitrag zur Erforschung von innovativen Führungstrainings zu leisten. Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit pferdegestütztem Führungstraining, wobei sich der theoretische Teil auf folgende Aspekte fokussiert: Wie beeinflussen Pferde unser Lernverhalten, wie beeinflussen sie unseren Führungsstil. Als Leitfaden dieser Arbeit wird die Hypothese aufgestellt, die behauptet, dass pferdegestütztes Führungstraining nachhaltige Verbesserungen bei den TeilnehmerInnen bewirkt, die durch andere Methoden nicht erreicht werden können. Die erzielten Verbesserungen sind vor allem in folgenden Bereichen zu beobachten: positive Auswirkungen auf den Umgang mit Stress, den eigenen Führungsstil, die Kommunikation, das Konfliktmanagement, das Verhalten und die Empathie gegenüber MitarbeiterInnen. Im Theorieteil wird aktuelle Literatur präsentiert, um die verschiedenen Führungstrainings besser zu erklären und um den besonderen Einfluss von Pferden auf unser Lernverhalten zu beschreiben. Folgend werden die Methoden für die

Formulierung des Fragebogens erläutert, darauf folgt die Präsentation der Ergebnisse und deren Diskussion.

2. Theoretischer Teil

2.1. Definition pferdegestütztes Führungstraining

Bei pferdegestütztem Führungstraining handelt es sich um eine unkonventionelle und innovative Form von Leadership Training, bei dem Pferde als Co-Trainer und Partner eingesetzt werden, um Führungskompetenzen bei den TeilnehmerInnen zu fördern.

Dabei basiert dieses Training darauf, dass Pferde als Fluchttiere, in ihrer Herdenstruktur, ein Leitpferd benötigen, welches sich um die Sicherheit der Herde sorgt (Bilginoğlu 2021).

Somit können Pferde mit ihrer sensiblen nonverbalen Kommunikation sofort gute Führungsqualitäten und Vertrauenswürdigkeit aufspüren. Ebenfalls können sie durch ihre Feinfühligkeit sehr gut die Emotionen und Körpersignale von Menschen lesen und darauf reagieren, dies wird oft als Spiegeleffekt bezeichnet (Müller und Lind 2005).

In diesen Coachings ist keine Vorerfahrung mit Pferden nötig, da hier meistens vom Boden aus gearbeitet wird und man die Pferde nicht reitet. Im pferdegestützten Führungstraining durchlaufen TeilnehmerInnen und Pferde, oft nach einer Einführung, verschiedene Übungen, die darauf abzielen, Führungsqualitäten zu entwickeln, zu stärken und zu verbessern.

Die Tätigkeiten beziehen sich meistens auf das Führen des Pferdes in verschiedenen Positionen, Teamarbeit mit dem Pferd oder Roundpen Arbeit (Simon 2013, Bilginoğlu 2021).

Die Zusammenarbeit mit dem Pferd im Freilaufen ermöglicht es den TeilnehmerInnen, sich in einer neutralen, sicheren und unterstützenden Umgebung weiterzuentwickeln.

Da Pferde auf subtile Veränderungen der Körpersprache reagieren, wird es den TeilnehmerInnen ermöglicht, über folgende Fähigkeiten zu reflektieren und sich dadurch zu verbessern: Kommunikation, Teamarbeit, soziale Kompetenzen und Selbstreflexion (Bilginoğlu 2021, Heycater 2023).

2.2. Besonderheiten des pferdegestützten Lernens

Pferdegestütztes Lernen (engl. Equine Assisted Learning kurz EAL) ist ein pädagogischer Ansatz, der vor allem in England und den USA verbreitet ist. Dabei geht es darum, mit den Pferden verschiedene Lernprozesse zu unterstützen. Wenn es um Führungstraining geht, wird EAL eingesetzt um Kompetenzen im Bereich der Führung, der Körpersprache, des Beziehungsaufbaus, des Teambuildings (Meola 2016), der Kommunikation, des Selbstbewusstseins und Respekts zu fördern (Perkins 2018). Dabei kann man EAL auch einsetzen, um jungen herantretenden Führungskräften die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Zu diesen Kompetenzen gehört folgendes: besserer Umgang mit Stress, verbesserte Wahrnehmung des eigenen Führungsstils, klare Kommunikation, Stärkung der Selbstreflexion, effizientes Konfliktmanagement, Empathie und besseres Verständnis für Körpersprache. Durch das Führungstraining wird der Übergang zwischen der neuen und alten Generation von Führungskräften erleichtert, da in den Seminaren gelernt wird miteinander zu arbeiten (Meola 2016). Was EAL von anderen Lernmethoden auszeichnet ist, dass man außer dem Erwerben von neuem theoretischem Wissen auch selbst Erfahrungen im Austausch mit den Pferden sammelt. Diese führen dazu, dass man sich besser kennenlernt, von Körpersprache bis hin zur Selbstwahrnehmung. Dadurch, dass die TeilnehmerInnen direkt mit Tieren interagieren, wird intrinsische Motivation gesteigert (Wohlfarth, et al. 2013), das erweckt selbstbestimmte Mitarbeit und fördert mehr Aufmerksamkeit bei der Arbeit. Da die Kommunikation der Pferde im Großteil nonverbal abläuft, kann man von ihnen viel über Körpersprache lernen. Als soziale Herdentiere treten sie gerne in Kontakt miteinander und auch mit Menschen (Pohl 2021). Pferde wurden im Laufe der Domestikation besser im Lesen des menschlichen Ausdrucks und können auch direkt darauf reagieren (Opgen-Rhein, et al. 2010). In der Kommunikation setzen sich die TeilnehmerInnen mit den nonverbalen Signalen von Pferden auseinander und müssen lernen, sich diesen anzupassen. Kinästhetisches Lernen bedeutet erfahren durch Körperbewegungen. Das Besondere daran ist, dass man sich in dieser Kombination von theoretischer Information und Bewegung das Gelernte besser merken kann (Pohl 2021). Durch diesen Austausch lernt man nicht nur mehr über die eigene Körpersprache und die der Pferde, sondern es wird den TeilnehmerInnen eine intersubjektive Perspektive ermöglicht (Pohl 2021). Diese entsteht dadurch, dass man sein

Gegenüber in Interaktion beobachtet und versucht, sich in dessen Lage zu versetzen. Dabei wird Empathie und Verständnis für andere gefördert, so wie ein besseres Verständnis für andere Perspektiven. Im pferdegestützten Führungstraining ist es für die TeilnehmerInnen wichtig, durch „super Vision“ ihre Umgebung, das Pferd aber auch sich selbst genau zu beobachten, denn nur so wird man von den Tieren als fähiger „Leader“ angenommen (Pohl 2021). Der Prozess der Beobachtung fördert das Wahrnehmen über die Verfassung der Pferde. Dieses sympathetische Bewusstsein ermöglicht den TeilnehmerInnen ein tieferes Verständnis gegenüber den Pferden und deren emotionalen und energetischen Zustand. Als Folge kann dies ein besseres Eingehen auf Mitmenschen bewirken. Man erfährt dabei nicht nur mehr über sein Gegenüber, das Pferd, sondern TeilnehmerInnen lernen durch das direkte Feedback und die ehrlichen Reaktionen der Pferde mehr über sich selbst und können so ihre Gefühle besser regulieren (Perkins 2018).

2.3. Einfluss von Pferden auf den Führungsstil

Die Interaktion mit Pferden im Führungstraining ermöglicht eine einzigartige Lernerfahrung, welche den Führungsstil auf vielfältige Weise beeinflusst und formt. Die Sicherheit, die in einer Pferdeherde herrscht, kann im „Diamond Herd Modell“ geübt werden (Gunter 2016). Das Konzept vom „Diamond Herd Modell“ welches von Teaching Horse entwickelt wurde, versucht mit Pferden und TeilnehmerInnen eine Herde nachzuahmen. Dabei soll die Herde auch als Symbol für das zukünftige Arbeitsteam gelten. Das Ziel dabei ist, ein besseres Verständnis für „Shared Leadership“ und „Shared Control“ zu schaffen. In diesen Übungen lernen die TeilnehmerInnen, wie man gemeinsam führt, sie erfahren, wie man in unsicheren Situationen als Gemeinschaft, mit Respekt und Vertrauen Entscheidungen trifft (Gunter 2016). Durch die unmittelbaren Reaktionen der Pferde auf unser Auftreten, kann man durch ihr wertvolles Feedback erfahren, wie man durch sein Verhalten und seine Entscheidungen auf andere wirkt (Perkins 2018). Der Spiegel, den Pferde einem vorstellen, verstärkt das Bewusstsein über das eigene Verhalten, die Denkweise und lässt TeilnehmerInnen eine bessere emotionale Selbstwahrnehmung erleben (Friesenhahn 2015). Im Rahmen dieser Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung wird eine Verbindung mit den eigenen Führungsqualitäten gestärkt. Da Pferde im Hier und Jetzt leben und auf die Achtsamkeit und

Präsenz der TeilnehmerInnen reagieren, lernen Führungskräfte über Zeitmanagement. Im Gegensatz dazu kann aber auch beobachtet werden, dass ihr Zeitdruck nachlässt (Friesenhahn 2015). In der Rolle der Pferde als Lehrer und Leiter wirken sich diese positiv auf die Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz der TeilnehmerInnen aus. Es wird in diesem Training eine wachsende Übereinstimmung der verbalen und nonverbalen Sprachkompetenzen der Führungskräfte erkannt (Friesenhahn 2015). Pferde werten ihr Gegenüber nicht, sie bleiben authentisch, dadurch kann eine Zusammenarbeit mit Pferden das Selbstbewusstsein der Menschen fördern (Maziere und Gunnlaugson 2015). Ebenfalls wird durch eine gemeinschaftliche Arbeit mit dem Pferd die Motivation zu lernen gesteigert, es wird die Fähigkeit zur Präsenz und Achtsamkeit verfeinert, die Beziehung zu anderen Menschen wird verbessert, es kommt zu einer besseren Entscheidungsfähigkeit und einer konzentrierten Beobachtung, welche zu Klarheit führt (Gehrke 2009, Strozzi 2004). In der Gemeinschaft mit den Tieren dürfen TeilnehmerInnen durch eine bessere Kontrolle der eigenen Emotionen nicht nur Ruhe, sondern auch Mut und ein Gefühl von Verantwortung erleben. Dankbarkeit und Vertrauen werden auch oft in dieser Zusammenarbeit erlebt (Korid, Alalauri und Ülle 2017). Dadurch werden sowohl die eigene Wahrnehmung als auch die Fähigkeiten der TeilnehmerInnen verstärkt. Es bildet sich auch eine vertrauensvollere Beziehung mit dem Coach, denn Pferde übernehmen in diesen Settings auch die Rolle eines Katalysators für die Beziehung zwischen den Klienten und den Coaches, sie beeinflussen den Austausch zwischen ihnen positiv und ermöglichen den Klienten, sich emotional zu öffnen (Greiffenhagen und Bruck-Werner 2011).

Abschließend, kann zusammengefasst werden, dass Interaktionen mit Pferden einen tiefgehenden Einfluss auf den Führungsstil haben. Durch das pferdegestützte Führungstraining lernen TeilnehmerInnen neue Aspekte über sich kennen, sie verbessern ihre Kommunikationsfähigkeiten, schärfen ihre Fähigkeiten als Führungskräfte und beginnen einen Prozess der Selbstreflexion.

3. Empirischer Teil

3.1. Methodik und Material

Im Rahmen des empirischen Teils der Bachelorarbeit wurde eine umfangreiche Umfrage durchgeführt. Diese sollte dazu beitragen, herauszufinden wie, seit wann und warum pferdegestütztes Führungstraining angeboten wird und wie die Erfahrungen seitens der Betriebe damit sind.

Dabei wurde die Hypothese überprüft, welche behauptet, dass das pferdegestützte Führungstraining spezielle Verbesserungen der Führungseigenschaften bei den TeilnehmerInnen bewirkt, die durch andere Methoden nicht erreicht werden. Pferdegestütztes Führungstraining soll dabei allem folgende Kompetenzen verbessern: Umgang mit Stress, verbesserte Wahrnehmung des eigenen Führungsstils, klare Kommunikation, Stärkung der Selbstreflexion, effizientes Konfliktmanagement, Empathie und besseres Verständnis für Körpersprache, welche durch andere Methoden nicht erreicht werden können. Die Umfrage wurde in Folge einer genauen Durchsicht der Angebote der in Frage kommenden Betriebe und deren Ziele erstellt. Diese Durchsicht bestand aus einer Google Recherche und erfolgte auf der jeweiligen Homepage der Betriebe, wo deren Angebote, Ziele und Methodologie analysiert wurden. In der Umfrage wurden Betriebe aus dem deutschsprachigen Raum befragt: Deutschland, Österreich und Schweiz. Der Inhalt der Fragen wurde in verschiedene Kategorien eingeteilt, um eine strukturierte Erfassung der wichtigsten Informationen zu gewährleisten. Diese Kategorien umfassen: 1. Fragen zum Unternehmen, 2. Fragen zu den TeilnehmerInnen, 3. Fragen zum Training und 4. Fragen zu den Pferden. Vor allem die Fragen zum Training und die zu den Pferden fokussieren sich auf die Information der vorherigen Recherche auf den Homepages der Betriebe. Jede dieser Kategorien enthält Fragen, welche dazu dienen ein besseres Gesamtbild zu den jeweiligen Aspekten des pferdegestützten Führungstrainings zu gewährleisten. Die Fragen sollen dabei einen besonderen Fokus auf spezielle Verbesserungen legen, die durch das pferdegestützte Führungstraining hervorgerufen werden. Dabei soll insbesondere die Verbesserung der Kommunikationen, die Selbstreflexion, das Konfliktmanagement und die Empathie gegenüber Mitarbeitern untersucht werden. Die Umfrage wurde mit Hilfe von Google Docs formatiert und schließlich

als Instrument zur Datenerhebung verwendet. Google Docs ermöglicht nicht nur eine effizientere Datenerhebung, sondern es erleichtert auch die Auswertung durch Erstellen von Diagrammen und Statistiken. Die Auswertung der Daten umfasste sowohl quantitative als auch qualitative Methoden. Die quantitativen Daten wurden mittels statistischer Methoden analysiert, um Aussagen über die Häufigkeit von bestimmten Verbesserungen und Effekten zu treffen. Die qualitativen Daten, der offenen Fragen wurden mittels inhaltsanalytischer Verfahren ausgewertet. Ebenfalls wurden Daten zu den Unternehmen und den TeilnehmerInnen ausgewertet, um ein besseres Gesamtbild zu schaffen. Die Ergebnisse halfen zudem, die einzigartigen Merkmale des pferdegestützten Lernens besser zu verstehen und seine Wirkungsweise auf die TeilnehmerInnen genauer zu erfassen. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 40 Fragen, wobei es sich um 12 offene und 28 geschlossene (multiple Choice) Fragen handelte. Durch die hohe Anzahl an offenen Fragen wurde es den TeilnehmerInnen ermöglicht, detaillierte und individuelle Antworten zu geben. Ebenfalls wird in dieser Kombination von offenen und geschlossenen Fragen darauf abgezielt, ein umfangreiches Verständnis für den Einsatz des pferdegestützten Führungstrainings zu gewinnen. Dadurch werden die Perspektiven, Erkenntnisse und Erfahrungen der Betriebe besser durchleuchtet. Nach dem Fertigstellen des Fragebogens wurde dieser in Form eines Links an 100, im Voraus ausgewählte Betriebe, per E-Mail geschickt. Es handelte sich hier um eine anonyme Umfrage. Drei Wochen später wurden diese Betriebe nochmals telefonisch kontaktiert, da die Antwortquote auf die Emails nicht hoch war. Da der Fragebogen keine verpflichtenden Fragen aufweist gibt es verschiedenen Anzahlen an Antworten pro Frage. Die Rücklaufquote insgesamt betrug 22 Fragebögen, dabei gab es insgesamt 16 komplett ausgefüllte Fragebögen und sechs unvollständig ausgefüllte, dies führt dazu, dass die Antwortanzahlen bei den Fragen zwischen 16 und 22 schwanken. Die unvollständig ausgefüllten Fragebögen wurden genauso bewertet und mit in die Statistik genommen wie die vollständig beantworteten.

Die Antworten der offenen Fragen wurden unbearbeitet in die Arbeit übernommen. Dabei wurden in der Beschreibung der offenen Fragen vor allem ähnliche Antworten herausgesucht und erläutert, nicht so häufig beschriebene Antworten und Ausreißer wurden ebenfalls beschreiben.

3.2. Beschreibung und Präsentation der Ergebnisse

1. Wo befindet sich ihr Betrieb?

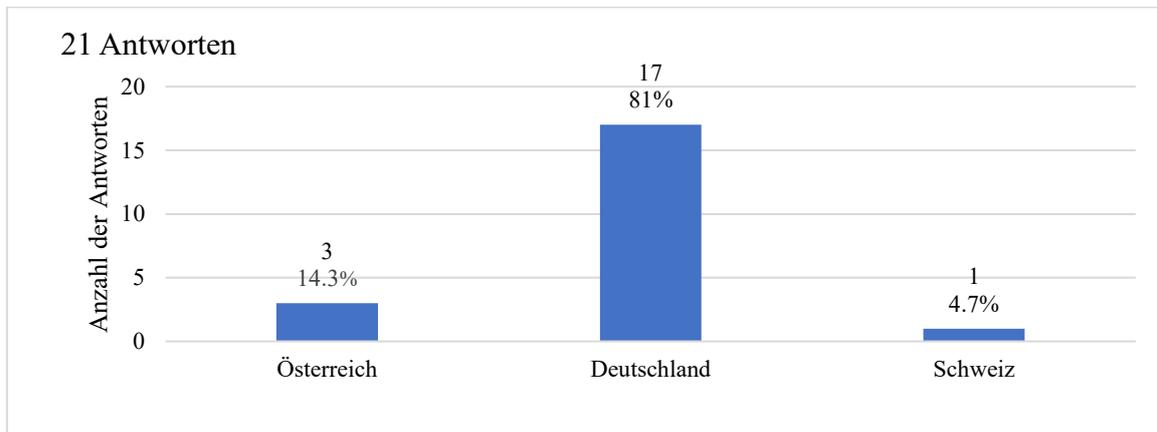


Abb. 1: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 1

Der Hauptteil der rückgesendeten Fragen, stammen aus Deutschland (81%) an zweiter Stelle stehen die Betriebe aus Österreich (14,3%) als letztes die aus der Schweiz(4,7%).

2. Um welche Art von Unternehmen handelt es sich bei Ihnen?

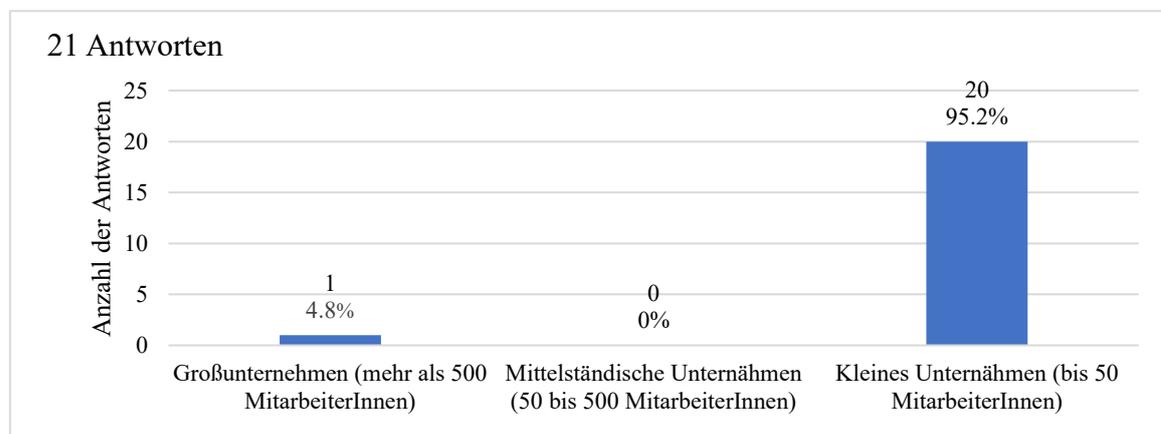


Abb. 2: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 2

Die rückgesendeten Fragebögen stammten zu 95,2 % aus Kleinunternehmen, an Zweiter Stelle Großunternehmen mit 4,8% und keine mittelständischen Unternehmen.

