

## FÜHRUNGSKOMPETENZENTWICKLUNG MIT HILFE VON PFERDEN UND GREIFVÖGELN

ENTWICKLUNG EINES LEITFADEN FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE ZUR  
EINSCHÄTZUNG DER WIRKSAMKEIT VON TIERGESTÜTZTEN  
FÜHRUNGSKRÄFTETRAININGS UND DER JEWEILIGEN ANBIETER

### *DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS WITH THE HELP OF HORSES AND RAPTORIAL BIRDS*

*DEVELOPMENT OF A GUIDELINE FOR THE HEAD OF HR TO EVALUATE THE  
EFFICIENCY OF ANIMAL-ASSISTED LEADERSHIP WORKSHOPS AND THEIR SUPPLIERS*

### BACHELORARBEIT

GEMÄß § 14 Abs. 1 UND 4 BIS 9 DER ALLGEMEINEN PRÜFUNGSORDNUNG (APO) DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN - FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN VOM 29.01.2008 SOWIE § 10 DER STUDIEN- UND PRÜFUNGSORDNUNG FÜR DEN BACHELORSTUDIENGANG TOURISMUS-MANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN - FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN VOM 24.10.2006 IN DERZEIT GÜLTIGER FASSUNG.

VERFASSER: LISA HAGER  
MATR.-NUMMER: 01639711  
ANSCHRIFT: BARERSTRASSE 67  
80799 MÜNCHEN

DOZENT: FRAU PROF. DR. CELINE CHANG  
THEMA ERHALTEN AM: 07.10.2014  
ABGABE AM: 19.12.2014

MÜNCHEN, IM DEZEMBER 2014

## Kurzfassung

Gute Führungspersönlichkeiten werden immer wichtiger für die Unternehmen. Diesem gestiegenen Anspruch können klassische Führungskräfte Trainings oftmals nicht gerecht werden, weswegen sich auf dem Markt zunehmend mehr Anbieter etablieren, die Führungstrainings anbieten, um auch die Soft Skills zu verbessern. Gerade Tiere und speziell Pferde und Greifvögel eignen sich gut dazu, dem Menschen seine Führungsqualitäten wider zu spiegeln und die Chance zu geben, sich selbst zu erleben. Zunächst wurde Literaturrecherche bezüglich der Arbeit mit Tieren allgemein durchgeführt und anschließend wurden erste Erkenntnisse über die Wirkweise von Pferden und Greifvögeln aufgezeigt. Zur Erhöhung der Validität wurde anschließend eine empirische Untersuchung durchgeführt um die Wirksamkeit von tiergestützten Trainings einschätzen zu können. Die vorliegende Arbeit ergibt, dass FKE mit Pferden oder Greifvögeln als Co-Trainer als Ergänzung zu klassischen Seminaren durchaus wertvoll sein kann. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, die gewisse Soft Skills verbessern und sich als Führungspersönlichkeiten bewusst erleben wollen.

*Schlagwörter:* Tiergestützte Führungskräfteentwicklung, Soft Skills, Pferde, Greifvögel

## Abstract

The importance of leadership personality in companies is increasing permanently. Classical trainings often cannot cope with these requirements. For this reason, suppliers who offer leadership trainings which also improve the soft skills of the executives, are establishing more and more on the market. Especially horses and raptorial birds suit perfectly to show the executives their leadership skills and to give them the chance to experience themselves. Initially a literature research according to the work with animals in general was conducted. Afterwards the perceptions about the efficacy of animal-assisted leadership trainings were shown. To raise the validity ensuing there was implemented an empirical analysis to evaluate the efficacy. The results of this thesis show that developing leadership skills with the help of horses or raptorial birds can be very valuable in addition to classical trainings. Especially for leadership personalities, who want to improve soft skills and experience themselves.

*Keywords:* Animal-assisted leadership workshops, soft skills, horses, raptorial birds

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	I
Abstract .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Vorwort.....	VI
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bisherige Studien und Folgerungen.....	2
1.2 Arbeitsübersicht .....	3
1.3 Vorgehen in der Untersuchung.....	3
<b>2. Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Begrifflichkeiten .....	4
2.1.1 Führungskompetenz.....	4
2.1.2 Kompetenz .....	4
2.2 Erleben statt Erlesen .....	7
2.2.1 Lernen von der Natur.....	7
2.2.2 Lernen durch Erlebnisse.....	8
2.2.3 Führungskompetenzentwicklung durch Erlebnispädagogik.....	10
2.3 Führungskompetenzentwicklung mit Tieren.....	10
2.4 Überblick über verschiedene Tiere als potentielle Trainingspartner .....	14
2.5 Greifvögel als Trainingspartner.....	16
2.6 Pferde als Trainingspartner .....	17
2.6.1 Wesen der Pferde.....	19
2.6.2 Seminarkonzept, Aufbau und Ziel .....	24
2.6.3 Transfer .....	26
2.7 Kriterien zur Anbieterauswahl.....	27
<b>3. Methodik der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>29</b>
3.1 Erhebungsverfahren und Untersuchungsgegenstand .....	29
3.2 Auswahl der Interviewpartner und Vorgespräch.....	30
3.3 Ablaufschema.....	31
3.4 Auswertung der Experteninterviews .....	32
3.5 Bestimmung der Analysetechnik.....	33
<b>4. Ergebnisse der Experteninterviews.....</b>	<b>36</b>

---

4.1	Ergebnisse der Befragung der Anbieterseite .....	37
4.2	Ergebnisse der Befragung der Nachfragerseite .....	48
<b>5.</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>52</b>
5.1	Wirksamkeit von tiergestützten Trainings.....	52
5.1.1	Lernen durch Metapher .....	52
5.1.2	Lernen durch Emotionen .....	53
5.1.3	Lernen durch Interaktion mit dem Tier .....	53
5.2	Nachhaltiger Transfer .....	54
5.3	Erwerbbarer Kompetenzen .....	56
5.4	Voraussetzungen für den Lernerfolg.....	59
5.5	Kriterien zur Anbieterauswahl.....	59
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und kritischer Ausblick.....</b>	<b>61</b>
	Anhang .....	65
	Literaturverzeichnis.....	107



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erfahrungen durch Erlebnisse .....	8
Abb. 2: Kategoriensystem .....	36
Abb. 3: Kategorien (A4)-(A9).....	37
Abb. 4: Kategorien (A10)-(A12) .....	41
Abb. 5: Kategorien (A13)-(A15) .....	43
Abb. 6: Kategorien (A18)-(A20) .....	44
Abb. 7: Kategorien (A23)-(A24) .....	45
Abb. 8: Kategorien (A26)-(A28) .....	46
Abb. 9: Kategorien (A29)-(A31) .....	47
Abb. 10: Kategorien (N3)-(N5).....	49
Abb. 11: Kategorien (N6)-(N7).....	50
Abb. 12: Kategorien (N8)-(N9).....	51
Abb. 13: Wirksamkeit von Führungskompetenzentwicklung.....	52
Abb. 14: Gegenüberstellung der vermittelbaren Eigenschaften mit Greifvogel und Pferd.....	54

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vor- und Nachteile klassischer und tiergestützter Trainings.....	12
Tab. 2: Überblick über potentielle Tiere als Trainingspartner.....	14

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	= Abkürzung
f	= folgende
ff	= fortfolgende
FKE	= Führungskompetenzentwicklung
FP	= Führungspersönlichkeit
FT	= Führungstrainings
Tab.	= Tabelle

## Vorwort

Diese Arbeit bildet den Abschluss meines Studiums an der FH München im Studiengang Tourismus-Management. Eine sehr spannende und lehrreiche Zeit, die mir nun die Möglichkeit gibt in einen Beruf einzusteigen, geht damit zu Ende. Ich habe mich entschieden meine Abschlussarbeit im Bereich Personalmanagement zu schreiben, weil dies nicht nur eine sehr spannende, sondern vor allem eine fächerübergreifende Fachrichtung ist. Gerade die Personalentwicklung sollte jedes Unternehmen betreffen. Nicht einzig und allein aber vielleicht im speziellen hat gerade meine Generation gewisse Ansprüche an die Unternehmen bezüglich Weiterbildungs- und Aufstiegschancen von jungen Mitarbeitern.

Die Idee dieses Themas ist in dem Seminar Personalentwicklung von Frau Prof. Dr. Chang entstanden. Sie hat es geschafft, das Thema Personalmanagement so interessant zu gestalten und uns Studenten die Wichtigkeit von Personalentwicklung näher zu bringen, dass ich mich entschieden habe, mein Studium mit diesem Thema zu beenden. Mit ihrer Hilfe hat sich das Thema zu einem äußerst spannenden und für alle Unternehmen relevanten Thema entwickelt. Obgleich ich zugeben muss, dass ich zu Beginn dieser Arbeit, wie vielleicht auch so mancher Leser, dem Thema skeptisch gegenüber stand, so bin ich jetzt doch umso überzeugter von der Wirksamkeit von Tieren als Co-Trainer in Führungskräfte trainings. Daher gilt der größte Dank meiner Professorin. Herzlichen Dank für dieses interessante Thema, ihre Betreuung und Geduld bei all meinen Fragen.

Außerdem möchte ich mich ganz herzlich bei allen bedanken, die sich bereit erklärt haben mir als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen und somit einen wertvollen Beitrag an meiner Arbeit geleistet haben. Vielen Dank für Ihr Engagement und Ihren Enthusiasmus sowie Ihrem Interesse an diesem Thema.

Vielen Dank.

München, Dezember 2014

Lisa Hager

# 1. Einleitung

Der Erfolg eines Unternehmens wird unbestritten vom Engagement und der Qualität seiner Mitarbeiter mitbestimmt. Dabei können vor allem gute Führungskräfte einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, gegenüber anderen Unternehmen darstellen. Die Anforderungen an eine gute Führungskraft haben sich jedoch mit der Entwicklung der Gesellschaft verändert.<sup>1</sup> Führungskräfte werden zunehmend weniger wegen ihres Fachwissens und ihrem Knowhow-Vorsprung, als vielmehr durch ihren Führungsstil von ihren Mitarbeitern anerkannt.<sup>2</sup> So gewinnen Soft Skills mehr und mehr an Bedeutung als entscheidendes Persönlichkeitsmerkmal einer Führungskraft.<sup>3</sup> Klassische FT versuchen neben der Vermittlung von Fachwissen auch durch beispielsweise Rollenspiele oder Gruppenübungen die Führungskompetenzen der Führungskräfte zu entwickeln. Solche Trainings, die oftmals zentral in Tagungszentren oder nur in Büroräumen stattfinden, können diesen gewandelten Anforderungen an die Führungskräfte oftmals nicht mehr ausreichend gerecht werden. Neue Trainingsformen werden nötig, um gezielt auch die Soft Skills der Führungskräfte zu trainieren. Dieser Trend spiegelt sich in den letzten Jahren in einem regelrechten Boom wieder, den die Erlebnis- und Adventure Seminare erfahren haben. Von reinen Outdoor-Erlebnisseminaren bis hin zu Lehrgängen die von dem Begriff der Wirtschaftsbiologie geprägt werden, haben sich in den letzten Jahren viele neue Trainingsformen entwickelt.<sup>4</sup>

Die Bionik ist die Lehre, sich Anregungen aus der Natur zu holen und diese für sich nutzbar zu machen. Wirtschaftsbiologie bezieht sich auf Anregungen aus der Natur oder auch aus dem Tierreich, welche auf den beruflichen Alltag übertragen und für diesen nutzbar gemacht werden.<sup>5</sup> In der Praxis haben sich daraus viele Seminarangebote entwickelt. Vor allem Tiere und vorzugsweise Pferde werden als Trainingspartner in solchen Trainings herangezogen. Allein eine Google-Suche mit dem

---

<sup>1</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S. 1f

<sup>2</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S.32

<sup>3</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S.6

<sup>4</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S. 1f

<sup>5</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S.6

Schlagwort „Führungskräfte mit Pferden“ liefert ungefähr 22.500 Ergebnisse. Obwohl offensichtlich ein ausreichendes Angebot vorhanden ist, hält sich die Qualität dieser Angebote und die Nachfrage nach solchen Seminaren in Grenzen. Die meisten Unternehmen haben zwar mittlerweile den Bedarf einer gezielten Schulung Ihrer Führungskräfte erkannt, entscheiden sich aber nach wie vor mehrheitlich für herkömmliche Trainings. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage wie viele Unternehmen wirklich den Schritt gehen und an einem FT mit Pferden oder Greifvögeln teilnehmen, und ob eventuell eine mangelnde Qualität der Angebote oder fehlende Akzeptanz und Informationen die Ursache dafür sind.

### 1.1 Bisherige Studien und Folgerungen

Eine Studie von Barbara Anja Thiemann, welche 100 der größten deutschen Unternehmen zum Thema tiergestützte FT befragte, ergab, dass etwa ein Drittel keinerlei Informationen von Trainings mit Tieren hatte. Darüber hinaus hat bislang keines der befragten Unternehmen an tiergestützten Training teilgenommen. Des Weiteren bestand bei knapp einem Viertel der Befragten der Wunsch nach weitere Informationen zu diesem Thema.<sup>6</sup> Auch wenn diese Umfrage auf Grund der geringen Anzahl der Unternehmen nicht repräsentativ sein mag, bleibt doch zu vermuten, dass die Möglichkeit von FT mit Tieren bisher von vielen Unternehmen nicht wahrgenommen wurde oder, dass ihnen zu dem Schritt, einmal teilzunehmen, weitere Informationen fehlen. Ziel dieser Arbeit soll es sein, Personalverantwortliche über das Thema FKE mit Pferden und Greifvögeln weiter aufzuklären und es ihnen so zu ermöglichen die Wirksamkeit dieser Seminare für ihr Unternehmen besser einschätzen zu können. Des Weiteren soll ein Leitfaden entwickelt werden, welcher weitere Informationen zum Thema liefert und dadurch eine persönliche Einschätzung ermöglicht, ob ein solches Training für das jeweilige Unternehmen oder die jeweilige FP eine sinnvolle Möglichkeit darstellt. Eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse befindet sich in *Kapitel 5*.

---

<sup>6</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S. 110ff

## 1.2 Arbeitsübersicht

Der erste Teil der Arbeit ist eine Recherche in der vorhandenen Literatur. Die vorliegende Arbeit stellt dabei zunächst allgemein den Ansatz des Lernens von der Natur sowie das Lernen durch Erlebnisse vor. Anschließend werden in einer Übersicht kurz alle Tierarten vorgestellt, die sich als potentielle Co-Trainer in FT eignen. Als die in der Praxis am häufigsten eingesetzten Tiere, wird anschließend speziell auf das Pferd und den Greifvogel als Co-Trainer eingegangen. Es wird dargestellt, wie diese als Co-Trainer funktionieren, was von ihnen gelernt werden kann und welche Kompetenzen in Trainings mit ihnen entwickelt werden können. Zum Abschluss des ersten Teils dieser Arbeit wird auf den Transfer von tiergestützten Trainings in den Arbeitsalltag und auf Grenzen eingegangen.

In der Literatur finden sich einige Werke über die Arbeit mit Pferden und vor allem daraus resultierende Wechselwirkungen auf den Menschen, die das Führungsthema betreffen. Vieles davon ist oftmals nur eine Art Ratgeberliteratur von erfahrenen Pferdeexperten. Da es bislang noch wenig wissenschaftliche Werke oder empirische Untersuchungen zum Thema Pferde und Greifvogel gestützte Trainings gibt, soll im zweiten Teil der Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt werden. Diese soll durch Befragung von Unternehmen, die bereits an solchen Trainings teilgenommen haben sowie auch ehemaligen einzelnen Teilnehmern und Anbietern von solchen Trainings gestützt werden.

## 1.3 Vorgehen in der Untersuchung

Die Untersuchung wurde in Form von Experteninterviews durchgeführt. Ziel sollte es sein in der Praxis zu prüfen, ob die Literatur Recht behält in Bezug auf Wirksamkeit, Funktionsweise und den Lernerfolg bei der Arbeit mit Pferden und Greifvögeln. Zunächst präsentiert der Ergebnisteil die Resultate dieser Experteninterviews, die mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse komprimiert wurden. Anschließend wurden die Ergebnisse interpretiert und ein rückblickender Abschluss, der die Wirksamkeit von tiergestützten Trainings zur Entwicklung der Führungskompetenz begründet wurde entwickelt.



## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begrifflichkeiten

Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit abzustecken, sollen zu Beginn die Begriffe definiert werden, mit welchen im Anschluss gearbeitet wird.

#### 2.1.1 Führungskompetenz

Führungskompetenz ist die Kompetenz, die Führungskräfte benötigen, um ihre Handlungen auf die Ziele auszurichten. Dies kann wie folgt definiert werden: „Durch Interaktionen vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung der vorgegebenen Ziele.“<sup>7</sup> Was Führungskompetenz also bedeutet hängt auch immer von den Zielen des jeweiligen Unternehmens ab. „(...) the qualities and skills you need to look for, devise a vision for the culture of the organisation for the next 5-10 years“<sup>8</sup> so auch Wilde.

In der Literatur werden unterschiedlichste Eigenschaften herausgearbeitet, die sich positiv auf Führungsqualitäten auswirken. Was genau alles zur Führungskompetenz gezählt werden kann ist allerdings unklar und auch die Literatur kann keine einheitliche Definition bieten. Demnach gibt es also kein Patentrezept für gute Führung.

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, herauszufinden, ob bzw. welche konkreten Führungskompetenzen mit Hilfe von Tieren entwickelt werden können, muss zunächst geklärt werden, was der Begriff „Kompetenz“ per Definition bedeutet. Diese Definitionen werden ins besondere in *Kapitel 5* wieder aufgegriffen.

#### 2.1.2 Kompetenz

Auch der Begriff Kompetenz lässt sich nicht einfach definieren, denn er hängt von der jeweiligen Person ab, der die Kompetenz zugeordnet wird. Die Literatur hält eine Vielzahl von Definitionen bereit, doch wer auf eine Kompetenzdefinition hofft, hofft

---

<sup>7</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 2010, Kompetenz

<sup>8</sup> Wilde, S. 2005, Vol. 19. Issue 21, S.29



vergeblich<sup>9</sup> behauptet Erpenbeck und bestätigt damit, was auch Gries beschreibt: Es gibt für den Begriff Kompetenz keine einheitliche Definition. Je nach dem in welcher Funktion der Begriff verwendet wird, ist seine Bedeutung unterschiedlich.<sup>10</sup>

So unterschiedlich die Kompetenzmodelle auch sind, eines haben sie allerdings fast immer gemeinsam. Sie versuchen, eine Systematisierung der Kompetenz vorzunehmen. Im Folgenden soll beispielhaft die Systematisierung der Kompetenz nach Gries beschrieben und für die folgenden Kapitel verwendet werden. Gries unterteilt Kompetenz in Fach-, Methoden-, Sozial und Persönlichkeitskompetenz, woraus die Handlungskompetenz entsteht. Hinzugefügt wird in diesem Ansatz außerdem die Selbstorganisationskompetenz.<sup>11</sup>

Zur Fachkompetenz gehören Gries zu Folge nicht nur das Allgemein- und Zwischenberufliches Wissen und das spezifische Allgemein- und Fachwissen, sondern auch die Umsetzung dessen in bestimmten Situationen sowie das Wissen über Wechselwirkungen, Strukturen und Prozesse im Arbeitsablauf. Das Abwägen von Alternativen sowie die Problemlösefähigkeit sind ebenfalls Bestandteile der Fachkompetenz.<sup>12</sup>

Methodenkompetenz bedeutet laut Gries nicht nur zu wissen welche Prozesse zu gestalten, steuern und zu untersuchen sind, sondern es bedeutet darüber hinaus auch wie die Prozesse zu gestalten sind. Methodenkompetenz bedeutet außerdem, Lösungen für unterschiedlichste Aufgabenstellungen zu finden, diese umzusetzen und anschließend auch zu bewerten. Analytisches und systematisches Denken ist ebenso gefordert wie die Verwendung kreativer Arbeitstechniken und Rollenflexibilität. Auch gehört systematisches und ganzheitliches Denken ebenso zur Methodenkompetenz wie psychomotorische Fähigkeiten.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Erpenbeck, J. 2013, S. 20f

<sup>10</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 22

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 27 und Erpenbeck, J.; Sauter, W. 2013, S. 32ff

<sup>12</sup> Vgl. ebenda, S. 28

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S.30

Konflikt-, Team-, Kooperations- und Koordinationsfähigkeiten sind Bestandteile der Sozialkompetenz ebenso wie Rollenflexibilität, Identität und Empathie. Darüber hinaus gehört es zur Sozialkompetenz sich selbst zu erleben, daraus seine Wahrnehmung zu sensibilisieren und sich und sein eigenes Handeln dadurch zu reflektieren. Sozialkompetenz beinhaltet auch die Fähigkeit mit seinen Mitmenschen umzugehen. Es geht unter anderem um die Zusammenarbeit in der Gruppe und warum diese sinnvoller sein kann als Einzelarbeit.<sup>14</sup> Außerdem geht es um Kommunikation, die nicht nur aus dem reinen Austausch von Informationen besteht, sondern viel mehr um echte Kommunikation, durch die Beziehungen überhaupt erst entstehen können.<sup>15</sup> Kommunikation ist insbesondere für das erfolgreiche Führen von Menschen ein wichtiger Faktor.<sup>16</sup>

Die Persönlichkeitskompetenz beinhaltet nach Gries nicht nur die Fähigkeit, sich selbst realistisch einschätzen zu können, sondern vielmehr auch ein kongruentes Handeln nach seiner eigenen Überzeugung.<sup>17</sup> Oftmals entspricht das Bild, das man von sich persönlich hat nicht dem Bild, welches andere von einem haben. Ein Abgleich des Selbstbild mit dem Fremdbild deckt oft die eigene Wirkung, die Persönlichkeit und die Besonderheiten der jeweiligen Person auf. Dadurch kann das Selbstwertgefühl gesteigert werden, welches auch Bestandteil der Persönlichkeitskompetenz ist, ebenso wie die Überzeugung durch Erfahrung und Erlebnis.<sup>18</sup>

Die Handlungskompetenz fasst alle zuvor genannten Kompetenzen zusammen, denn die Handlungskompetenz ist die „Fähigkeit, Fertigkeiten, Kenntnisse, Qualifikationen und die Bereitschaft einer Persönlichkeit, aufbauend auf ihrer elaborierten Wissensbasis“<sup>19</sup> in Handlungen umzusetzen.

Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen in den letzten Jahren, die sich vor allem auf die Globalisierung und die rasante Entwicklung von Wissenschaft und Techno-

---

<sup>14</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 40ff

<sup>15</sup> Vgl. ebenda, S. 36

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, S. 39

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 43ff

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 51

<sup>19</sup> Döring, R. 1994 in Gries, S. 2004. S.59

logie zurückführen lassen, kann davon ausgegangen werden, dass persönlichkeitsbildende Maßnahmen für den Erfolg eines Unternehmens maßgebend sind.<sup>20</sup> Aus diesem Grund ist es nötig, die Systematisierung der Kompetenz um eine zusätzliche Ebene zu erweitern.<sup>21</sup> Deshalb wurde der Begriff der Selbstkompetenz weiter entwickelt zur Selbstorganisationskompetenz.<sup>22</sup> Die Definition lautet gemäß Gries:

„Selbstorganisationskompetenz bezeichnet die Fähigkeit einer handlungskompetente Person, in komplexen Situationen im Kontakt mit der Umwelt – basierend auf einem reflexiven und konstruktiven Umgang mit Wissen – selbstverantwortlich und selbstorganisiert zu handeln mit dem Ziel, gemeinsame Veränderungsprozesse bewusst wahrzunehmen und zielorientiert zu gestalten, um eine offene Zukunft kreativ zu bewältigen.“<sup>23</sup>

## 2.2 Erleben statt Erlesen

Bevor im folgende dargestellt wird, wie Erlebnispädagogik und FKE zusammenhängen, wird im folgenden Kapitel auf den Begriff der Erlebnispädagogik eingegangen. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Bedeutung dabei Lernen von der Natur und Lernen durch Erlebnisse einnimmt.

