

4.3 Vergleich der Methoden

Anhand der vorliegenden Arbeit wurde die Fragestellung bearbeitet, inwieweit eine Kompetenzentwicklung im Rahmen tiergestützter Führungskräftetrainings möglich ist. Hierbei wurde, nach der Darstellung relevanter Aspekte der Führung, der Führungskräftetrainings sowie der Kompetenzen und des Coachings, ein besonderes Augenmerk auf Führungskräfteentwicklungskonzepte mit Pferden und mit Wölfen gelegt und deren jeweiliger Nutzen herausgearbeitet. Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Konzepte kritisch miteinander verglichen.

4.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufgrund der anfänglichen theoretischen Ausführungen und der erarbeiteten Konzeptionen lassen sich folgende Ergebnisse festhalten: Führungskräftetrainings mit Pferden bieten die Möglichkeit, sowohl soziale als auch persönliche Kompetenzen zu verbessern bzw. zu erlernen. So können Übungen mit Pferden beispielsweise einen vertrauens- und respektvollen Umgang der Führungskraft mit anderen fördern. Da Pferde sehr sensibel auf die Körpersprache ihres Gegenübers reagieren, können Führungskräfte lernen, ihre Kommunikation zu verfeinern. Weiterhin werden Differenzen zwischen ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung für sie erkennbar, wenn das Pferd die ausgesendeten Signale unvermittelt widerspiegelt. Ebenso können Teilnehmer durch das unmittelbare Feedback der Pferde ihre Führungskompetenzen reflektieren sowie lernen, authentisch aufzutreten und ihr Durchsetzungsvermögen zu steigern. Zusätzlich findet eine Schulung bezüglich einer aufmerksamen Beobachtung der Umwelt statt. Der zentrale Bestandteil eines Führungskräftetrainings mit Pferden ist die Reflexion der persönlichen Wirkungsweise der Führungskraft auf andere. Durch die Erfahrungen, Erkenntnisse und Emotionen, die durch das Erleben in der Praxis ausgelöst werden, lässt sich schließen, dass die Seminarinhalte länger im Bewusstsein der Teilnehmer verankert bleiben.

Auch anhand von Führungskräftetrainings mit Wölfen lassen sich Aspekte sozialer und persönlicher Kompetenz entwickeln und stärken. Beispielsweise sensibilisiert das Beobachten der Tiere die Teilnehmer bezüglich aufmerksamen Beobachtens des Gegenübers sowie bezüglich gegenseitigen Respekts. Weiterhin wird auch durch diese Trainings die Bedeutung der non-verbalen Kommunikation deutlich, wenn die lupenreine Verständigung der Wölfe betrachtet wird. Die Teilnehmer lernen, ihr

eigenes Führungsverhalten zu erkennen und zu reflektieren und anschließend zu verbessern. Sie sehen den Vorteil einer authentischen Führung, basierend auf Vertrauen und Respekt gegenüber reiner Dominanz. Zentraler Bestandteil der Führungstrainings mit Wölfen ist die Betrachtung von Wolfsrudeln, sowohl in Freiheit als auch in Gefangenschaft, mit deren Hilfe Führungskräfte ihre eigene Situation, Verhaltensweisen, Stärken und Schwächen im Kontext ihrer Führungsverantwortung erkennen können. Auch bei diesen Trainings findet das Lernen auf emotionaler Ebene statt, den Teilnehmern werden lebendige Bilder und ein Erlebnis vermittelt, wodurch ein bleibender Eindruck hinterlassen wird.

4.3.2 Kritische Gegenüberstellung

Bei der Betrachtung von Führungskräftetrainings mit Pferden und Wölfen im direkten Vergleich fällt auf, dass mit beiden Trainings an ähnlichen Kompetenzen (Sozial- und Selbstkompetenzen) gearbeitet werden kann. Beide Tierarten sind Gruppentiere, die eine authentische Führung mit Vertrauen und Respekt durch die Leittiere benötigen. Es bestehen bei beiden Parallelen zu gesellschaftlichen Strukturen und es lassen sich Rang- und Gruppendynamiken beobachten, die auf diese Weise auch unter Menschen vorkommen. Ebenso wird bei beiden Trainingsarten der Fokus auf die nonverbale Kommunikation gelegt, welche innerhalb menschlicher Interaktionen häufig zu kurz kommt. Manager sollen durch beide Trainingsformen ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und ggf. verändern. Ein weiterer gemeinsamer Aspekt ist das Lernen auf emotionaler Ebene. Die Tiere lösen bei den Teilnehmern positive oder auch negative Gefühle aus, welche nachhaltige Erinnerungen bewirken – etwa das zu Beginn störrische Pferd, welches dem Manager nicht folgen wollte und zu einem späteren Zeitpunkt vom selbigen doch überzeugt werden konnte. Auch der Wolf als gefürchtetes Raubtier löst durch sein Auftreten oder seinen durchdringenden Blick Emotionen wie Faszination oder auch Angst aus, die lange im Gedächtnis verankert bleiben.