3. Wie viele MitarbeiterInnen haben Sie?

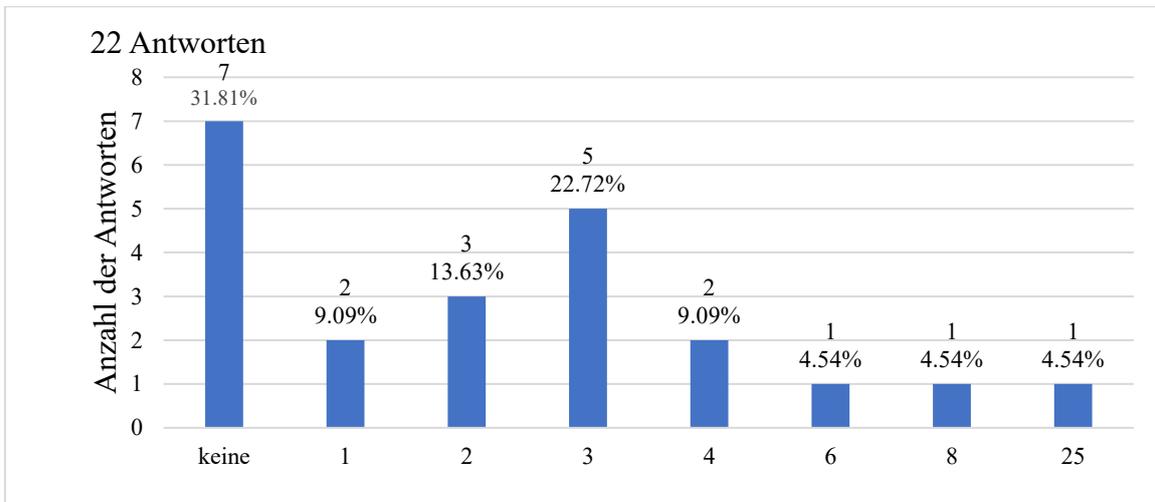


Abb. 3: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 3

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, wie viele MitarbeiterInnen die jeweiligen Betriebe haben. Die meisten Betriebe (7) haben keine MitarbeiterInnen. Fünf Betriebe haben drei MitarbeiterInnen. Drei Betriebe haben zwei MitarbeiterInnen. Zwei Betriebe haben jeweils vier und ein/eine MitarbeiterInnen. Ein Betrieb hat sechs MitarbeiterInnen, ein Betrieb hat acht MitarbeiterInnen und einer hat 25 MitarbeiterInnen.

4. Seit wie vielen Jahren bietet Ihr Unternehmen Führungstraining mit Pferden an?

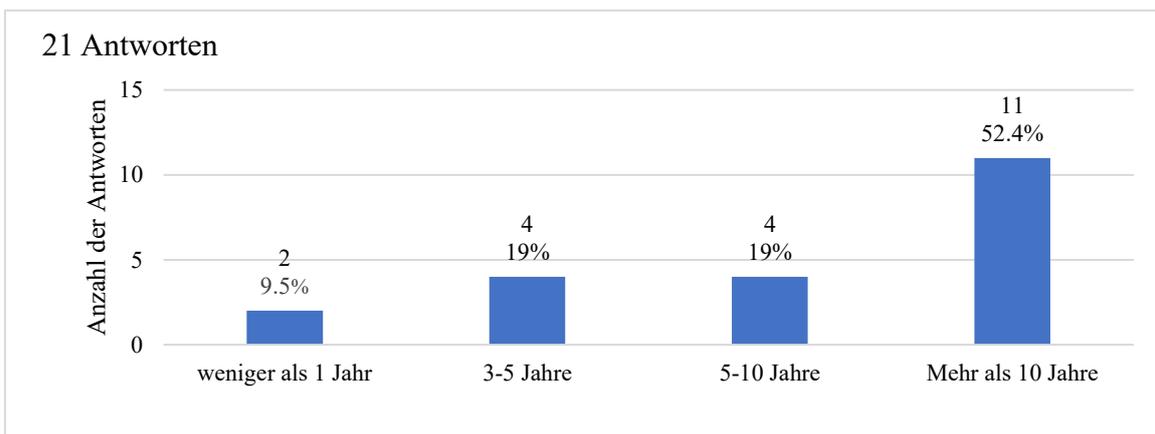


Abb. 4: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 4

52,4% der Unternehmen bieten dieses Training bereits seit über 10 Jahren an. An nächster Position stehen die, welche das Training zwischen fünf und zehn Jahren anbieten mit 19%, gleichauf wie die Betriebe, die erst seit drei bis fünf Jahre Führungstraining mit Pferden

anbieten. Die jüngsten Betriebe, die seit weniger als einem Jahr auf dem Markt sind, repräsentieren den kleinsten Anteil mit 9,5%.

5. Welche Art von Ausbildung haben die TrainerInnen, die das Führungstraining durchführen?

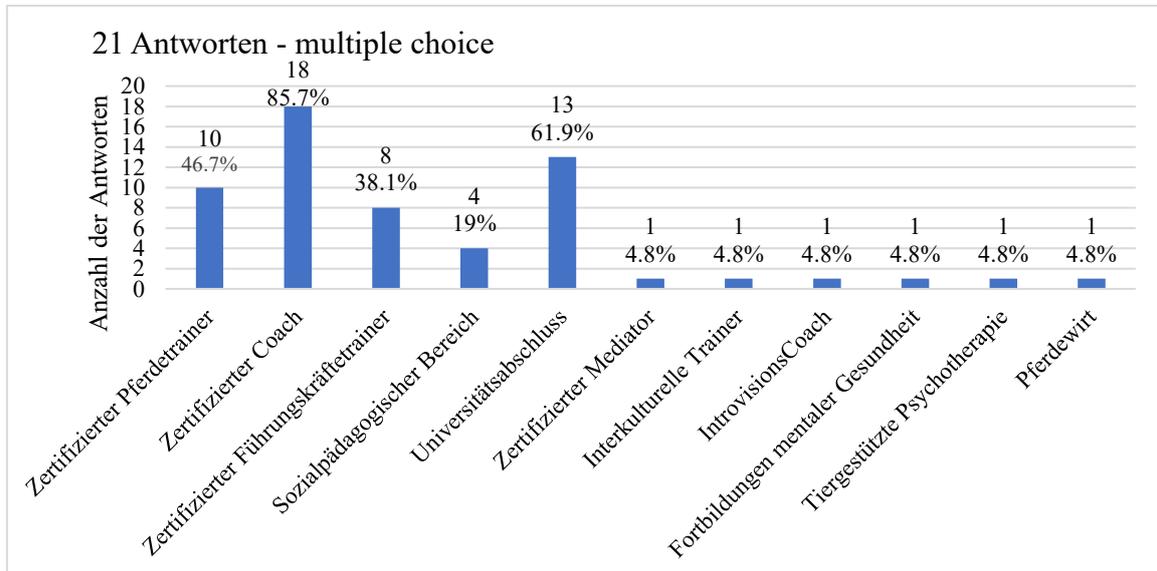


Abb. 5: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 3

Die Antworten auf die Frage nach der Ausbildung der TrainerInnen zeigen, dass die meisten Personen, welche Führungstraining durchführen, eine Ausbildung als zertifizierten Coach haben, an weiterer Stelle sind es Personen mit Universitätsabschluss und knapp danach kommen die zertifizierte Pferdetrainer. Ebenfalls ist zu bemerken, dass 6 Betriebe ganz unterschiedliche Ausbildungen haben, wie Zertifizierter Mediator, Interkulturelle Trainer, Introvisions Coach, Fortbildungen im Bereich mentaler Gesundheit, Tiergestützte Psychotherapie und Pferdewirt.

6. Wer nimmt in der Regel an den Führungstrainings Teil?

21 Antworten

- „Duale Hochschule und Firmen“
- „Angehende und bestehende Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene“
- „Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen“
- „Frauen in mittleren Führungspositionen“
- „Manager, Führungskräfte“

- „Führungskräfte“
- „Führungskräfte (Teamleader, Abteilungsleiter)“
- „Ich biete Leadership Coaching mit Pferden an für Einzelpersonen in Führungspositionen an, oder als Teamcoaching für Führungskräfte aus größeren Unternehmen. In der Regel sind es die Geschäftsführer mit ihren Führungsteams.“
- „Teams, Führungskräfte“
- „Führungskräfte, Teams, Einzelpersonen“
- „Mittleres Kader“
- „Einzelpersonen, Firmenteam, Psychiatrie, Tagesklinik“
- „Einzelpersonen, Menschen die im Coachingbereich tätig sind, Führungsetagen, Teams“
- „Abteilungsleiter, unternehmer, Stellvertreter, studierende Masterstudien FH“
- „Führungskräfte, Teams“
- „FK, CEO, GF“
- „Privatpersonen aus beruflichen Gründen“
- „Führungskräfte, Unternehmer, Abteilungsleiter“
- „Führungsnachwuchs, Führungskräfte mit Personalverantwortung“
- „Mitarbeiter sehr selten der Chef selber“

Auflistung der Antworten zu Frage 6

Bei den oben angeführten Antworten kann man erkennen, dass die meisten Personen, die an dem Training teilnehmen, Führungskräfte in verschiedenen Positionen sind. Die übrigen TeilnehmerInnen stammen aus Bereichen wie Masterstudien, Privatbereich oder Gesundheit.

7. Welches ist die typische Gruppengröße bei einem Führungstraining?

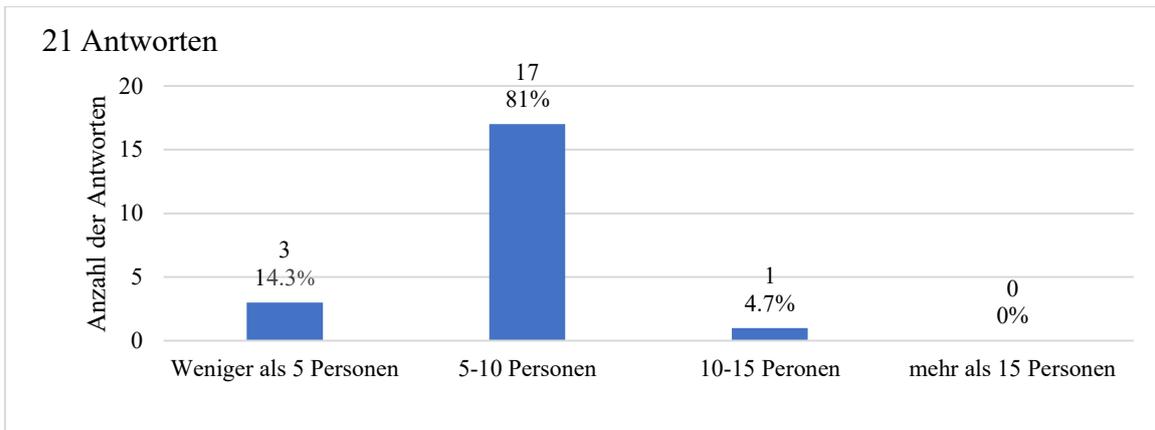


Abb. 6: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 7

Im oben dargestellten Balkendiagramm kann man erkennen, dass die typische Gruppengröße bei einem Führungstraining aus fünf bis zehn Personen besteht mit 81%. An zweiter Stelle ist klar eine Gruppe von weniger als fünf Personen zu erkennen mit 14,3% und letztlich sind größere Gruppen von 10-15 Personen mit 4,7% am wenigsten vertreten. Kein Betrieb arbeitet mit Gruppen größer als 15 Personen.

8. In welcher Altersgruppe befinden sich die Personen typischerweise die am Training teilnehmen?

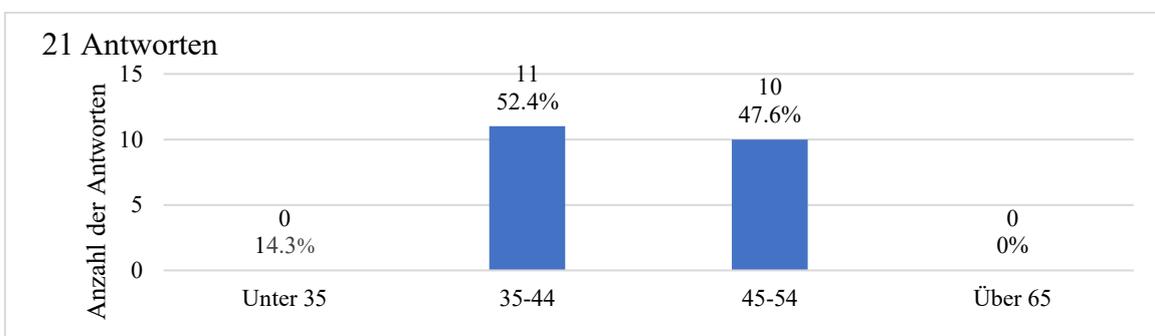


Abb. 7: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 8

Die im Balkendiagramm dargestellten Ergebnisse zeigen, dass das typische Alter, in dem sich die TeilnehmerInnen eines Führungstrainings befinden, zwischen 35-54 liegt, dabei haben die meisten TeilnehmerInnen ein Alter zwischen 35-44. Knapp an zweiter Stelle sind die TeilnehmerInnen mit einem Alter zwischen 45-54. Nicht erwähnt werden TeilnehmerInnen mit dem Alter unter 25 oder über 65 Jahren.

9. In welchem Berufsfeld sind die TeilnehmerInnen typischerweise tätig?

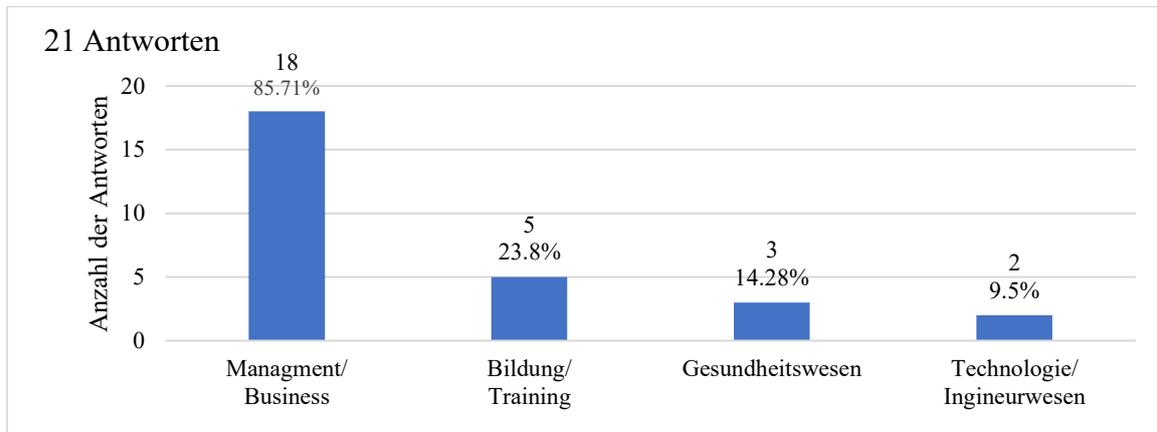


Abb. 8: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 9

Die Ergebnisse der Berufsfelder, in denen die Teilnehmer tätig sind, zeigen dass 87,71 % im Management oder Business tätig sind. Die restlichen TeilnehmerInnen stammen aus verschiedenen Bereichen wie Bildung und Training 23,8%, Gesundheitswesen 14,28%, so wie Technologie und Ingenieurwesen 9,5%.

10. Wie viele Personen nehmen durchschnittlich pro Jahr an Ihrem Führungstraining mit Pferden teil?

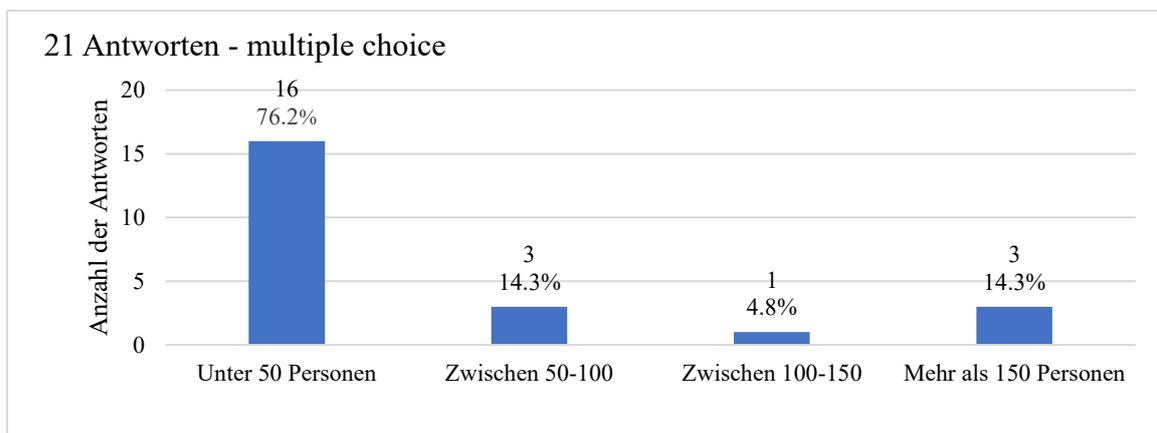


Abb. 9: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 10

Im oberen Balkendiagramm kann man erkennen, wie viele Personen im Durchschnitt pro Jahr an Führungstraining teilnehmen. Dabei ist an erster Stelle mit 76,2% eine Anzahl von unter 50 Personen pro Jahr. An zweiter Stelle mit 14,3% sind es pro Jahr zwischen 50-100

Personen und mehr als 150 Personen. An letzter Stelle sind es mit 4,8% zwischen 100-150 Personen.

11. Wie lange dauert ein Führungstraining typischerweise?

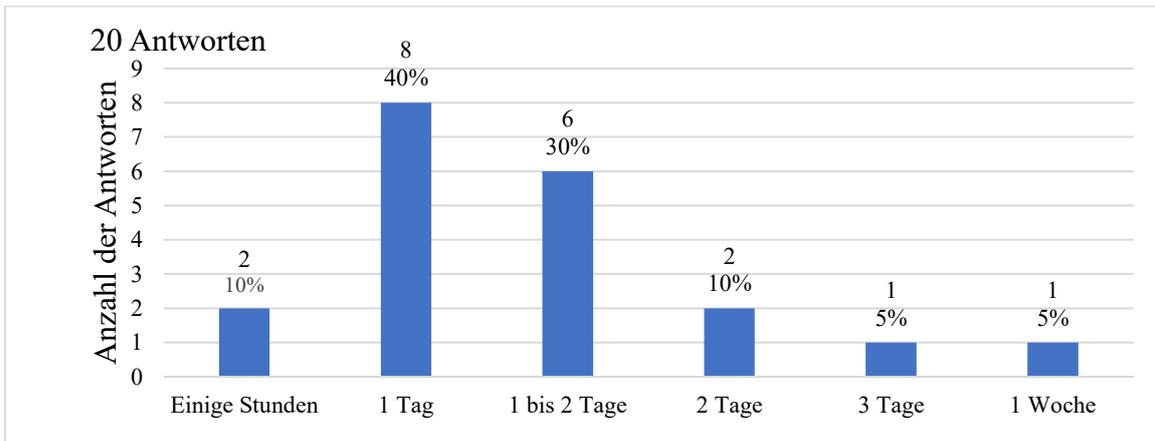


Abb. 10: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 11

Die Abbildung 10 stellt die Dauer der pferdegestützten Führungstrainings dar. Die meisten Führungstrainings dauern einen Tag, gefolgt von ein bis zwei Tagen mit. Bei den wenigsten dauert ein Training drei Tage oder eine Woche.