### 2.2.1 Lernen von der Natur

In fast allen Bereichen eines Unternehmens können Führungskräfte von der Natur lernen. Denn „immerhin gibt es kein vom Menschen erfundenes System, das so erfolgreich und ökonomisch wirtschaftet wie die Natur.“<sup>24</sup> Von der Natur zu lernen, indem man Lösungen aus der Natur auf Sachverhalte im Unternehmen überträgt, wird in der Fachsprache als „Bionik“ bezeichnet.<sup>25</sup> Anstatt neue Techniken zu erfinden, wird die Umwelt als Vorbild heran gezogen, denn diese setzte sich seit Jahrtau-

---

<sup>20</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 4

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 60

<sup>22</sup> Vgl. Stempel, A.E. 2011, S. 22

<sup>23</sup> Gries, S. 2004, S. 73

<sup>24</sup> Nöllke, M. 2004. S. 9

<sup>25</sup> Vgl. ebenda.

senden erfolgreich durch.<sup>26</sup> In der menschlichen Entwicklung wurden bereits viele Male Mechanismen aus der Natur übernommen, worauf beispielsweise Frederic Vester Bezug nimmt: „Unser Herz ging von der Pumpe, unsere Niere dem Filter und das Auge der Fotografie voraus.“<sup>27</sup> Dabei werden nicht alle Merkmale von der Natur übernommen, sondern nur einige davon aufgegriffen und umgewandelt, sodass sie für menschliche Zwecke verwendbar sind.<sup>28</sup> Die Beispiele aus der Natur werden also nicht unbedingt wörtlich genommen, sondern sind eher Metaphern, die den Menschen Dinge aus einem anderen Blickwinkel zeigen. Oftmals sind es komplexe Sachverhalte, die mit Hilfe von Metaphern verständlicher, anschaulicher und einleuchtender gemacht werden können.<sup>29</sup> Es fällt also meist leichter, sich diese Metaphern zu merken<sup>31</sup> denn: „Man kann sich leichter etwas unter den Beispielen vorstellen.“<sup>32</sup>, sagt Nöllke.

### 2.2.2 Lernen durch Erlebnisse

„Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen es in sich selbst zu entdecken.“ sagte Galileo und meinte damit es selbst zu erfahren. Erfahrungen entstehen aus Erlebnissen, wenn diese reflektiert werden.<sup>33</sup>



Abb. 1: Erfahrungen durch Erlebnisse

Quelle: Eigene Darstellung nach Gries, S. 2004, S. 100

---

<sup>26</sup> Vgl. Vester, F. 1984, S. 219

<sup>27</sup> ebenda.

<sup>28</sup> Vgl. Nöllke, M. 2004. S. 10

<sup>29</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010. S.14 und Nöllke, M. 2004. S.11

<sup>31</sup> Vgl. Nöllke, M. 2004, S.11

<sup>32</sup> ebenda, S.13

<sup>33</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 100

Wie *Abb. 1* zeigt, stehen am Anfang die Erlebnisse. An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass es keine einheitliche Definition für das Erlebnis gibt. Erlebnisse hängen stark von der jeweiligen Persönlichkeit ab, denn jede Person empfindet etwas anderes als ein Erlebnis. Da Erlebnisse subjektiv sind, hat das zur Folge, dass diese nicht kalkulierbar und nicht planbar sind.<sup>34</sup> Meistens jedoch sind, Erlebnisse mit etwas Außergewöhnlichem, etwas Unbekanntem verbunden.<sup>35</sup> Erlebnisse beziehen die Personen persönlich und emotional mit ein. Auf Grund dessen ist die Wirkung der Erlebnisse sehr hoch. Die Einbindung der Emotionen in den Lernprozess bewirkt eine bessere Aufnahme des Gelernten. Es ist ein ganzheitlicher Lernprozess, der nachhaltig und über eine lange Zeit hinweg wirkt. Grund dafür sind die Emotionen, die das Aufnehmen und Speichern der gelernten Dinge in unserem Gehirn beeinflussen.<sup>36</sup> „Bilder, Eindrücke und Erlebnisse prägen sich ein und sind auch Jahre später gut aus dem Langzeitgedächtnis abrufbar.“<sup>37</sup> bestätigt auch Beier. Dieses Zitat beschreibt den Vorteil des Lernens durch Erlebnisse. Der wesentliche Mehrwert der Erlebnispädagogik ist somit das nachhaltige Lernen.<sup>38</sup> Ein weiterer Vorteil ist, dass man in ungewohnter Umgebung neue Dinge „erleben statt erlesen“<sup>39</sup> kann. „Keiner mag Vokabeln lernen“<sup>40</sup>, lieber werden neue Dinge selbst ausprobiert. Erlebnisse bieten also eine Plattform um neues Verhalten auszutesten und dessen Konsequenz in einem geschützten Umfeld erst einmal auszuprobieren.<sup>41</sup>

Als nächster Punkt im Erfahrungsprozess folgt die Reflexion. (*Vergleiche Abb. 1*) Wird das Erlebte reflektiert, können Erfahrungen gemacht werden und daraus kann gelernt werden.<sup>42</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 121

<sup>35</sup> Vgl. ebenda, S.94

<sup>36</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S.34

<sup>37</sup> Beier, D. 2011, S. 33

<sup>38</sup> Vgl. ebenda.

<sup>39</sup> ebenda, S. 39

<sup>40</sup> ebenda, S. 33

<sup>41</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S.99f

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S.100



### 2.2.3 Führungskompetenzentwicklung durch Erlebnispädagogik

In den voranstehenden Kapiteln wurde bereits dargestellt, dass der Begriff der Erlebnispädagogik Lernen in der Natur, in Bewegung und durch Erlebnisse beinhaltet. Nun soll näher auf den Begriff Erlebnispädagogik eingegangen werden, bevor dessen das Medium näher beleuchtet wird.

„Kopf, Herz und Hand“<sup>44</sup> ist das Motto der Erlebnispädagogik und das Ziel ist es, dem Menschen die Möglichkeit zu geben, sich selbst „zu erleben, wahrzunehmen und auszudrücken.“<sup>45</sup> Aufgabe der Erlebnispädagogik ist es “(...) also das Erlebnis als ein pädagogisch ausgestaltetes Medium [zu]<sup>46</sup> nutzen, um [es] im Rahmen eines pädagogischen Kontextes den Individuen zu ermöglichen, sich selbst erleben zu lernen.“<sup>47</sup> Es gibt eine Vielzahl an Medien, die sich eignen um ein Erlebnis zu gestalten, wie beispielsweise Outdoor-Maßnahmen oder Tiere. Das Medium Tier wird benutzt um die Teilnehmer zur Handlung und Kommunikation aufzufordern. Doch ist das Erfahrungslernen mit dem Medium Tier auch sinnvoll zur Entwicklung von Führungskompetenzen? Diese Frage soll in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt werden.

## 2.3 Führungskompetenzentwicklung mit Tieren

Auf der einen Seite herrscht unter Personalverantwortlichen oftmals Skepsis gegenüber dem Thema FKE mit Tieren. Auf der anderen Seite wird in der Literatur ausführlich die Arbeit mit Tieren, durch den Ansatz des nachhaltigen Lernens durch Emotionen, begründet.<sup>48</sup>

Wie bereits ins *Kapitel 2.2.2* erwähnt werden nachhaltige Lernergebnisse durch die Verbindung von körperlichen und geistigen Erlebnissen geschaffen.

---

<sup>44</sup> Gries, S. 2004, S.125

<sup>45</sup> ebenda.

<sup>46</sup> [Anmerkung des Verfassers]

<sup>47</sup> Gries, S. 2004, S. 95

<sup>48</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S.14

Lernen bedeutet nach der Sozialisationstheorie von Albert Bandura (1979)<sup>49</sup> vor allem die aktive und nicht nur die passive Aneignung, Verarbeitung und Strukturierung von Erfahrungen.<sup>50</sup> Um ein optimales Lernergebnis zu erzielen bedarf es, laut Ergebnissen der Hirnforschung, die Aktivierung beider Gehirnhälften. Diese werden dann aktiviert, wenn möglichst viele Sinne angesprochen werden.<sup>51</sup> Hirnforscher bestätigen, dass neu Gelerntes nur dann gespeichert wird, wenn die emotionalen Zentren aktiviert werden, denn erst dann werden sogenannte Botenstoffe ausgeschüttet, die zum Umbau im neuronalen Netzwerk gebraucht werden.<sup>52</sup>

Tiere berühren bei dem Menschen eine emotionale Ebene.<sup>53</sup> Der Hauptvorteil in der Arbeit mit Tieren ist, dass Tiere im Menschen Emotionen auslösen, wodurch nachhaltiges Lernen stattfinden kann.<sup>54</sup> Zudem werden bei der Arbeit mit Tieren alle Sinne angesprochen und somit findet das Lernen über alle Kommunikationskanäle statt.<sup>55</sup> Dieser Effekt wird als senso-emotional bezeichnet.<sup>56</sup> Oftmals genügt die reine Anwesenheit der Tiere, um bereits einen positiven Einfluss auf den Menschen zu bewirken.<sup>57</sup> Dieser Effekt zeigt sich schon darin, dass Tiere viele psychologische und physische Wirkungen bei dem Menschen auslösen. Beispiele für diese Wirkungen sind unter anderem die Stabilisierung des Herz-Kreislaufsystems und damit des Blutdrucks, eine Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens oder die Reduktion von Stress und das Bewirken von Entspannung.<sup>58</sup>

Es lässt sich festhalten, dass durch die Arbeit mit Tieren eine emotionale Ebene im Gehirn angesprochen wird, die nicht nur eine positive Wirkung auf das körperliche und seelische Wohlbefinden des Menschen hat, sondern die Bilder auch nachhaltig

---

<sup>49</sup> Vgl. Hurrelmann, K. 2002, S. 64

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 66

<sup>51</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 27

<sup>52</sup> Vgl. Knopf, W.; Walther, I. 2010, S. 64 in Konir, G. 2012, S. 27

<sup>53</sup> Vgl. Lipkowski, S. 2007, S. 45

<sup>54</sup> Vgl. Thiemann, B. A. 2010, S. 21

<sup>55</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 35

<sup>56</sup> Vgl. ebenda.

<sup>57</sup> Vgl. Otterstedt, C. Dr.; Olbrich, E. Prof. Dr. 2003, S. 344f

<sup>58</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 18f



im Gehirn speichert. Der entscheidende Vorteil dabei ist, dass diese Bilder nicht von außen, wie beispielsweise im Frontalunterricht in den Kopf „hineinzureden“<sup>59</sup> sind, sondern „Es entsteht im Inneren. (...)Durch ganz unmittelbares Erleben brennt es sich ein. Klar und eindeutig.“<sup>60</sup> Diese Effekte, die Tiere beim Menschen auslösen sind Grundvoraussetzung dafür, dass die Arbeit mit Tieren überhaupt wirkt. Die Grundlage dafür, dass tiergestützte Kompetenzentwicklung überhaupt funktioniert ist also wissenschaftlich fundiert.<sup>61</sup>

Wenn Tiere so viel im Menschen auslösen können und so viele positive Effekte in der Entwicklung der Persönlichkeit des Menschen hervorrufen, drängt sich die Frage auf, ob tiergestützte Kompetenzentwicklung die Klassische nicht ersetzen könnte.

Doch sowohl die klassischen als auch die tiergestützten Trainings weisen Vor- und Nachteile auf. Diese sollen in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigt werden.

Tab. 1: Vor- und Nachteile klassischer und tiergestützter Trainings

	Klassische Trainings	Tiergestützte Trainings
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verbal Kommunikation dominiert</li> <li>+ Wissensvermittlung über Sprache</li> <li>+ Kopflernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nonverbale Kommunikation dominiert</li> <li>+ Bewusstsein erzeugen über das Erlebte</li> <li>+ Senso-emotionales Lernen</li> <li>+ Zeitbeständig</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretationsspielraum des Gelernten</li> <li>- Falsches Verhalten wird trainiert</li> <li>- Soft Skills können nur schwer entwickelt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setzt Handlungskompetenz im Anschluss voraus</li> <li>- Komplexität des Berufsalltags meist nicht abbildbar</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Beier, D. 2011, S. 34 und Kolzarek, B. 2007, S. 15

Neben dem eingangs erwähnten Nachteil, dass Soft Skills nur schwer in klassischen Trainings zu entwickeln sind, gibt es weitere negative Aspekte klassischer Trainings. Ein entscheidender Nachteil ist beispielsweise der Interpretationsspielraum bei Rollenspielen. Jeder Teilnehmer und auch die Trainer bringen ihre eigenen Erfahrungen

<sup>59</sup> Beier, D. 2011, S. 40

<sup>60</sup> ebenda.

<sup>61</sup> Für detailliertere Informationen siehe Andrea Beetz in Otterstedt, C. Dr.; Olbrich, E. Prof. Dr. 2003, S.76-84

und ihre eigene Sicht auf die Dinge mit ein.<sup>62</sup> „Dies zögert den Trainingserfolg heraus und ist weniger effizient.“<sup>63</sup> Ein weiterer Nachteil ist, dass im Rollenspiel „häufiger falsches als angemessenes Führungsverhalten trainiert wird.“<sup>64</sup> Dadurch wird den Teilnehmern zwar klar, welches Verhalten falsch ist, dennoch brennt sich dieses dadurch ein, dass es aktiv gespielt wird. Der Fokus auf korrektes Führungsverhalten wird häufig vernachlässigt.

Aber auch tiergestützte Trainings haben neben den bereits oben genannten Vorteilen einen entscheidenden Nachteil, denn meist kann die Komplexität einer Alltagssituation nicht vollständig in einem Training abgebildet werden.<sup>65</sup> Zudem reichen die Erkenntnisse meist nicht dafür aus, das Gelernte dann auch wirklich in dem Arbeitsalltag umzusetzen.<sup>66</sup>

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass tiergestützte Trainings keinesfalls „die Vermittlung von z.B. Basiswissen über Führung ersetzen“<sup>67</sup> sollen. Dennoch können sie „(...) den erfolgreichen Umgang mit sich selbst und anderen(...)“<sup>68</sup> sehr gut unterstützen und gelten „(...) als zentraler Baustein in langfristigen Programmen der Führungskräfteentwicklung.“<sup>69</sup> Möglicherweise eignet sich auch eine Kombination beider Trainings, denn Büchele zur Folge: „(...) macht die Kombination von praktischen Erfahrungsteilen und theoretischen Reflexionsrunden eine stärkere Bewusstmachung und gezielte Schulung eigener Verhaltens-, Kommunikations- und Führungsweisen möglich.“<sup>70</sup>

Generell kann die Arbeit mit Tieren auf zwei unterschiedliche Weisen funktionieren. Mit einigen Tieren kann man direkt als Trainingspartner arbeiten (z.B.: Pferd, Hund,

---

<sup>62</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 15

<sup>63</sup> ebenda.

<sup>64</sup> ebenda.

<sup>65</sup> Vgl. ebenda.

<sup>66</sup> Vgl. ebenda.

<sup>67</sup> Beier, D. 2011, S. 41

<sup>68</sup> Büchele, K. 2009, S. 101

<sup>69</sup> ebenda. und Thiemann, B.A. 2010, S. 110 und Beier, D. 2011, S. 41

<sup>70</sup> ebenda, S.2

Lama, Esel, Greifvogel), wohingegen man von anderen Tieren in erster Linie durch deren Beobachtungen lernen kann (z.B.: Wölfe, Wale). Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über einige potentielle Tierarten gegeben werden, die sich als Trainingspartner eignen.<sup>71</sup>

## 2.4 Überblick über verschiedene Tiere als potentielle Trainingspartner

Nicht nur die Zahl der Anbieter von tiergestützten Trainings, sondern auch die Vielfalt der verwendeten Tiere ist in den letzten Jahren rasant gestiegen.<sup>72</sup> In gewisser Weise kann man von allen Tieren dieser Welt etwas lernen. Von Ameisen kann man beispielsweise Erkenntnisse bezüglich Zusammenarbeit gewinnen, von Hunden die Freude am Leben und von Fliegen kann man vielleicht etwas über Geduld lernen.<sup>73</sup> In *Tabelle 2* soll ein kurzer Überblick über verschiedene Tiere gegeben werden, die sich als Trainingspartner eignen.

Tab. 2: Überblick über potentielle Tiere als Trainingspartner

Trainingsansatz des Beobachtens		Erkenntnisse über das Beobachten der Tiere. Deren Eigenschaften und Verhaltensweisen können als Metaphern auf den menschlichen Alltag übertragen werden <sup>74</sup>
	Beobachtung von Walen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von Kenneth Blanchard entwickeltes Konzept „Wale done!“</li> <li>• Kernpunkt: Mitarbeitermotivation<sup>75</sup></li> <li>• Ablauf: Vertrauen aufbauen, Positives hervorheben und Energie bei Fehlern umleiten<sup>76</sup></li> <li>• Erfolgsgeheimnis: „Aufmerksamkeit ist wie Sonnenschein (...)“<sup>77</sup> diejenigen Verhaltensweisen, denen viel Beachtung ge-</li> </ul>

<sup>71</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S.23

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 75

<sup>73</sup> Vgl. Rashid, M. 2007, S. 17

<sup>74</sup> Vgl. Lipkowski, S. 2007, S. 42

<sup>75</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S. 96

<sup>76</sup> Vgl. Blachard, K. 2003, S.24

<sup>77</sup> ebenda, S. 49

		schenkt wird, werden öfter wiederholt werden <sup>78</sup>
	Beobachtung von Wölfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von dem Leben der Wölfe im Rudel lernen: klare Absprachen, Arbeitsteilung, Kommunikation, richtige Gruppengröße und Rollenverteilung<sup>79</sup></li> <li>• Von den Leittieren lernen: Führungsverhalten, Konfliktfähigkeit, Sensibilität und Durchsetzungsvermögen<sup>80</sup></li> </ul>
Trainingsansatz des Interagierens		Tiere werden direkt als Interaktionspartner in die Übungen mit einbezogen. Die Kommunikation mit dem Tier erfolgt dabei fast ausschließlich über die non-verbale Kommunikation
	Von Eseln lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von der Sturheit der Esel lernen: Wenn der Esel sich nicht sicher fühlt oder dem Menschen nicht traut, bleibt er stehen</li> <li>• Dem Menschen werden dadurch deutlich seine Schwächen im Führungsverhalten vor Augen geführt</li> <li>• Außerdem kann gelernt werden: Gewaltfreie Kommunikation, Auswirkungen von Stress, Widerstand und Druck<sup>82</sup></li> </ul>
	Von Lamas lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man kann von ihnen Gelassenheit, Geduld, Entschleunigung, Eigenverantwortung, Teamkooperation sowie Motivation lernen</li> <li>• Lamas werden gerne im Stressmanagement eingesetzt<sup>83</sup></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Literaturrecherche

Auch Pferde und Greifvögel gehören zu dem Trainingsansatz des Interagierens. Da diese jedoch, die in der Praxis am häufigsten in FT eingesetzten Tiere sind und weil sie den größten Erfolg in Trainings zur FKE versprechen, sollen diese im Folgenden getrennt und detaillierter betrachtet werden. Dabei ist über das Lernen von Pferden

<sup>78</sup> Vgl. Blachard, K. 2003, S. 21 und 81

<sup>79</sup> Vgl. Voss, J. 2007, S. 53ff

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 16

<sup>82</sup> Vgl. Aussage von Frau Silke Philipp-Odermatt in Thiemann, B.A. 2010, S. 52

<sup>83</sup> Vgl. Pracht, Beate, 2014, <http://www.prachtlamas.de/seminare/> [abgerufen am 22.10.2014]

wesentlich mehr Literatur vorhanden als über das Lernen von Greifvögeln. Dennoch soll auf das Arbeiten mit Greifvögeln ebenso im Detail eingegangen werden, wobei hierfür weitere wichtige Informationen insbesondere in *Kapitel 4* mit Hilfe der Experteninterviews erläutert werden.

## 2.5 Greifvögel als Trainingspartner

Greifvögel sind faszinierende Tiere, die den Menschen schon seit jeher beeindrucken. Nicht umsonst ist der Adler oft als Wappentier zu sehen, denn er ist ein Symbol für Macht.<sup>84</sup> Falkner brauchen für den Umgang mit Greifvögeln nicht nur Selbstbeherrschung, sondern auch Geduld und ein sehr gutes Beobachtungsvermögen.<sup>85</sup> Ebenso ist es wichtig, dass der Falkner eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehung zu dem Greifvogel aufbaut.<sup>86</sup> Aus diesen Eigenschaften, die ein Falkner braucht, hat sich ergeben, den Greifvogel auch als Co-Trainer in tiergestützten Führungskräfte-seminaren einzusetzen. Denn Führungskräfte können sich vom Verhalten der Greifvögel und von der Falknerei allgemein viel für ihr eigenes Führungsverhalten ableiten. So können Führungskräfte beispielsweise lernen, wie Vertrauen funktioniert, wie man mit seinen Mitarbeitern umzugehen hat und was Selbstverantwortung bedeutet.<sup>87</sup> Außerdem geben Greifvögel ein direktes Feedback, wodurch die Eigen- und Fremdwahrnehmung geschult werden kann.<sup>88</sup>

In der Arbeit mit Greifvögeln treten die Teilnehmer direkt in Interaktion mit dem Tier. Das bedeutet, das Tier sitzt bei dem jeweiligen Teilnehmer auf der Faust. Bereits hier kann „(...)eine erste Reflexion zum Führungsverhalten entstehen.“<sup>89</sup> Der Vogel bleibt auf der Hand des Teilnehmers sitzen, wenn ihm dieses Vertrauen gegeben wird und „(...) wenn es für ihn vorteilhafter erscheint, als sich in die Freiheit zu bege-

---

<sup>84</sup> Vgl. Thiede, W. 2008, S. 5

<sup>85</sup> Vgl. Brüll, H.; Trommer, G. 2007, S. 10

<sup>86</sup> Vgl. ebenda, S. 8

<sup>87</sup> Vgl. Witte, Marion, 2014, [http: www.targets.de/leistungen/performance/falconarius.html](http://www.targets.de/leistungen/performance/falconarius.html) [abgerufen am 22.10.2014]

<sup>88</sup> Vgl. Lipkowski, S. 2007, S. 44

<sup>89</sup> Thiemann, B.A. 2010, S. 72



ben.“<sup>90</sup> Im weiteren Verlauf des Trainings lässt man den Vogel dann fliegen und versucht ihn anschließend durch eindeutige Kommunikation wieder auf die Faust des Teilnehmers zu locken. Der Vogel wird nur wieder auf der Faust des Teilnehmers landen, wenn er „(...) diesen als Führungsperson akzeptiert, bei der er Sicherheit und Erfolg findet und welcher er vertraut (...).“<sup>91</sup> Ein Vorteil in der Arbeit mit Greifvögeln ist dabei, dass die Tiere mobil und damit fast flächendeckend einsetzbar sind.