Zu erkennen ist jedoch auch, dass sich Führungskräftetrainings mit Pferden bisher deutlicher im Markt positioniert und etabliert haben. Dies zeigt allein die Anzahl der bisherigen Anbieter (s. Punkt 3.3). Der Grund hierfür kann zum einen eine einfachere Durchführung auf Seite der Unternehmen sein (mehr Anbieter = mehr Standorte und kürzere Fahrtwege) und zum anderen eine höhere Effektivität. Da die Wölfe lediglich beobachtet werden, können Teilnehmer durch sie nur auf mentaler Ebene angesprochen werden und die Reflexion kann dementsprechend auch nur durch die

Betrachtung der Tiere untereinander stattfinden. Hier stellt sich auch die Frage nach der „Zuverlässigkeit“ des gewünschten Verhaltens der Wölfe: Findet an beispielsweise 30°C heißen Tagen überhaupt eine Interaktion zwischen den Tieren statt oder beschränkt sich ihr Verhalten darauf, sich im Schatten auszuruhen? Zudem scheinen die Trainings mit Wölfen vor allem auch für teambildende Maßnahmen geeignet zu sein, wenn die effiziente Teamarbeit und schnelle Konfliktschlichtung innerhalb eines Wolfrudels betrachtet wird. Bei der Arbeit mit Pferden hingegen findet eine direkte Interaktion mit dem Tier statt, es erfolgt ein unmittelbares Feedback auf das eigene Handeln und Verhalten. Die Lerninhalte können vor Ort erfüllt werden, Verhaltensänderungen seitens der Teilnehmer bewirken sofortige veränderte Reaktionen der Pferde. Ein Transfer der erlernten Inhalte in die berufliche Praxis erscheint dadurch wahrscheinlicher. Ein weiterer Unterschied liegt in der Rolle des menschlichen Trainers. So lernen Teilnehmer laut Verena Neuse während eines Trainings mit Pferden tatsächlich das meiste vom Co-Trainer Pferd; die direkte Interaktion mit dem Pferd ist das, was im Nachhinein mitgenommen wird. Die Rolle des menschlichen Trainers ist hierbei vielmehr eine „Hilfe zur Übersetzung“, sodass dem Teilnehmer die eigenen Erkenntnisse noch deutlicher werden. Eine Erklärung dazu, warum das Pferd in einer bestimmten Situation nicht gefolgt ist, erfolgt durch den Trainer in der Regel nicht. Durch das dreifache Feedback des Pferdes, der anderen Teilnehmer sowie der Videoanalyse zieht der Teilnehmer Schritt für Schritt selbst Parallelen zu seinem Arbeitsalltag.¹ Während der Führungskräfte Trainings mit Wölfen hingegen sind die Teilnehmer aufgrund fehlender Interaktion mit den Tieren auf Erklärungen zum Verhalten der Wölfe angewiesen. Hier soll ihnen „am lebenden Objekt“ mit Hilfe von Analogien nahegelegt werden, was sie im Wolfsgehege beobachten können und wo die Unterschiede zu Wölfen in freier Wildbahn liegen.² Eine gemeinsame Auswertung der Beobachtungen ist daher von hoher Wichtigkeit, damit die Teilnehmer Transfermöglichkeiten in die Praxis erarbeiten können. In Betracht zu ziehen wäre eine Kombination beider Trainingsarten: In einem ersten Schritt wird der Teilnehmer mental angeregt, indem er anhand des Verhaltens der Wölfe sein eigenes Verhalten reflektiert. In einem weiteren Schritt folgt die direkte Interaktion mit dem Pferd, wobei zuvor erarbeitete Ergebnisse praktisch umgesetzt werden können.

¹ Vgl. Neuse, V. (2014), Interview

² Vgl. Frey, A. (2012)