12. Wie oft wiederholen TeilnehmerInnen dieses Training (den ganzen Kurs)?

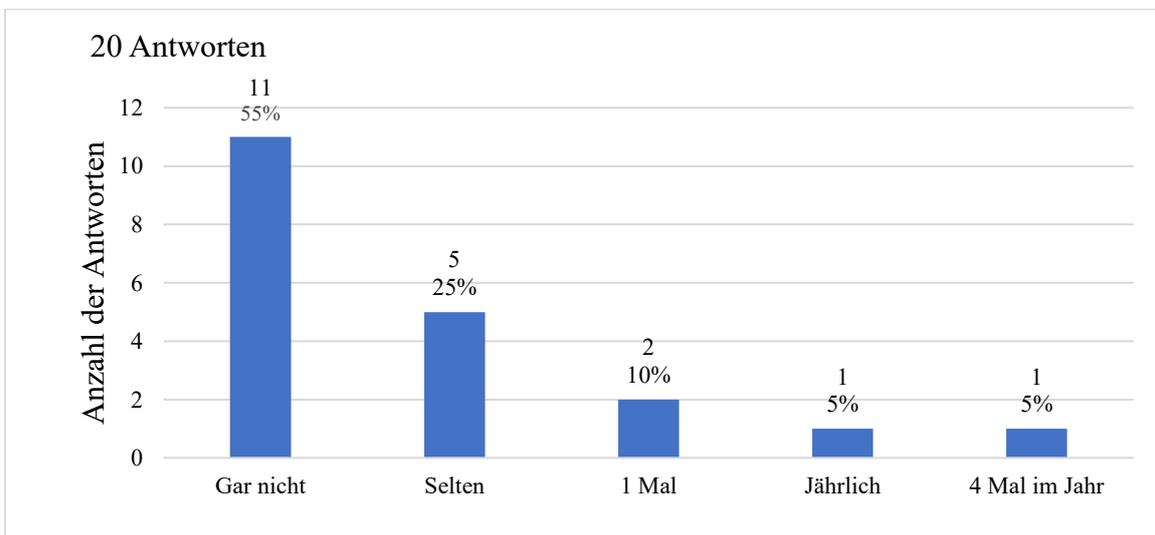


Abb. 11: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 12

Die Ergebnisse auf die Frage nach der Wiederholung des Führungstrainings ergaben, dass 55% angaben den Kurs nie zu wiederholen. Dabei wiederholen das Training 35% der

TeilnehmerInnen einmal oder selten. Vier Mal im Jahr wird das Training nur von 5% wiederholt.

13. Wie werden Führungskräfte auf das Training vorbereitet?

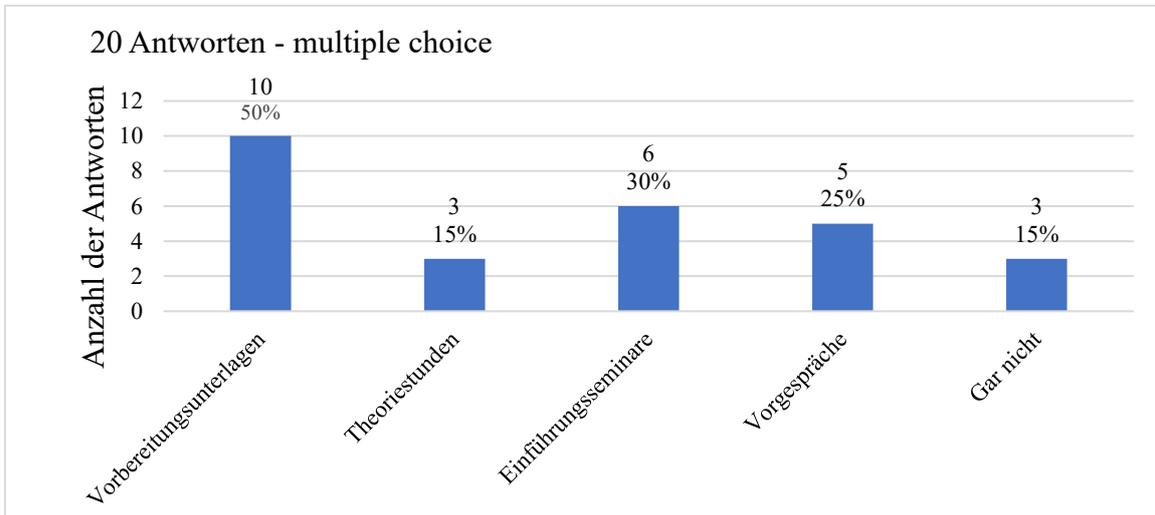


Abb. 12: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 13

Im Balkendiagramm wird dargestellt, wie die TeilnehmerInnen auf das Führungstraining vorbereitet werden. Dabei zeigte sich, dass 50% Vorbereitungsunterlagen bekommen, 30% werden mit Einführungsseminaren vorbereitet und 15% mit Theoriestunden. Die restlichen Betriebe bereiten ihre TeilnehmerInnen durch Vorgespräche in verschiedenen Formen vor, oder sie bereiten die TeilnehmerInnen gar nicht auf das Training vor.

14. Was sind die wichtigsten Ziele des Führungstrainings mit Pferden? Geben Sie Beispiele.

21 Antworten

- „Focus, erkennen von Mustern im Verhalten der Menschen und die Reflektion“
- „Verbesserung der eigenen Selbstwahrnehmung und Körpersprache, Sensibilisierung der Selbstwirksamkeit, unmittelbares Feedback auf Veränderungen des eigenen Verhaltens, Umgang mit neuen Situationen“
- „Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, sich selbst besser kennenlernen, Umgang mit Mitarbeitern neu überdenken, neue Ideen sammeln, Feedback geben und entgegennehmen“

- „Reflexion des eigenen Führungsverhaltens“
- „Selbstreflektion, Wirkung des Coaches auf andere.“
- „Selbstreflexion der eigenen Führung, Stärkenermittlung, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikation“
- „Erarbeiten der eigenen Entwicklungsareale, Erarbeitung der eigenen Positionierung als Führungskraft, Erprobung verschiedener Techniken, Stellenwert von Vertrauen“
- „Wir bieten keine Führungstraining an mit "richtig" und "falsch" und Ratschlägen. In unseren Leadership Coachings ist das Hauptziel die innere Haltung und Einstellung zur Führungsrolle zu beleuchten, um eine bestehende Herausforderung im Führungsalltag zu reflektieren und anschließend mit neuer Energie anzugehen. Das Pferd dient als 3. Objekt im Erkenntnisprozess. Es spiegelt die Wirkung des Verhaltens des Coaches, der sich, in der Begegnung mit dem Pferd, außerhalb seiner Komfortzone befindet. Der Coach probiert selbst neue Verhaltensweisen aus und achtet auf die Reaktion des Pferdes an seiner Seite, wenn sich sein schlechtes Gefühl zu einem guten Gefühl in der Situation ändert, erkennt er selbst, welche Haltung und Einstellung er zur Situation braucht, um die Wirkung seines Verhaltens im Führungsalltag wirksamer zu machen.“
- „Führung und Selbstführung richtig verstehen, Bewusstsein für den Arbeitsalltag schärfen“
- „Selbsterkenntnis und Kommunikation schärfen, Gruppendynamik und Rollenverteilung wahrnehmen, einordnen und neu ausrichten, Führungsstärke (u.a. klar und spezifisch sein) verbessern“
- „Gesunde Führungskompetenz nachhaltig verbessern“
- „sich selber kennen lernen - verstehen wie sich eine Gruppendynamik verhält - Körpersprache beim Führen“
- „Selbstbewusstsein, Abgrenzung, Durchsetzungsvermögen, Klarheit der Kommunikation, Innere Haltung macht den Unterschied“
- „Motivation, Wertschätzung, Qualitäten und Individualität erkennen, richtig Positionieren, Führen und führen lassen, Kritikfähigkeit, Flexibilität, Weitsicht, Offenheit, Entspannung“

- „Rolle FK, Führungsverhalten, Erkennen gruppendynamischer Prozesse, Zielorientierung, soziale Kompetenz, Selbstreflexion, beobachten und Einschätzen, vorausblickendes Agieren...“
- „Selbst- und Fremdwahrnehmung stärken, klare Kommunikation über Körpersprache, Selbstreflektion zu eigenem Führungsverhalten“
- „Authentisch Führen“
- „Selbstreflexion, Eignungstest“
- „Jede Führungskraft hat Ihr eigenes Ziel. Die Kunst besteht darin durch geeignete Fragen das Ziel hinter dem Ziel zu erkunden und mit den Ressourcen des TeilnehmerInnen und einer auf Ihn persönlich geeigneten Übung Klärung zu finden.“
- „Klarheit in der Kommunikation, persönliche Präsenz, Entschlossenheit“
- „Das Vertrauen auf beiden Seiten aufzubauen. Ein Pferd lässt sich nur führen, wenn es Vertrauen und Respekt erhält – darum muss die Führungsperson diese Eigenschaften sich selbst gegenüber besitzen. Erst wenn dies erreicht ist wird an der klaren Kommunikation gearbeitet.“

Auflistung der Antworten zu Frage 14

In den oben angeführten Antworten wird deutlich, dass viele Betriebe als Focus die Reflexion und Selbstreflexion für die TeilnehmerInnen haben. Weitere Ziele sind: Führung und Selbstführung, Selbstbewusstsein und Wahrnehmung, klare Kommunikation, Motivation und Erkennen von Gruppendynamik.

15. Welche spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen sollen durch das Führungstraining mit Pferden entwickelt werden?

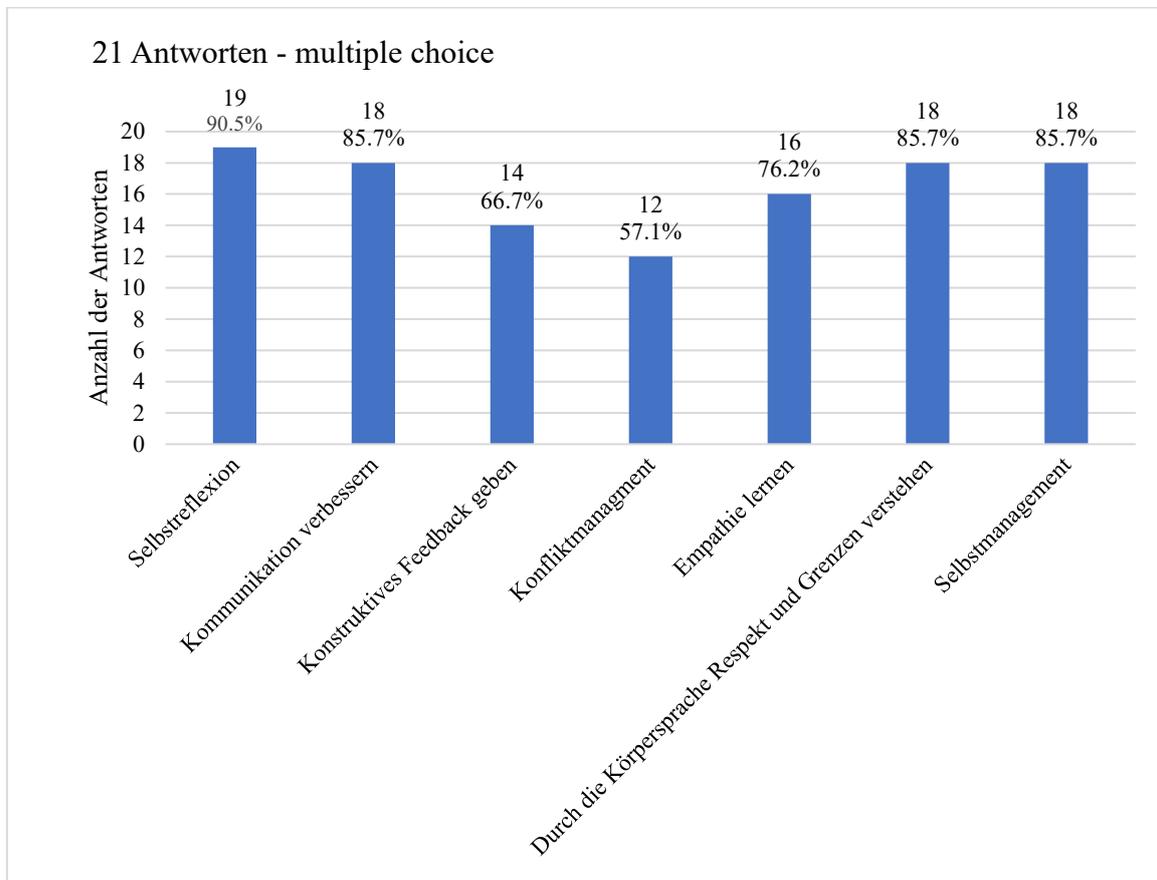


Abb. 13: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 15

- Eigenverantwortung
- Die eigenen Emotionen erspüren, akzeptieren und daraus Handlungsoptionen für Situationen herbeiführen, die wirkungsvoll sind und der Persönlichkeit entsprechen.
- Situatives Führen; Differenzierung verbale vs. nonverbale Kommunikation
- Klarheit und bessere Wahrnehmung
- klare Körpersprache und authentisches Auftreten
- Authentizität

Auflistung der „sonstigen“ einzelne Antworten auf die Frage 15

Im oberen Balkendiagramm wird gezeigt, welche spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen TeilnehmerInnen durch das Führungstraining entwickeln sollen. An erster Stelle ist hier die Fähigkeit zur Selbstreflexion angeführt mit 90,5%, als nächstes mit 85,7%: die verbesserte

Kommunikation; das Verstehen von Respekt und Grenzen durch Körpersprache und das Selbstmanagement. Wichtige Kompetenzen sind ebenfalls konstruktives Feedback (66,7%), Konfliktmanagement (57,1%) und Empathie lernen (76,2%). Die restlichen Kompetenzen (der „sonstigen“ Antworten) repräsentieren nur jeweils 4,8%.

16. Welche Eigenschaften werden aus Ihrer Sicht am meisten durch Pferdetraining beeinflusst?

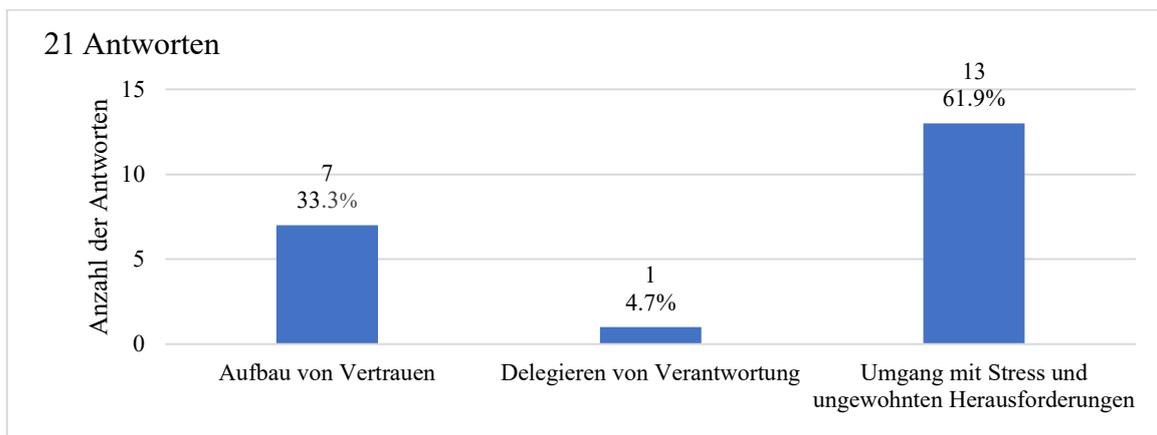


Abb. 14: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 16

In diesem Balkendiagramm ist erkennbar, welche Eigenschaften am meisten durch das Pferdetraining beeinflusst werden. Am meisten wird der Umgang mit Stress und ungewohnten Herausforderungen (61,9%) beeinflusst. Des Weiteren wird der Aufbau von Vertrauen mit 33,3% durch Pferdetraining beeinflusst, als letztes wurde das Delegieren von Verantwortung mit nur 4,7% von den Betrieben bewertet.

17. Was kann man durch Pferdetraining lernen?

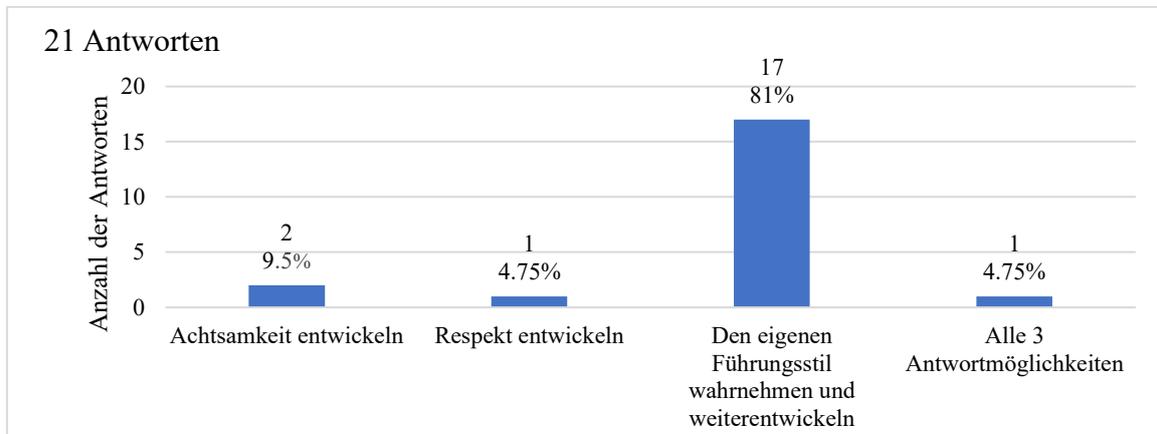


Abb. 15: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 17

Abbildung 15 stellt die Antworten auf das Lernen durch das pferdeunterstützte Führungstraining graphisch dar. Dabei bewerten 81% der Betriebe das Weiterentwickeln und Wahrnehmen des eigenen Führungsstils als Lerneffekt vom Training. An zweiter Stelle mit nur 9,5% der Betriebe lernt man, Achtsamkeit zu entwickeln. An letzter Stelle, bewertet mit 4,75% lernt man, Respekt zu entwickeln. Auch 4,75% der Befragten finden alle 3 Antwortmöglichkeiten als richtig.

18. In welchen Bereichen kann Pferdetraining zur Verbesserung der Führung beitragen?

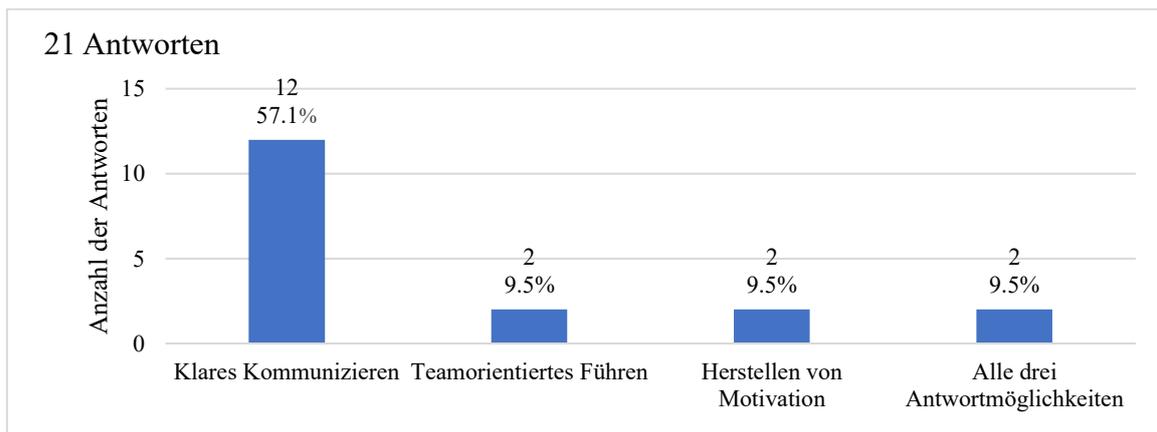


Abb. 16: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 18

- „direktes und konsequentes Feedback an den Mitarbeiter geben, Grenzen aufzeigen, nonverbale Kommunikation, Haltung zum eigenen Führungsanspruch entwickeln.“

- „Klares Kommunizieren, Bewusstsein für Individuen schärfen und dahingehend Führungsstil anpassen.“
- „Ihre Antwortmöglichkeiten sind leider zu einseitig. Jede Führungskraft hat Ihre eigenen Stärken und Schwächen und genau darum ist das pfergestützte Coaching so wertvoll. kein Schwarz oder Weiß. Hier könnte Ich schon ein Buch schreiben.“

Auflistung der „sonstigen“ einzelne Antworten auf die Frage 18

Im Balkendiagramm kann man erkennen, dass Führungstraining mit Pferden besonders im Bereich der klaren Kommunikation in 57,1% der Betriebe als Verbesserung bewertet wurde. Mit jeweils 9,5% bewerten Betriebe die Verbesserung des teamorientierten Führens und das Herstellen von Motivation. Die anderen Optionen wie: Konsequentes Feedback und Grenzen aufzeigen, klare Kommunikation und Bewusstsein, wurden beide nur einzeln bewertet.