Bei der Interaktion mit dem Greifvogel geht es also hauptsächlich darum, dass die Teilnehmer sich selbst erleben und entwickeln können. Es geht auch darum, das eigene Wahrnehmungsvermögen zu schulen, die Auswirkungen seiner Körpersprache kennen zu lernen und sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Durch die Erlebnisse mit den eindrucksvollen Tieren werden Emotionen geweckt und die Erfahrungen können durch Reflexion, wie bereits in *Kapitel 2.2* erwähnt, leichter und nachhaltiger in den Arbeitsalltag transferiert werden. Darüber hinaus geht es in der Arbeit mit Greifvögeln auch darum, etwas von den Eigenschaften der Tiere für sich mitzunehmen.<sup>92</sup> Nach einem von Frau Dr. Jasmin Balzereit entwickeltem Konzept kann man sich von Eule, Bussard, Adler und Falke unterschiedliche Eigenschaften für den Führungsalltag anschauen. So kann man beispielsweise von der Eule etwas über Weisheit, Intuition und Kraft durch Überlegenheit für sich mitnehmen. Der Bussard hingegen lehrt einen Kreativität, Innovation und Effizienz. Bei der Beobachtung eines Adlers kann der Mensch etwas über Weitblick und Entschlossenheit lernen und bei der Beobachtung eines Falken etwas über Schnelligkeit, Individualität und Intelligenz.<sup>93</sup>

## 2.6 Pferde als Trainingspartner

Für das folgende Kapitel wurde unter anderem Ratgeberliteratur von Pferdespezialisten wie beispielsweise Roberts Monty herangezogen. Da zu diesem Themenbereich nur wenig wissenschaftliche Literatur zur Verfügung steht und diese Ratgeber

---

<sup>90</sup> Thiemann, B.A. 2010, S. 72

<sup>91</sup> ebenda.

<sup>92</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S. 73ff

<sup>93</sup> Vergleiche Anhang K)

wichtige Informationen liefern, werden sie bewusst für die folgenden Kapitel als Quelle verwendet. Außerdem kann hier aus einer wesentlich größeren Auswahl an Literatur ausgewählt werden als bei den Greifvögeln.

Zu Beginn soll festgehalten werden, dass Pferdegestützte Trainings nichts gemeinsam haben mit dem Reiten. Mit Pferden kann man gut als Trainingspartner in der sogenannten Bodenarbeit arbeiten. So können Teilnehmer, mit und ohne Pferdeerfahrungen gleichermaßen etwas lernen.<sup>94</sup> Den Ursprung findet die Arbeit mit Pferden in der Physiotherapie; damit haben Führungskräftetrainings jedoch nichts zu tun.<sup>95</sup>

Die Aussage „Pferde sind auch nur Menschen.“<sup>96</sup> bezieht sich auf die vielen Parallelen zwischen Mensch und Pferd. Das Verhalten von Mensch und Pferd ist ähnlicher als man vielleicht vermuten mag.<sup>97</sup> Auf Grund dessen und auf Grund vieler weiterer Eigenschaften von Pferden, die sich auf die Führung von Menschen übertragen lassen, hat sich das Pferd wohl auch als das geeignetste Medium der Erlebnispädagogik entwickelt. Doch wichtig ist, dass allein das Führen eines Pferdes einen noch nicht zu einer guten Führungskraft macht: „Wer denkt, nur weil er ein Pferd führen kann, weil er gelernt hat, zielführend und fokussiert zu handeln, klar zu kommunizieren – und das kann man mit Pferden wirklich gut trainieren- hat noch nicht viel von Personalführung verstanden (...).“<sup>98</sup> Doch was Pferdegestützte Training dennoch so erfolgreich macht, soll in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet werden. Es soll im speziellen auf Eigenschaften der Pferde eingegangen werden und wie diese in Trainings genutzt werden können. Es geht darum, wie das Pferd funktionieren kann und schlussendlich soll darauf eingegangen werden, was der Mensch konkret vom Pferd lernen kann.

---

<sup>94</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S. 35

<sup>95</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 17

<sup>96</sup> Osterhammel, B. 2006, S. 14

<sup>97</sup> Vgl. Roberts, M. 2000, S. 30

<sup>98</sup> Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 7



### 2.6.1 Wesen der Pferde

Pferde sind Herdentiere. Sie leben in sozialen Verbänden mit hierarchischen Strukturen. Jedes Tier nimmt einen gewissen Platz in diesem Zusammenschluss ein.<sup>99</sup> Dieses Leben in der Herde macht Pferde zu sehr kooperativen Tieren.<sup>100</sup> Allerdings macht diese Art von Zusammenschluss auch eine Rangordnung nötig, in der ständig geprüft wird, wer die meiste Autorität ausstrahlt und somit im übertragenen Sinne als Chef geeignet ist.<sup>101</sup> Osterhammel sagt, es gibt ein Gesetz das für Mensch und Pferd gleichermaßen gilt: „Wer den anderen motiviert, ist der Boss.“<sup>102</sup> Die schwächsten Mitglieder werden oftmals unterdrückt oder vertrieben. Es ist also Aufgabe des Chefs auf die schwächeren Mitglieder Acht zu geben.<sup>103</sup> Außerdem wünschen sich auch Pferde, wie wir Menschen, eine gewaltfreie Führung des Chefs ebenso wie Anerkennung und die Vermeidung von Zwang. Sie wollen Dinge freiwillig und ohne Druck tun.<sup>104</sup> Diese Ähnlichkeiten lassen sich auf den Führungsalltag übertragen. So manche Führungskraft, die in ein Training mit der Vorstellung kommt, „(...) dass Pferde wilde, widerspenstige Tiere sind, deren Willen man mit Gewalt brechen muss, hat bemerkenswerte Ähnlichkeit mit der Art, wie oftmals Manager viele Jahre lang ihre Mitarbeiter gesehen haben.“<sup>105</sup> Dass solch ein Verhalten nicht förderlich ist, gilt auch für Pferde<sup>106</sup> und das zeigen sie dem Menschen auch gleich indem sie auf sein Verhalten reagieren und entweder stehen bleiben oder weg laufen. Im Herdenverband gibt es eine Leitstute und einen Leithengst. Beide zeichnen sich durch mentale und nicht durch körperliche Stärke aus wie etwa „Ausstrahlung, Persönlichkeit, Würde, Überlegenheit, Erfahrung und Intelligenz.“<sup>107</sup> Leit-tiere sind also diejenigen, die gut führen können.<sup>108</sup> Die Leitstute trägt die Verant-

---

<sup>99</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 53

<sup>100</sup> Vgl. Osterhammel, B. 2006, S. 54

<sup>101</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 54f.

<sup>102</sup> Osterhammel, B. 2006, S. 55

<sup>103</sup> Vgl. ebenda, S. 16

<sup>104</sup> Vgl. ebenda, S. 17f. und Roberts, M. 2000, S. 17

<sup>105</sup> Roberts, M. 2000, S. 22

<sup>106</sup> Vgl. ebenda.

<sup>107</sup> Hempfling, K.F. 1993, S. 20 in Gries, S. 2004, S. 146

<sup>108</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 10

wortung über die Herde. Eigenschaften der Leitstute sind vor allem „(...) Souveränität, Beständigkeit, Besonnenheit, (Selbst-) Sicherheit, Klarheit und Vertrauenswürdigkeit.“<sup>109</sup> Der Leithengst hingegen zeichnet sich aus durch „(...) Kraft, Stärke, Energie und Durchsetzungswillen, er braucht Mut, um sich seinen Feinden und Rivalen entgegenstellen zu können.“<sup>110</sup> Der Leithengst vermittelt aber auch Ruhe. Erst wenn er Alarm schlägt, wird die ganze Herde loslaufen. Scheut ein anderes Tier, bleibt die Herde unbeeindruckt.<sup>111</sup> Durch diese natürliche Gegebenheit „(...) haben die Pferde ein unfehlbares Gespür dafür entwickelt, die innere Größe eines Individuums zu erkennen.“<sup>112</sup> Sie erkennen also wer eine gute Führungskraft ist und demnach wählen sie ihr Leittier. Darüber hinaus ist durch die Herdenstruktur, in der die Tiere in freier Wildbahn seit Millionen Jahren leben, das Wissen über Führung bei den Tieren natürlich angelegt.<sup>113</sup> „Jedes Pferd ist in der Lage sowohl zu führen, als auch sich führen zu lassen.“<sup>114</sup> So überprüfen Pferde unentwegt die Führungsqualitäten. Sie überprüfen nicht nur in der Herde, sondern auch in der Zusammenarbeit mit dem Menschen ständig, ob der Mensch wirklich in der Lage ist zu führen oder ob nicht doch das Pferd die Führung übernehmen könnte.<sup>115</sup> In der Lage sein zu führen bedeutet, dass der oder diejenige einige der oben genannten Eigenschaften der Leitstute / des Leithengsts mitbringt.<sup>116</sup> Wenn der Mensch möchte, dass ihm das Pferd folgt, muss eine vertrauensvolle Beziehung zu dem Tier aufgebaut werden und nicht eine Mischung aus Lob und Strafe.<sup>117</sup> Wenn das Pferd dem Menschen auf Grund seiner Persönlichkeit und seines Charakters die Führung zutraut, lässt es sich ohne Probleme führen. Wenn die Führung nicht vertrauenswürdig genug ist, verweigern die Pferde den Gehorsam oder übernehmen selbst die Führung.<sup>118</sup> Der Mensch kann ein Pferd allein

---

<sup>109</sup> Schwaiger, S.E. 2000, S. 25

<sup>110</sup> ebenda, S. 26

<sup>111</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 43

<sup>112</sup> Gries, S. 2004, S. 146

<sup>113</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S. 25

<sup>114</sup> ebenda.

<sup>115</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 11

<sup>116</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 150

<sup>117</sup> Vgl. ebenda.

<sup>118</sup> Vgl. Truckenbrodt, N.; Fiegler, J. 2004, S. 6

schon auf Grund seiner körperlichen Masse zu nichts zwingen.<sup>119</sup> Das Pferd interpretiert das Verhalten des Menschen und reagiert dementsprechend darauf. Circa 600kg lassen den Teilnehmer spüren was sie von ihrem Gegenüber halten. Dabei lässt sich ein Pferd, anders als Mitmenschen nicht von Mitleid oder anderen Sympathien beeindrucken.<sup>120</sup>

Ob allerdings das Pferd dem Menschen folgt hängt nicht immer alleine von den Führungsqualitäten des Menschen und der eindeutigen Signalgebung ab, sondern auch von den Eigenschaften des Pferdes (Führungswille des Pferdes), der Tagesform des Tieres und den allgemeinen Gegebenheiten (z.B. Ablenkung).<sup>121</sup> Dies setzt voraus, dass man für die Arbeit mit Pferden keine total abgestumpften Tiere einsetzt.<sup>122</sup>

Das einzige Problem, das Pferd und Mensch bei der Zusammenarbeit haben ist: Sie sprechen nicht dieselbe Sprache. Da kann das Pferd allerdings Abhilfe schaffen, denn es ist ausgezeichnet gut im Lesen der Körpersprache.<sup>123</sup> Auch zwischenmenschliche Kommunikation beruht zu 80% auf non-verbaler Kommunikation.<sup>124</sup>

Auch sind Pferde Fluchttiere, weshalb sie ein ausgeprägtes Wahrnehmungsvermögen haben. Pferde sind demnach ständig aufmerksam.<sup>125</sup> Daher kommt es, dass Pferde jedes Signal des Menschen analysieren und sofort mit Zustimmung oder Widerspruch darauf reagieren. Ariana Strozzi beschreibt dies wie folgt: „They can literally see *inside* a person.“<sup>126</sup> Dies macht Pferde zu einem unmittelbaren Trainingspartner, denn sie geben dem Teilnehmer ein „(...)offenes, direktes und ehrliches Feedback“<sup>127</sup>, sie zeigen dem Menschen also gewissermaßen einen Spiegel.<sup>128</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Truckenbrodt, N.; Fiegler, J. 2004, S. 13

<sup>120</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 45

<sup>121</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 41

<sup>122</sup> Vgl. ebenda, S. 44

<sup>123</sup> Vgl. Osterhammel, B. 2006, S. 55

<sup>124</sup> Vgl. ebenda, S. 17

<sup>125</sup> Vgl. Hempfling, K.F. 1993, S. 20 in Gries, S. 2004, S. 139

<sup>126</sup> Strozzi, A. 2004, S. 30

<sup>127</sup> Beier, D. 2011, S. 55

<sup>128</sup> Vgl. Osterhammel, B. 2006, S. 149

Dadurch dass Stimmungen und Gefühle des Menschen vom Pferd gespürt und wiedergegeben werden können, können Unstimmigkeiten zwischen Sein und Schein des Menschen aufgedeckt werden.<sup>129</sup> „Horses help us to close the gap between how we actually present ourselves to others distinct from how we think we are being.“<sup>130</sup> Demnach helfen Pferde dem Menschen dabei, das Loch zwischen dem was man wirklich ist und dem was man vorgibt zu sein, zu schließen.

Auch die Tatsache, dass das Feedback zunächst einmal von einem Tier und nicht von einem Menschen kommt, macht es vielen Teilnehmer leichter das Feedback anzunehmen und über das eigene Verhalten nachzudenken.<sup>131</sup> Die Spiegelfunktion erleichtert es dem Trainer schneller mit dem Teilnehmer ins Gespräch zu kommen und vielleicht auch tiefer in die Persönlichkeit des Menschen einzudringen. Es können sogar sogenannte blinde Flecken<sup>132</sup> aufgedeckt werden.<sup>133</sup>

Das Feedback der Pferde alleine reicht allerdings nicht aus, um aus dem Erlebnis eine Erfahrung zu machen.<sup>134</sup> (siehe auch Kapitel 2.2) Das Geheimnis des Erfolgs eines FT liegt in dem Konzept des Trainings, dem Trainer selbst, den Pferden und auch den Teilnehmern. Die wichtige Aufgabe des Trainers ist es, durch ein „übersetzen“ der Reaktionen des Pferdes den Transfer in den Alltag einzuleiten.<sup>135</sup>

Der Mensch kann durch den Spiegel, den Pferde ihm vorhalten, grundlegende Führungsqualitäten lernen.<sup>137</sup> Die Aufgabe des Menschen ist es, das zu akzeptieren, was er in diesem Spiegel sieht: „Wer das Pferd als (quasi vergrößerten) Spiegel seines eigenen Verhaltens akzeptiert, wird fähig, das eigene Tun selbstkritisch auf Authentizität hin zu überprüfen.“<sup>138</sup> Die Arbeit mit den Pferden wirkt dadurch, dass Pferde

---

<sup>129</sup> Vgl. Dresel, B.; Gohl, C. 2002, S. 65f

<sup>130</sup> Strozzi, 2004, S. xiii

<sup>131</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 55 und Konir, G. 2012, S. 25

<sup>132</sup> hier: Teile einer Persönlichkeit, die dem Teilnehmer vorher vielleicht noch nicht bekannt waren

<sup>133</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 24

<sup>134</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 12

<sup>135</sup> Vgl. ebenda, S. 14

<sup>137</sup> Vgl. ebenda, S. 33

<sup>138</sup> Truckenbrodt, N.; Fiegler, J. 2004. S. 23

es den Teilnehmern ermöglichen, sich selbst erleben zu können. Sie erleben am eigenen Körper, welche Reaktionen ihr Tun und Handeln auslöst.<sup>139</sup> „Dabei geht es nicht um richtige oder falsche Führung sondern um wirksame und unwirksame Führung.“<sup>140</sup> Es geht also nicht darum, dem Teilnehmer ein festes Verhaltensmuster dafür zu lehren, wie er im Detail mit dem Pferd umzugehen hat. Vielmehr soll der Teilnehmer sich auf den Partner, in diesem Fall das Pferd, einlassen, ihn wahrnehmen, wertschätzen, seine Bedürfnisse, Erwartungen und Ängste erkennen und Kommunikation aufbauen.<sup>141</sup> Dabei hat auch jeder Teilnehmer seinen eigenen Stil. Es gibt keine richtige oder falsche Herangehensweise.<sup>142</sup>

Ein weiterer Vorteil in der Arbeit mit Pferden ist, dass diese im Gegensatz zum Menschen nie nachtragend sind. Pferde leben im hier und jetzt und entscheiden für jede Situation neu.<sup>143</sup> Darüber hinaus kennen Pferde keinen Rang, keinen Status und für sie ist jeder Mensch gleich.<sup>144</sup> Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Tiere. Ein weiterer entscheidender Vorteil ist, dass Pferde nicht lügen.<sup>145</sup> Aber nicht nur das Verhalten der Pferde ist ehrlich sondern auch das der Menschen. Denn das non-verbale Verhalten, das ein Mensch zeigt, kann anders als die verbale Kommunikation nicht gefälscht werden. Der wahre emotionale Zustand des Menschen kommt zum Vorschein und das Tier reagiert entsprechend darauf.<sup>146</sup> Durch die Pferde werden die Teilnehmer auf einer emotionalen Ebene angesprochen, die ein menschlicher Trainer in dieser Tiefe nie hätte erreichen können.<sup>147</sup> „Durch das eigene Tun und das emotionale Erlebnis vergessen die Menschen dies nie wieder.“<sup>148</sup> beschreibt Osterhammel. Es gibt noch mehr Eigenschaften

---

<sup>139</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 44

<sup>140</sup> Büchele, K, 2009, S.33

<sup>141</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 58

<sup>142</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 17

<sup>143</sup> Vgl. Osterhammel, B. 2006, S. 63

<sup>144</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 16

<sup>144</sup> Vgl. ebenda.

<sup>145</sup> Vgl. Osterhammel, B. 2006, S. 61 und 15

<sup>146</sup> Vgl. Otterstedt, C. Dr.; Olbrich, E. Prof. Dr. 2003, S. 76-84

<sup>147</sup> Vgl. Lipkowski, S. 2007, S. 44f

<sup>148</sup> Osterhammel, B. 2006, S. 126



der Pferde, die sie zu geeigneten Partnern machen. So ist es zum Beispiel ein großer Vorteil, dass Pferde geduldige Wesen sind, die dem Menschen auch mehrere Chancen geben, wenn dieser sie braucht.<sup>149</sup> Als letzter positiver Aspekt sollen die Symbolik der Pferde, die lange Geschichte der Pferd-Mensch-Beziehung sowie die beachtliche Masse eines Pferdes genannt werden. Dies im Hinterkopf macht es manchen Teilnehmern vielleicht einfacher, zu verstehen, „(...)dass Wertschätzung von Mitarbeitern positive Wirkung entfaltet und dass lernende und mitdenkende Mitarbeiter ungeahnte Leistungen hervorrufen können (...).“<sup>150</sup>

Bei all diesen positiven Charaktereigenschaften, die mit Hilfe von Pferden entwickelt werden können, gibt es jedoch auch kritische Punkte, die in der Literatur angesprochen werden. Denn Pferde sind lernfähig und können von Trainern auf exakte Gesten trainiert werden<sup>151</sup>, sodass sie sich im Extremfall mit zwei Fingern zum laufen bringen und wieder stoppen lassen.<sup>152</sup> Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass auch Pferde sich in ihrem Charakter unterscheiden. Es gibt Pferde die eher neugierig und offen sind und es gibt Pferde, die sich eher zurückhalten und leichter überfordert sind.<sup>153</sup>

Im Anhang wurde eine Tabelle eingefügt um allen Interessierten einen zusammenfassenden Überblick zu geben über alle Erkenntnisse, welche aus der Arbeit mit Pferden gewonnen werden können. *Siehe Anhang A)*

## 2.6.2 Seminarkonzept, Aufbau und Ziel

Die grundlegende Idee des Trainings mit Pferden ist es, die Analogien zwischen Pferden und Menschen herauszuarbeiten. Beide, Pferd und Mensch, haben individuelle Ansprüche was Führung und Kommunikation betrifft. Das Training bietet viele Möglichkeiten die Wahrnehmung zu schärfen und das geben von Feedback zu trainieren.<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 56

<sup>150</sup> Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 8

<sup>151</sup> Vgl. ebenda, S. 12

<sup>152</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 66

<sup>153</sup> Vgl. ebenda, S. 23

<sup>154</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 31

Die Trainings werden als Gruppen (zusammengehörendes Team) und Einzel-coaching (zusammengewürfelte Einzelpersonen) angeboten und sind wie folgt aufgebaut.<sup>155</sup>

Aufgaben in Pferdegestützten Trainings könnten beispielsweise sein, dass Pferde von dem Teilnehmer durch einen Hindernissparcour (über Wippen, Planen, um Pylonen) geführt werden müssen, wobei für jedes Pferd ein anderes Hindernis eine Schwierigkeit darstellt.<sup>156</sup> Das sind zum Teil einfache Führübungen, die gut trainierte Tiere mit einer Leichtigkeit absolvieren. Der Lerneffekt dabei ist, dass die Pferde nicht bei jedem Teilnehmer die Übungen mit Leichtigkeit auch machen, obgleich sie es könnten.<sup>157</sup> Eine weitere Übung könnte es sein, das Pferd an einer Longe (langer Strick) in einem Round Pen (kreisförmiger Übungsplatz) zu longieren (heißt das Pferd an der Longe um sich herum zu treiben, wobei der Teilnehmer in der Mitte des Kreises steht). Pferde mögen dieses Longieren von Natur aus nicht, denn es bedeutet für sie ein Vertreiben von der Herde, das nur von einem ranghöheren Tier geduldet wird. Der Teilnehmer muss sich also hierarchisch dem Pferd überordnen um es erfolgreich longieren zu können. Die Teilnehmer lernen, dass das richtige Longieren nicht nur durch die richtige Technik gelingt, sondern auch ein sicherer Auftritt sowie klare Kommunikation nötig sind. Unsicherheit und unklare Angaben führen nicht zum Erfolg. Der Teilnehmer hat sehr schnell verloren, wenn er sich nicht behaupten kann und das Pferd lässt sich dann auch nicht mehr durch Druck und Drohungen nach außen treiben, wenn es einmal die Führung übernommen hat. Der Teilnehmer kann dabei nicht nur viel über sein Auftreten und seine Wirkung lernen, sondern auch über den richtigen Umgang mit Erfolg und Misserfolg.<sup>158</sup>

Ein weiteres Beispiel für eine praktische Übung mit dem Pferd ist das Führen an der langen bzw. kurzen Leine. Davon können unterschiedliche Führungsstile abgeleitet werden. Das Führen an der kurzen Leine ist „ein Sinnbild für Engführung“<sup>159</sup> das füh-

---

<sup>155</sup> Vgl. Konir, G. 2012, S. 71

<sup>156</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 21

<sup>157</sup> Vgl. ebenda, S. 20

<sup>158</sup> Vgl. ebenda, S. 24

<sup>159</sup> ebenda, S. 23



ren an der langen Leine entspricht einer Führung mit mehr Freiraum.<sup>160</sup> Beide Führungsstile werden mit unterschiedlichen Tieren und unterschiedlichen Hindernissen durchgespielt. Dabei wird deutlich, dass nicht immer der gleiche Führungsstil der geeignetste ist. Führung muss immer der jeweiligen Situation angepasst werden.<sup>161</sup>

Bei allen Übungen kann die Anzahl der Teilnehmer pro Übung sowie auch die Anzahl der Pferde variieren. Bei Übungen mit zwei Teilnehmern ist beispielsweise eine Person der Führende und eine der Geführte. Eine Person führt das Pferd und eine weitere hält sich seitlich am Pferd ein und lässt sich ebenfalls mit dem Pferd führen. Anschließend wird getauscht, sodass alle Teilnehmer die Möglichkeit haben sich in beide Lagen hineinzusetzen. Oftmals ordnen sich die Geführten in dieser Übung, gleichsam wie im Unternehmen unmittelbar unter, ohne eventuell ihre Unzufriedenheit mit dem Führungsstil auszusprechen.<sup>162</sup>

Ziel des Trainings ist es grundsätzlich, wie bei allen tiergestützten Trainings, „(...)Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihr Führungsverhalten stärker selbstbestimmt und selbstgesteuert zu entwickeln.“<sup>163</sup> Dabei soll keinesfalls das perfekt Verhalten aufgezeigt werden, sondern das eigene Verhalten durch das Feedback des Pferdes wahrgenommen und reflektiert werden.<sup>164</sup> Die Führungskräfte sollen „(...) Einsichten in ihr Führungsverhalten gewinnen und Entwicklungsmöglichkeiten kennen lernen.“<sup>165</sup>

### 2.6.3 Transfer

Ohne Zweifel liegt bei diesem Thema eine gewisse Brisanz. Die Frage, die im Raum steht, ist immer: Wie kann ich das was ich in der Übung mit dem Tier gelernt habe im Alltag anwenden? Zunächst einmal muss der Teilnehmer bereit sein, sein Han-

---

<sup>160</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 22

<sup>161</sup> Vgl. ebenda, S.22f

<sup>162</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 90f.