5 Kritische Betrachtung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass Führungskräfte durch tiergestützte Führungskräftetrainings an ihren Führungskompetenzen, vor allem an Sozial- und Selbstkompetenzen, arbeiten können. Wie im Verlauf der Arbeit festgestellt wurde, erhöhen Emotionen und Erlebnisse die Bereitschaft zum Lernen, sie werden im limbischen System abgespeichert und werden zukünftig länger erinnert. Dies scheint sowohl bei pferde- als auch bei wolfgestützten Führungskräftetrainings gegeben zu sein. Tiere sind gute Vorbilder, wenn es um das Thema Führung geht. So können Führungskräfte z.B. von Wölfen lernen, dass Hierarchie nicht zwingend negativ ist und wie wichtig es für die Effizienz der Lösung von Aufgaben ist, dass jeder seine Position kennt und ausfüllt.³ Vor allem pferdegestützte Trainings ermöglichen den Teilnehmern ein unmittelbares und ehrliches Feedback, wie es nur durch den Co-Trainer Pferd übermittelt werden kann. In klassischen Führungskräftetrainings mit menschlichen Trainern ist dieser Effekt kaum möglich, da Menschen nie frei von Vorurteilen, Rationalität und Werten sind. Das Pferd lässt sich von keinen Statussymbolen, Machtpositionen oder aufgesetzten Masken blenden, es spiegelt immer das wahre Wesen seines Gegenübers wider. Diese völlig sachliche Reflexion des eigenen Verhaltens kann von vielen Menschen gut angenommen werden, wenn sie vom neutralen Feedbackgeber Pferd stammt. Auch bei der Beobachtung von Tieren können sensible Themen angesprochen werden, ohne dass die Teilnehmer das Gefühl haben, sich rechtfertigen zu müssen – denn „sie reden ja über den Alpha-Wolf und nicht über ihren Chef“.⁴ Die Führungskraft hat durch tiergestützte Trainings die Möglichkeit, ihre Selbstwahrnehmung zu prüfen, verankerte Verhaltensmuster und Gefühle aufzudecken und sie bewusst zu verändern. Gleichzeitig wird durch die Selbstreflexion und die Bereitschaft, das eigene Verhalten zu ändern, das zielfokussierte Denken von Führungskräften angeregt. Es zeigen sich während des Trainings Verhaltensweisen, die der Teilnehmer verändern will oder muss, um erfolgreicher zu werden. Lässt sich beispielsweise das rund 600kg schwere Pferd durch Druck nicht bewegen, muss die Führungskraft nach Alternativen suchen, um es davon zu überzeugen, doch noch zu folgen. Neue Verhaltensweisen sowie die im Training erlernte Führung auf Basis von Vertrauen, Authentizität und Respekt werden gefestigt, wenn diese von den Mitarbeitern im Unternehmen gut angenommen

³ Vgl. Lipkowski, S./ Gloger, S. (2007), S.44

⁴ Nöllke, M. , zitiert von Lipkowski, S./ Gloger, S. (2007), S.46

werden und effizientere Ergebnisse innerhalb des Unternehmens erreicht werden. Die Führungskraft lernt sich selbst besser kennen und kann somit auch andere Menschen besser führen. Auch die im Training erlernte nonverbale Kommunikation hilft ihr dabei, Gefühle und Stimmungen der Mitarbeiter im Unternehmen besser einzuschätzen und darauf einzugehen. So lässt sich zu dem Schluss kommen, dass es möglich ist, die im tiergestützten Training erhaltenen Kompetenzen in das Berufsleben zu transferieren und umzusetzen. Kritisch zu betrachten ist hingegen, dass sich Führungstrainings mit Tieren nicht gleichermaßen für jede Führungskraft eignen. Damit tatsächliche Erfolge erzielt werden können, sollte ein gewisser Bezug zu Tieren auf Seiten des Teilnehmers vorhanden sein. Auch ist zu bedenken, dass ein Tier nur als Katalysator dienen kann und jahrelang antrainierte Verhaltensweisen nicht allein durch ein solches Training geändert werden können. Trotz nachhaltiger Erinnerung an das Training kann die Umsetzung im Unternehmen scheitern, wenn eine Führungskraft mit neuen Erkenntnissen wieder in die alte Unternehmensstruktur mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern, die nicht an diesem Training teilgenommen haben, zurückkehrt. Daher sollte es nicht allein genutzt werden, sondern in einen längeren Prozess eingebunden und durch weitere Coachings und klassische Führungskräftetrainings begleitet werden. Auch bei der Auswahl eines Anbieters ist genauestens auf dessen Professionalität zu achten, da einige nicht über das nötige Know-how verfügen, um ein solches Training effizient durchführen zu können. Es ist zu vermuten, dass vor allem die Anzahl der Führungskräftetrainings mit Pferden zukünftig noch weiter wachsen wird, wobei immer mehr deren Überprüfung auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen wird. Vor allem auch in der „Wolfsbranche“ gibt es laut Irina Schefer viele Nachahmer, die „wenig bis keine Ahnung von dem Thema haben und dadurch das Geschäft nicht unbedingt einfacher machen“.⁵ Somit kann davon ausgegangen werden, dass Führungskräftetrainings mit Pferden weiterhin die am häufigsten genutzte Variante der tiergestützten Führungskräftetrainings bleiben werden. Es bleibt abzuwarten, ob der Trend zum erlebnisorientierten Lernen durch Tiere weiter anhält oder wieder zurückgehen wird.

⁵ Schefer, I., Telefoninterview