19. Welche Übungen verwenden Sie genau? Geben Sie bitte ein Beispiel.

20 Antworten

- „Führen des Pferdes mit der klaren Körpersprache“
- „Bodenarbeit, Führen des Pferdes am Strick durch einen Parcours, Feedback nach der ersten Runde, Herausarbeiten zur Optimierung des eigenen Führungsverhaltens, ausprobieren in der zweiten Runde“
- „z.B. Führübungen durch Parcours mit und ohne Strick“
- „Führungsübungen, Nähe und Distanz, Vertrauensübungen“
- „Pferd entspannt mit durchhängendem Führseil über eine Wiese führen.“
- „Zum Beispiel Abgrenzübung: TeilnehmerInnen darf das Pferd nicht auf die Plane in der Mitte der Halle lassen und muss es, ohne es zu berühren, davon abhalten, die Plane zu betreten.“
- „Führen am Strick, Rückwärts Richten“
- „1. Beobachten einer Pferdeherde, die sich frei in der Halle bewegt.
2. Kontakt aufnehmen mit den Pferden, die sich die TN vorher ausgesucht haben.
3. Starten der Pferde mit einem Führseil.
4. Einbinden von Hindernissen beim Führen der Pferde
5. Zirkusdirektor spielen im Roundpen

6. Pferd im Diamant führen (Menschen bilden mit einem Pferd eine Herde)

Jede Übung wird von Reflektionsfragen begleitet ausgerichtet auf das Ziel/Anliegen des Einzelcoachings oder Teamcoachings.“

- „Pferde beobachten und führen in verschiedenen Varianten“
- „Führübungen mit und ohne Strick“
- „keine Angabe“
- „Führungsübungen, Spaziergehen, Teamübungen z.B. Führen mit verbundenen Augen“
- „Beobachten Ist das A und O!
Um von Pferden zu lernen...
Dann auf Menschen umsetzen.
In einer intakten Pferdeherde hat jede/er seinen Platz und kann seine Qualitäten leben.
Das Lernen wird durch das Beobachten einer Herde und können es dann auf Menschen Teams übertragen“
- „Hindernissen Pferd zielorientiert führen; Pferd ohne Hilfsmittel führen, Pferd zum Springen motivieren ohne Hilfsmittel, Herausfordernde Hindernisse überwinden mit dem Pferd“
- „z.B. ein Pferd durch einen selbstgewählten Parcours führen, ein freilaufendes Pferd bewegen im Schritt und Trab“
- „sehr viele...“
- „Freies "Longieren" von mehreren Pferden gleichzeitig. Es werden gezielte oder freie Aufgaben dabei gestellt. Z.B. "eine Runde traben lassen gleichzeitig" oder "lassen Sie sie laufen".“
- „Ein TeilnehmerInnen wollte mal, das sein Team auch in herausfordernden Situationen perfekt agiert. Er bekam eine Übung in der weitere TeilnehmerInnen als sein Team auftraten. Die Übung bestand darin zusammen, Jeder hat eine Hand an einem gemeinsamen Seil, das nicht losgelassen werden darf. Zusammen am Seil muss ein Parcours aufgebaut werden, nach Vorstellung der Führungskraft. Dann Pferd nehmen nach eigener Auswahl (es stehen immer mehr Pferde zur Wahl) und den Parcours durchgehen etc. Hier haben wir eine Schwierigkeit eingebaut die der TeilnehmerInnen

nicht wusste. Nach erstem Durchgang haben wir gesagt Parcours jetzt anders und haben die Zeit begrenzt auf 1 oder 2 Minuten z.B. Die Führungskraft hat hier die Herausforderung direkt selbst gefühlt.“

- „Präsens: Der Mensch nimmt die Position des Pferdes ein - das Pferd weicht.
 - Druck: Mit Körpersprache und Bewegung Druck aufbauen - ...im rechten Moment Druck spontan herausnehmen.
 - "JOJO": Druck aufbauen (das Pferd weicht) - Druck herausnehmen (das Pferd folgt).
 - Vertrauen: Ein Pferd aus einer Herde herausholen und führen - ohne direkten Kontakt oder physischer Verbindung.“
- „Atemübungen – und Wahrnehmungsübungen“

Auflistung der Antworten zu Frage 19

In der oberen Frage wird beschrieben, welche Übungen TeilnehmerInnen mit den Pferden durchführen. Hier ist zu beobachten, dass die meisten Übungen verschiedene Formen von Führungsübungen mit dem Pferd darstellen: Führen am Seil, durch einen Parcours, freies Führen des Pferdes ohne Hilfsmittel oder über Hindernisse und Führen im Diamant Modell. Andere Übungen, die beschrieben wurden, sind: Bodenarbeit mit dem Pferd, Feedback und Reflexionsübungen, Vertrauensübungen, Beobachten der Pferde, Teamarbeit, Atem und Wahrnehmungsübungen.

20. Wie messen Sie den Erfolg des Führungstrainings mit Pferden?

19 Antworten

- „An dem Feedback durch die TeilnehmerInnen und die Firmen“
- „Strukturiertes Feedback der TeilnehmerInnen am Schluss, Rückmeldungen der TeilnehmerInnen im weiteren Seminarverlauf“
- „Am Feedback der TeilnehmerInnen, an den auftretenden Themen in Folgecoachings (immer gleiche Themen oder entwickeln sie sich weiter)“
- „Feedback der TeilnehmerInnen, Vorher/Nachher selbstwahrnehmung“
- „Das misst mein Coach.“
- „Feedbackformular und Nachcoaching nach ca. 4 Wochen“
- „TeilnehmerInnen:innenfeedback“
- „Da wir niemanden "zwangsentwickeln" können, ist eine Messung in Zahlen, Daten und Fakten nicht möglich. Im Anschluß (ca. 6 Wochen später) an jedes Leadership Coaching mit Pferden folgt ein weiterer Termin mit der Gruppe, um die Umsetzung der geplanten Schritte zu überprüfen. Die TeilnehmerInnen erinnern sich alle an den Namen ihres Pferdes, welche Wirkung ihr Verhalten außerhalb der Komfortzone erzielt haben, was sie gemacht haben um ihre Haltung und Einstellung zur Situation im Workshop zu

verändern. Ca. 70% der TeilnehmerInnen findet eine umsetzbare Lösung für die zuvor definierte Herausforderung im Führungsalltag, können mit sich selbst besser umgehen und empfindet weniger Stress am Arbeitsplatz.“

- “Reflexion in der Übung, Key take-away, Follow up”
- „Feedbackbogen und Befragung“
- „nur über Feedback der TeilnehmerInnen“
- „Kommentare, Nachgespräch“
- „Lernziele definieren und Während u nach dem Training abholen sowie Feedbackschleifen, Skalierung“
- „Feedback der TeilnehmerInnenInnen (direkt nach Training, und im Abstand von ca. 4 Wochen), konkrete Verbesserungen erfragen im Alltag“
- „Feedback der TN“
- „Feedbackbogen des TeilnehmerInnens sofort sowie mehrere Wochen danach.“
- „Feedback der TeilnehmerInnen. Es kommen Fremde Menschen am Morgen und nach dem Training haben wir sehr oft das Gefühl, das Freunde am Abend gehen. Und die meisten Führungskräfte sind sehr skeptisch am Morgen und abends begeistert.“
- „Der Erfolg gestaltet sich vor allem durch Selbstbeurteilung der TN. Auch "mislungene" Übungen können ein Erfolg sein - je nach Entwicklungsstand und Fortschritt. Es gibt keine "Richtig" und kein "Falsch" - kein "Gut" und kein "Schlecht".“
- „Wenn es sich freiwillig und ohne strick führen lässt bzw. dem TeilnehmerInnen folgt – ist das Ziel erreicht und kann im Alltag integriert werden“

Auflistung der Antworten zu Frage 20

In dieser offenen Frage wird darauf eingegangen, wie die Betriebe den Erfolg ihres Führungstrainings messen. Dabei ist eindeutig zu beobachten, dass die meisten Betriebe den Erfolg durch das Feedback ihrer TeilnehmerInnen messen. Andere Methoden den Erfolg zu messen sind: Nachgespräche, weitere Termine, wo die Umsetzbarkeit diskutiert wird, die Reflexionen der TeilnehmerInnen und das erfolgreiche Führen des Pferdes ohne Strick.

21. Wie stark verbessert das Pferdetraining die Selbstreflexion der TeilnehmerInnen?

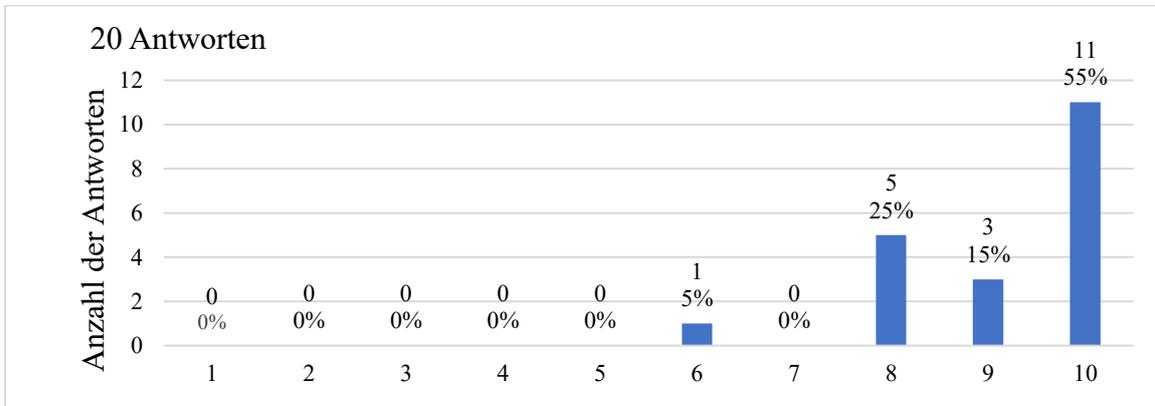


Abb. 17: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 21

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, dass Selbstreflexion durch das Führungstraining mit Pferden verbessert wird. Im Diagramm repräsentiert die X-Achse den Grad der Verbesserung in Zahlen von eins bis zehn und die Y-Achse die Anzahl der Antworten.

Dabei wurde eine Verbesserung, welche mit der Höchstpunkteanzahl 10 auf der X-Achse eingetragen ist, von 55% der Betriebe gewählt. Eine Verbesserung der Selbstreflexion mit acht auf der Skala wurde hingegen von 25% der Betriebe gewählt. Eine Verbesserung mit neun wurde nur von 15% der Betriebe gewählt. Als Schlusslicht wurde die Verbesserung auf der Skala mit sechs von zehn von 5% der Betriebe bewertet.

22. Wie stark hat das Pferdetraining die Kommunikationsfähigkeiten der TeilnehmerInnen verbessert?

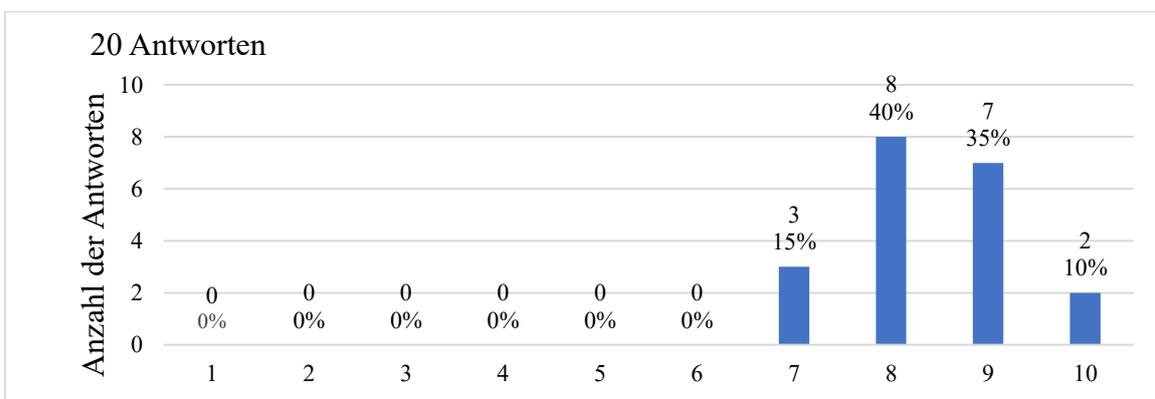


Abb. 18: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 22

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, wie sich die Kommunikationsfähigkeiten durch das Führungstraining mit Pferden verbessert haben. Im Diagramm repräsentiert die X-Achse den Grad der Verbesserung in Zahlen von eins bis zehn und die Y-Achse die Anzahl der Antworten.

Dabei ist zu beobachten, dass 40% der Betriebe eine Verbesserung mit acht auf einer Skala von eins bis zehn bewerten. Knapp dahinter ist eine Verbesserung mit neun, welche 35% der Betriebe als angemessen finden. Als letztes sind die Verbesserung mit sieben, welcher 15% der Betriebe zustimmen und eine Verbesserung mit zehn der 10% zustimmen.

23. Hat das Pferdetraining geholfen beim Konfliktmanagement der TeilnehmerInnen?

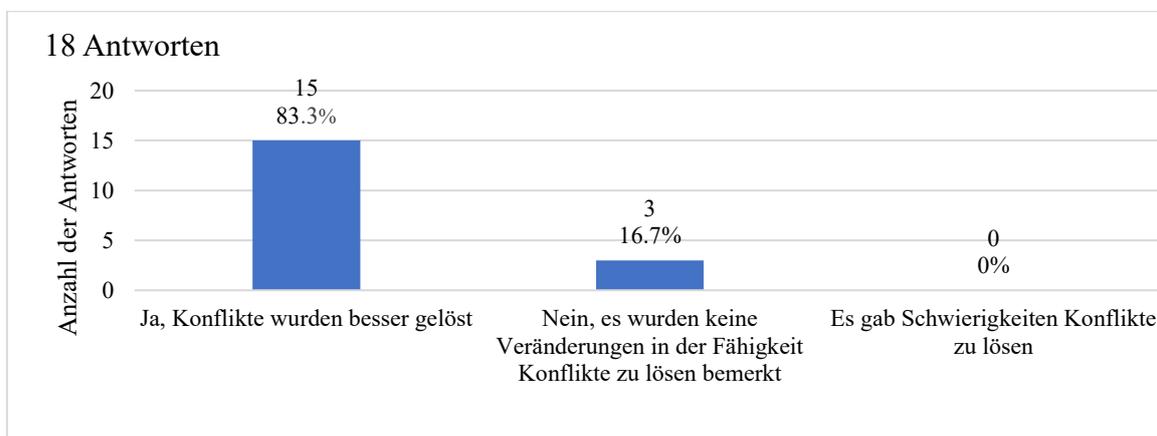


Abb. 19: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 23

Im oben angeführten Balkendiagramm wird gezeigt, ob Führungstraining mit Pferden beim Konfliktmanagement geholfen hat. Hier ist eindeutig, dass 83,3% der Betriebe eine Verbesserung beim Lösen der Konflikte beobachtet haben. Keine Verbesserung beim Konfliktmanagement wurde hingegen von 16,7% der Betriebe gewählt.

24. Haben Sie beobachtet, dass sich das Verhalten der Führungskräfte gegenüber Ihren MitarbeiterInnen verändert hat, wenn ja wie?

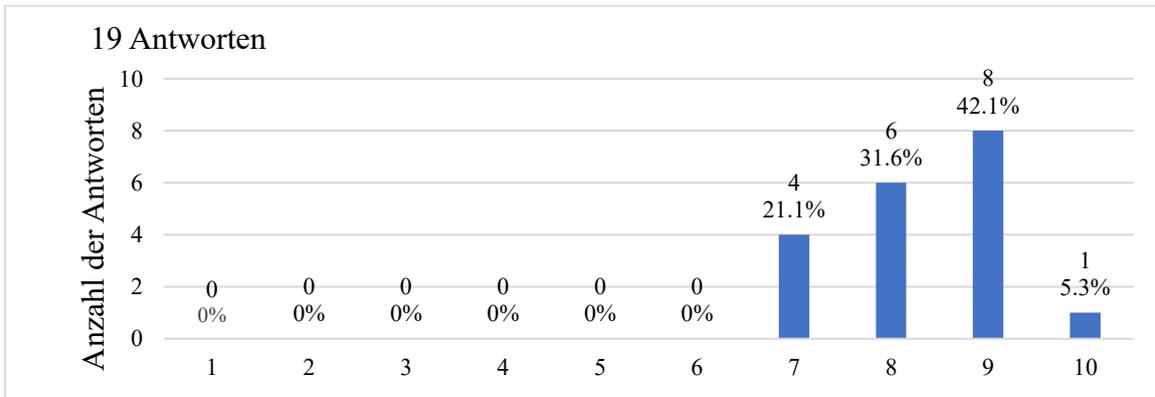


Abb. 20: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 15

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, wie sich das Verhalten der Führungskräfte gegenüber Ihren MitarbeiterInnen durch das Führungstraining mit Pferden verändert hat. Im Diagramm repräsentiert die X-Achse den Grad der Verbesserung in Zahlen von eins bis zehn und die Y-Achse die Anzahl der Antworten. Die meisten Betriebe (42,1%) haben eine Verbesserung mit neun auf einer Skala von eins bis zehn bewertet. Eine Verbesserung mit acht wurde von 31,6% der Betriebe bewertet. Eine Verbesserung mit sieben wurde nur von 21,1% der Betriebe bewertet. Als letztes ist die Verbesserung des Verhaltens mit zehn von zehn, welche von 5,3% der Betriebe gewählt wurde.

25. Wird durch das Pferdetraining gelernt, auf die Körpersprache der MitarbeiterInnen zu achten?

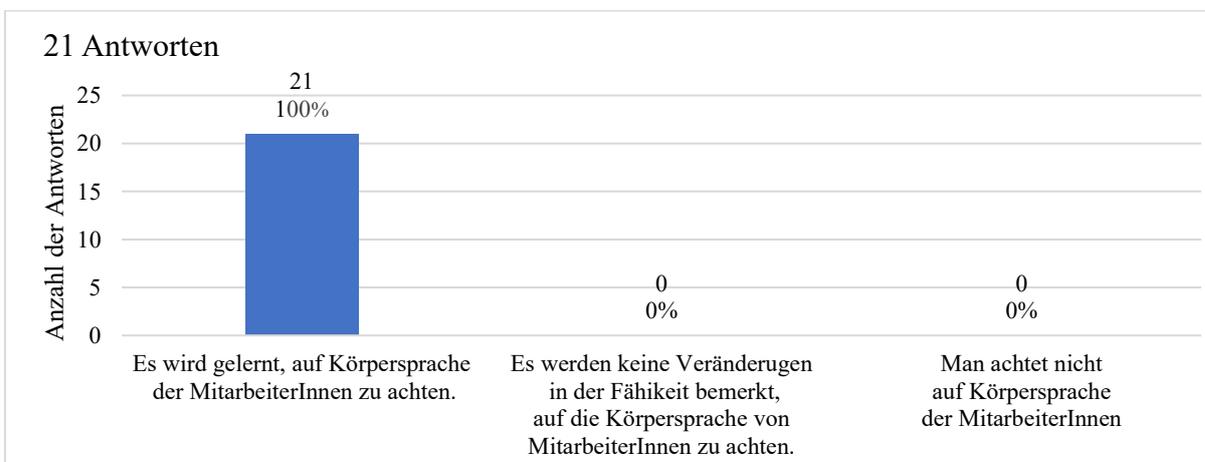


Abb. 21: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 25

In diesem Balkendiagramm kann man beobachten, dass 100% der Betriebe bewertet haben, dass die TeilnehmerInnen durch das Führungstraining mit Pferden lernen, besser auf die Körpersprache ihrer Mitarbeiter zu achten.