<sup>163</sup> Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 33

<sup>164</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S. 36

<sup>165</sup> Kolzarek, B. Lindau-Bank, D. 2007, S. 33 und Konir, G. 2012, S. 35 und Büchele, K. 2009, S. 29 und Gries, S. 2004, S. 89

deln zu überdenken und sein Verhalten zu verändern.<sup>166</sup> Um die Übertragung der Seminarinhalte auf den Berufsalltag zu gewährleisten, ist weiter das direkte und indirekte Feedback von Bedeutung.<sup>167</sup> Der Transfer wird geschaffen indem der Trainer dem Teilnehmer Gegenfragen stellt wie beispielsweise: Wie haben Sie sich auf die Aufgabe vorbereitet? Wie haben Sie dem Pferd klar gemacht was sie wollen? So wird die Reflexion eingeleitet.<sup>168</sup> Um die Qualität des Transfers zu erhöhen sollten das Erlebte im Training und die Alltagssituation möglichst identisch sein.<sup>169</sup> Außerdem sollte ein zweites Training nach einer gewissen Zeit angeboten werden. Denn Führungslernen ist ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess.<sup>170</sup> Dennoch, selbst wenn der Transfer gelungen ist, bedarf es immer noch der Umstrukturierung, des sogenannten Reframings. Die vorherige Verhaltensweise muss aktiv verlernt und die neue Verhaltensweise bewusst eingeführt werden.<sup>171</sup> Werden die Übungen im Training gefilmt, kann dies dazu beitragen, dass der Erinnerungs- und Reflexionsprozess langfristig gefestigt wird.<sup>172</sup> Welche Erfahrungen der Teilnehmer dann in Veränderungen in seinem Berufsalltag umwandelt, hängt auch hier von ihm selbst ab.<sup>173</sup>

## 2.7 Kriterien zur Anbieterauswahl

Die Literatur stellt eine Bandbreite an mehr oder minder fundierten Konzepten zu Pferdegestützten Seminaren bereit. Für Unternehmen, die ihre Führungskräfte auf Trainings mit Pferden schicken möchten, ist es wichtig einige Kriterien bei der Anbieterauswahl zu beachten.

---

<sup>166</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 122

<sup>167</sup> Vgl. Hentze, J. et al., 1997, S. 78ff

<sup>168</sup> Vgl. Beier, D. 2011, S. 66 und 70

<sup>169</sup> Vgl. Lakemann, U. 2005, S.21

<sup>170</sup> Vgl. Hentze, J. et al., 1997, S.78ff

<sup>171</sup> Vgl. Arnold, R.; Siebert, H. 2006, S. 117

<sup>172</sup> Vgl. Büchele, K. 2009, S, 37

<sup>173</sup> Vgl. Gries, S. 2004. S.90

Zunächst ist das Erlebnis nur die Plattform für Veränderungen.<sup>174</sup> Diese Plattform sollte aus einem didaktischen Grundkonzept<sup>175</sup> und einem professionellen Seminar-konzept mit geschultem Fachpersonal bestehen, das sowohl mit den Tieren als auch den Menschen umgehen kann.<sup>176</sup> Der Trainer sollte darüber hinaus einen psychologischen, pädagogischen und soziologischen Hintergrund haben.<sup>177</sup> Ein sensibles Wahrnehmungsvermögen ist ebenso wichtig wie ein pädagogisches Taktgefühl und eine besonders sensible Vorgehensweise im Prozess des Feedback gebens.<sup>178</sup> Auch das Pferd hat gewisse Voraussetzungen mitzubringen. Auf der einen Seite sollte das Tier an den Umgang mit dem Menschen gewohnt sein, sodass es nicht in ungewohnten Situationen durchgeht und seinem Fluchttrieb folgt. Auf der anderen Seite sollte das Tier noch möglichst ursprünglich und nicht trainiert sein. Damit es nach seinem Instinkt handelt.<sup>179</sup> Mehr dazu in *Kapitel 5*.

---

<sup>174</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 99

<sup>175</sup> Vgl. Kolzarek, B.; Lindau-Bank, D. 2007, S. 12

<sup>176</sup> Vgl. Thiemann, B.A. 2010, S. 33

<sup>177</sup> Vgl. Stempel, A.E. 2011, S. 34

<sup>178</sup> Vgl. Gries, S. 2004, S. 113

<sup>179</sup> Vgl. Stempel, A.E. 2011, S. 33

### 3. Methodik der empirischen Untersuchung

Zunächst musste die Frage der Notwendigkeit geklärt werden. Eine empirische Untersuchung scheint hier sinnvoll zu sein, da bislang wenig empirisches Wissen in diesem Bereich vorhanden ist und die vorhandene Literatur auch nicht immer wissenschaftlich erscheint. Außerdem können durch eine eigene empirische Untersuchung, ohnehin schon anzunehmende Zusammenhänge und identifizierte Erkenntnisse bestätigt werden. Es soll im speziellen die Frage der Wirksamkeit von tiergestützten FT beantwortet werden.

#### 3.1 Erhebungsverfahren und Untersuchungsgegenstand

Es wurden sowohl Anbieter von Pferde- und Greifvogelgestützten Trainings befragt, als auch ehemalige Teilnehmer und Unternehmen, welche ihren Mitarbeitern tiergestützte Trainings anbieten. Dabei wurde sich auf FT mit Pferden und Greifvögeln beschränkt werden, da diese in der Praxis die am häufigsten eingesetzten Tiere sind. Durch die Befragung aus mehreren Perspektiven wird sichergestellt, dass der Untersuchungsgegenstand rundherum beleuchtet wird. Da bis jetzt noch relativ wenig erforscht ist, wurde eine explorative Untersuchung durchgeführt. Für diesen Zweck wurde das Experteninterview als Erhebungsverfahren der qualitativen Forschung ausgewählt. Das Experteninterview basiert im Gegensatz zur quantitativen Forschung, auf der Messung von Textdaten. Es werden nicht standardisierte Daten erhoben, welche Ursachen, Kausalzusammenhänge und Wirkungen identifizieren sollen und das beschreiben sollen, was die Interviewpartner wirklich erfahren haben.<sup>180</sup> Dem Experteninterview, als qualitative Methode, wurde lange Zeit wenig Beachtung geschenkt, da es eine besondere Form der Erhebung ist, bei der ein Experte herangezogen wird, welcher über ein besonderes Wissen verfügt.<sup>181</sup> Das Experteninterview hat mehrere Funktionen. Zum einen soll Betriebswissen vermittelt werden. Dieses Betriebswissen soll einen Zugang zu Abläufen geben, die in der Praxis verwendet werden. Zum anderen soll durch das Expertenwissen, Deutungswissen und Kontextwissen vermittelt werden. Deutungswissen beinhaltet vor allem Einschätzungen

---

<sup>180</sup> Vgl. Adams, J. et al., 2007, S. 26

<sup>181</sup> Vgl. Przyborski, A. Wohlrab-Sahr, M. 2008, S.131

und Trends, die von Experten, welche eine öffentliche und damit bedeutende Rolle für die Meinungsbildung spielen, formuliert wurden. Das Kontextwissen liefert in diesem Fall Zusatzwissen, das die Experten über tiergestützte Trainings besitzen.<sup>182</sup>

Durch direkte und offene Fragen wurden umfangreiche Daten generiert, welche so vergleichbar gemacht werden konnten.<sup>183</sup> Die Fragen wurden persönlich, mündlich gestellt, um zu verhindern, dass Fragen oder Formulierungen eventuell falsch verstanden werden.

### 3.2 Auswahl der Interviewpartner und Vorgespräch

Um sicher zu stellen, dass das Wissen der Experten für die Untersuchung ausreichend ist, war es wichtig, nicht nur bei der Auswahl der Partner auf die Qualität des Expertenwissens zu achten, sondern auch während der Untersuchung und im Anschluss daran. Hätte sich während der Befragung heraus gestellt, dass ein Interviewpartner nicht qualifiziert genug gewesen wäre, so hätte dieser aus dem Datensatz entfernt werden müssen.

Es hat sich als nicht einfach erwiesen Partner zu finden, die sich bereit erklärt haben, ihr Expertenwissen zu teilen. Um in der Flut von Anbietern im Netz einen Partner zu finden, welcher den Kriterien eines Experten entspricht, hat die Autorin Anbieter der Branche nach unter anderem folgenden Kriterien überprüft: Häufigkeit der Trainingsangebote, Beruflicher Werdegang, Internetauftritt, Referenzen und Anzahl bereits durchgeführter Trainings. Nach diesen Kriterien wurden acht Anbieter von Pferde- und Greifvogelgestützten Trainings angefragt. Die vier Rückantworten, welche die Autorin bekommen hat, waren alle durchwegs positiv. Alle Anbieter waren sehr interessiert an der Themenstellung dieser Arbeit und waren gerne bereit ein Interview zu geben. Etwas schwieriger gestaltete sich die Suche nach ehemaligen Teilnehmern oder Unternehmen, deren Mitarbeiter bereits an tiergestützten Trainings teilgenommen haben. Die meisten Anbieter waren nicht bereit, die Kontaktdaten ehemaliger Teilnehmer herauszugeben. So wurden auf der Internetseite der be-

---

<sup>182</sup> Vgl. Przyborski, A. Wohlrab-Sahr, M. 2008, S.133f.

<sup>183</sup> Vgl. Gläser, J.; Laudel, G. 2010, S. 110ff



fragten Anbieter Referenzen herausgesucht und diese wurden über deren normale Firmenwebseite angeschrieben. Daraus ergab sich bedauerlicherweise kein Interview. Anschließend wurde in Foren der DGFP<sup>184</sup>, in passenden Gruppen auf Xing, Facebook und weiteren Online-Foren nach Führungskräften gesucht, die bereits an einem tiergestützten Führungstraining teilgenommen haben. Die Suche verlief mäßig erfolgreich. Es meldeten sich fünf ehemalige Teilnehmer, von denen allerdings nur zwei für ein telefonisches Gespräch bereit waren. Die verbleibenden drei waren zwar nicht bereit an einer telefonischen Befragung teilzunehmen, füllten aber einen schriftlich Fragebogen aus. Außerdem wurde ein Unternehmen interviewt, welches seit vielen Jahren Mitarbeiter regelmäßig auf Pferdegestützte Trainings schickt. Denjenigen Interviewpartnern, die zu einem Interview bereit waren, wurde das Forschungsinteresse dieser Arbeit sowie der geplante Ablauf erläutert und sie wurden über die Vorgehensweise der Datenverarbeitung und den Datenschutz aufgeklärt.

### 3.3 Ablaufschema

Die Fragen, die den Interviewpartnern gestellt wurden, wurden vorher in einem Leitfaden formuliert. Ein Leitfadeninterview ist ein teilstandardisiertes Interview. Die Sachfragen sind thematisch in folgende Blöcke unterteilt worden: Bedeutung der Führungskräfteentwicklung, Führungskräfteentwicklung mit Tieren, Aufbau und Ziel der Trainings, Mehrwert in der Arbeit mit Tieren, Grenzen und Transfer von tiergestützten Trainings sowie Kriterien bei der Anbieterauswahl. Die Fragen wurden als offene Fragen anhand des Leitfadens gestellt, um den Interviewpartner dazu zu bringen, möglichst selbstständig den Sachverhalt zu strukturieren und darzustellen.

Durch immanentes<sup>185</sup> und exmanentes<sup>186</sup> Nachfragen wurden gegebenenfalls Unklarheiten geklärt.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung

<sup>185</sup> Den Experten bitten näher auf interessante Details einzugehen

<sup>186</sup> Den Experten bitten einen spezifischen Sachverhalt darzustellen

<sup>187</sup> Vgl. Przyborski, A. Wohlrab-Sahr, M. 2008, S.136f.

### 3.4 Auswertung der Experteninterviews

In den folgenden Kapiteln soll die Methodik erklärt werden, welche entwickelt wurde, um die Interviews nachvollziehbar und überprüfbar auszuwerten. Es soll erklärt werden, nach welchen Analyseschritten und Analyseregeln die Inhaltsanalyse durchgeführt wurde. Dafür wurde das Ablaufmodell nach Mayring 2010 verwendet werden.<sup>188</sup>

#### (1) Festlegung des Materials

Zunächst musste das Ausgangsmaterial bestimmt werden. Verwendet werden sollen die Antworten aus den Interviews, bei denen mindestens drei der Befragten eine Antwort abgegeben haben. Im Speziellen handelt es sich bei der Befragung der Anbieter um die Befragung von zwei Anbietern von Pferdegestützten Trainings und zwei Anbietern von Greifvogelgestützten Trainings. Auf der Seite der Nachfrager wurden fünf ehemalige Teilnehmer und ein Unternehmen befragt, welches seinen Mitarbeitern tiergestützte Trainings anbietet.

#### (2) Analyse der Entstehungsgeschichte

Die Interviews wurden alle auf freiwilliger Basis durchgeführt. Alle Befragungen der Anbieter wurden persönlich,-mündlich von der Autorin am Telefon oder in einem persönlichen Treffen durchgeführt. Zwei der Interviews mit ehemaligen Teilnehmern sowie die Befragung des Unternehmens wurden ebenfalls telefonisch durchgeführt. Den weiteren drei ehemaligen Teilnehmern wurde auf Grund von Zeitmangel der Befragten, ein speziell für sie schriftlich angefertigter Fragebogen zugesandt. Alle Fragen zielen darauf hin, die Wirksamkeit von tiergestützten FT zu überprüfen.

#### (2) Formale Charakteristika des Materials

Alle persönlich mündlichen Befragungen wurden mittels elektronischer Medien als Audiodatei aufgenommen und anschließend transkribiert. (*Siehe Anhang C*)

---

<sup>188</sup> Vgl. Mayring, P. 2010, S. 59

### (3) Richtung der Analyse

Um die Wirksamkeit von tiergestützten Trainings zu überprüfen, wurden den Anbietern Fragen gestellt, die sie dazu anregen sollten, selbstständig zu erzählen, wie Tiere als Co-Trainer funktionieren können, was der Mehrwert in der Arbeit mit Tieren ist und was von dem Tier gelernt werden kann. Die ehemaligen Teilnehmer wurden anschließend befragt, welche Erfahrungen sie in tiergestützten Trainings machen konnten und was sie für sich und ihren Berufsalltag auch langfristig mitnehmen konnten.

### (4) Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Die Literatur hält viele positive Aspekte der Wirksamkeit von tiergestützten FT bereit. Um diese Theorien zu überprüfen ist es nun in diesem Zusammenhang interessant, ob die Erfahrungen der Experten aus der Praxis mit der Literatur übereinstimmen und ob auch ehemalige Teilnehmer diese Erfahrungen tatsächlich machen konnten.

## 3.5 Bestimmung der Analysetechnik

Es wurde in der Analyse des erhobenen Datenmaterials eine zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung durchgeführt. Ziel dieser Analysetechnik ist es, das Material zwar zu reduzieren, jedoch die wesentlichen Inhalte nicht zu verlieren.<sup>189</sup> Um ein Abbild des gesamten Materials zu bekommen wurde der Inhalt in induktiven Kategorien zusammengefasst. Induktiv bedeutet hier, dass die Kategorien aus dem vorliegenden Material und dem sich daraus ergebenden Verallgemeinerungsprozess abgeleitet wurden.<sup>190</sup> Der Inhalt wurde in Anlehnung an ein Modell von Mayring im folgenden Ablauf analysiert:<sup>191</sup>

#### (1) Bestimmung der Analyseeinheit

Alle Antworten auf eine Frage, die von mindestens drei der Befragten beantwortet wurden, bilden hier eine Analyseeinheit.

---

<sup>189</sup> Vgl. Mayring, P. 2010, S. 65

<sup>190</sup> Vgl. Mayring, P. 2010, S. 83

<sup>191</sup> Vgl. Mayring, P. 2010, S. 68

## (2) Paraphrasierung inhaltstragender Textstellen

Die Antworten wurden zunächst nach folgenden Regeln paraphrasiert. Nicht oder weniger inhaltstragende Textstellen sowie Wiederholungen und Ausschmückungen wurden gestrichen. Die Antworten wurden auf eine einheitliche Sprachebene und in grammatikalische Kurzform übersetzt.

## (3) Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus; Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Niveau

Aus den Paraphrasen, die in Schritt (2) entstanden sind, wurden anschließend Satzaussagen gebildet. Auch hier wurden unwichtige oder nichtssagende Paraphrasen gestrichen. Durch die Bestimmung eines Abstraktionsniveaus und einer Verallgemeinerung aller Aussagen, die unter diesem Niveau liegen, entstanden Aussagen mit gleichen Inhalten die im nächsten Schritt zusammengefasst werden konnten. Alle Paraphrasen die zu abstrakt sind wurden gestrichen. Dabei wurde in allen Zweifelsfällen eine theoretische Vorannahme getroffen.

## (4) Erste Reduktion durch Selektion und Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen

Hier wurden Aussagen mit gleichen Inhalten in Kategorien K1 – K107 zusammengefasst. Dabei wurden eventuell Paraphrasen mit gleichen Aussagen zu einer Aussage mit mehreren Unterpunkten zusammengefasst. Nicht inhaltstragende Paraphrasen wurden erneut gestrichen und wichtige zentrale Aussagen wurden alleinstehend übernommen.<sup>192</sup>

## (5) Zweite Reduktion durch Bündelung

In der zweiten Reduktion wurden die Kategorien K1 – K107 neu sortiert und wiederum wurden gleiche oder ähnliche Aussagen in Kategorien A1 – A31 zusammengefasst. Auch hier wurden Antworten auf die gleiche Frage, allerdings mit unterschied-

---

<sup>192</sup> Schritt (1)-(4) vgl. Anhang I)

lichen Kernaussagen und von unterschiedlichen Interviewpartnern zu einer Aussage mit mehreren Unterpunkten zusammengefasst.<sup>193</sup>

(6) Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

Als Anhang wurden schließlich alle Aussagen als Kategoriensystem dargestellt und dienen nun als Grundlage für die Interpretation.<sup>194</sup>

(7) Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Zum Schluss wurden alle zusammengefassten Aussagen in Hinblick auf die Übereinstimmung mit dem Ausgangsmaterial überprüft.

---

<sup>193</sup> Schritt (5) vgl. Anhang J)

<sup>194</sup> Schritt (6) vgl. Anhang D)





## 4.1 Ergebnisse der Befragung der Anbieterseite

Nachfolgend werden von allen Kategorien (A1)-(A31), diejenigen dargestellt, welche für die spätere Interpretation der Ergebnisse besonders wichtig sind. Die vollständige Auflistung aller Kategorien befindet sich im *Anhang E*

Der erste Fragenblock bezog sich auf die Frage, warum sich Pferde und Greifvögel am besten als Co-Trainer eignen. Die Antworten auf diese Frage beinhalten gleichzeitig, was die Teilnehmer konkret von den Tieren lernen können.

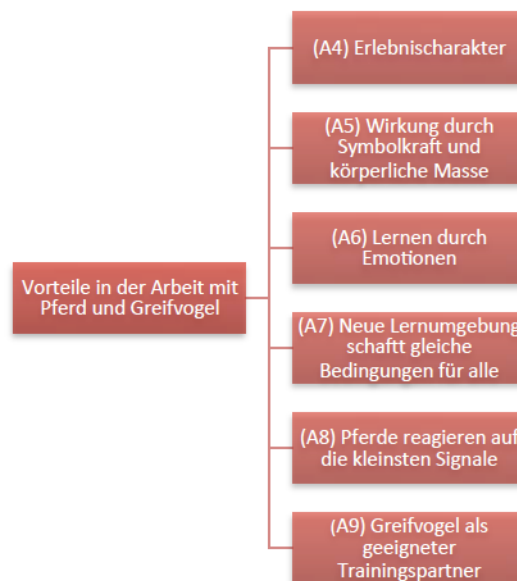


Abb. 3: Kategorien (A4)-(A9)

(A4) Erlebnischarakter: Viele Tiere eignen sich für FT. Um jedoch die Effekte eines Erlebnisses zu haben, eignen sich diejenigen Tiere besonders gut, mit denen man in Interaktion treten kann.

(A5) Wirkung durch Symbolkraft und körperliche Masse: Tiere wirken allein wegen ihrer körperlichen Masse, ihrer Ausstrahlung und ihrer Symbolkraft besonders stark. Dies bestätigt ein Beispiel aus Interview Nr.1.: „Zweiter Aspekt warum Pferde - ist deren Körperliche Masse. Das ist eine Schlüsselerfahrung denn Pferde können einem nur

*freiwillig folgen. Man kann sie nicht zwingen.*<sup>195</sup> Überblicksmäßig lässt sich zusammenfassen, dass aus der Zusammenarbeit mit Tieren gelernt werden kann:

- Non verbale und verbale Kommunikation, Körpersprache, Raum- und Distanzverhalten
- Einfache, klare Führung und klare Kommunikation
- Bedeutung von Regenerationsphasen für den Erfolg: *„Dass ich mir als Führungskraft eben auch immer wieder bewusst mache, ich kann nur Erfolg raus holen, wenn dann eben auch immer wieder diese Ruhe-Phase kommt. Denn der Menschen braucht seine Zeit sich wieder zu regenerieren, um dann wieder voll leistungsfähig zu sein.“*<sup>196</sup>
- Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, Leben im hier und jetzt sowie loslassen können und Vertrauen schenken
- Intuitiv handeln und Emotionen zulassen
- Arbeiten auf Augenhöhe, Gleichberechtigung und Wertschätzung

(A6) Lernen durch Emotionen: Lernen ist an Emotionen gekoppelt, weshalb das Lernen mit Tieren oder in der neuer Umgebung schneller und nachhaltiger ist, denn diese lösen Emotionen im Menschen aus. Als Beispiel hierfür wird eine Aussage aus Interview Nr.1 herangezogen: *„Hauptcharme an der Arbeit mit Tieren: Es geht sehr schnell ums Eingemachte.“*<sup>197</sup> Beim Lernen ohne Emotionen würde das Gelernte nur ins Kurzzeitgedächtnis gehen. Außerdem sind Emotionen ehrlich und somit der Schlüssel zu emotionalen Themen: *„Eine Art System um jemanden dazu zu bringen über ganz bestimmte Dinge zu sprechen.“*<sup>198</sup>

In Kategorie (A7) wurden allen Aussagen zusammengefasst, welche das Lernen in einer neuen Umgebung betreffen. (A7) Neue Lernumgebung schafft gleiche Bedingungen für alle: Eine neue Lernumgebung, welche durch die Interaktion mit Tieren geschaffen wird, gibt jedem die gleiche Chance, Neues auszuprobieren ohne dabei auf alte Verhaltens- und Denkmuster zurück greifen zu können: Ein Beispiel hierfür

---

<sup>195</sup> Interview Nr.1,S.2

<sup>196</sup> Interview Nr.3,S.5

<sup>197</sup> Interview Nr.1,S.3

<sup>198</sup> Interview Nr.3,S.3

stammt aus Interview Nr.2.: „*Es sind andere Gerüche, andere Umgebung, andere Seminarart und die sind alle nicht mehr ganz so sicher, weil sie nicht mehr auf ihrem sicheren Terrain sind.*“<sup>199</sup> Dadurch wird echte Persönlichkeit hervorgerufen.