26. Wie hat das Pferdetraining die Empathie für MitarbeiterInnen beeinflusst?

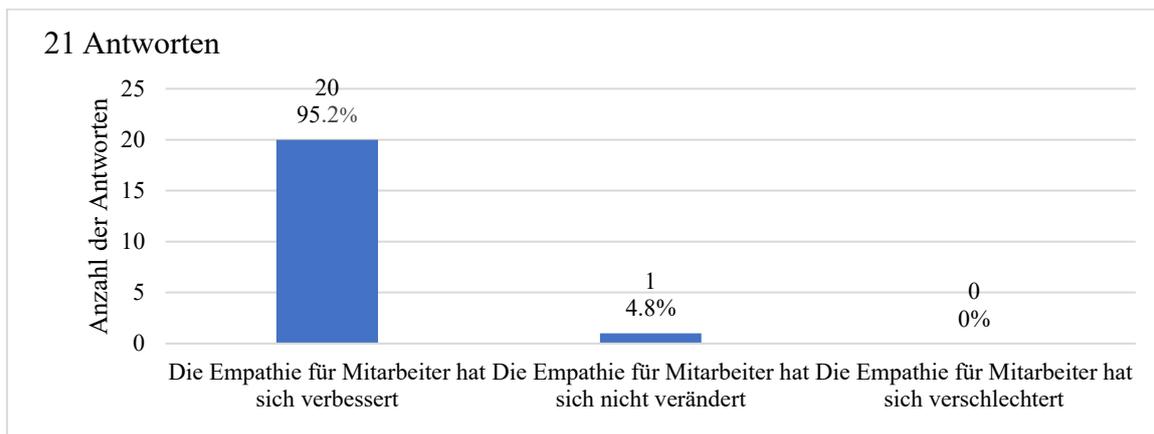


Abb. 22: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 26

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, dass 95,2% der Betriebe bewerten, dass sich durch Führungstraining mit Pferden die Empathie für MitarbeiterInnen verbessert hat. Hingegen bewerten nur 4,8% der Betriebe, dass sich die Empathie gegenüber MitarbeiterInnen nicht verbessert hat.

27. Wie stark hat sich die Empathie gegenüber MitarbeiterInnen verbessert?

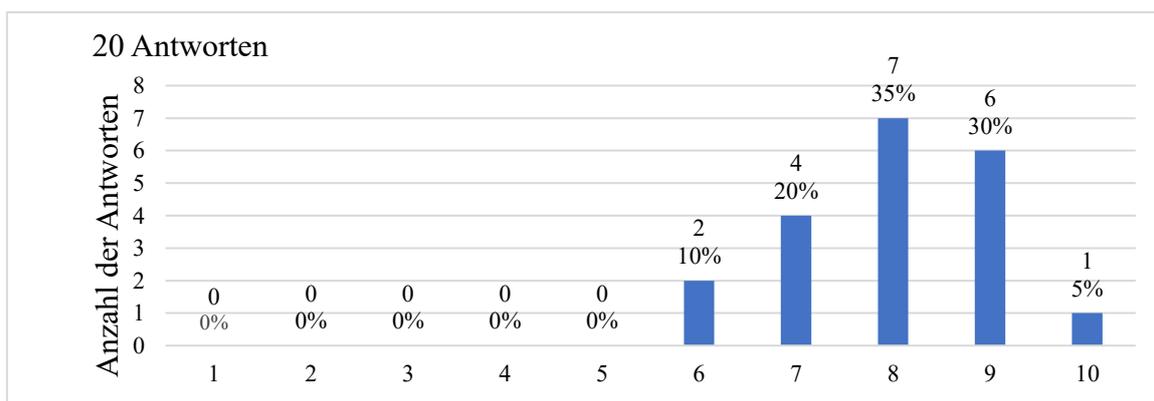


Abb. 23: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 27

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, wie sich die Empathie der Führungskräfte gegenüber Ihren MitarbeiterInnen durch das Führungstraining mit Pferden verändert hat. Im

Diagramm repräsentiert die X-Achse den Grad der Verbesserung in Zahlen von eins bis zehn und die Y-Achse die Anzahl der Antworten. Die meisten Betriebe (35%) bewerten mit Acht auf einer Skala von Eins bis Zehn die Verbesserung der Empathie gegenüber MitarbeiterInnen, knapp dahinter liegen 30% der Betriebe, welche eine Verbesserung mit einer Neun bewerten und 20% der Betriebe, welche diese mit einer Sieben bewerten. Im Gegensatz dazu haben wenig Betriebe (10%) eine Verbesserung mit Sechs bewertet und nur 5% der Betriebe eine Verbesserung mit Zehn von Zehn bewertet.

28. Wie werden die TeilnehmerInnen dabei unterstützt, das Gelernte in ihren Alltag umzusetzen?

21 Antworten

- „Coaching“
- „Durch das Angebot von Nachgesprächen“
- "Regelmäßiges Arbeiten mit den Erkenntnissen des Pferdetrainings im weiteren Seminarverlauf“
- „Entwickeln von inneren Bildern, Reflexion und suchen von eigenen Beispielen Übertrag des Erlebten in eigene Arbeitssituationen“
- „Durch Nachcoaching ca. 4 Wochen nach dem Seminar sowie während des Seminars bereits Transfer in den Alltag“
- „Follow up innerhalb von Teammeetings, Bezug auf das Training in konkreten Führungssituationen“
- „Wir erarbeiten entweder Mottoziele (nach dem Zürcher Ressourcenmodell) oder emotional verankerte persönliche Führungsleitbilder, die festlegen, was die Führungskräfte bei ihren MitarbeiterInnen bewirken wollen, welche Fähigkeiten sie dafür einsetzen wollen und welches der erste Schritt in die Richtige Richtung ist. Überprüft wird nach 6 Wochen, wie gut die Mottoziele oder Leitbilder den Coachees begleiten und motivieren sein Verhalten zu verändern. Falls kein weitere Workshop geplant wird, schreiben die TeilnehmerInnen sich einen Brief, der nach 6 Wochen versandt wird.“
- „Weiterführende Impulse setzen über Seminar hinaus durch Online-Übungen“
- „Fotoprotokoll incl. wichtigster Erkenntnisse, Selbstverpflichtung, Follow-up“
- „Durch Transfer und Nachcoaching“
- „schwierig zu beantworten“
- „Reflexion nach dem Training, Entscheidung zur Veränderung“
- „Immer wieder Teammeetings und es thematisieren, welche Qualitäten jede/er Mitarbeiterin hat. Mediation und Achtsamkeitstraining, Körpertherapie ... Einzelcoaching, Pferde gestütztes Coaching“
- „Praktische Beispiele aus dem Alltag, konkrete Schritte der Umsetzung, Fallbeispiele“
- „Transferfragen im Training, selbstgewählte konkrete Aufgaben für den Alltag“

- „Sie bekommen Anker in Form von Texten, Bildern und Videos nachgeliefert.“
- „Das ist Teil des Coachings. Sofort den TeilnehmerInnen in die Zukunft zu führen, was kann morgen umgesetzt werden, was kann in einer Woche, einem Monat umgesetzt werden.“
- „Angebot: Ein weitergehendes Coaching mit Pferden anhand von individuell erlebten Alltagssituationen.“
- „Ich gebe die Skripts mit meinem Natural Leadership Training mit – so können sie alles nachlesen und weiter üben – wenn sie wollen auch gerne mit mir weiterarbeiten“

Auflistung der Antworten zu Frage 28

In dieser offenen Frage kann man sehen, wie die Betriebe die TeilnehmerInnen dabei unterstützen das Gelernte im Alltag umzusetzen. Dabei unterstützen die meisten Betriebe ihre TeilnehmerInnen durch: Feedbackrunden oder verschiedenen Formen von Nachgesprächen und Reflexionen zu den durchgeführten Übungen. Andere Methoden die Betriebe verwenden sind: Onlineübungen, Skripten und Protokolle, Teammeetings, Motto Ziele und Analyse des eigenen Führungsstils für eine bessere Umsetzung im Alltag.

29. Wie stark haben sich die TeilnehmerInnen im Training verbessert?

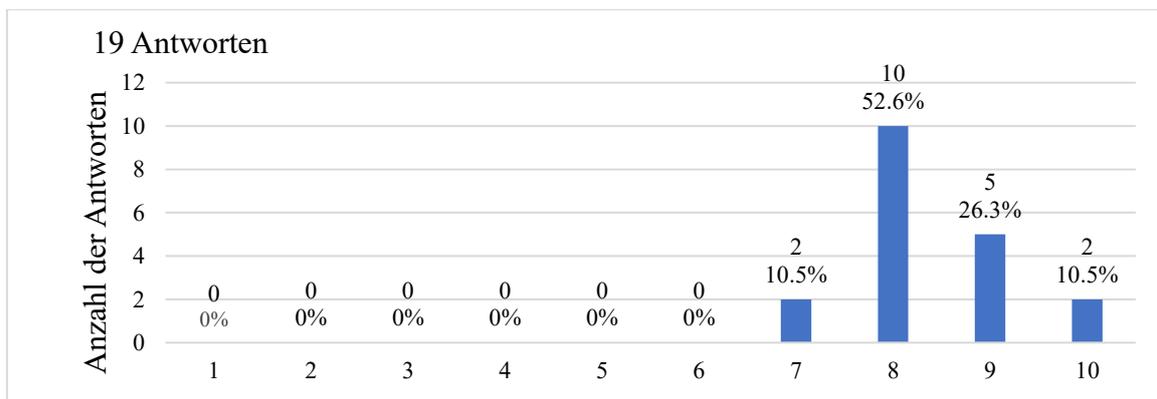


Abb. 24: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 29

In diesem Balkendiagramm, wird gezeigt wie stark sich die TeilnehmerInnen durch das Führungstraining mit Pferden verbessert haben. Im Diagramm repräsentiert die X-Achse den Grad der Verbesserung in Zahlen von eins bis zehn und die Y-Achse die Anzahl der Antworten.

Die meisten Betriebe (52,6%) haben eine Verbesserung mit Acht von Zehn bewertet. Mit einer Neun haben nur 26,3% der Betriebe eine Verbesserung bewertet. Als letztes haben je 10,5% der Betriebe eine Verbesserung mit jeweils Sieben und Zehn von Zehn bewertet.

30. Welches sind die wichtigsten Lernergebnisse?

16 Antworten

- „Selbsterkenntnis“
- „Verbesserung der eigenen Selbstwahrnehmung und Körpersprache, Sensibilisierung der Selbstwirksamkeit, unmittelbares Feedback auf Veränderungen des eigenen Verhaltens, Umgang mit neuen Situationen“
- „Selbstreflexion“
- „Sich selbst zu erkennen und die damit einhergehenden Schwierigkeiten im Umgang mit anderen oder mit sich selbst“
- „Neue Einsichten über die eigene Wirkung auf andere“

- „Da wir nicht trainieren, schauen wir eher auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Die TeilnehmerInnen vertrauen sich selbst mehr, können erlebte Situationen besser reflektieren, weil sie auf ihre Gefühle in der Situation achten. Sie versuchen wertfreier mit ihren Mitarbeitern umzugehen und beim Zuhören die Ohren für die Zwischentöne zu öffnen. Sie haben mehr Mut Konflikte oder Unstimmigkeiten anzusprechen. Sie wissen, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren können. Sie werden gelassener und die Mitarbeiter folgen ihnen eher freiwillig, weil sie verstanden haben, dass Druck aufbauen wenig nützt.“
- „Selbstführung, Achtsamkeit im Arbeitsalltag, Bewusstsein über Körpersprache und situative Führung“
- „Selbsterkenntnis“
- „Erkenntnis über die eigene Wirksamkeit“
- „Führung mit klaren Anweisungen, Achtsamkeit auf Situationen“
- „Selbstreflexion, Aufmerksamkeit, Klarheit in der Kommunikation, Stärkung des Selbstbewusstseins“
- „Selbstvertrauen stärken, Körpersprache bewusst einsetzen u wahrnehmen, Vertrauen und Mut Entscheidungen treffen; Alternative Strategien entwickeln, Flexibilität, emotionale Intelligenz“
- „z.B. bei Frauen oft: sich trauen mehr durchzusetzen und auch klarer auftreten“
- „Was braucht der Gegenüber, um meine Absichten besser zu verstehen bzw. verstehen zu wollen.“
- „Wie gesagt, das ist individuell, individueller habe ich noch nie ein Seminar erlebt.“
- „Selbstbild wird konkretisiert. Selbstreflexion deutlich ehrlicher. Selbst erarbeitete Entwicklungsschritte. Entwicklung“

Auflistung der Antworten zu Frage 30

In dieser offenen Frage wird darauf eingegangen, welches die wichtigsten Lernergebnisse des pferdegestützten Führungstrainings sind. Die meisten Betriebe haben Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis so wie die Bewusste und klare Körpersprache und dessen Wirkung auf andere als wichtig beschrieben. Weitere erwähnte Lernergebnisse sind:

Achtsamkeit, Selbstvertrauen, Selbstführung im Alltag, Umgang mit neuen Situationen, Sensibilisierung und Entwicklung der Persönlichkeit. Ebenfalls erwähnt wurde: Verbesserung der: Motivation und des Konfliktmanagements in Bezug auf MitarbeiterInnen.

31. Wie viele Pferde werden im Führungstraining eingesetzt?

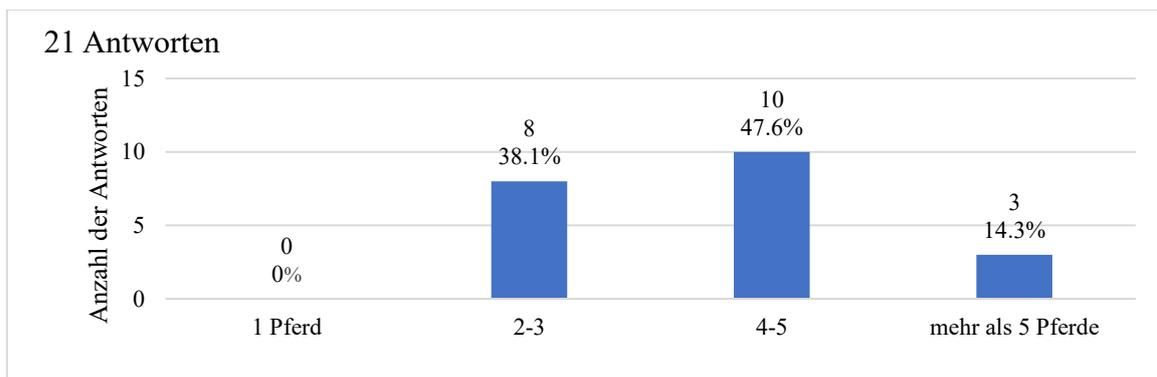


Abb. 25: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 31

Im Balkendiagramm wird gezeigt wie viele Pferde im Führungstraining eingesetzt werden. Die meisten Betriebe (47,6%) setzten zwischen vier und fünf Pferden ein. Zwei bis drei Pferde werden von 38,1% der Betriebe eingesetzt. Weiters kann bemerkt werden, dass nur 14,3% der Betriebe mehr als fünf Pferde einsetzten und keine Betriebe nur ein Pferd einsetzt.

32. Wie werden Pferde in das Führungstraining integriert?

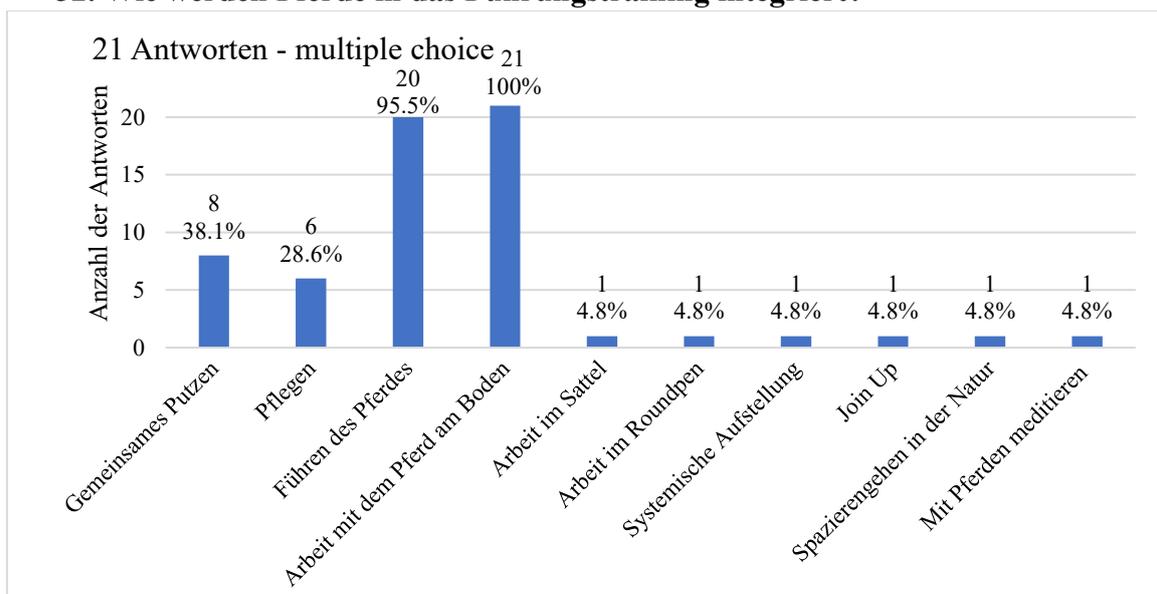


Abb. 26: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 32

In diesem Balkendiagramm wird ersichtlich, wie die Pferde in das Führungstraining integriert werden. Dabei arbeiten alle Betriebe mit den Pferden vom Boden aus (100%), diese Arbeit ist in verschiedene Übungen eingeteilt. Pferde werden durch Führen von 95,5% der Betriebe integriert. Gemeinsames Putzen wird von 38,1% der Betriebe als Integrationsmethode verwendet. Nicht so oft (28,6%) werden Pferde durch Pflege in das Training integriert. Vereinzelt verwendete Methoden (4,8%) sind: Arbeit im Sattel, Beobachten der Herde, Arbeit im Roundpen, Join Up, Spaziergänge und Meditation mit den Pferden.

33. In welcher Art von Übungen werden die Pferde im Führungstraining eingesetzt?

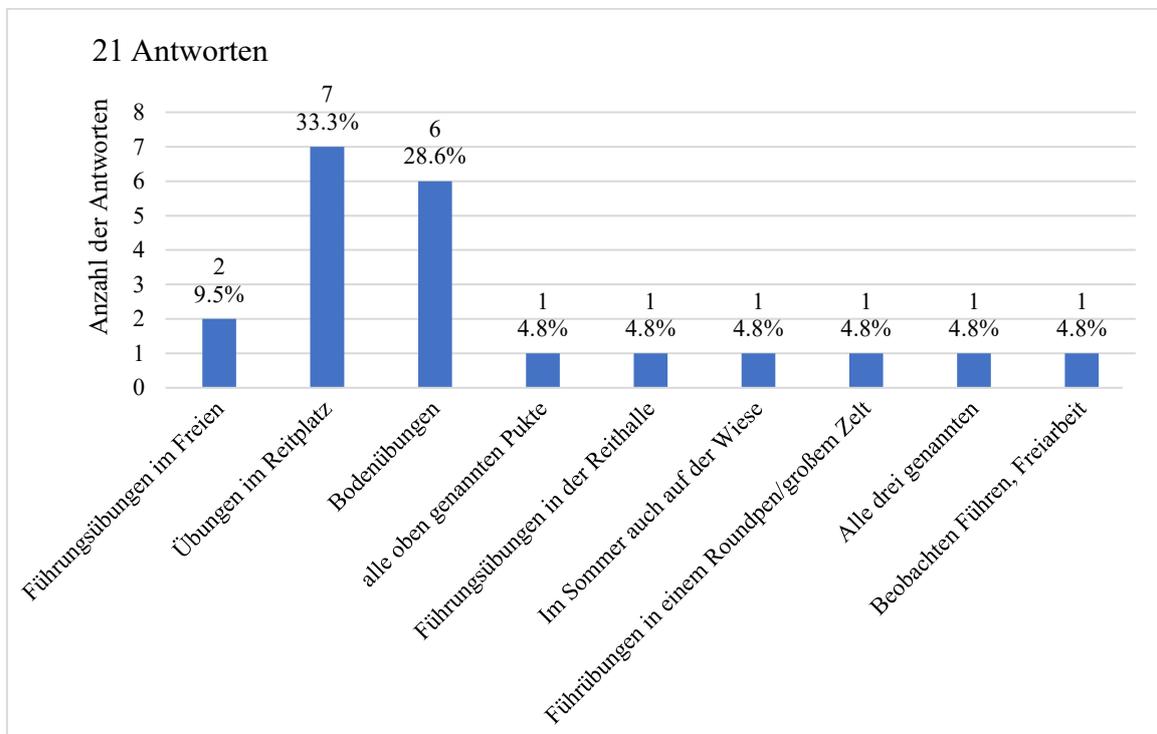


Abb. 27: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 33

Im Balkendiagramm wird dargestellt in welcher Art von Übungen die Pferde im Führungstraining eingesetzt werden. Dabei setzen viele Betriebe (33,3%) die Pferde für Übungen am Reitplatz ein. Bodenübungen werden von 28,6% der Betriebe eingesetzt. Seltener werden verschiedene Führungsrübungen eingesetzt.

34. Wie tragen die Pferde dazu bei, die nonverbale Kommunikation zu verbessern?

20 Antworten

- „Durch den Spiegeleffekt“
- „sehr, durch das direkte Feedback der Tiere auf die eigene Körpersprache“
- „Sie reagieren auch auf unabsichtliche nonverbale Signale und machen deutlich, wie viel man nonverbal kommuniziert. Sie selbst kommunizieren mit uns nur nonverbal, man muss darauf achten, wenn man wissen will, was das Pferd mitteilen möchte.“
- „Nonverbaler Spiegel“
- „Perfekt“
- „Durch direktes Feedback, ob die eigene Körpersprache vom Pferd verstanden wurde“
- „Feedback“
- „Pferde tragen dazu bei, sich selbst zu begegnen und die innere Haltung zu der Situation in der gerade mein Verhalten wenig zielführend ist, im Hier und Jetzt zu ändern. "Der inneren Haltung folgt die äußere Handlung" frei nach Alfred Herrhausen zitiert. Wenn die TeilnehmerInnen es schaffen sich in der Situation mit dem Pferd wohlzufühlen, ändert sich deren Körpersprache entsprechend, so dass die Tiere achtsam folgen. Ob sich dadurch generell die nonverbale Kommunikation ändert, kann ich nicht beurteilen. Sagen wir, die TeilnehmerInnen sind sich ihrer eigenen nonverbalen Kommunikation bewusster.“
- „Sie spiegeln das Verhalten und geben direktes Feedback, wenn sie etwas nicht verstehen und auch wenn sie etwas verstehen“
- „Durch aufmerksamere Beobachtung des Gegenübers (Mimik, Gestik)“
- „Durch ihre klare Spiegelung“
- „Sie reagieren auf unsere nonverbale Kommunikation, wir übersetzen die Körpersprache der Pferde“
- „Durch ihre Präsenz, und ihre Körpersprache ...“
- „Unmittelbare Reaktion auf das Verhalten“
- „sie reagieren auf unbewusste Körpersignale und machen sie damit sichtbar“
- „als Meister der Körpersprache“
- „sie geben sofort Feedback auf die Körpersprache des Menschen. Sie ändern ihr Verhalten sofort, wenn sich der Mensch ändert. Sie folgen nur dann dem Menschen freiwillig, wenn dieser stimmig im Auftreten und in seinem Willen ist.“
- „Pferde sind hier der Spiegel, da Pferde sich nicht durch äußere Erscheinung oder Titel beeinflussen lassen. Es zählt die Körpersprache.“
- „Pferde geben immer authentische Rückmeldung, können nicht "ausgetrickst" werden.“
- „Die Pferde spiegeln ihr Gegenüber und zeigen so die innere Haltung des TN. Ich dolmetsche erst, wenn der TN die Antworten der Kommunikation nicht erkennt.“

Auflistung der Antworten zu Frage 34

In dieser offenen Frage wird erläutert, wie Pferde dazu beitragen die nonverbale Kommunikation zu verbessern. Am öftesten erwähnen die Betriebe hier den Spiegeleffekt der Pferde, ihr direktes Feedback gegenüber den TeilnehmerInnen durch ihre nonverbale Kommunikation. Weitere wichtige Beiträge zur Verbesserung der nonverbalen Kommunikation sind: die Beobachtung, das Selbstbewusstsein über nonverbale Kommunikation und die Authentizität des Feedbacks der Pferde.

35. Wie geben Pferde Feedback im Führungstraining? Können Sie Beispiele geben?

20 Antworten

- „Sie zeigen unmittelbar wie der Mensch energetisch bei den Pferden ankommt“
- „negativ: Ohren sind woanders, anknabbern wenn keine Orientierung, Gras fressen wenn keine Orientierung, Flucht wenn erschrocken, überholen wollen positiv: mittlere Kopfhaltung und folgen, Hinterlauf entlasten im Stehen, hinter der führenden Person bleiben, fokussiert auf die führende Person bleiben“
- „z.B. stehen bleiben oder weichen vor der Person, Schweifschlagen, abschnauben, entspannen“
- „innere Klarheit führt zum "Erfolg" in Übungen“
- „Angst, Widerstand, Ausnützen der Situation“
- „Durch Verweigern, Ausschnauben, An-der-Jacke-zupfen, Ohrenspiel, etc.“
- „Nicht befolgen von Anweisungen, Langeweile, ...“
- „Ich bin kein Pferd und ich interpretiere die Rückmeldung der Pferde nicht für die TeilnehmerInnen. Wenn TeilnehmerInnen unsicher sind, gibt es Pferde die wie ein Bronzestandbild rumstehen, wenn sie sie bewegen wollen, andere Pferde laufen einfach immer schneller weiter. Das ist das was ich sehe. Die sich anschließende Reflektionsfrage für die TeilnehmerInnen gibt dann Aufschluß darüber, was sie glauben, was das Pferd ihnen erzählt hat. Nun, das deckt sich oft mit meinen eigenen Beobachtungen, aber auch diese Beobachtungen führen nur zu einer Interpretation. Wichtig ist, dass das Feedback der Pferde vom TeilnehmerInnen kommentiert wird und nicht von den Trainern oder Coaches. Denn der Erkenntnisprozess soll im TeilnehmerInnen stattfinden und zu Aha-Momenten führen. Nur dann ist das Feedback der Pferde ehrlich, direkt und bleibt für die einzelnen TeilnehmerInnen authentisch.“
- „Durch Ihre Reaktion auf Impulse“
- „Unsicherheit, Störrisches Verhalten,“
- „Sie reagieren durch das willige Folgen oder sich selbst Führen, je nach Grad der Präsenz des Führenden.“
- „Entspannte oder angespannte Körperhaltung, Verweigerung der Übungen“
- „Z.B. wenn ein Pferd von ihnen weggeht: sollten sie sich fragen ob der Druck von dem Pferd etwas zu wollen zu hoch war? Pferde mögen es nicht, wenn man sie bedrängt,

bedroht. Sie weichen. (intakte Pferde) Menschen mögen es auch nicht , zeigen es aber nicht gleich! Pferde geben immer sofort ein Feedback und spiegeln unseren Emotionalen Zustand“

- „Kooperiert oder nicht“
- „durch ihr Verhalten, z.B. wenn das Pferd nicht mitläuft, weil der TN nicht klar weiß, in welche Richtung er/sie gehen will“
- „Als Reflektionsfeld“
- „welchen Abstand halten sie zur Person; wenden sie sich zu oder ab, wenn ein Signal kommt, bzw. die Person aus sie zukommt. Reagieren sie heftig oder gar nicht auf Signale. Pferde geben sehr viele und v.a. subtile Signale. Daher braucht es einen pferdeerfahrenen Coach, um das Verhalten des Pferdes korrekt für den Coachee zu übersetzen. Bsp: Person möchte, dass das Pferd trabt. Je nach Energie/Sicherheit und Klarheit die vermittelt wird (oder nicht), bleibt das Pferd stehen, geht es nur langsam Schritt oder rennt davon (oder tragt tatsächlich).“
- „Die Pferde sind Medium. Feedback kommt von den TeilnehmerInnen und natürlich auch wieder Fragetechnik durch die Coaches. Der Coach ist der, der das Verhalten der Pferde übersetzt. Es wird jede Übung mit der Kamera aufgezeichnet und nachmittags im Seminarraum besprochen.“
- „Pferd reagiert nicht auf das Verhalten des Menschen. - Bei zu viel Druck läuft es weg. - Es folgt dem Menschen, wenn er - Kontakt - Respekt - Vertrauen - gegenüber dem Pferd in Einklang gebracht hat.“
- „Sie bleiben stehen – sie versuchen zu zwicken – sie kommen dem TN zu nahe“

Auflistung der Antworten zu Frage 35

In dieser offenen Frage wird beschrieben, wie Pferde Feedback im Führungstraining geben. Dabei wird klar, dass die meisten Betriebe eine Form von Feedback durch die Körpersprache der Pferde beschreiben, dabei achten sie bei der Interpretation zum Beispiel auf: die Haltung der Ohren, der Beine, des Schweifes, ob die Pferde angespannt oder entspannt sind. Dabei Interpretieren sie eine negative oder positive Reaktion der Pferde gegenüber den TeilnehmerInnen abhängig von ihrer Haltung, diese Interpretation wird entweder von den TeilnehmerInnen selbst durch ihre Erfahrung gemacht oder mit Hilfe der Coaches.

36. Welche Rolle spielen die Pferde im Führungstraining?

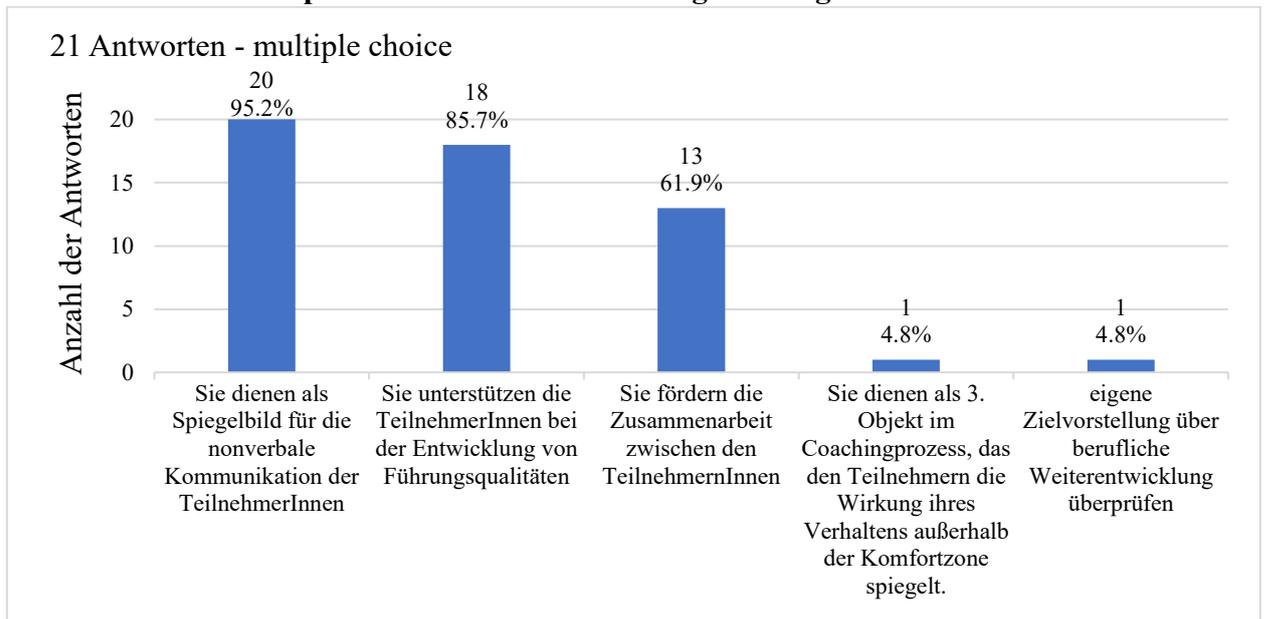


Abb. 28: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 36

Im angeführten Balkendiagramm erkennt man welche Rolle Pferde im Führungstraining spielen. Die am häufigsten gewählte Rolle von Betrieben (95,2%) ist als Spiegel für die nonverbale Kommunikation. Darauf folgt als zweit häufigste Wahl mit 85,7% die Unterstützung der TeilnehmerInnen bei der Entwicklung von Führungsqualitäten. Weiter an dritter Stelle steht mit 61,9% die Zusammenarbeit zwischen TeilnehmerInnen. Die letzten zwei Rollen mit jeweils 4,8% ist, dass TeilnehmerInnen die Wirkung ihres Verhaltens außerhalb der Komfortzone spüren und eine eigene Zielvorstellung über berufliche Weiterentwicklung.

37. Was sind aus Ihrer Sicht die spezifischen Merkmale von Pferden, die es ermöglichen, so viel von ihnen zu lernen?

20 Antworten

- „Die feinen Antennen“
- „sie geben direktes Feedback, sie sind i.d.R. nicht nachtragend“
- „Sie können nicht lügen oder sich verstellen und geben 100% direktes und ehrliches Feedback“
- „Unbestechlichkeit auf menschliche "Masken"“
- „Pferde haben nur eine Frage: Ist die Situation, in der es sich befindet sicher?“
- „das unmittelbare, sofortige Feedback - deren Fähigkeit, feinste körpersprachliche Zeichen zu deuten“

- „Eigene Persönlichkeit, einfache Deutung des non-verbale Feedbacks“
- „Pferde sind Fluchttiere. Menschen sind Jäger. Allein die Art und Weise wie wir die Welt sehen und interpretieren, ist sehr unterschiedlich. Deshalb können wir von ihnen lernen unser Verhalten in schwierigen Situationen zu überdenken. Pferde antworten immer emotional auf ein Verhalten. Sie holen die Personen ins Hier und Jetzt. Damit erlauben sie uns abzuschalten, bei uns selbst anzukommen und Spaß zu haben.“
- „Direktes Feedback, spiegeln eigenes Verhalten“
- „Flucht- und Herdentrieb“
- „Fluchttier“
- „Kommunikation durch Körpersprache, keine Manipulation, Leben im Hier und Jetzt“
- „Präsenz, klare Grenzen, sofortiges Feedback, sind nicht nachtragend. Achtsam.“
- „Fluch- und Herdentier, interagiert fast ausschließlich körpersprachlich, Pferde sind sozial und haben Rangordnung“
- „Feinfühligkeit, Ehrlichkeit, Wertfreiheit, Pferde suchen Führung und Verbindung“
- „Ehrlichkeit, Kongruenz, Authentisch“
- „hohe Sensibilität gegenüber Körpersignalen (Mikrobewegungen in Sekundenbruchteilen werden erkannt). Kein Nachtragen, daher kann eine Verhaltensänderung sofort ausprobiert werden. Der Mensch kann sicher sein, dass die Reaktion nichts mit seinem Phänotyp oder mit Ereignissen aus der Vergangenheit zu tun hat. Als Herdentier und Beutetier werden Führungsansprüche von Pferden besonders kritisch überprüft. Bei Pferden müssen Leittiere immer neu beweisen, dass sie Führungsqualitäten ohne Druck/Gewalt besitzen. Sie erkennen sofort, wenn Verhalten und Motivation nicht übereinstimmen und zeigen dies aber auf freundliche Weise. Die Kombination aus Sehen, Bewegung und Fühlen verstärkt den Lerneffekt beim Menschen.“
- „Pferde agieren im Hier und Jetzt. Sind Herdentiere. Und sind als Fluchttiere unschlagbar als Spiegel für kongruentes Verhalten (Körpersprache)“
- „...müssen in einer Herde leben. Durch artgerechte Haltung einen ausgeglichenen Charakter ausbilden können. Von "Pferd - kompetenten" Menschen betreut werden.“
- „Pferde sind Fluchttiere – wie wir Menschen auch – Wir wie auch die Pferde bauen eine Beziehung mit Vertrauen und Respekt auf - sonst funktioniert die Beziehung nicht“

Auflistung der Antworten zu Frage 37

In dieser offenen Frage wird beantwortet welche Fähigkeiten der Pferde es uns erlauben so viel von ihnen zu lernen. Am häufigsten gehen Betriebe darauf ein, dass man von Pferden sehr viel durch ihr ehrliches Feedback lernt, da sie als Spiegel zu unserem Verhalten gelten. Ebenfalls beschreiben die Betriebe wie die feinfühlig und meist nicht nachtragende Art von Pferden, so wie ihre Eigenschaften als Flucht und Herdentiere es den TeilnehmerInnen ermöglichen viel von ihnen zu lernen und besser im hier und jetzt anzukommen und abzuschalten.