Kategorie (A8) beschreibt wie Pferde funktionieren und was daraus gelernt werden kann: (A8) Pferde reagieren auf die kleinsten Signale. Sie eignen sich für FT, weil sie die kleinsten Signale des Menschen lesen und darauf reagieren können. Daraus kann der Mensch folgendes lernen:

- Non verbale und verbale Kommunikation, Respekt, Vertrauen, Achtsamkeit
- Abgleich des Eigen- und Fremdbildes wodurch innere Inkongruenzen aufgedeckt werden können
- Kennenlernen unterschiedlicher Führungsstile und deren Auswirkungen. Ein Beispiel hierfür ist aus Interview Nr.2.: „*Das ist schon einmal die erste Erkenntnis, dass eben andere Leute anders führen und dann wird eben analysiert, was ist dein Führungsstil, bist du dir sicher, bist du direkt, bist du wertschätzend.*“<sup>200</sup>
- Eigenes Verhalten und Wirken sowie der persönliche Führungsstil können erfahren werden: „*Oft bekomme ich Feedback, dass die Teilnehmer hoch sensibilisiert sind, dass sie diese Metaphern, die sie für sich auch selbst gefühlt haben, dass diese ihnen wahnsinnig helfen auch im Umgang mit Mitarbeitern.*“<sup>201</sup>
- Ressourcenorientiertes Coaching: Eigene Schwächen werden geschwächt und eigene Stärken gestärkt
- Lernprozess ist ein Veränderungsprozess, Teilnehmer spüren, dass etwas passiert und machen sich selbst Gedanken: „*Wenn das Pferd eben nicht so funktioniert, dann nutzen wir das als Ansatzpunkt, um dann einen Coachingprozess in Gang zu setzen.*“<sup>202</sup> Führung wird demnach erlebt und der Trainer

---

<sup>199</sup> Interview Nr.2,S.6

<sup>200</sup> Interview Nr.2,S.4

<sup>201</sup> Interview Nr.3,S.8

<sup>202</sup> Interview Nr.2,S.3

muss somit nur wenig mit Worten erklären: *„Das sind also Effekte die dann ohne Sprache passieren können.“*<sup>203</sup>

- Das Erlebnis mit dem Pferd kann durch Bilder und Emotionen im Alltag noch einmal reflektiert werden

Kategorie (A9) bezieht sich auf die Arbeit mit Greifvögeln. (A9) Greifvögel als geeignete Trainingspartner: Greifvögel faszinieren den Menschen und sind nicht seit Jahrtausenden gezüchtet und auf Kommandos trainiert. Gerade bei Männern oder starken Führungspersönlichkeiten eignet sich der Greifvogel deswegen besonders, weil er jeden beeindruckt, beeinflusst und sich keiner seiner Aufmerksamkeit entziehen kann: *„Respekt und vor allem die Faszination an den Greifvögeln kann jede Führungskraft aus der Reserve locken.“*<sup>204</sup>, bestätigt Interviewpartner Nr.4. Teilnehmer können von Greifvögeln z.B. folgendes lernen:

- Grundsätze der Kommunikation, Respekt, Ausstrahlung, Vertrauen
- Situative Führung ist nicht nur der Blick für die ganze Situation sondern auch für die einzelnen Personen und deren Bedürfnisse. Ein Beispiel hierfür aus Interview Nr.1.: *„Situative Führung: Was brauche ich, was braucht der andere, was braucht die Situation?“*<sup>205</sup>
- Führung auf Augenhöhe: *„Ich habe auch wenn ich ihn fliegen lasse -also im Luftraum- keinerlei Handhabung über Druck. Es funktioniert nur eine nachhaltige Kooperation auf Augenhöhe.“*<sup>206</sup> *„Für den Falken ist es schon nicht o.k., wenn ich nur die Hand absenke. Der Falke sagt, er möchte absolut gleichberechtigt Auge in Auge, auf Augenhöhe arbeiten.“*<sup>207</sup>
- Sich führen zu lassen wenn der andere mehr Wissen hat als man selbst
- Verantwortung zu übernehmen für den Vogel / den Mitarbeiter
- Mit den Gedanken bei sich zu sein, klar zu sein, im „Hier und Jetzt“ sein

---

<sup>203</sup> Interview Nr.3,S.3

<sup>204</sup> Interview Nr.4,S.3

<sup>205</sup> Interview Nr.1,S.4

<sup>206</sup> Interview Nr. 4,S.3

<sup>207</sup> Interview Nr.4,S.3



- Eigenschaften des Tieres für sich abzuschauen bzw. neue Charaktereigenschaften bei sich zu entdecken
- Vogel landet nur bei Teilnehmern, die Verantwortung dafür übernehmen und denen der Vogel vertraut, bestätigt Interview Nr.3.: *„Wenn ein Teilnehmer dieses Vertrauen nicht vermitteln kann, dann fängt der Vogel an zu führen. Vogel läuft den Arm hoch, dreht sich auf dem Arm um, wird unruhig, fliegt weg.“*<sup>208</sup>

Dennoch muss bei der Verhaltensinterpretation des Vogels differenziert werden, denn nicht immer kann dessen Verhalten auf die FP übertragen werden. *„Also das ist in einem Training nicht zu leisten zu den Teilnehmern zu sagen schenk dem Vogel mal so viel Vertrauen, dass er bei dir landet.“*<sup>209</sup> bestätigt Interviewpartner Nr.4

Anschließend sollten die Befragten angeben, wie das Tier als Trainer funktionieren kann, so dass die Teilnehmer auch etwas von dem Tier und aus der Arbeit mit dem Tier lernen können. Die Auswertung der Antworten der Teilnehmer hat folgendes ergeben.

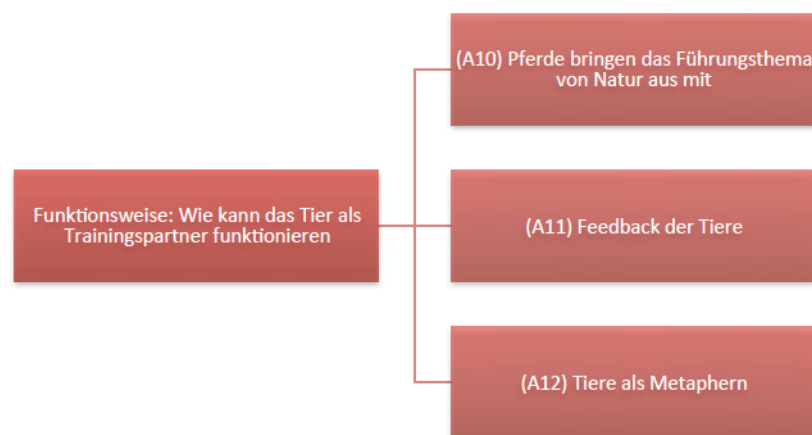


Abb. 4: Kategorien (A10)-(A12)

(A10) Pferde bringen das Führungsthema von Natur aus mit: Pferde sind gute Folger, sie wollen geführt werden, wenn der Mensch ihren Anforderungen an eine gute Führungskraft wie beispielsweise Souveränität, Sicherheit, Zielstrebigkeit und Wert-

<sup>208</sup> Interview Nr.3, S.4

<sup>209</sup> Interview Nr.4, S.8

schätzung erfüllt. *„Pferde machen es einem grundsätzlich leicht: sie sind gute Folger, was andere Tiere ja nicht unbedingt sind. Pferde haben ganz klare Anforderungen an Führung.“*<sup>210</sup> beschreibt Interviewpartner Nr.1. *„Und eine gute Führungskraft ist auch das was eine gute Führungskraft in einer Pferdeherde haben muss.“*<sup>211</sup>, bestätigt Interviewpartner Nr.2.

Kategorie (A11) fasst alle Aussagen zusammen, die das Feedback des Pferdes/Greifvogel beschreiben.(A11) Feedback der Tiere: Das Tier gibt dem Teilnehmer direkt und ehrlich zu spüren, was es von seiner Führung hält. Der Teilnehmer spürt, dass etwas passiert ist, kann daraus lernen und ist gezwungen die Fehler bei sich zu suchen. Denn das Feedback kommt nicht in Worten, sondern lässt es dem Teilnehmer spüren. Das macht es für den Trainer leichter, denn er muss nichts mehr erklären, sondern nur noch den Transfer einleiten. Interviewpartner Nr.1 bestätigt: *„Der Teilnehmer spürt es. Er braucht auch gar nicht mehr viel darüber reden. Er darf sich einfach nur seine Gedanken selber machen. Man kann über Führung reden, aber hier wird Führung wirklich erlebt und gemacht und nicht nur kognitiv aufgedrösel.“*<sup>212</sup>

Darüber hinaus können Tiere als Metaphern verwendet werden. Dies wird in Kategorie (A12) wie folgt zusammengefasst: (A12) Tiere als Metaphern: Lernen mit Tieren ist auch lernen durch Metaphern, welche dem Menschen helfen im Alltag stärker sensibilisiert zu sein. Die Metaphern können im Alltag wieder aufgegriffen und bewusst geklärt werden. Interviewpartner Nr. 3. sagt: *„Das ist das schöne, das sind Bilder und Emotionen die den Teilnehmern in ihrem Führungsalltag dann eben auch wieder hoch kommen.“*<sup>213</sup>

---

<sup>210</sup> Interview Nr.1,S.3

<sup>211</sup> Interview Nr.2,S.3

<sup>212</sup> Interview Nr.1,S.10

<sup>213</sup> Interview Nr.3,S.8

Der vierte Fragenblock bezog sich auf den Aufbau und auf eventuelle Trainingskonzepte der Anbieter. Die Befragten haben den Ablauf der Trainings wie folgt beschrieben.

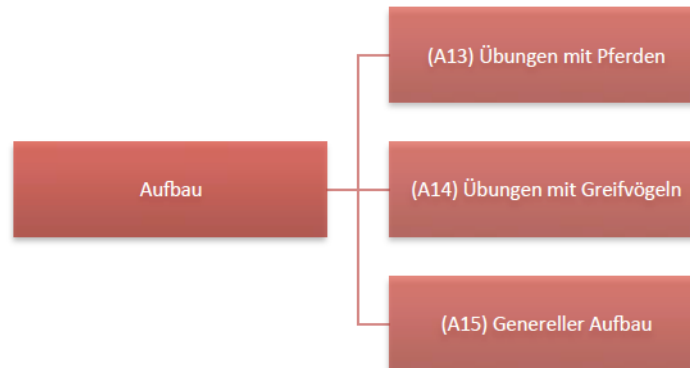


Abb. 5: Kategorien (A13)-(A15)

(A13) Übungen mit Pferden sind Führübungen mit unterschiedlichen Pferden und Hindernissen. Durch dieselben Rahmenbedingungen für alle, werden unterschiedliche Führungsstile sichtbar. Interviewpartner Nr.2 beschreibt den Prozess folgendermaßen: „*Alle Teilnehmer machen die erste Aufgabe relativ identisch und dann erkennen die schon, dass die gleiche Aufgabe und das gleiche Pferd zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.*“<sup>214</sup> Nach jeder Übung wird diese analysiert und Feedback gegeben. Dann folgt die nächste Übung.

(A14) Übungen mit Greifvögeln: sind Übungen mit unterschiedlichen Tieren (Falke, Eule, Bussard, Adler) wobei jeder Teilnehmer zunächst alle Vögel auf dem Handschuh trägt wie Interviewpartner Nr.4 bestätigt: „*Weil jeder Teilnehmer bekommt alle vier Charaktere der Greifvögel auf den Handschuh gesetzt.*“<sup>215</sup> Dann wird das Tier auf den nächsten Handschuh übergeben und schlussendlich wird das Tier fliegen gelassen und soll anschließend wieder auf seinem Handschuh landen.

In Kategorie (A15) werden Aussagen zum generellen Aufbau und Ablauf der Übungen zusammengefasst. Siehe hierfür *Anhang E)*

<sup>214</sup> Interview Nr.2,S.4

<sup>215</sup> Interview Nr.4,S.7

Um der Wirksamkeit von tiergestützten Trainings weiter auf den Grund zu gehen, wurde anschließend nach Erfahrungen der Anbieter gefragt und ob wirklich jeder Teilnehmer etwas lernen kann. Die Auswertung der Antworten ergab:

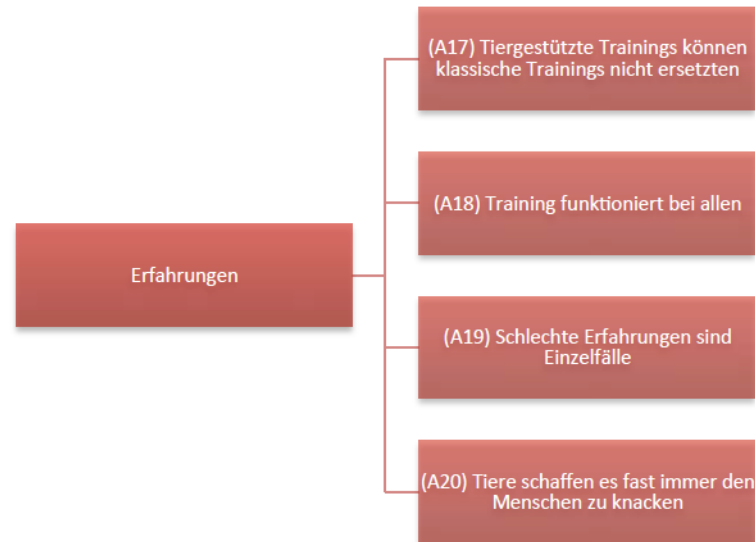


Abb. 6: Kategorien (A18)-(A20)

(A17) Tiergestützte FT können klassische Trainings nicht ersetzt aber ergänzen.

(A18) Trainings funktionieren bei allen Teilnehmern: Jeder kann etwas lernen, egal auf welcher Führungsebene er sich befindet. Voraussetzung hierfür ist, dass er bereits Führungserfahrung hat, denn Führung kann in diesen Trainings nur verbessert und nicht grundlegend gelernt werden. Außerdem kann der Teilnehmer nur etwas lernen, wenn es um etwas Persönliches zum Erlernen geht und wenn er offen ist für Neues. Als Beispiel hierfür wird Interviewpartner Nr. 1. herangezogen : „Ist für jeden sinnvoll, weil es um nichts sachliches geht, sondern um etwas Persönliches.“<sup>216</sup>

Die meisten Anbieter haben bis jetzt keine schlechten Erfahrungen gemacht. Das bestätigen die Aussagen, die in Kategorie (A19) zusammengefasst werden: (A19) Schlechte Erfahrungen sind Einzelfälle: Wenn Teilnehmer nichts für sich mitnehmen konnten, dann waren es Einzelfälle und nur weil Teilnehmer Angst vor den Tieren hatten oder nicht bereit waren etwas zu verbessern an ihrer Führung: „Jeder kann immer irgendwas lernen, wenn man offen ist.“<sup>217</sup> sagt Interviewpartner Nr.2

<sup>216</sup> Interview Nr.1,S.6

<sup>217</sup> Interview Nr.2,S.7

Kategorie (A20) fasst alle Aussagen der Anbieter zusammen, die bestätigen, dass das Training fast immer funktioniert, weil die Tiere den Menschen emotional öffnen. (A20) Tiere schaffen es fast immer den Menschen zu knacken: Die meisten Trainings sind demnach sehr erfolgreich, denn die Tiere schaffen es immer die Menschen zu knacken und wenn doch einmal ein Teilnehmer Widerstand leistet, dann kann auch aus diesem Widerstand etwas gelernt werden, da dieser nicht grundlos ist.

Die Auswertung der Frage, welche Kompetenzen vermittelt und welche nicht vermittelt werden können, ergab:

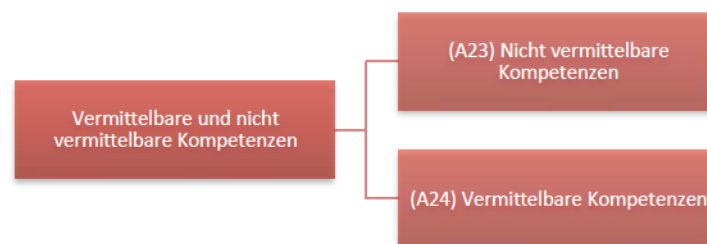


Abb. 7: Kategorien (A23)-(A24)

(A23) Nicht vermittelbare Kompetenzen: Fachliche und methodische Kompetenzen sowie verbale Kompetenz wie z.B.: Rhetorik und Verhandlungsführung können nicht vermittelt werden. Dies bestätigt auch eine Aussage von Interviewpartner Nr.2, welche hier beispielhaft genannt werden soll: *„Was allerdings nicht vermittelt werden kann, ist natürlich alles was Rhetorik an geht, alles verbale, weil das Pferd versteht nun mal keine Wörter.“*<sup>218</sup>

(A24) Vermittelbare Kompetenzen: Sind alle sozialen, personalen und persönlichen Kompetenzen, wie beispielsweise sozialer Umgang, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit, klare Regeln und Kommunikation, Konsequenz und Durchhaltevermögen, Grenzen setzen und unterschiedliche Kommunikations- und Wahrnehmungsmuster lernen und verstehen. Beispiele aus den Experteninterviews sind hierfür: *„Bei einem sind es wirklich die klassischen sozialen Kompetenzen im Umgang mit anderen.“*<sup>219</sup> aus

<sup>218</sup> Interview Nr.2,S.8

<sup>219</sup> Interview Nr.1,S.7



Interview Nr.1 oder *„Es geht vor allem darum zu akzeptieren, dass diese Wesen eine andere Form von Kommunikation und Wahrnehmung haben.“*<sup>220</sup> aus Interview Nr.3

Der zunächst letzte Fragenblock bezog sich auf den Transfer. Wie dieser sichergestellt und erhöht werden kann. Die Auswertung ergab folgendes:

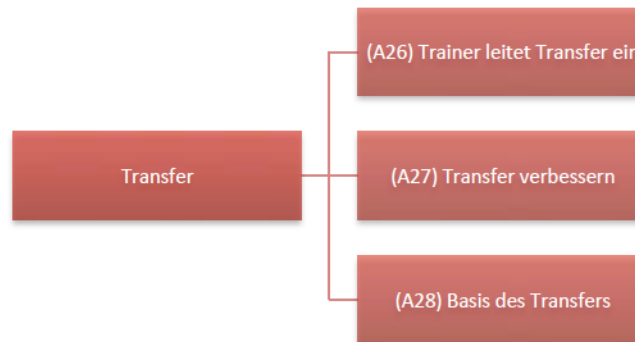


Abb. 8: Kategorien (A26)-(A28)

(A26) Der Trainer leitet Transfer ein: Um den Transfer einzuleiten, müssen die Trainer den Teilnehmern nach jeder Übung erklären, was gerade passiert ist und das muss auf den Alltag übertragen werden. *„Aufgabe des zweibeinigen Trainers.“*<sup>221</sup> war auch Aussage des Interviewpartners Nr.1. Somit wird gleich im Anschluss an jede Übung der Transfer eingeleitet. Die Trainer können den Transfer aber nur einleiten und Impulse geben. Die eigentliche Verantwortung trägt der Teilnehmer selbst.

Kategorie (A27) trägt alle Aussagen zusammen, die zur Verbesserung des Transfers genannt wurden: (A27) Transfer verbessern: Um den Transfer zu erhöhen wäre ein Nachcoaching sinnvoll, welches allerdings nicht von jedem Anbieter angeboten und auch von den meisten Teilnehmern aus zeitlichen Gründen nicht angenommen wird. Um die Nachhaltigkeit des Transfers zu erhöhen, gibt es darüber hinaus weitere Methoden, wie beispielsweise der Brief an mich selbst, Bild- und Videomaterial für jeden Teilnehmer, oder gegenseitige Kontrolle im Alltag. Ein Beispiel hierfür aus Interview Nr.4.: *„Wir lassen die Teilnehmer zum Beispiel einen Brief an sich selber schreiben den sie dann vier Wochen später öffnen können um die Erfahrungen noch einmal*

<sup>220</sup> Interview Nr.3,S.9

<sup>221</sup> Interview Nr.1,S.7

zu verinnerlichen. Sie bekommen auch ein Bild von sich und Bildmaterial um das Erlebnis noch einmal schön aufbereitet.“<sup>222</sup>

Wichtig für den Transfer ist dabei die Basis, welche in Kategorie (A28) zusammengefasst wird: (A28) Basis des Transfers ist, dass Denk- und Verhaltensmuster der Teilnehmer im Alltag und im Training grundsätzlich gleich sind.

Die letzte Frage, die den Anbietern gestellt wurde, bezieht sich auf die Auswahl eines geeigneten Anbieters. Welche Kriterien beachtet werden müssen, um einen guten Anbieter in der Flut derer zu identifizieren, sind unter anderem:

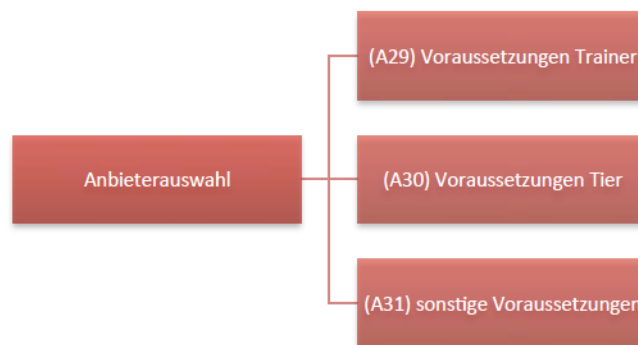


Abb.9: Kategorien (A29)-(A31)

(A29) Voraussetzungen Trainer:

- Trainer müssen Tier- und Menschentrainer in einer Person sein. Eine Zusammenarbeit von Pädagogen und Tiertrainern oder Personaler reicht nicht aus: „Schnittmenge zwischen Trainingskompetenz und Pferdekompentenz muss gegeben sein.“<sup>223</sup> bestätigt Interviewpartner Nr.1
- Trainer müssen mit dem Tier umgehen können, um zu erklären was gerade in der Übung mit dem Tier passiert: „Das macht für mich einen guten Anbieter aus, der in der Lage ist eine Konzeption zu gestalten, die einen Kern als Lerneffekt herausarbeiten“<sup>224</sup> erklärt Interviewpartner Nr.3
- Trainer brauchen Berater- oder Coaching Kompetenz und sollten schon einmal in einem Unternehmen gearbeitet haben um die Zielgruppe zu kennen

<sup>222</sup> Interview Nr.4,S.9

<sup>223</sup> Interview Nr.1,S.10

<sup>224</sup> Interview Nr.3,S.11

- Trainer benötigen Know-how im Trainingsaufbau und -konzept sowie Erfahrungen in Management-, Führungs-, und Personalentwicklungstrainings
- Trainer müssen mit aufkommenden Konflikten und Emotionen umgehen können

(A30) Voraussetzungen Tier: Auch die Tiere sollten gewissen Voraussetzungen mitbringen. Sie sollten z.B. in der Herde aufwachsen und leben, um ein ausgeprägtes Sozialverhalten zu haben. Außerdem sollten sie möglichst ursprünglich und natürlich und nicht hochgezüchtet sein und perfekt funktionieren. Ein Beispiel aus dieser Kategorie ist aus Interview Nr.2.: *„Weil wir legen Wert auf das natürliche Verhalten des Pferdes.“*<sup>225</sup>

(A31) Sonstige Voraussetzungen sind: Allgemeine Qualitätskriterien der Anbieter, die Anzahl der Trainings die sie jährlich anbieten, das Datum des letzten Trainings, der Internetauftritt der Anbieter und die Anzahl der Trainer, die ein Training leiten.

## 4.2 Ergebnisse der Befragung der Nachfragerseite

Um die Aussagen der Anbieter von einer anderen Seite zu beleuchten, wurden ehemalige Teilnehmer und Unternehmen befragt, die bereits an Pferde- und Greifvogelgestützten Trainings teilgenommen haben. Die Teilnehmer wurden nach ihren Erfahrungen befragt und ob sie aus den Trainings langfristig etwas für Ihren Berufsalltag mitnehmen konnten. Im Folgenden werden von allen Kategorien (N1)-(N9), diejenigen dargestellt, welche für die spätere Interpretation der Ergebnisse von besonderer Bedeutung sind. Die vollständige Auflistung aller Kategorien befindet sich im *Anhang F*)

---

<sup>225</sup> Interview Nr.2,S.10

Die Auswertung ergab sowohl äußerst positive als auch skeptische Erfahrungen.

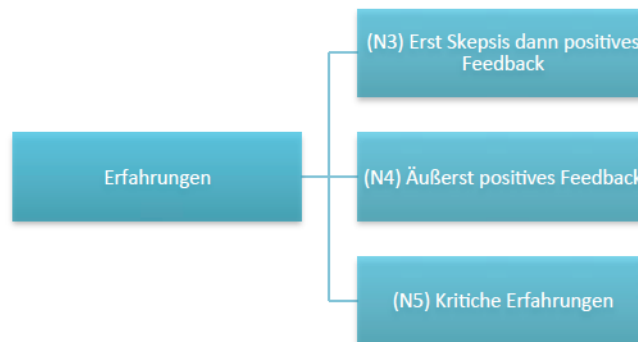


Abb. 10: Kategorien (N3)-(N5)

Erfahrungen der ehemaligen Teilnehmer wurden in drei Kategorien aufgeteilt. Skeptische, positive und kritische Erfahrungen:

(N3) Erst Skepsis dann positives Feedback: Zunächst ist oftmals Skepsis gegenüber Trainings mit Tieren geboten: „*Wieso können gerade Pferde mir verraten, wie ich mich als Führungskraft verhalte.*“<sup>226</sup> nennt Interviewpartner Nr.1 als Beispiel für eine kritische Frage. Meist können sich 99% darauf einlassen und das Feedback ist zu 99% positiv: „*1% das sind dann eben die, die sich nicht so drauf einlassen konnten*“<sup>227</sup> erklärt Interviewpartner Nr.1 weiter.

(N4) Äußerst positives Feedback: Kein anderes Seminar kann den Transfer so gut leisten wie diese Trainings, bei denen die Teilnehmer ihre Charaktere so deutlich und ohne viele Worte erleben und von den Tieren gespiegelt bekommen. Denn Pferde spiegeln ehrlich.

(N5) Kritische Erfahrungen: Trainings mit Tieren haben unglaubliche Tiefen, die allerdings erst in langfristiger Arbeit wirken können, wenn man die Sprache der Pferde versteht. Viele kleine Effekte vor allem die Selbstreflexion können gelernt werden, aber die Effekte in einem Training sind begrenzt, da die Sprache der Pferde erst über Jahre gelernt werden kann und in einem Training nur wenige Vokabeln rudimentär

<sup>226</sup> Interview Nr.1,S.1

<sup>227</sup> Interview Nr.1,S.3

gelernt werden können: „*Es ist einfach alles nur in Grenzen übertragbar.*“<sup>228</sup> bestätigt Interviewpartner Nr.2. „*Außerdem sind die Erkenntnisse aus den FT mit Tieren für Pferdeerfahrene nur wenig überraschend.*“<sup>229</sup> sagt Interviewpartner Nr.6. Es ist ein einschichtiges Lernen und neutraleres Feedback als das eines Menschen: „*Dieses Feedback ist viel neutraler als wie wenn mir ein Mitarbeiter das sagt.*“<sup>230</sup> fügt Interviewpartner Nr.2 hinzu.

Anschließend wurden die ehemaligen Teilnehmer zu der Wirksamkeit des Transfers befragt sowie dazu, ob sie auch in der Zeit nach dem Training noch daran zurückdenken.

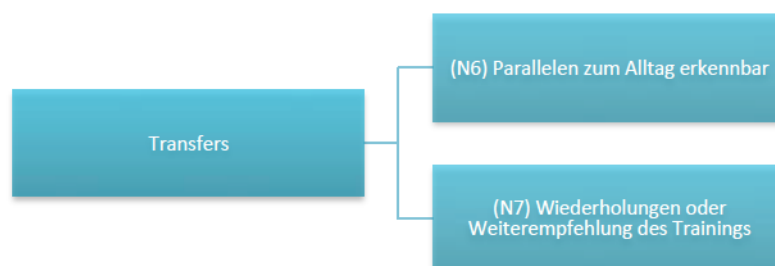


Abb. 11: Kategorien (N6)-(N7)

In Kategorie (N6) wurden alle Aussagen über die Parallelität von Training und Alltag zusammengefasst: (N6) Parallelen zum Alltag erkennbar: Training kann noch lange Auswirkungen haben auf den Führungsalltag, wenn Reflexion und Transfer gut genug sind, um alte Gewohnheiten aufzugeben. Parallelen von dem Alltag zu dem Training sind vor allem dann gegeben, wenn im Alltag die eigene Verhaltensweise in den Vordergrund rückt und man Menschen richtig führen will: „*Ich glaube so einen Erfahrung mit dem Pferd muss man nicht wiederholen, das bleibt, das ist so beeindruckend.*“<sup>231</sup> Bestätigt auch Interviewpartner Nr.4.

(N7) Wiederholungen oder Weiterempfehlungen des Trainings: Das Seminar würde erneut gebucht werden, wenn andere Inhalte behandelt oder mit anderen Tieren gearbeitet werden würde. Die Teilnehmer würden das Seminar immer weiter emp-

<sup>228</sup> Interview Nr.2,S.2

<sup>229</sup> Interview Nr.6,S.1

<sup>230</sup> Interview Nr.2,S.2

<sup>231</sup> Interview Nr.1,S.4



fehlen, wenn es zu jeweiligen Position der Führungskraft passt. Sie bestätigen auch, dass es besonders empfehlenswert innerhalb eines komplexen Entwicklungsprogramms ist. Interviewpartner Nr.6 untermauert dies indem er sagte: *„Besonders empfehlenswert finde ich solch ein Pferde- oder generell tiergestütztes Coaching/Training innerhalb eines komplexen Entwicklungsprogramms.“*<sup>232</sup>

Die Frage nach Kriterien zur geeigneten Auswahl eines Anbieters ergab, wie bereits schon die Befragung der Anbieter, dass sowohl Trainer als auch Tier bestimmte Voraussetzungen erfüllen sollten.

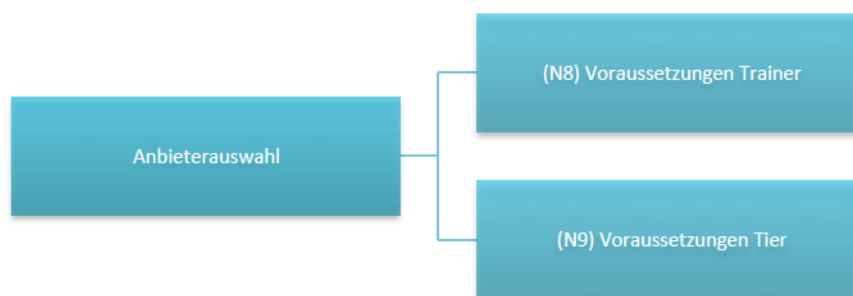


Abb. 12: Kategorien (N8)-(N9)

(N8) Voraussetzungen Tier: Pferde sollten Herdentiere sein, die von Leithengst und Leitstute geführt werden, um das Führungsverhalten zu spiegeln: *„Ich würde auf jeden Fall schauen, dass die Tiere Herdentiere sind.“*<sup>233</sup>

(N9) Voraussetzungen Trainer: Da der menschliche Trainer eine Schlüsselposition einnimmt, sollte er das Thema transportieren können, indem er erklärt warum das Tier wie handelt. Außerdem sollte er fachlich und methodisch kompetent sein: *„Der Trainer muss schon Ahnung davon haben - das ist ja das Wichtigste.“*<sup>234</sup> bestätigt Interviewpartner Nr.3.

<sup>232</sup> Interview Nr.6,S.2

<sup>233</sup> Interview Nr.1,S. 5

<sup>234</sup> Interview Nr.3,S.2

## 5. Interpretation der Ergebnisse

### 5.1 Wirksamkeit von tiergestützten Trainings

Leitfaden für Personalverantwortliche

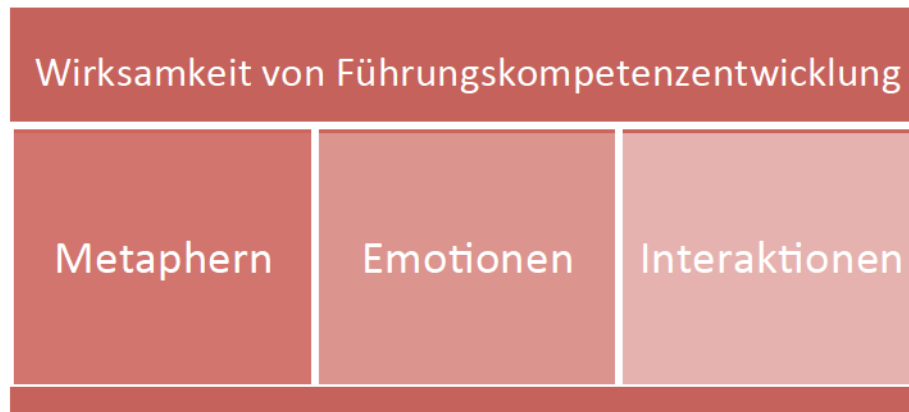


Abb. 13: Wirksamkeit von Führungskompetenzentwicklung

Die Wirksamkeit von tiergestützten Führungsseminaren stützt sich auf drei Säulen, welche im Detail im Folgenden erklärt werden. Zur Vertiefung und für weitere Informationen empfiehlt es sich die im Kasten und im Text aufgeführten Kapitel und Kategorien aus *Kapitel 4* zu lesen.

#### 5.1.1 Lernen durch Metapher

Die erste Säule auf welche sich die Wirksamkeit stützt, ist das Lernen durch Metaphern. Bereits in *Kapitel 2.2.1* wird der Begriff der Bionik beschrieben und die Tatsache, dass einfache Bilder aus der Natur leichter gemerkt werden können und deshalb nachhaltiger sind. Die Menschen sind in ihrem Alltag durch diese Metaphern nicht nur stärker sensibilisiert, sondern sie haben auch die Möglichkeit, die Metaphern im Alltag erneut aufzugreifen und bewusst zu klären. *Vergleiche Kategorie (A12)*. So kann von den Verhaltensweisen und Eigenschaften der Pferde oder Greifvögel als Metapher beispielsweise gelernt werden, dass jeder Mensch andere Stärken und Schwächen hat und dementsprechend eingesetzt werden sollte.

- ✓ Nachhaltig
- ✓ Leicht zu merken
- ✓ Sensibilisierung für den Alltag
- ✓ Kann im Alltag wieder aufgegriffen werden

- Kapitel 2.2.1
- Kategorie (A12)

### 5.1.2 Lernen durch Emotionen

Lernen durch Emotionen ist die zweite Säule. Dass der Lerneffekt nach der Lerntheorie größer ist, wenn Emotionen mit einbezogen werden, wurde bereits in *Kapitel 2.3* erläutert. In der Arbeit mit Tieren, werden diese für den nachhaltigen Lernprozess nötigen Emotionen geweckt. Pferde und Greifvögel haben durch ihre körperliche Masse, die lange Beziehung zum Menschen und/oder deren Symbolik allein schon eine Wirkung auf den Menschen. *Vergleiche Kategorie (A5)*. Tiere schaffen es meist allein durch ihre Anwesenheit schon positiv auf den Menschen zu wirken. *Vergleiche Kategorie (A20)*. Auch die veränderten Bedingungen wie das Training im Freien oder im Pferdestall, raus aus dem Betrieb lösen Emotionen im Menschen aus. *Vergleiche Kategorie (A7)*. Dadurch verbessert sich nicht nur der Lernprozess, sondern auch der Zugang zum Menschen und zu emotionalen Themen wird erleichtert. *Vergleiche Kategorie (A6)*.

- ✓ Wirkung durch körperliche Masse und Symbolik der Tiere
- ✓ Positiver Einfluss durch Anwesenheit der Tiere
- ✓ Veränderte Bedingungen → neue Chancen für alle
- ✓ Raus aus dem Büro
- ✓ Zugang zu emotionalen Themen

- Kapitel 2.3
- Kategorie (A5), (A6), (A7), (A20)

### 5.1.3 Lernen durch Interaktion mit dem Tier

Bereits *Kapitel 2.2.2* hat gezeigt, dass auch Erlebnisse und die Bewegung des Körpers einen positiven Einfluss auf den Lernprozess haben. Sowohl in FT mit Pferden als auch mit Greifvögeln wird mit den Tieren interagiert. *Vergleiche Kategorie (A4), (N1), (N2), und (A14)*.

Greifvögel faszinieren und beeindrucken den Menschen schon seit jeher. *Vergleiche Kapitel 2.5*. In der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Charakteren der Greifvögel können die Menschen beispielsweise etwas über die Grundsätze der Kommunikation, Respekt, Vertrauen, Ausstrahlung und Verantwortung lernen. *Vergleiche Kategorie (A9)*.

- ✓ Bewegung des eigenen Körpers
- ✓ Interaktion mit dem Tier
- ✓ Tiere beeinflussen und faszinieren

Pferde sind von Natur aus gut geeignet für das Thema Führung. *Vergleiche Kategorie (A10)*. Die Teilnehmer übernehmen die Führung des Pferdes, wodurch sich unterschiedliche Führungsstile aufzeigen lassen und Führungskompetenzen entwickelt werden können. Daraus lassen sich auch wichtige Grundsätze der verbalen und nonverbalen Kommunikation ableiten. Darüber hinaus können sogenannte blinde Flecke durch den Abgleich des Eigen- und des Fremdbildes aufgedeckt werden. *Vergleiche hierzu genauer Kapitel 2.6*.

- Kapitel 2.2.2
- Kapitel 2.5
- Kapitel 2.6
- Kategorie (A4), (A9), (A10), (A14), (N1), (N2)

Was lässt sich mit welchem Tier trainieren:	
Greifvogel	Pferd
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grundsätze der Kommunikation</li> <li>✓ Respekt</li> <li>✓ Vertrauen</li> <li>✓ Ausstrahlung</li> <li>✓ Verantwortung übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grundsätze der Kommunikation</li> <li>✓ Non-verbale Kommunikation</li> <li>✓ Unterschiedliche Führungsstile</li> <li>✓ Aufdecken von blinden Flecken</li> <li>✓ Abgleich des Eigen- mit dem Fremdbild</li> </ul>

Abb. 14: Gegenüberstellung der vermittelbaren Eigenschaften mit Greifvogel und Pferd

Quelle: Eigene Darstellung nach Literaturrecherche

## 5.2 Nachhaltiger Transfer

- ✓ Erlebnis wirkt lange
- ✓ Bilder und Emotionen machen Erlebnis langlebig und präsent
- ✓ Jede Übung muss reflektiert werden
- ✓ Trainer muss Transfer einleiten

Das Erlebnis welches in der Zusammenarbeit mit dem Tier entsteht, wirkt lange nach. In Zusammenspiel mit den Bildern und Emotionen kann dieses Erlebnis auch lange Zeit nach dem Training noch präsent sein. Das Erlebte kann zudem im Alltag noch einmal reflektiert werden. Um den Transfer von tiergestützten Trainings in den Alltag zu schaffen, muss jede Übung mit dem Tier reflektiert und besprochen werden. *Vergleiche Kategorie (A26)*.

Dabei ist es Aufgabe des Trainers den Transfer einzuleiten und somit das Erlebte im Training der Alltagssituation möglichst nahe zu bringen. Die Qualität des Transfers erhöht sich, wenn das Erlebte dem Alltag möglichst ähnlich ist. *Vergleiche Kapitel 2.6.3.* Parallelen zum Alltag sind bei einer gelungenen Reflexion und einem gut eingeleiteten Transfer sichtbar, insbesondere wenn im Alltag die eigene Verhaltensweise im Vordergrund steht. *Vergleiche Kategorie (N6).* Denn durch die Übungen mit den Tieren werden die Teilnehmer sehr stark auf die eigene Wahrnehmung sensibilisiert. Die Basis des Transfers und warum dieser so gut funktioniert ist die Tatsache, dass die Teilnehmer, unabhängig davon ob im Büro oder im Stall, dieselben Denk- und Verhaltensmuster haben. *Vergleiche Kategorie (A28).* Um den Transfer zu erhöhen, wäre ein Nachcoaching nach einer gewissen Zeit sinnvoll. Oder es sollten Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit des Transfers getroffen werden, welche das Erlebnis, das Bild, die Emotionen möglichst lange in dem Teilnehmer aufflammen lassen. Dies kann beispielsweise durch ein Bild von dem Erlebnis als Erinnerung daran geschehen. *Vergleiche Kategorie (A27).*

<u>Qualität des Transfers erhöhen</u>	<u>Nachhaltigkeit des Transfers erhöhen</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erlebnis und Alltag möglichst identisch</li> <li>✓ Parallelen zum Alltag heraus filtern</li> <li>✓ Wahrnehmung sensibilisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nachcoaching anbieten</li> <li>✓ Erlebnis in Form von Bildern/Videos visualisieren</li> <li>✓ Brief an mich selbst</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kapitel 2.6.3</li> <li>➤ Kategorie (A26), (A27), (A28) und (N3) – (N6)</li> </ul>	

Dabei ist es sehr wichtig, dass dem Teilnehmer von dem Trainer genau erklärt wird, was gerade in der Übung passiert ist, um den Transfererfolg nicht zu verpassen. Denn tiergestützte Trainings können unglaubliche Tiefen haben und unterschiedliche Effekte können auftreten. Viele dieser Effekte können allerdings in einem Training alleine gar nicht herausgearbeitet werden. Dazu wäre es notwendig, die Sprache der Tiere wie eine Fremdsprache zu lernen. Doch dies kann Jahre dauern und erst dann wäre es möglich, alle Zeichen richtig zu deuten und die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. *Vergleiche Kategorie (N5).*



Auch wenn es vereinzelt skeptische Stimmen gibt, sind doch fast alle ehemaligen Teilnehmer begeistert. *Vergleiche Kategorie (N3)*. „Arbeiten mit allen Sinnesorganen“, „Soft Skills können trainiert werden“ „60 Minuten Arbeit mit dem Pferd entsprechen zwei Wochen Führungsarbeit im Job“ sind nur einige der vielen positiven Stimmen. Der Mehrwert besteht allein schon darin, dass man nicht im Büro auf Fortbildung ist, sondern draußen in der Natur, im Stall, im Greifvogelpark oder im Wald. *Vergleiche Kategorie (N4)*.

### 5.3 Erwerbbarer Kompetenzen

Es bleibt unumstritten, dass fachliche Kompetenzen in einem Führungstraining mit Tieren nicht vermittelt werden können. Doch darüber hinaus gibt es weitere Bestandteile, die zur Führungskompetenz gehören und welche durchaus mit Hilfe von Tieren als Co-Trainer entwickelt werden können. Diese werden im folgenden Bezug nehmend auf *Kapitel 2.1* im Detail erläutert.

- Kapitel 2.1.2
- Kapitel 2.6.2
- Kategorie (A8)

#### Methodenkompetenz in der Arbeit mit Tieren

- ✓ Eigenes Verhalten bewusst erleben
- ✓ Kreative Arbeitstechniken
- ✓ Situationsbedingte Anpassungen
- ✓ Rollenflexibilität
- ✓ Psychomotorische Fähigkeiten

Zur Methodenkompetenz gehört nach *Kapitel 2.1.2* unter anderem das bewusste Gestalten der eigenen Lern- und Arbeitsprozesse sowie das sich selbst bewusst zu erleben. In Trainings mit Tieren wird den Teilnehmern durch das Feedback der Tiere ihr eigenes Verhalten bewusst. Ein weiterer Bestandteil der Methodenkompetenz wird in der Arbeit mit Tieren gefördert: die Verwendung kreativer Arbeitstechniken. Wenn die Übung mit dem Tier nicht zur Zufriedenheit gelöst wird, hat der Teilnehmer die Chance seine Technik zu verändern und es erneut zu versuchen. *Vergleiche Kapitel 2.6.2*. Ebenso ergibt sich auch die Rollenflexibilität aus dem Aufbau der Übungen. Ein weiterer Bestandteil der Methodenkompetenz sind psychomotorische Fähigkeiten. Anzeichen von Angst oder Zurückhaltung beispielsweise werden nicht nur vom Tier sofort wahrgenommen, sondern beeinflussen auch die Bewegungen des Menschen. *Vergleiche Kategorie (A8)*.

Bei der Sozialkompetenz sind es alle Aspekte, die in der Arbeit mit dem Tier entwickelt werden können. Konflikt-, Team-, und Kommunikationsfähigkeiten ergeben sich aus der Arbeit in einem Team bestehend aus menschlichem Trainer, dem Tier und den anderen Teilnehmern, die den ganzen Tag zusammen verbringen. *Vergleiche Kategorie (A15)*. Nicht nur die Kooperation im Team, sondern auch die Koordination in der Übung mit dem Tier sind Bestandteil der Sozialkompetenz nach *Kapitel 2.1.2* und werden in tiergestützten Trainings gefördert. Ebenso können Identität und Empathie, Selbstreflexion, Körpererfahrung und die Wahrnehmungssensibilität entwickelt werden. *Vergleiche Kategorie (A8)*. Zuletzt bleibt als Komponente der Sozialkompetenz noch die Kommunikation und vielmehr die Kommunikation nicht nur zum reinen Informationsaustausch, sondern die Kommunikation, durch welche Beziehungen entstehen. Auch diese, und dabei vorrangig die non-verbale kann in der Arbeit mit Tieren gefördert werden. *Vergleiche Kategorie (A5)*.