38. Welche Vorteile gibt es als Unternehmen Führungstraining mit Pferden durchzuführen?

21 Antworten

- „Interessantes Lernfeld mit einer wertfreien Info an den Probanden“
- „Erarbeiten des Führungsverhaltens über ein völlig anderes Medium, sehr starke emotionale Verankerung beim TeilnehmerInnen, eindruckliches Erlebnis, über das noch lange gesprochen wird“
- „Es ist eine Abwechslung zu oft durchgeführten klassischen Führungskräfte Trainings. Es gab in unseren Trainings bisher noch niemanden, der nichts gelernt hat und mitnehmen konnte, auch wenn diese negativ gegenüber dem Training eingestellt waren.“
- „größtes Entwicklungspotenzial in kürzester Zeit, Nachhaltig!“
- „Bessere Führungskräfte -> Bessere Motivation der Mitarbeiter -> Bessere Ergebnisse - > Höhere Kundenzufriedenheit“
- „Die TeilnehmerInnen sind außerhalb ihrer Komfortzone und dort werden ihre Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster sichtbar“
- „Starke Einsichten, Selbsterfahrung in einem sicheren Rahmen“
- „Ein Unternehmen führt die Personen an einen sogenannten "ThirdPlace", weder zu Hause, noch auf der Arbeit, einfach weg von dem was wir kennen. Dort lernen Menschen sich anders und neu kennen. Sie erleben ein Abenteuer, lernen sich zu reflektieren und die Erkenntnisse wirken nachhaltig. Die Menschen gehen anders aufeinander zu und erleben Teamgeist.“
- „Erlebnisorientiertes Lernen in "besonderem" Kontext mit einzigartiger Erfahrung“
- „Aussensicht & Selbstreflexion, andere Umgebung“
- „Schneller zum Trainingsziel zu kommen als in Trainings ohne Pferd und zugleich Unternehmenswerte einfacher und nachhaltiger zu etablieren.“
- „Praxis - wenig Theorie - sofortige Rückmeldung durch das Verhalten der Pferde - Pferde sind unbestechlich“
- hohe Nachhaltigkeit, Kombination von Theorie und Erlebnis, Einsatz von rechter und linker Gehirnhälfte, Verlassen der Komfortzone
- „Wir lernen von den Profis, den Pferden, wer möchte das nicht!? Es bringt Klarheit, Struktur, Achtsamkeit, Flexibilität usw. ins Team. Es braucht die neue Führungskultur! Die alten Muster sind verbraucht! Für eine neue Menschheit braucht es neue Wege!“
- „Kurzweilig, abwechslungsreich, erlebnisorientiert“
- „Neuer Blickwinkel, Spielerisches motiviertes Lernen, Ehrliches Feedback von Tieren“
- „sehr viele“
- „In kurzer Zeit sehr schnelle Ergebnisse, die sich nachhaltig auf das Verhalten der Person auswirken (meine Klienten berichten mir noch nach Jahren, dass sie sich an bestimmte Situationen erinnern und gelerntes umsetzen: "dann habe ich gedacht, er ist wie Pony Max, also muss ich ihn so mit ihm reden"). Das Training ist für unterschiedliche Mitarbeiter umsetzbar und nahezu barrierefrei (Ausnahme: Tierhaarallergie). Das Training findet außerhalb von Seminarräumen statt und bietet

daher Abwechslung im Berufsalltag. Auch bei Gruppentrainings, wird auf jede Person individuell eingegangen, weil auch dieselben Pferde bei gleicher Aufgabenstellung auf jede Person anders reagieren. D.h. jede Person nimmt Lernerfahrungen mit. Es fördert bei Teamtrainings das gegenseitige Verständnis, sowie die Einschätzung der Stärken der Kolleginnen und Kollegen. ("Den Kundenkontakt habe ich XY überlassen, ich habe ja gesehen, dass er mit unterschiedlichen Typen leicht in Kontakt kommt"). Ebenso ist es für Unternehmer geeignet, um ihre Mitarbeiter besser einzuschätzen.“

- „gezieltes Training. Die Führungskraft lernt sich selbst und Ihre/seine Möglichkeiten kennen. Wir beginnen um 8.00 Uhr in der Reithalle und glauben Sie mir, das die Aufmerksamkeit aller TeilnehmerInnen bei 200 % liegt. Wir ermöglichen wirkliche Veränderung. Viele Führungskräfte erfahren keine Kritik mehr oder haben Ihren Anzug/ Kostüme und oder einen Titel. Bei uns ist nicht die Führungskraft als Führungskraft, sondern der Mensch. Mit seinen Ressourcen und Blockaden und seinem Mindset und Erfahrungen. Es gilt zu finden was möglich ist und zu unterstützen was dem TeilnehmerInnen möglich ist.“
- „Pferde machen keine Fehler, sondern die macht nur der Mensch... - Training ohne "säuselnde" Diplomatie. - In der Praxis für die Praxis.“
- „Die TN verbinden sich wieder mit der Natur – sowie mit den Pferden Sie sind an der frischen Luft – sie können einfach mal Abschalten und eine Auszeit genießen. Sie lernen soviel mehr als in einem klassischen Führungstraining.“

Auflistung der Antworten zu Frage 38

In dieser offenen Frage wird beschrieben welche Vorteile pferdegestütztes Führungstraining für Unternehmen bietet. Die Betriebe beschreiben hier, dass durch die wertfreie und neutrale Struktur der Veranstaltung schnelleres und nachhaltigeres Lernen ermöglicht wird. Ebenfalls bietet das Führungstraining ein Abwechslungsreiches Angebot, welches Erlebnisorientiert ist und darauf abzielt die TeilnehmerInnen durch Selbsterfahrung außerhalb ihrer Komfortzone zu bringen. Weitere Vorteile für die TeilnehmerInnen, die von den Betrieben beschrieben werden, sind: eine emotionale Verankerung, eine bessere Außensicht, lernen von Klarheit und Struktur, Individualität des Trainings und die sofortige Rückmeldung durch Pferde.

39. Welche Herausforderungen haben Sie bei der Implementierung des Führungstrainings mit Pferden erlebt?

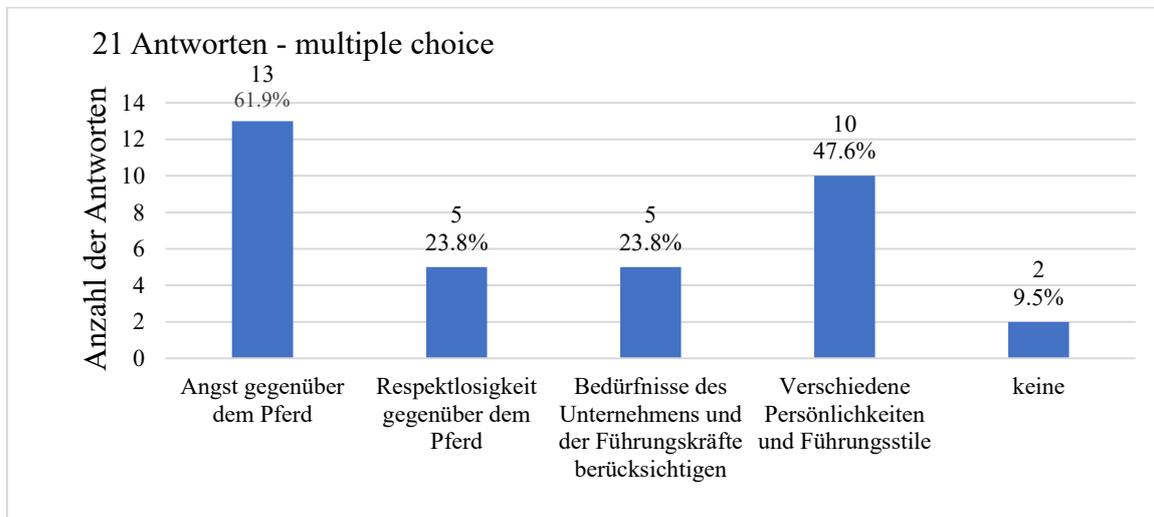


Abb. 29: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 39

- „Das Image des pferdegestützten Coachings ist in manchen Unternehmen noch negativ“
- „Die anderen beiden Möglichkeiten zum Ankreuzen sind die Realität, wenn man mit Menschen und Unternehmen zusammenarbeitet. Damit sollte man umgehen können, die Pferde interessiert das nicht.“
- „Geringe Akzeptanz der Methode“
- „Allergie eines MA im Teamtraining - Schwierigkeit, den MA gut einzubinden“
- „Ehepaare“

Auflistung der „sonstigen“ einzelne Antworten auf die Frage 39

In diesem Balkendiagramm wird gezeigt, welche Herausforderungen Betriebe bei der Implementierung von Führungstrainings mit Pferden erlebt haben. Die meisten Betriebe (61,9%) beschreiben die Angst gegenüber dem Pferd als eine Herausforderung. Eine weitere Schwierigkeit mit welcher 47,6% der Betriebe zu tun haben sind die verschiedenen Persönlichkeiten der TeilnehmerInnen. Respektlosigkeit gegenüber dem Pferd und Bedürfnisse der Unternehmen wurden hingegen von jeweils 23,8% als eine Herausforderung gesehen. Die restlichen Herausforderungen, mit denen jeweils 4,8% der Betriebe zustimmen sind: das Image des Trainings, die geringe Akzeptanz der Methode, Allergien der TeilnehmerInnen und Ehepaare.

40. Wie integrieren Sie die Erfahrungen und das Feedback der TeilnehmerInnen des Führungstrainings in zukünftige Trainings?

18 Antworten

- „Man lernt immer dazu und erweitert sein Repertoire“
- „Dass sich die Rückmeldungen und Learnings von Gruppe zu Gruppe sehr stark ähneln, ist mein Konzept mittlerweile ausgereift“
- „Selbstreflexion, Nachbesprechung im Team, ev Nachbesprechung mit Coachee“
- „lebenslanges Lernen“
- „Nach jedem Seminar werden die Feedbackbögen durchgelesen und bei Bedarf das Seminar angepasst / optimiert“
- „Weiterentwicklung und Flexibilisierung der Inhalte“
- „Jedes LeadershipCoaching läuft anders, abhängig von den Menschen und den Launen der Pferde und der Tagesform der menschlichen Coaches. Wir machen nach jeder Veranstaltung eine Intervisionsrunde, um Lob und Kritik der TeilnehmerInnen in unser weiteres Vorgehen mit einzuplanen. Auch beobachten wir die Pferde genau und achten auf deren Bedürfnisse, um sie nicht zu überfordern.“
- „Wir entwickeln uns stetig weiter, nehmen uns Feedback zu Herzen und integrieren die Impulse wo es möglich ist.“
- „Feedback einholen, gemeinsame Reflexion“
- „KVP“
- „Stetiges Reflektieren und Anpassen der Kurse - sofern es eine Verbesserung ist“
- „Protokoll, Selbstreflektion, interne Diskussion“
- „Begeistert , bereichert , öffnet“
- „Training / Übungen Interaktion laufend geändert und angepasst“
- „Anpassung meiner Ablaufpläne und ggf. Übungen.“
- „Konstant lernen und wachsen“
- „Nehme mir Zeit vor allem beim Beginn der Pferdarbeit. Gebe den TN Zeit für den Kontakt zu den Pferden.“
- „Das Feedback ist sehr wichtig und ich entwickle mich täglich weiter – das ist doch normal oder? Wobei es heut nicht mehr viel an Veränderung braucht, da die TN komplett von sich selbst abgekoppelt sind und durch das Training sich wieder spüren lernen. Das fördert auch die Empathie und somit den Führungsstil.“

Auflistung der Antworten zu Frage 40

In dieser offenen Frage wird beschrieben, wie das Feedback der TeilnehmerInnen in das zukünftige Führungstraining integriert wird. Die meisten Betriebe lernen aus den Feedbacks, die sie von den TeilnehmerInnen bekommen, sie bauen dieses neue Wissen ständig ein und entwickeln Inhalte und Übungen weiter, es wird als ein lebenslanger Lernprozess beschrieben. Beobachten der Pferde nach dem Training und interne Diskussionen werden auch als Teil Verbesserungsprozess für zukünftige Führungstrainings beschrieben.

4. Analyse der Ergebnisse

4.1. Diskussion

In der vorliegenden Diskussion sollen die Übereinstimmungen und die Unterschiede zwischen der literarischen Analyse und den Ergebnissen der Befragung hervorgehoben werden. Dabei liegt der Fokus auf dem pferdegestützte Führungstraining und den essenziellen Aspekten, die sowohl in der Literatur als auch in der Befragung. Die Ergebnisse basieren auf der Rückmeldung der Betriebe und bringen Erkenntnisse über die oben formulierte Hypothese und Fokuspunkte. Die Antworten werden unbearbeitet so wie im Antwortbogen dargestellt und anschließend beschrieben. Die Interpretation der Daten erfolgt nach einer genauen Analyse der qualitativen und quantitativen Daten, dabei wurde sowohl auf allgemeine Trends und Muster als auch auf individuelle Beobachtungen eingegangen.

Des Weiteren werden die Ergebnisse in Bezug auf die Hypothese und die Fokuspunkte vorgestellt und interpretiert. Die Parallelen sind bemerkenswert. Sowohl die Literatur als auch die Forschung zeigen eine klare Ausrichtung auf bestimmte Schwerpunkte und Ziele innerhalb des pferdegestützten Führungstrainings. Diese konzentrieren sich auf das Aufbauen von Vertrauen, welches von 33% der Betriebe als Verbesserung durch das Führungstraining angesehen wurde, die Förderung von Empathie, welche mit 95,2% als Verbesserung angesehen wurde, die Stärkung der Selbstreflexion, welche von 55% Unternehmen mit 10/10 als Verbesserung bewertet wurde, die Erhöhung der Wahrnehmungsfähigkeit, die Steigerung der Motivation, die Entwicklung der Selbstführung sowie die Dynamik innerhalb einer Gruppe (Antworten auf Frage 14, 26, 21) (Heycater 2023, Perkins 2018, Meola 2016). Die folgenden Kompetenzen die durch dieses Training verbessert werden, spiegeln sich gleichermaßen sowohl in den Antworten der Betriebe als auch in der Literatur wieder: die klare Kommunikation, welche 40% der Betriebe mit 8/10 bewerten, der gegenseitige Respekt, das Selbstvertrauen, der Beziehungsaufbau, die Selbstwahrnehmung, das Stressmanagement und besseres umgehen mit Herausforderungen, welches 61,9% der Unternehmen als Verbesserung ausgewählt haben, so wie das Lernen auf Körpersprache zu achten, welches 100% der Betriebe als Verbesserung anerkennen. (Antworten auf die Fragen: 16, 17, 18, 22, 25) (Bilginoğlu 2021, Heather 2021, Meola 2016, Perkins 2018). Weitere beschriebene Fähigkeiten, welche durch das Führungstraining verstärkt und entwickelt

werden sind: Verbesserung der Empathie gegenüber MitarbeiterInnen, welche 95,2% der Betriebe als Verbesserung bewertet wurde, besseres Verständnis für MitarbeiterInnen und die Wirkung auf andere, effizientes Konfliktmanagement, welches von 83,3% der Betriebe als Verbesserung bewertet wurde, so wie das bewahren von Authentizität und fördern von Zusammenarbeit (Antworten auf Frage: 23, 24, 26, 34, 36, 38) (Perkins 2018, Korid, Alalauri und Ülle 2017, Friesenhahn 2015). Der einzigartige Beitrag von Pferden zum Führungstraining offenbart sich durch ihre Eigenschaft als Herden- und Fluchttiere. Diese Tatsache wird durch den Spiegeleffekt unterstrichen, bei dem Pferde auf die Körpersprache der Teilnehmer unmittelbar reagieren und dadurch direktes Feedback liefern (Antworten auf Frage: 34, 36, 37) (Müller und Lind 2005, Opgen-Rhein, et al. 2010). Die spezifischen Übungen, die im Rahmen des pferdegestützten Führungstraining durchgeführt werden, finden in vielfältigen Varianten statt, sei es am Boden, auf einem strukturierten Parcours, im Roundpen oder im Kontext des Diamond Herd-Modells (Antworten auf Frage 19) (Gunter 2016, Bilginoğlu 2021, Simon 2013). Besonders bemerkenswert ist die Rolle, die Pferde als Medium und Katalysator haben, die den Coaches hilft das Feedback an die Teilnehmer weiterzugehen (Antworten auf Frage 37) (Bilginoğlu 2021, Korid, Alalauri und Ülle 2017, Greiffenhagen und Bruck-Werner 2011). Diese Beziehung intensiviert die Bindung zwischen Trainer und Teilnehmer, und das Training erhält eine zusätzliche Dimension der persönlichen Verbundenheit (Antworten auf Frage 38) (Korid, Alalauri und Ülle 2017). Ebenfalls wichtig für den besonderen Lerneffekt des pferdegestützten Führungstraining ist der interaktive, abwechslungsreiche und erlebnisorientierte Charakter, dabei wird erzielt, dass das Erlebte emotional im Gedächtnis verankert wird (Antworten auf Frage 38) (Pohl 2021). In der Literatur so wie in den Antworten der Betriebe wird detailliert aufgezeigt, wie Pferde die Achtsamkeit fördern, das Zeitmanagement unterstützen und dazu beitragen, den Fokus auf das Hier und Jetzt zu lenken (Antwort auf Frage 37, 38) (Friesenhahn 2015). In der Diskussion möchte ich auch auf die Unterschiede eingehen, die zwischen den Erkenntnissen aus der Literatur und meiner eigenen Forschung bestehen. Insbesondere wird in der literarischen Analyse auf den Einfluss von Pferden hinsichtlich einer neuen Führungskultur und eines kooperativen Führungsstils eingegangen (Heycater 2023). Diese Konzepte werden in den befragten Unternehmen nicht direkt angesprochen. In der Befragung lag der Fokus primär auf den erzielten Kompetenzentwicklungen und den unmittelbaren Einflüssen auf die

Führungsfähigkeiten der Teilnehmer. Während die Literatur tiefere Einblicke in die psychologischen und konzeptuellen Grundlagen des pferdegestützten Führungstrainings liefert, konzentrierte sich diese Befragung und Arbeit auf die praktischen Auswirkungen in den TeilnehmerInnen. Ein weiterer Unterschied, den diese Arbeit im Vergleich zu der erwähnten Literatur aufweist, sind Informationen zu den Betrieben, welche das Führungstraining anbieten und Informationen zu den TeilnehmerInnen wie Alter und Beruflicher Hintergrund. Diese Details werden in der Literatur nicht so häufig beschrieben, da in dieser meist entweder ein spezifisches Setting eines Führungstrainings beschrieben und analysiert wird, welches auf einem Betrieb stattfindet oder es wird im Allgemeinen über pferdegestütztes Lernen und Führungstraining geschrieben.

4.2. Zusammenfassung der Ergebnisse Deutsch

Pferdegestütztes Führungstraining hat sich im Laufe der Jahre zu einer immer beliebteren alternative zu konventionellen Trainings Methoden etabliert. Dabei wird den TeilnehmerInnen eine einzigartige und erlebnisorientierte Lernumgebung geboten, welche es ermöglicht, im hier und jetzt zu experimentieren und sich durch das Feedback der Pferde zu verbessern. Besonders ist das Training, dadurch, dass es den TeilnehmerInnen ermöglicht, beschleunigt zu lernen, durch die unmittelbare Reaktion der Pferde auf nonverbale Signale und das Verhalten. Die Übungen sind so gestaltet, dass sie spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert werden, die für Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt unerlässlich sind. Einzigartig ist das Führungstraining, da es durch Pferde eine sichere und neutrale Umgebung bietet, in der Führungskräfte ihre Fähigkeiten erweitern können. In der Studie wurde untersucht welche spezifischen Fähigkeiten die Teilnehmerinnen durch das Führungstraining entwickeln. Dabei wurden die Auswirkungen des pferdegestützten Führungstrainings durch verschiedene Betriebe im deutschsprachigen Raum untersucht. Die Stichprobe umfasst Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen, darunter befinden sich jedoch meist kleine Unternehmen, aus Deutschland. Die Unternehmen bieten das Führungstraining in der Regel seit über Zehn Jahren an. Das Training wird von qualifizierten Coaches (85,7%) durchgeführt, die über umfangreiche Erfahrung in der Arbeit mit Pferden verfügten. Die Dauer des Trainings ist in der Regel ein Tag und dieses wird meist nie wiederholt. Vor dem eigentlichen

Training erfolgte eine sorgfältige Vorbereitung, die sowohl Theoriestunden und Seminare als auch Vorbereitungsunterlagen umfasst. Typischerweise nehmen an dem Training um die 50 Personen pro Jahr teil, welche aus dem Management und aus der Business Branche stammen und zwischen 35-54 Jahre alt sind. Zu den häufigsten Zielen, welche sich die Betriebe in ihrem Training vornehmen gehören: Selbstreflexion sowie die Verbesserung der Kommunikation und der Körpersprache. Die spezifischen Fähigkeiten, die durch das pferdegestützte Führungstraining entwickelt werden, umfassten den Umgang mit Stress und Ungewohnten Situationen (61%), die Verbesserung und Wahrnehmung des eigenen Führungsstils (81%), die Förderung der klaren Kommunikation (57%), die Stärkung der Selbstreflexion (55%), das effektive Konfliktmanagement (83%), die Entwicklung von Empathie gegenüber den MitarbeiterInnen (95,2%) und besseres verstehen der Körpersprache von MitarbeiterInnen (100%). Das Training umfasste Übungen und Aktivitäten, die in direktem Kontakt mit den Pferden durchgeführt wurden. Diese Übungen sind darauf ausgerichtet, die nonverbale Kommunikation zu verbessern und ein tieferes Verständnis für die Bedeutung von Körpersprache zu entwickeln. Zu den Übungen gehören: das Führen der Pferde (95,2%), Arbeit am Boden (100%), so wie Putzen (38,1%) und Pflegen (28,6%) der Pferde. Pferde spielten eine zentrale Rolle im Training, da sie spezifische Eigenschaften und Verhaltensweisen, als Flucht und Herden besitzen, die es den TeilnehmerInnen ermöglichen, von ihnen zu lernen. Die Pferde reagierten sensibel und authentisch auf nonverbale Signale und spiegeln (95,2%) die inneren Zustände der TeilnehmerInnen wider. Dadurch wird ein unmittelbares Feedback gegeben und die Möglichkeit zur Selbstreflexion gefördert. Durch dieses Feedback unterstützen die Pferde die TeilnehmerInnen bei der Entwicklung (85%) und fordern eine bessere Zusammenarbeit (61,5%) mit diesen. Die Ergebnisse zeigten, dass das pferdegestützte Führungstraining positive Auswirkungen auf den Umgang mit Stress, den eigenen Führungsstil, die Kommunikation, das Konfliktmanagement, das Verhalten und die Empathie gegenüber MitarbeiterInnen hat. Die Betriebe berichteten von einer beobachteten Sensibilität für nonverbale Signale, einer verbesserten Körperbeherrschung und einem tieferen Verständnis für die Bedeutung von Emotionen in der Führungsarbeit zwischen TeilnehmerInnen und Pferde. Das pferdegestützte Führungstraining bietet zahlreiche Vorteile wie eine neutrale Struktur, schnelles und nachhaltiges lernen, ein abwechslungsreiches und erlebnisorientiertes Angebot und das Ermöglichen der Selbstwahrnehmung außerhalb der

Komfortzone. Dennoch wurden auch einige Herausforderungen und potenzielle Nachteile von den Betrieben identifiziert. Dazu gehören beispielsweise Herausforderungen wie Angst gegenüber dem Pferd und das Umgehen mit den Verschiedenen Persönlichkeiten der TeilnehmerInnen. Um sich immer weiterzuentwickeln und verbessern setzten die Betriebe das Feedback der TeilnehmerInnen um und bauen es in neue Übungen ein. Es werden ebenfalls die Pferde am Ende des Trainings beobachtet, um ihr Wohlbefinden zu gewährleisten und es wird eine interne Diskussion geführt, um neues Wissen besser einzubauen.