#### Sozialkompetenz in der Arbeit mit Tieren

- ✓ Konflikt-, Team-, und Kommunikationsfähigkeit
- ✓ Non-verbale Kommunikation
- ✓ Kooperation und Koordination
- ✓ Identität und Empathie
- ✓ Selbstreflexion und Körpererfahrung
- ✓ Wahrnehmungssensibilität
- ✓ Abgleich des Eigen- mit dem Fremdbild

- Kapitel 2.1.2
- Kategorie (A5), (A8), (A15)

Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit und Selbstverantwortung gehören nach *Kapitel 2.1.2* zur Persönlichkeitskompetenz. Selbstständig an die Übungen herangehen und Verantwortung dafür zu übernehmen kann man in den Übungen mit den Tieren auch trainieren. Der Greifvogel merkt beispielsweise, ob der Teilnehmer die Verantwortung dafür übernimmt, dass der Vogel bei ihm landen kann. Tut er das nicht, wird der Vogel über ihn drüber fliegen und sich einen sicheren Landeplatz suchen. *Vergleiche Kategorie (A9) und (A13)-(A15)*. Ebenso das personale Selbst, sich selbst zu erleben und zu akzeptieren wird in Trainings mit Tieren gestärkt. *Vergleiche Kategorie (A8) und (A9)*. Sich selbst erfahren und sich dadurch besser verstehen wird einem Training mit Tieren ebenso ermöglicht wie die Steigerung des Selbstwertgefühls nach einer erfolgreich abgeschlossenen Übung. *Vergleiche Kategorie (A4)*.

### Persönlichkeitskompetenz in der Arbeit mit Tieren

- ✓ Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl
- ✓ Selbstständigkeit: Selbstständig an Übungen heran gehen
- ✓ Selbstverantwortung und die Aufgabe Verantwortung für das Tier zu übernehmen
- ✓ Personale Selbst: Sich selbst erleben und akzeptieren

- Kapitel 2.1.2
- Kapitel 2.2.2
- Kategorie (A4), (A8), (A9), und (A13) - (A15)

Die Handlungskompetenz wird in *Kapitel 2.1.2* in einem Satz beschrieben: „(...) Fähigkeit, Fertigkeit, Kenntnisse, Qualifikationen und die Bereitschaft einer Persönlichkeit (...) in Handlungen bzw. Problemlösungen umzusetzen.“ Aus dem Aufbau der tiergestützten Seminare ergibt sich, dass die Teilnehmer an eine neue Aufgabe heran gehen, diese versuchen zu lösen, anschließend Feedback bekommen und sich erneut der Aufgabe stellen. *Vergleiche Kategorie (A26) und (A13)-(A15).*

### Handlungskompetenz in der Arbeit mit Tieren

- ✓ Herangehensweise an neue Aufgaben
- ✓ Problemlösefähigkeit
- ✓ Feedback annehmen

- Kapitel 2.1.2
- Kategorie: (A13)-(A15) und (A26)

### Selbstorganisationskompetenz in der Arbeit mit Tieren

- ✓ Unbekannte Umgebung
- ✓ Neue Situation
- ✓ Neue Herausforderungen
- ✓ Aufgaben meistern
- ✓ Nicht auf bekannte Verhaltensweisen zurückgreifbar

- Kapitel: 2.1.2
- Kategorie: (A6) und (A7)

Ebenso wird auch teilweise die Selbstorganisationskompetenz *aus Kapitel 2.1.2* in tiergestützten Führungstrainings gefördert. Die Teilnehmer begeben sich in solchen Trainings auf unbekanntes Terrain. Sie stellen sich neuen Situationen und Herausforderungen, müssen neue Situationen und Aufgaben meistern und es ist ihnen dabei nicht möglich auf alte Verhaltensmuster zurückzugreifen. *Vergleiche Kategorie (A6) und (A7).*

## 5.4 Voraussetzungen für den Lernerfolg

Dennoch sollte man bevor man ein solches tiergestütztes Training besucht einige Punkte beachten. Das betrifft zum einen die Auswahl des geeigneten Anbieters als auch die betreffende FP selbst. Schlechte Erfahrungen haben die befragten Anbieter von tiergestützten Trainings bis jetzt beispielsweise nur gemacht, wenn die Teilnehmer Angst vor den Tieren hatten oder wenn sie nicht bereit waren etwas an ihrer Führung zu verbessern. *Vergleiche Kategorie (A19)*. Am meisten lernt man, wenn man freiwillig in das Training kommt und auch etwas lernen will. Wer von der Personalabteilung geschickt wird und nichts lernen will, bei dem findet das Lernen meist eher am Widerstand statt. *Vergleiche Kategorie (A21)*. Außerdem sollte man bereits eine gewisse Führungserfahrung mitbringen. Denn es ist nicht das Ziel solcher Trainings eine Nicht-Führungskraft zu einer Führungskraft auszubilden. *Vergleiche Kategorie (N5)*. Führungskompetenzen können lediglich erweitert, vertieft oder der jeweiligen Führungskraft bewusst gemacht werden. Die eigenen Schwächen können so geschwächt, die eigenen Stärken gestärkt werden. *Vergleiche Kategorie (A8)*.

### Voraussetzungen der Teilnehmer

- ✓ Sollten keine Angst vor den Tieren haben
- ✓ Müssen freiwillig an dem Training teilnehmen
- ✓ Müssen sich auf das Training mit den Tieren einlassen können und etwas lernen wollen
- ✓ Müssen gewissen Erfahrungen als Führungskraft mit bringen

## 5.5 Kriterien zur Anbieterauswahl

Auch die Anbieter müssen einige Kriterien erfüllen, um ein erfolgreiches Führungskräftetraining mit Tieren zu gewährleisten. In *Kapitel 2.7* wurden bereits einige dieser Kriterien genannt. Es ist beispielsweise wichtig, dass der Trainer sowohl ein Konzept als auch Knowhow von Trainings hat.



Außerdem sollte er einen psychologischen, pädagogischen und am besten einen soziologischen Hintergrund haben. Darüber hinaus muss auch der sichere Umgang mit den Tieren gewährleistet sein, um zu vermeiden, dass ein Tier beispielsweise im Training durchgeht oder jemanden verletzt. Die befragten Anbieter selbst bestätigen das. Sie sagen selbst auch, dass es nicht ausreicht, wenn sich nur ein Pädagoge mit einem Tiertrainer oder einem Personalers zusammenschließt. *Vergleiche Kategorie (A29)*. Auch müssen die Trainer ein gutes Wahrnehmungsvermögen und Taktgefühl haben sowie mit eventuellen Konflikten und aufkommenden Emotionen umgehen können. Dies sind allerdings keine sichtbaren Kriterien, die man im Vorhinein abprüfen kann. Prüfbar sind Trainingsbackground, gesammelte Erfahrungen, sowie Kriterien zu dem

#### Voraussetzungen der Trainer:

- ✓ Seminarkonzept?
- ✓ Trainingsbackground?
- ✓ Psychologischen, pädagogischen und/oder soziologischen Hintergrund?
- ✓ Wie lange schon als Trainer aktiv?
- ✓ Aktualität: Wie viele Trainings im Jahr? Wann war das letzte?
- ✓ Sicherer Umgang mit den Tieren: Wie lange schon Arbeit mit Tieren?

- Kapitel: 2.7
- Kategorie: (A29), (A31) und (N9)

Seminarkonzept, Aufbau und Ablauf des Trainings. Bereits im Voraus kann der Auftritt des Anbieters auf die Aktualität überprüft werden. Dies bedeutet zu prüfen, wann das letzte Seminar war, wie viele Trainings jährlich angeboten werden und wie viele Trainer in einem Training mitarbeiten. *Vergleiche Kategorie (A29) und darüber hinaus (A31) und (N9)*.

#### Voraussetzungen der Tiere:

- ✓ Möglichst ursprünglich sein
- ✓ Nicht hochgezüchtet
- ✓ In der Herde leben
- ✓ Von Leitstute und Leithengst geführte Herde

- (A30), (N8)

Zudem muss geprüft werden ob die Tiere gewisse Kriterien erfüllen. *Vergleiche Kategorie (A30) und (N8)*. Die Tiere sollten möglichst ursprünglich und nicht extrem hochgezüchtet sein. Sie sollten auch möglichst ursprünglich aufwachsen am besten in einem natürlichen Herdenverband leben, sodass die Herde auch von einer Leitstute und einem Leithengst geführt wird. Nur so können sie das Thema der natürlichen Führung gut transportieren. Dennoch sollten die Tiere schon den Umgang mit den Menschen gewohnt sein.

Diese Kriterien werden vor der Wahl des Anbieters für tiergestützte Trainings empfohlen.



## 6. Zusammenfassung und kritischer Ausblick

Die vorliegende Arbeit wurde zur Qualitätssicherung auf die Gütekriterien hin überprüft. Dabei wurden weniger die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität verwendet da diese in qualitativen Forschungen nur begrenzt Anwendung finden. Vielmehr wurden die von Mayring speziell für qualitative Forschung vorgeschlagenen Gütekriterien angewandt. Nach Mayring gibt es beispielsweise die korrelative Gültigkeit, welche eine Übereinstimmung der eigenen Ergebnisse mit vergleichbaren Ergebnissen aus der Forschung meint. Auf Grund von fehlenden vergleichbaren Ergebnissen aus der Forschung kann diese Überprüfung hier allerdings nicht angewandt werden. Genauso wenig ist eine Konstruktvalidität, eine Überprüfung der Erfolge an Hand von etablierter Literatur nur begrenzt möglich gewesen. Die Qualität der Arbeit lässt sich durch eine semantische Gültigkeit und eine Stichprobengültigkeit erhöhen, welche angewandt wurden. Die Auswertung der Interviews ist nachvollziehbar und überprüfbar. Ebenso ist eine kommunikative Validierung möglich. Diese überprüft die Übereinstimmung der Ergebnisse von Forschern und Beforschten. So kann hier eine kommunikative Validierung festgestellt werden, denn die Ergebnisse der Befragung von Anbieter und Nachfrager von tiergestützten FT stimmen überein.<sup>235</sup>

Die Arbeit beleuchtet die Wirksamkeit von FKE mit Hilfe von Pferden und Greifvögeln. Aus Experteninterviews geht hervor, dass viele Unternehmen die Bedeutung guter Führungskräfte erkannt haben und, dass gerade zur Entwicklung der Soft Skills, FT mit Pferden oder Greifvögeln geeignet sind. Für Personalverantwortliche empfiehlt es sich, dem in *Kapitel 5* entwickelten Leitfaden besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Hierin wird überblickartig die besondere Wirkung der Tiere erläutert und darüber hinaus darauf eingegangen, wie ein nachhaltiger Transfer gestaltet werden muss. Des Weiteren wird gezeigt, wie mit Hilfe von Pferden und Greifvögeln sowohl Bestandteile der Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits-, Handlungs- als auch Selbstorganisationskompetenz erworben werden können. Um Personalverantwortlichen jeglicher Unternehmensgröße eine bessere Einschätzung der Wirksamkeit für

---

<sup>235</sup> Mayring, P. (2010), S. 121ff

Ihre Unternehmen zu ermöglichen, wurden Voraussetzungen und Kriterien sowohl für Trainer, Teilnehmer als auch die Tiere aufgelistet, welche für Führungskräfte hilfreich wären. Zusätzlich beinhaltet der Leitfaden eine checklistenartige Aufzählung der Kriterien, welche bei der Auswahl eines Anbieters behilflich sein kann.

Ein Hauptproblem, in Führungsetagen ist, dass sich Führungskräfte oftmals ihren Mitarbeitern nicht mitteilen können. Es mangelt sowohl an zwischenmenschlicher Kommunikation als auch konkreter Formulierung der Aufgaben und Ziele. Dabei kommt es zu Missverständnissen und falsch ausgeführten Aufgaben, welche wiederum Unstimmigkeiten und Ärger bereiten. Ein viel geäußelter Vorwurf Führungskräften gegenüber ist, sie können nur negative Kritik äußern und loben zu wenig. Das ist ein Teufelskreislauf, welcher der falschen Kommunikation geschuldet ist. Die richtige Kommunikation lässt sich in FT sowohl mit Pferden als auch mit Greifvögeln verbessern. Dabei ist faszinierend, dass dies zum Großteil non-verbal geschieht.

Für Personalverantwortliche, die sich entschieden haben, ein Training mit Tieren zu absolvieren, aber noch nicht wissen welches Tier sich eignet, empfiehlt sich *Kapitel 2.4* zu lesen. Für bereits vorinformierte, die gerne mit Pferden als Co-Trainer arbeiten möchten, empfiehlt es sich vertiefend *Kapitel 2.6* zu lesen.

In einem Selbstversuch wurde es der Autorin ermöglicht, die unterschiedlichen Arbeitsweisen mit Pferden und Greifvögeln zu verstehen. In einem Versuch ließ die Autorin zunächst erst unterschiedliche Arten von Greifvögeln auf dem Arm übersteigen um die Tiere anschließend zu tragen. *Vergleiche Anhang H*. Die Arbeit mit Greifvögeln im Speziellen lehrt den Führungskräften einige wichtige Aspekte der Führung. Generell funktioniert das Training mit Greifvögeln allerdings nicht hauptsächlich wie beim Pferd über das direkte Feedback des Tieres. Vielmehr wird durch die beeindruckenden Wesen die volle Aufmerksamkeit der Teilnehmer gewonnen und dadurch das Erlebnis als Ganzes zu einer von sich aus nachhaltigen Situation, in der dann die Tiere selbst und ihre Eigenschaften und Verhaltensweisen wiederum als Metapher benutzt werden.

Anhand von einigen Führübungen mit einem Pferd wurden ihr anschließend die Grundprinzipien einer erfolgreichen Arbeit mit Pferden verdeutlicht. Soll ein Pferd erfolgreich geführt werden, erfordert dies einen selbstbewussten Auftritt mit klaren

Anweisungen. Dabei ist ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein entscheidend für den Erfolg. Tritt man jedoch mit zu viel Selbstbewusstsein und zu sehr von sich überzeugt auf, und beachtet das Pferd zu wenig, so wird das Pferd keine Motivation haben einem freiwillig zu folgen. Ist man allerdings nicht selbstbewusst genug wird das Pferd die Führung übernehmen und machen was es will. Folglich ist ein geeignetes Mittelmaß anzustreben, was sich auch auf den Arbeitsalltag übertragen lässt.

Um die gewonnenen Erkenntnisse neben dem Selbstversuch der Autorin zu erhärten wurden ein kleines Experiment mit mehreren Personen und unterschiedlichen Pferden in verschiedenen Übungen auf einem Reitplatz durchgeführt. *Vergleiche Anhang G.* Während dieses Experiments konnte anhand von Übungen, welche für Pferde unsichere Bedingungen darstellen wie z.B. das Gehen über eine raschelnde Plane, auch gezeigt werden wie sich Pferde leichter führen lassen, wenn sie zum einen motiviert werden und zum anderen ihnen als gutes Vorbild vorne weg gegangen wird. Das Pferd wird dadurch ermutigt und ihm wird gezeigt, dass die Plane keinerlei Gefahr darstellt. Eine weitere Aufgabe war es das Pferd zum rückwärtsgehen zu bewegen. Bei manchen Personen schien das Pferd, nach einigen unklaren Bewegungen und Befehlen, vollkommen verwirrt und es begann langsam das zu machen was es wollte und knabberte unter anderem an der Jacke der Testperson. Um die Aufgabe doch noch richtig zu machen, versuchte die Person ihre Strategie zu ändern und anders an die Übung heranzugehen. Dieses Mal hatte das Pferd verstanden, was von ihm gewollt wurde und es folgte den Anweisungen. Diese Erkenntnisse können auf eine Führungskraft-Mitarbeiter Beziehung übertragen werden. Auch ließ sich bestätigen, dass sich ein Pferd am besten mit einer Mischung aus Lob, Anerkennung und klaren, zielgerichteten Vorgaben führen lässt. Zielgerichtete Vorgaben bedeutet zum einen klare Kommunikation, aber auch dem Pferd zu zeigen wer der Chef ist, damit es nicht macht was es will. Andererseits muss das Pferd am Ende auch gelobt werden, damit es weiß, dass es diese Übung gut gemacht hat. Das ist vergleichbar mit der Methode aus *Wale-done* von Kenneth Blanchard. *Vergleiche: Kapitel 2.4.* Wo man Anerkennung streut wächst Motivation empor.

Aus den durch Experiment und Selbstversuch gewonnenen Erkenntnissen lässt sich bestätigen, dass den Teilnehmern die Wichtigkeit von klarer Kommunikation im Training mit Pferden bewusst gemacht werden kann. Nicht erwünschte Aktionen

des Pferdes können häufig auf falsche oder unklare Anweisungen zurückgeführt werden. Auch wurde gezeigt, dass ein vorbildhaftes vorne weg gehen das Pferd motiviert auch schwierigere Aufgaben zu lösen. Teilnehmer, welche sich eher öfters nach dem Pferd umdrehen spiegeln rücksichtsvolle Führungskräfte wider, welche nach ihren Mitarbeitern sehen.

In *Kapitel 5.4* wurde die Frage herausgearbeitet ob und unter welchen Voraussetzungen sich Pferde- oder Greifvogelgestützte Trainings eignen. Doch eine Führungskraft, welche alle Kriterien erfüllt und deren Soft Skills gut ausgeprägt sind, kann wahrscheinlich nichts essentiell wichtiges mehr für ihren Führungsalltag mitnehmen auch wenn sie bereit wäre sich für ein Pferde- oder Greifvogelgestütztes Training zu öffnen. Wem dies jedoch fehlt, dem kann empfohlen werden, an einem solchen Training teilzunehmen.

Diese Arbeit zeigt, dass tiergestützte Trainings das Potential haben, das Verhalten von Führungskräften im Allgemeinen und auch situativ zu erweitern und zu verbessern. Da gute Führungskräfte immer wichtiger werden und nicht zu vernachlässigende Wettbewerbsvorteile darstellen, könnte diese Art des Trainings zukünftig für viele Personalabteilungen eine essentielle Rolle spielen. Ob dabei wie bisher insbesondere auf Pferde und Greifvögel zurück gegriffen wird, oder sich auch andere Tiere zur Zusammenarbeit eignen, wird sich zeigen.

## Anhang

Anhang A)	Erkenntnisse aus der Arbeit mit Tieren
Anhang B)	Interviewleitfaden
Anhang C)	Transkriptionsregeln
Anhang D)	Kodiermanual
Anhang E)	Ergebnisse aus der Befragung der Anbieterseite
Anhang F)	Ergebnisse aus der Befragung der Nachfragerseite
Anhang G)	Zielsetzung, Aufbau und Ablauf des Experiments
Anhang H)	Selbstversuch der Autorin
Anhang I)	Analyse der Daten Teil 1
Anhang J)	Analyse der Daten Teil 2
Anhang K)	Das Wesen der Greifvögel



## Anhang A) Erkenntnisse aus der Arbeit mit Tieren (vollständige Tabelle)

<b>Verhalten des Pferdes</b>	<b>Lernmöglichkeit: Der Mensch kann vom Pferd etwas lernen über:</b>
<b>Herdentier</b>	
	Kommunikation
	Kooperation
	Soziale Strukturen
	Sozialkompetenz
	Vertrauen
	Beständigkeit
<b>Leittiere</b>	
	Führungskompetenz
	Ausstrahlung
	Persönlichkeit
	Würde
	Erfahrung
	Intelligenz
	Souveränität
	Selbstsicherheit
	Klarheit
	Vertrauenswürdigkeit
	Mut
	Durchsetzungsvermögen
<b>Ressourcenschonend</b>	Wie man Situationen schafft, in denen das Pferd lieber bei der FP bleibt als allein zu sein
	Gewaltfreie Führung
	Führung ohne Druck oder Zwang
	Anerkennung und Lob
	Wichtigkeit von Beachtung schenken
<b>Fluchttiere</b>	
	Gute Führung durch gutes Wahrnehmungsvermögen
<b>Herde überlebt nur zusammen</b>	Zusammenhalt
	Teamwork
	Zuverlässigkeit

	Wahrhaftigkeit
	Akzeptanz
	Eindeutige Kommunikation
<b>Meister der non-verbalen Kommunikation</b>	Unterschiede zwischen Sein und Schein werden aufgedeckt
	Abbild des Fremd- und Eigenbild
	Seine Stärken und Schwächen
	Umgang mit Kritik und Lob
<b>Leben im hier und jetzt</b>	Aufmerksamkeit
	Nicht nachtragend sein
<b>Entscheiden jede Situation neu</b>	Anpassungsfähigkeit
	Neue Situation die neue Führungsaufgaben fordern
	Jede Person braucht andere Führung
	Herausforderungen
<b>Weiterer Eigenschaften der Tiere</b>	
<b>Spiegel der Seele / geben Feedback</b>	Das Aufdecken von "blinden Flecken
	Offenes ehrliches Feedback
	Sich selbst
	Das Einlassen auf das Gegenüber: wahrnehmen, wertschätzen, Bedürfnisse, Erwartungen, Ängste erkennen
<b>Masse der Tiere / Symbolik</b>	Tiefere Charaktereigenschaften die durch Emotionen hervorgerufen werden
	Nachhaltiges Lernen
	Glaubwürdiger, leichteres Verständnis, Metaphern
	Auswirkungen der Emotionen: macht dem Trainer die Kommunikation leichter
<b>geduldig</b>	Zweite Chance bekommen / geben
<b>Weiterer Vorteile am Lernen am Pferd</b>	
<b>Neue Situation, neues Lernumfeld</b>	Herausforderungen
	Stressbewältigung: kontrollierte Konfrontation mit Stresssituationen
<b>Lernen in der Gruppe</b>	Übernahme von Verantwortung
	Problemlösungen finden
	Kompromissfähigkeit
	Kooperation
	Hilfsbereitschaft

	Rollenhandeln
	Flexibilität
	Aushalten des Gruppendrucks
	Gemeinschaft
	Sozialkompetenz
	Erkennen von Rollen und Konflikten
<b>Kennen lernen der verschiedenen Führungsstile</b>	Autoritärer Führungsstil: vorweggehen
<b>Bsp: Übungen: führen an langer und kurzer Leine</b>	??? Führungsstil: immer nach dem Pferd umsehen
<b>Kommunikation mit dem Pferd</b>	Klare Signale geben, eindeutige Kommunikation
	Präsenz im Auftreten
	Sicheres Auftreten
<b>Wirkungen</b>	Man wirkt immer, wie man gerade wirkt zeigt einem das Pferd
	Saat der Gedanken: worauf die Aufmerksamkeit gelenkt wird, das wird stärker;
	Konzept: Wale done! Aufmerksamkeit ist wie Sonne für Pflanzen; Nur dadurch können diese wachsen
<b>Pferdeflüstern</b>	Pferde und Mitarbeiter wollen nicht angeschrien werden

## Anhang B) Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

## 1. Einleitung

Sehr geehrte/r Herr/Frau.....,

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben als Interviewpartner für meine Bachelorarbeit zur Verfügung zu stehen.

Das Interview besteht aus 20 Fragen und dauert circa eine halbe Stunde. Es soll mir im wesentlichen dabei helfen die Frage zu beantworten, warum und wann tiergestützte Führungskräfteentwicklung sinnvoll ist.

Darüber hinaus sollen die Kompetenzen herausgearbeitet werden, welche mit Hilfe von Tieren als Co-Trainer entwickelt werden können.

Die Bachelorarbeit besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen dargestellt und im zweiten Teil werden mit Ihrer Hilfe und einigen weiteren Interviews, die oben genannten Fragen bearbeitet.