Die aufgestellte Hypothese, dass das pferdegestützte Führungstraining spezifische Verbesserungen bei den Teilnehmern bewirkt, die durch keine anderen Methoden erreicht werden können, wurde in der vorliegenden Studie bestätigt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Training dazu beiträgt, die oben beschriebenen Kompetenzen zu verstärken, zu etablieren und zu entwickeln. Durch den direkten Kontakt mit den Pferden und die spezifischen Übungen im Training wird eine intensive und unmittelbare Erfahrung ermöglicht, die es den Teilnehmern erlaubt, ihre Führungsqualitäten auf einer tieferen Ebene zu erkunden und zu entwickeln. Insgesamt liefert diese Studie wichtige Erkenntnisse über die Wirksamkeit und Relevanz des pferdegestützten Führungstrainings. Die Ergebnisse legen nahe, dass diese Art des Trainings eine wertvolle Alternative zu traditionellen Führungsentwicklungsprogrammen darstellen, indem die einzigartige, erlebnisorientierte Lernmöglichkeiten eine intensive persönliche Erfahrung bieten, welche durch andere Angebote nicht auf diese Weise ersetzt werden kann.

4.3. Zusammenfassung der Ergebnisse Englisch

Equine-assisted leadership training has emerged as an increasingly popular alternative to conventional training methods over the years. It provides participants with a unique and experiential learning environment that allows for experimentation and improvement through the feedback of horses. What sets this training apart is its ability to facilitate accelerated learning through the immediate response of horses to nonverbal signals and behavior. The exercises are designed to promote specific skills and competencies that are essential for leaders in today's workplace. What makes this leadership training truly unique is its utilization of horses to create a safe and neutral environment, enabling leaders to expand their skills. The study examined the specific skills developed by participants through this training

method. It investigated the impact of equine-assisted leadership training through various companies in the German-speaking region. The sample consisted mainly of small companies from Germany, representing diverse industries and sizes. Typically, these companies offer leadership training for over ten years. The training was conducted by qualified coaches (85.7%) who had long time experience working with horses. The duration of the training usually spanned one day and was not repeated. Prior to the training, preparation took place, including theoretical sessions, seminars, and preparatory materials. Participants in the training, typically ranging from 35 to 54 years old, were primarily from management and business backgrounds. The main goals of the company's training initiatives included self-reflection, improvement in communication and body language. The specific skills targeted by the equine-assisted leadership training encompassed stress and unfamiliar situation management (61%), enhancement and awareness of one's own leadership style (81%), promoting clear communication (57%), strengthening self-reflection (55%), effective conflict management (83%), developing empathy towards employees (95.2%), and better understanding of employees' body language (100%). The training involved exercises and activities performed in direct contact with the horses. These exercises aimed to improve non-verbal communication and develop a deeper understanding of the significance of body language. Some of the exercises included leading the horses (95.2%), groundwork (100%), grooming (38.1%), and caring for the horses (28.6%). Horses played a central role in the training due to their specific characteristics and behaviors, such as flight and herd instincts, which enabled participants to learn from them. Horses responded sensitively and authentically to nonverbal signals, reflecting (95.2%) the inner states of the participants. This immediate feedback facilitated self-reflection and supported participants' development (85%), fostering improved collaboration (61.5%) with the horses. The results demonstrated that equine-assisted leadership training had positive effects on stress management, one's own leadership style, communication, conflict management, behavior, and empathy towards employees. Companies reported an observed sensitivity to nonverbal signals, improved body control, and a deeper understanding of the significance of emotions in leadership work between participants and horses. Equine-assisted leadership training offers numerous advantages, including a neutral structure, rapid and sustainable learning, a diverse and experiential approach, and the promotion of self-awareness outside one's comfort zone.

However, companies also identified certain challenges and potential disadvantages, such as fear of horses and managing the diverse personalities of the participants. To continuously improve and develop, companies implemented participant feedback and incorporated it into new exercises. Furthermore, horses were checked at the end of the training to ensure their well-being, and internal discussions were held to incorporate new knowledge effectively. The hypothesis that equine-assisted leadership training leads to specific improvements in participants that cannot be achieved through other methods was confirmed in the present study. The results demonstrate that the training contributes to strengthening, establishing, and developing these competencies. Through direct contact with the horses and the specific exercises in the training, an intense and immediate experience is facilitated, allowing participants to explore and develop their leadership qualities on a deeper level. Overall, this study provides valuable insights into the effectiveness and relevance of equine-assisted leadership training. The results suggest that this type of training represents a valuable alternative to traditional leadership development programs, as it offers unique, experiential learning opportunities that cannot be replicated in the same way by other approaches.

5. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 1	8
Abb. 2: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 2	8
Abb. 3: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 3	9
Abb. 4: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 4	9
Abb. 5: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 3	10
Abb. 6: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 7	12
Abb. 7: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 8	12
Abb. 8: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 9	13
Abb. 9: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 10	13
Abb. 10: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 11	14
Abb. 11: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 12	14
Abb. 12: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 13	15
Abb. 13: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 15	18
Abb. 14: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 16	19
Abb. 15: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 17	20
Abb. 16: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 18	20
Abb. 17: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 21	25
Abb. 18: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 22	25
Abb. 19: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 23	26
Abb. 20: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 15	27
Abb. 21: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 25	27
Abb. 22: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 26	28
Abb. 23: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 27	28
Abb. 24: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 29	30
Abb. 25: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 31	32
Abb. 26: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 32	32
Abb. 27: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 33	33
Abb. 28: Balkendiagramm zu Antworten auf die Frage 36	37
Abb. 29: Balkendiagramm zu den häufigsten Antworten auf die Frage 39	41

6. Literaturverzeichnis:

- Bilginođlu, Elif. 2021. „Equine-Assisted Experiential Learning on Leadership Development.“ (Zugriff: 20.05.2023). https://www.researchgate.net/publication/354202504_Equine-Assisted_Experiential_Learning_on_Leadership_Development.
- Friesenhahn, Dr. Johanna. 2015. „Unter sechs Augen Die Wirkung von Pferden im Coaching.“ *Coaching-Magazin* (Zugriff 31.06.2023). <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wirkung-pferde-coaching>.
- Gehrke, E. K. 2009. „Developing coherent leadership in partnership with horses—A new approach to leadership training.“ *Innovative Teaching* (Innovative Teaching).
- Greiffenhagen, Sylvia, und Oliver N. Bruck-Werner. 2011. *Tiere als Therapie*. Nerdlen: Kynos Verlag.
- Gunter, J. 2016. „Working with horses to develop shared leadership skills for nursing executives.“ (Zugriff 02.06.2023). <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.06.001>.
- Heather, P Williams. 2021. „Horses Preparing Superintendent Candidates for the Leadership Arena.“ (Zugriff: 20.05.2023). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1053825920966340>.
- Heycater. 2023. „Moderne Führungsstile & New Leadership.“ (Zugriff 26.05.2023). https://www.heyecater.com/de/hub/hey-wissen/fuehrungsstile#new_leadership.
- Korid, Riina, Hanna-Maija Alalauri, und Pihlak Ülle. 2017. „Learning leadership from horseback riding – more than meets the eye.“ *Development and Learning in Organizations*.
- Maziere, C., und O. Gunnlaugson. 2015. „A case for developing spiritual intelligence in leaders through equine facilitated learning.“ *The Journal of Values-Based Leadership*.
- Meola, Cheryl. 2016. „Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning.“ *Journal of Management Development*.

- Müller, Katrin, und Carola Lind. 2005. *Wie Pferde Ihre Menschen spiegeln.*
- Opgen-Rhein, Carolin, Marion Kläschen, Michael Dettling, und Erhard Olbrich. 2010. *Pferdegestützte Therapie bei psychischen Erkrankungen.*
- Perkins, Briana L. 2018. „A Pilot Study Assessing the Effectiveness of Equine-Assisted Learning with Adolescents.“ *Journal of Creativity in Mental Health* .
- Pohl, Lissa MA. 2021. *Crossing the Great Leadership Competency Divide with Horses as Guide.*
- Simon, Kelly Dr. 2013. „Horses for Courses: Exploring the Limits of Leadership Development Through Equine-Assisted Learning.“ (Zugriff: 20.05.2023).
https://www.researchgate.net/publication/270701145_Horses_for_Courses_Exploring_the_Limits_of_Leadership_Development_Through_Equine-Assisted_Learning.
- Stock, Karen L., und David A. Kolb. 2016. „Equine-Assisted Experiential Learning.“ (Zugriff 01.06.2023).
https://www.researchgate.net/publication/327762710_Equine-Assisted_Experiential_Learning.
- Strozzi, A. 2004. *Horse sense for the leader within: Are you leading your life or is it leading you?* AuthorHouse.
- Wohlfarth, Rainer, Bettina Mutschler, Andrea Beetz, Friederike Kreuser, und Ulrike Korsten-Reck. 2013. „Dogs motivate obese children for physical activity: key elements of a motivational theory of animal-assisted interventions.“ *Frontiers in Psychology*.

Danksagung

Ich danke an dieser Stelle meinem Betreuer Dr. rer, nat. Mag med. Vet. Sven Budik, sowie allen Betrieben, die an der Umfrage teilgenommen haben, für ihre Unterstützung und ihr wertvolles Feedback, denn ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

7. Anhang Fragebogen

Befragung zum pferdegestützten Führungstraining

Diese Befragung wird im Rahmen einer Bachelorarbeit für das Studium Pferdewissenschaften an der Veterinärmedizinischen Universität Wien durchgeführt.

Die Befragung richtet sich an Betriebe die pferdegestütztes Führungstraining anbieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Ihre Antworten anonym bleiben, vertraulich behandelt werden und nur zu Forschungszwecken verwendet werden. Es wird untersucht, ob und wenn ja, wie sich Pferdetraining auf die TeilnehmerInnen auswirkt.

Mit der Beantwortung der Fragen würden sie einen großen Beitrag leisten und sehr weiterhelfen.

Danke, dass sie sich die Zeit nehmen, um diese Fragen zu beantworten.

Fragen zu ihrem Unternehmen

1. Wo befindet sich ihr Betrieb?
 - a. Österreich
 - b. Deutschland
 - c. Schweiz
2. Um welche Art von Unternehmen handelt es sich bei Ihnen?
 - a. Großunternehmen (mehr als 500 MitarbeiterInnen)
 - b. Mittelständische Unternehmen (50 bis 500 MitarbeiterInnen)
 - c. Kleines Unternehmen (bis 50 MitarbeiterInnen)
3. Wie viele MitarbeiterInnen haben Sie?
4. Seit wie vielen Jahren bietet ihr Unternehmen Führungstraining mit Pferden an?
 - a. Weniger als 1 Jahr
 - b. 3-5 Jahre
 - c. 5-10 Jahre
 - d. Mehr als 10 Jahre
5. Welche Art von Ausbildung haben die TrainerInnen, die das Führungstraining durchführen?
 - a. Zertifizierter Pferdetrainer
 - b. Zertifizierter Coach
 - c. Zertifizierter Führungskraftetrainer
 - d. Sozialpädagogischer Bereich
 - e. Universitätsabschluss
 - f. Sonstige:

Fragen zu den Teilnehmern

6. Wer nimmt in der Regel an den Führungstrainings teil?
7. Welches ist die typische Gruppengröße bei einem Führungstraining?
 - a. Weniger als 5 Personen
 - b. 5-10 Personen
 - c. 10-15 Personen

- d. mehr als 15 Personen
- 8. In welcher Altersgruppe befinden sich die Personen typischerweise die am Training teilnehmen?
 - a. Unter 25
 - b. 35-44
 - c. 45-54
 - d. Über 65
- 9. In welchem Berufsfeld sind die TeilnehmerInnen typischerweise tätig?
 - a. Management/Business
 - b. Bildung/Training
 - c. Gesundheitswesen
 - d. Technologie/Ingenieurwesen
 - e. Sonstige:
- 10. Wie viele Führungskräfte nehmen durchschnittlich pro Jahr an Ihrem Führungstraining mit Pferden teil?
 - a. Unter 50 Personen
 - b. Zwischen 50-100 Personen
 - c. Zwischen 100-150 Personen
 - d. Mehr wie 150 Personen
 - e. Sonstige:

Fragen zum Training

- 11. Wie lange dauert ein Führungstraining typischerweise?
- 12. Wie oft wiederholen TeilnehmerInnen dieses Training?
- 13. Wie werden Führungskräfte auf das Training vorbereitet?
 - a. Vorbereitungsunterlagen
 - b. Einführungsseminare
 - c. Theoriestunden
 - d. Sonstige:
- 14. Was sind die wichtigsten Ziele des Führungstraining mit Pferden? Geben Sie Beispiele.
- 15. Welche spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen sollen durch das Führungstraining mit Pferden entwickelt werden?
 - a. Selbstreflexion
 - b. Kommunikation Verbessern
 - c. Konstruktiveres Feedback geben
 - d. Konfliktmanagement
 - e. Empathie lernen
 - f. Durch die Körpersprache Respekt und Grenzen verstehen
 - g. Selbstmanagement
 - h. Sonstige:
- 16. Welche Eigenschaften werden aus Ihrer Sicht am meisten durch Pferdetraining beeinflusst?
 - a. Aufbau von Vertrauen

- b. Delegation von Verantwortung
 - c. Umgang mit Stress und ungewohnten Herausforderungen
17. Was kann man durch Pferdetraining lernen?
- a. Achtsamkeit entwickeln
 - b. Respekt entwickeln
 - c. Den eigenen Führungsstil wahrnehmen und weiterentwickeln
 - d. Sonstige:
18. In welchen Bereichen kann Pferdetraining zur Verbesserung der Führung beitragen?
- a. Klares Kommunizieren
 - b. Teamorientiertes Führen
 - c. Herstellen von Motivation
 - d. Sonstige:
19. Welche Übungen verwenden Sie genau? Geben Sie bitte ein Beispiel.
20. Wie messen Sie den Erfolg des Führungstrainings mit Pferden?
21. Wie stark verbessert das Pferdetraining die Selbstreflexion der TeilnehmerInnen?
(Auswahl auf Skala von eins (verschlechtert) bis 10 (sehr gut))
22. Wie stark hat das Pferdetraining die Kommunikationsfähigkeiten der TeilnehmerInnen verbessert? (Auswahl auf Skala von eins (verschlechtert) bis 10 (sehr gut))
23. Hat das Pferdetraining geholfen beim Konfliktmanagement der TeilnehmerInnen?
- a. Ja, Konflikte wurden besser gelöst.
 - b. Nein, es wurden keine Veränderungen in der Fähigkeit Konflikte zu lösen bemerkt.
 - c. Es gab Schwierigkeiten Konflikte zu lösen
24. Haben Sie beobachtet, dass sich das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren MitarbeiterInnen verändert hat, wenn ja, wie? (Auswahl auf Skala von eins (gar nicht) bis 10 (sehr gut))
25. Wird durch das Pferdetraining gelernt, auf die Körpersprache der MitarbeiterInnen zu achten?
- a. Es wird gelernt, auf die Körpersprache der MitarbeiterInnen zu achten.
 - b. Es werden keine Veränderungen in der Fähigkeit bemerkt, auf die Körpersprache von MitarbeiternInnen zu achten.
 - c. Man achtet nicht auf die Körpersprache der MitarbeiterInnen.
26. Wie hat das Pferdetraining die Empathie für MitarbeiterInnen beeinflusst?
- a. Die Empathie für MitarbeiterInnen hat sich verbessert.
 - b. Die Empathie für MitarbeiterInnen hat sich nicht verändert.
 - c. Die Empathie für MitarbeiterInnen hat sich verschlechtert.
27. Wie stark hat sich die Empathie gegenüber MitarbeiternInnen verbessert? (Auswahl auf Skala von eins (gar nicht) bis 10 (sehr gut))
28. Wie werden die TeilnehmerInnen dabei unterstützt, das Gelernte in ihren Alltag umzusetzen?
29. Wie stark haben sich die TeilnehmerInnen im Training verbessert? (Auswahl auf Skala von eins (gar nicht) bis 10 (sehr gut))

30. Welches sind die wichtigsten Lernergebnisse?

Fragen zu den Pferden

31. Wie viele Pferde werden im Führungstraining eingesetzt?

- a. 1 Pferd
- b. 2-3
- c. 4-5
- d. mehr als 5 Pferde

32. Wie werden Pferde in das Führungstraining integriert?

- a. Gemeinsames Putzen
- b. Pflegen
- c. Führen des Pferdes
- d. Arbeit mit dem Pferd am Boden
- e. Arbeit im Sattel
- f. Sonstige:

33. In welcher Art von Übungen werden die Pferde im Führungstraining eingesetzt?

- a. Führungsübungen im Freien
- b. Übungen im Reitplatz
- c. Bodenübungen
- d. Sonstige:

34. Wie tragen die Pferde dazu bei, die nonverbale Kommunikation zu verbessern?

35. Wie geben Pferde Feedback im Führungstraining? Können Sie Beispiele geben?

36. Welche Rolle spielen die Pferde im Führungstraining?

- a. Sie dienen als Spiegelbild für die nonverbale Kommunikation der TeilnehmerInnen
- b. Sie unterstützen die TeilnehmerInnen bei der Entwicklung von Führungsqualitäten
- c. Sie fördern die Zusammenarbeit zwischen den TeilnehmernInnen
- d. Sonstige:

37. Was sind aus Ihrer Sicht die spezifischen Merkmale von Pferden, die es ermöglichen, so viel von ihnen zu lernen?

38. Welche Vorteile gibt es als Unternehmen Führungstraining mit Pferden durchzuführen?

39. Gibt es Nachteile oder Risiken bei der Arbeit mit Pferden, wenn ja welche?

40. Welche Herausforderungen haben Sie bei der Implementierung des Führungstrainings mit Pferden erlebt?

- a. Angst gegenüber dem Pferd
- b. Respektlosigkeit gegenüber dem Pferd
- c. Bedürfnisse des Unternehmens und der Führungskräfte berücksichtigen
- d. Verschiedene Persönlichkeiten und Führungsstile
- e. Sonstige:

41. Wie integrieren Sie die Erfahrungen und das Feedback der TeilnehmerInnen des Führungstrainings in zukünftige Trainings?

Vielen Dank für ihre Unterstützung!