Zum besseren Überblick wurden die Fragen den folgenden Kategorien zugeordnet:

- Bedeutung der Führungskräfteentwicklung
- Führungskräfteentwicklung mit Tieren
- Aufbau und Ziel der Entwicklungsmaßnahme
- Frage nach dem Mehrwert durch die Zusammenarbeit mit Tieren
- Grenzen und Transfer von Tiergestützten Führungskräfteentwicklung
- und zuletzt noch die Frage nach der richtigen Anbieterauswahl

Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Interview gerne auf Tonband aufzeichnen, damit ich mich selbst besser auf das Interview konzentrieren kann.

Für die anschließende Auswertung des Interviews werde ich die Aufnahme abtippen und anschließend löschen. Falls Sie das wünschen werde ich Ihren Angaben dabei anonymisieren.

Aus Datenschutzrechtlichen Gründen benötige ich Ihre ausdrückliche Einwilligung, dass ich das Interview speichern und auswerten darf.

Ich werde jetzt das Tonband einschalten, Ihnen meine Vorgehensweise mit den erhobenen Daten erläutern und bitte Sie anschließend um Ihre Zustimmung, dass ich mit Ihren Daten wie folgt verfahren darf:

1: Das Gespräch wird aufgenommen, anschließend abgetippt und gelöscht.

2: Alle Angaben, die Rückschlüsse auf Sie zulassen, werden, wenn Sie das wünschen anonymisiert.

3: Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für mich und meine betreuende Dozentin zugänglich. In die fertige Bachelorarbeit gehen allerdings eventuell einzelne Zitate ein, die wenn Sie das wünschen allerdings auch anonymisiert werden.

Sind Sie damit einverstanden?

Und wenn ja möchten Sie, dass ihr Name anonymisiert wird?

Vielen Dank.

## 2. Demographische Angaben

Name:	
Firma:	
Ausbildung:	
Beruflicher Werdegang:	
Beruf / Berufsstatus:	
Jobbezeichnung:	

## 3. Motive

<b>Persönliche Motive:</b>	
Sie bieten tiergestützte Führungskräfte-seminare an. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie heute diesen Beruf ausüben?	

## 4. Programmverlauf und Fragen

<b>Themen bezogene Fragen:</b>	Aspekte, die eventuell nachgefragt werden sollten:
<b>Bedeutung der Führung / Führungskräfteentwicklung</b>	
1. Haben Sie als Anbieter von Tiergestützter Führungskräfteentwicklung bemerkt, dass das Bewusstsein für eine gute Führung in den Unternehmen gestiegen ist?	
2. Was bedeutet für Sie Führungskräfteentwicklung?	
<b>Tiergestützte Führungskräfteentwicklung</b>	
3. Welche Tiere eignen sich alles als Co-Trainer?	3.1. und wieso arbeiten Sie gerade mit Pferden/Greifvögeln?



4. In wie fern wird durch die Tiere eine emotionale Ebene der Teilnehmer angesprochen?	
5. Wie kann das Tier als Co-Trainer funktionieren ?	5.1. Was kann der Teilnehmern von dem Tier konkret lernen?
<b>Aufbau von Entwicklungsmaßnahmen</b>	
6. Wie sind Ihre Tiergestützte Entwicklungsmaßnahmen generell aufgebaut?	
7. Werden bei einer Tiergestützten Entwicklungsmaßnahme die Teilnehmer einzeln „unterrichtet“ oder im Team?	7.1. Was ist der Unterschied zwischen Team- und Einzelentwicklungsmaßnahmen?
8. Wie ist Ihr Seminarkonzept?	8.1. Haben Sie ein spezielles Konzept entwickelt?
	8.2. Ist jedes Seminar bei Ihnen grundlegend gleich?
<b>Ziel der Entwicklungsmaßnahme und Lernprozess</b>	
9. Was ist das Ziel Ihres Seminars?	
10. Worin besteht der typische Lernprozess?	10.1. Was sind die Ergebnisse des Lernprozesses?
<b>Frage nach dem Mehrwert von tiergestützten Führungskräfteentwicklung</b>	
11. Worin liegt für Sie der Mehrwert mit Tieren als Co-Trainer zu arbeiten?	
12. Worin liegt der Mehrwert für die Teilnehmer mit Tieren zu arbeiten?	
13. Wann eignet sich das Pferd / der Greifvogel?	13.1. Welche Kompetenzen kann das Pferd/ der Greifvogel vermitteln?
14. Wann Ist eine Tiergestützte Entwicklungsmaßnahme sinnvoll?	14.1. Und warum?
<b>Grenzen der tiergestützten Führungskräfteentwicklung</b>	
15. Gibt es Grenzen bei der Tiergestützten Führungskräfteentwicklung?	15.1. Wo sind die Grenzen?
16. Gibt es Kompetenzen, die nicht mehr mit Hilfe von Tieren entwickelt werden könne?	
17. Funktioniert das Training bei allen Teilnehmern?	17.1. Haben Sie schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht?
<b>Transfer</b>	
18. Wie stellen Sie den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicher?	18.1. Überprüfen Sie nach der Maßnahme ob der Transfer funktioniert hat?

	18.2.
<b>Anbieter</b>	
19. Was macht einen guten Anbieter von Tiergestützter Entwicklungsmaßnahmen aus?	19.1. Gibt es Kriterien an denen ich einen guten Anbieter erkennen kann?
20. Was sollte man bei der Auswahl meines Anbieters beachten?	

#### 5. Offene Fragen

Haben Sie noch bestimmte Aspekte, die Sie hier jetzt noch nicht genannt haben?	
Gibt es noch Ergänzungen	
Haben Sie noch etwas was Sie noch hinzufügen möchten?	

## Anhang C) Transkriptionsregeln

### Hinweise zur Interviewtranskription

Interviewkopf:

Interview mit: Name des Interviewpartners

Datum, Uhrzeit

- Interviewer und Interviewter sind mit ihren Initialen wie folgt zu kennzeichnen: „LH:“
- Audiodatei soll vollständig und wörtlich transkribiert werden;
- Unvollständigkeiten, Umgangssprache und Wiederholungen sollen belassen werden
- „Äh“ und sonstige Anmerkungen sollen ausgelassen werden
- Dialekt soll eingedeutscht werden
- Bei Unklarheiten o.Ä. soll (...), bei Pausen o.Ä. (-), und bei Lachen oder sonstigen Auffälligkeiten soll diese ebenfalls wie folgt in Klammern angegeben werden: (lacht).
- Als Format soll Ariel 12 in Word mit einem Zeilenabstand von 1.0 verwendet werden
- Seitenzahlen sollen unten recht angegeben werden

## Anhang D) Kodiermanual

Befragung der Anbieterseite			
Analyseeinheit	Kategorie / Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel
Bedeutung der Führungskräfteentwicklung	(A1) Gestiegenes Bewusstsein	Gewissheit, dass Bewusstsein für gute Führung gestiegen ist.	„Viele haben erkannt: Führung ist ein Umsatzrelevanter Faktor“. (Nr.1,S.2)
	(A2) Nachhaltige Alternative	Bewusstsein da weil vielen bewusst ist, dass sie zu den klassischen Trainings noch nachhaltigere Alternativen brauchen	„Sehr viele, gerade im Topmanagement sind schon "satt" und dann ist dieses Thema mit den Greifvögeln eine gute Abwechslung und ein absolutes Highlight“. (Nr.3,S.3)
	(A3) Fachwissen wichtiger, Zeit und Geld	Gewissheit, dass Bewusstsein zwar gestiegen ist aber dennoch viele Faktoren dagegen sprechen	„Zeit und Geld ist natürlich immer ein Thema; Viele Unternehmen denken: Ach ne dann machen wir lieber die Pflicht und lassen wir lieber die Kür“. (Nr.4,S.2)
Vorteile in der Arbeit mit Pferd und Greifvogel	(A4) Erlebnischarakter	Aussagen darüber, dass man in der Arbeit mit Tieren wirklich etwas erlebt	„Ein weiterer Vorteil ist, dass man was erleben kann. Das ist sicher nachhaltiger“. (Nr.4,S.3)
	(A5) Wirkung durch Symbolkraft und körperliche Masse	Aussagen darüber, dass Pferde und Greifvögel durch ihre Masse und ihre Symbolkraft allein schon den Menschen beeindrucken	„Respekt und vor allem die Faszination an den Greifvögeln kann jede Führungskraft aus der Reserve locken“. (Nr.4,S.3)  „2ter Aspekt warum Pferde ist deren Körperliche Masse. Es ist eine Schlüsselerfahrung wenn Pferde einem freiwillig folgen“. (Nr.1,S.2)
	(A6) Lernen durch Emotionen	Vorteile durch das Lernen durch Emotionen	„Hauptcharme an der Arbeit mit Tieren: Es geht sehr schnell ums eingemachte“. (Nr.1,S.3)
	(A7) Neue Lernumgebung schafft gleiche Bedingungen für alle	Bestätigung, dass eine neue Lernumgebung für alle die gleichen Bedingungen darstellt und jedem eine neue Chance gibt von Null anzufangen	„Es sind andere Gerüche, andere Umgebung, andere Seminarart und die sind alle nicht mehr ganz so sicher weil sie nicht mehr auf ihrem sicheren Terrain sind“. (Nr.2,S.6)
	(A8) Pferde reagieren auf kleinste Signale	Gewissheit, dass Pferde dem Menschen vieles zeigen können, dadurch dass sie auf die kleinsten Signale	„Das direkte Arbeiten am Tier lässt den Teilnehmer eben auch direkt spüren was gerade passiert ist“.

		des Menschen reagieren	(Nr.3,S.3)
	(A9) Greifvogel als geeigneter Trainingspartner	Bestätigung, dass sich der Greifvogel als Trainingspartner eignet weil er dem Menschen vieles zeigen und lernen kann	„Die Tiere spüren ob der Teilnehmer im hier und jetzt die Verantwortung übernehmen, dass der Vogel bei Ihnen landen kann“. (Nr.3,S.4)
Funktionsweise: Wie kann das Tier als Trainingspartner funktionieren	(A10) Pferde bringen das Führungsthema von Natur aus mit	Aussagen darüber, dass sich Pferde besonders für FT eignen weil sie von Natur aus bereit sind sich führen zu lassen	„Pferden bringen Führungsthema von Natur aus schon mit - die wollen wirklich Führung“. (Nr.1,S.3)
	(A11) Feedback der Tiere	Aussagen über das Feedback der Tiere, was es aussagt, wie es interpretiert wird und wie daraus der Transfer abgeleitet werden kann	„klares, direktes Feedback über Können oder Versagen“ (Nr.3,S.3)
	(A12) Tiere als Metaphern	Aussagen über die Wirkung von Metaphern von denen sich die Menschen viel für ihren Alltag ableiten können	„Das ist das schöne, das sind Bilder und Emotionen, die den Teilnehmern in ihrem Führungsalltag dann eben auch wieder hoch kommen“ (Nr.3,S.8)
Aufbau	(A13) Übungen mit Pferden	Zusammenfassung aller Übungen die mit dem Co-Trainer Pferde durchgeführt werden	„So wir machen dann halt Übungen mit dem Pferd, wo das Pferd dann geführt werden muss“. (Nr.2,S.3)
	(A14) Übungen mit Greifvögeln	Zusammenfassung aller Übungen die mit dem Co-Trainer Greifvogel durchgeführt werden	„Weil jeder Teilnehmer bekommt alle vier Charaktere der Greifvögel auf den Handschuh gesetzt“. (Nr.4,S.7)
	(A15) Genereller Aufbau	Aussagen über Gruppengröße, genereller Ablauf, Grundkonzeption und Individualität der Trainings	„Es gibt beides. Einzelcoachings, Gruppentrainings mit 4-8 Personen oder Teamcoachings“. (Nr.4,S.8)
Lernprozess	(A16) Kein typischer Lernprozess	Bestätigung, dass es keinen typischen Lernprozess gibt. Statt dessen Beschreibung des Lernprozesses	„Das sind dann so Effekte plötzlich, die da sind in den Gruppen, die man vorher hat gar nicht sehen können“. (Nr.3,S.8)
Erfahrungen	(A17) Tiergestützte Trainings können klassische Trainings nicht ersetzen aber ergänzen	Bestätigung dass tiergestützte Trainings die klassischen Trainings nicht ersetzen können aber sich gut zur Ergänzung eignen	„Ersetzen aber keine klassischen Trainings! Trotzdem brauche ich klassisches Knwo-How. Aber gut in Kombination“. (Nr.1,S.10)
	(A18) Training funktioniert bei allen Teilnehmern	Bestätigung, dass Trainings grundsätzlich bei allen funktioniert, die bereit sind etwas zu lernen.	„Jeder kann immer irgendwas lernen, wenn die offen sind“. (Nr.2,S.7)

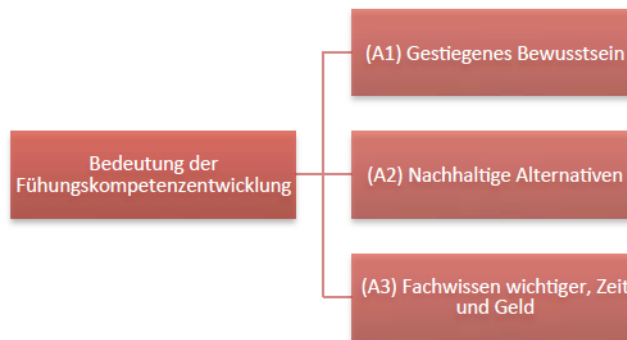


	(A19) Schlechte Erfahrungen sind Einzelfälle	Aussagen über Einzelfälle in denen die Erwartungen der Teilnehmer an das Training nicht erfüllt wurde	„Es gibt Einzelfälle, denen das einfach nicht liegt“. (Nr.1,S.9)
	(A20) Tiere schaffen es fast immer den Menschen zu knacken	Aussagen darüber, dass der Erfolg der Trainings darin liegt, dass die Tiere es fast immer schaffen die Teilnehmer zu kacken	„Es gibt immer wieder mal einzelne aber grundsätzlich in dem Moment wo die Leute bei den Pferden in der Halle sind und des erste mal so ein sanftes Schnaufen am Ohr haben, dann sieht man einfach im Gesicht das da was passiert“. (Nr.1,S.8)
Zielgruppe	(A21) Wer freiwillig kommt lernt mehr	Bestätigung dass diejenigen die freiwillig kommen und etwas lernen wollen mehr lernen als diejenigen die von der Personalabteilung geschickt werden	„Es kommen alle: aber die jungen kommen freiwillig weil sie etwas lernen wollen und die alten Haudegen kommen weil sie von der Personalabteilung geschickt werden“. (Nr.2,S.2)
	(A22) Führungskräfte aus höheren Positionen	Aussagen über die Zielgruppe welche an den tiergestützten FT teilnehmen	„Also meine Zielgruppe sind sehr gute Führungskräfte“. (Nr.4,S.10)
Vermittelbare und nicht vermittelbare Kompetenzen	(A23) Nicht vermittelbare Kompetenzen	Zusammenfassung aller Kompetenzen die mittels eines tiergestützten Führungstraining nicht vermittelt werden können	„Was allerdings nicht vermittelt werden kann ist natürlich alles was Rhetorik an geht alles verbale, weil das Pferd versteht nun mal keine Wörter“. (Nr.2,S.8)
	(A24) Vermittelbare Kompetenzen	Zusammenfassung aller Kompetenzen die in der Arbeit mit Tieren als Co-Trainer in FT vermittelt werden können	„Erst mal Soziale und Personale Kompetenz“. (Nr.1,S.7)
Grenzen	(A25) Perfekter Umgang mit den Tieren	Aufzeigen der Grenzen welche es in der Arbeit mit Tieren als Co-Trainer in FT gibt	„Grenzen sind die Wiederholungen, je öfter man ein Training besucht desto eher kann es passieren, dass die TN das Thema schon kennen.“ (Nr.3,S.9)
Transfer	(A26) Trainer leiten den Transfer ein	Zustimmung, dass es Aufgabe der Trainer ist den Transfer zu schaffen	„Aufgabe des zweibeinigen Trainers: wie gut er dem Teilnehmer das Gelernte zu verstehen gibt“. (Nr.1,S.7)
	(A27) Transfer verbessern	Zusammenfassung wie der Transfer verbessert und nachhaltiger gestaltet werden kann	„In solchen punktuellen Trainings schreiben die Leute sich halt auf was sie für sich persönlich mitnehmen“. (Nr.3.S.11)

	(A28) Basis des Transfers	Aussagen darüber wie der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag funktionieren kann	„Wenn er das in der Halle zeigt mit dem Pferd, dann hat er das unter Garantie auch Zuhause oder im Beruf. Die sind wie sie sind die Menschen mit ihren Denk- und Verhaltensmustern“. (Nr.2,S.9)
Anbieterwahl	(A29) Voraussetzungen Trainer	Zusammenfassung aller Voraussetzungen, die der menschliche Trainer mit zur bringen hat	„Wichtig ist dass die Trainer aus diesem ganzen Trainingsgeschäft kommen. Management Trainings, Führungstraining, Personalentwicklung, und so weiter“. (Nr.3,S.11)
	(A30) Voraussetzungen Tier	Zusammenfassung aller Voraussetzungen, die das Tier von Natur aus mit bringen sollte um sich als Co-Trainer zu eignen	„Also je natürlich das Pferd noch ist und in einer Herde aufwächst und sein Sozialverhalten ausüben darf umso besser“. (Nr.2,S.10)
	(A31) Sonstige Voraussetzungen	Sonstige Voraussetzungen, die zu beachten sind bei der Auswahl eines geeigneten Anbieters	„Veraltete Webseiten? Letztes Seminar 3 Jahre her?“ (Nr.1,S.9)
Befragung der Nachfragerseite			
Analyseeinheit	Kategorie / Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel
Aufbau	Übungen mit dem Pferd	Ehemalige Teilnehmer wurden befragt nach den Übungen die sie mit dem Pferd gemacht haben	„Führübungen“. (Nr.4,S.1)
	Übungen mit dem Greifvogel	Ehemalige Teilnehmer wurden befragt nach den Übungen die sie mit dem Greifvogel gemacht haben	„Naja man hat halt man jeden Vogel der Hand sitzen. Also mal die Eule mal den Bussard, Adler, oder den Adler“. (Nr.3,S.1)
Erfahrungen	Erst Skepsis dann positives Feedback	Zunächst Skepsis gegenüber tiergestützten FT doch totale Überzeugung und positives Feedback nach dem Training	„Weil sich Führungskräfte natürlich gedachte haben, wieso gehe ich zu Pferde“. (Nr.1,S.1)
	Äußerst positives Feedback	Zusammenfassung sehr positiver Äußerungen der ehemaligen Teilnehmer über tiergestützte FT	„Ja also ich kann von 10 möglichen Punkten nur 10 vergeben für dieses Seminar“. (Nr.3,S.3)
	Kritische Erfahrungen	Teilweise negative Erfahrungen der Teilnehmer	„Aber dennoch ist es was ganz anderes unter Menschen. Es ist einfach alles nur in Grenzen übertragbar“. (Nr.2,S.3)
Transfers	Parallelen zum Alltag erkennbar	Aussagen darüber warum der Transfer in den Alltag so	„Oder eben ich meine jeder Mensch tickt ja an-

		gut funktionieren kann	ders und da kann ich schon immer wieder durchaus Parallelen zu dem Seminar ziehen“. (Nr.3,S.1)
Wiederholung oder Weiterempfehlung des Trainings	Wiederholung oder Weiterempfehlen des Training	Gründe dafür warum und wem ehemalige Teilnehmer das Training wiederholen würden oder an andere weiter empfehlen würden	„Nicht genau dieses, denn das habe ich ja bereits, aber wieder eines mit Pferden oder Tieren“. (Nr.6,S.1)
Anbieterauswahl	Voraussetzungen Trainer	Vorraussetzungen die aus Sicht der ehemaligen Teilnehmer, der Trainer mit bringen sollte	„Und deswegen ist trotz aller Tierseminare für mich immer der Dozent am wichtigsten. Der macht die Schlüsselposition aus“. (Nr.3,S.2)
	Voraussetzungen Tier	Vorraussetzungen die aus Sicht der ehemaligen Teilnehmer, die Tiere mit bringen sollten	„Ich würde auf jeden Fall schauen, dass die Tiere Herdentiere sind“. (Nr.1,S.5)

## Anhang E) Ergebnisse aus der Befragung der Anbieterseite



Bedeutung der Führungskompetenzentwicklung	(A1) Gestiegenes Bewusstsein: Viele Führungskräfte haben ein gesteigertes Bewusstsein für gute Führung denn sie haben erkannt, dass Führung ein umsatzrelevanter Faktor ist, der sich auch auf die Kunden überträgt.
	(A2) Nachhaltige Alternativen: FT mit Tieren sind für viele und vor allem für junge Nachwuchsführungskräfte eine nachhaltige Alternative zu klassischen Trainings.
	(A3) Fachwissen wichtiger: Zeit und Geld: Dennoch gibt es auch einige Aspekte, die Firmen abhalten FT mit Tieren anzubieten wie etwa, dass Fachwissen wichtiger ist, viele denken sie müssten sich nicht weiter entwickeln oder Zeit und Geld eine entscheidende Rolle dagegen spielen.



<p>Vorteile in der Arbeit mit Pferd und Greifvogel</p>	<p>(A4) Erlebnischarakter: Viele Tiere eignen sich für FT, um jedoch die Effekte eines Erlebnisses zu haben, eignen sich Tiere besser mit denen man in Interaktion treten kann.</p>
	<p>(A5) Wirkung durch Symbolkraft und körperliche Masse: Tiere wirken allein wegen ihrer körperlichen Masse, ihrer Ausstrahlung und ihrer Symbolkraft. Die Wirkung ist dadurch höher. Folgendes kann man in der Zusammenarbeit mit Tieren lernen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non verbale und verbale Kommunikation, Körpersprache, Raum- und Distanzverhalten</li> <li>- Einfache klare Führung und klare Kommunikation</li> <li>- Bedeutung von Regenerationsphasen für den Erfolg</li> <li>- Aufmerksamkeit und Achtsamkeit</li> <li>- Leben im hier und jetzt</li> <li>- Los lassen können und Vertrauen schenken</li> <li>- Intuitiv handeln und Emotionen zulassen</li> <li>- Arbeiten auf Augenhöhe, gleichberechtigt und wertschätzend</li> </ul>
	<p>(A6) Lernen durch Emotionen: Lernen ist an Emotionen gekoppelt weshalb lernen mit Tieren oder in</p>

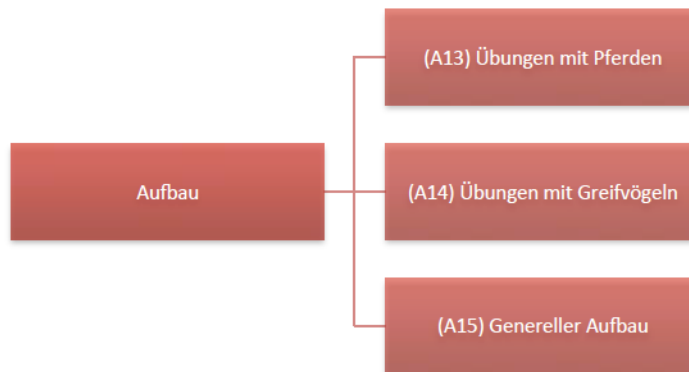


	<p>der neuer Umgebung schneller und nachhaltiger ist, denn diese lösen Emotionen im Menschen aus. Beim lernen ohne Emotionen würde das Gelernt nur ins Kurzzeitgedächtnis gehen. Außerdem sind Emotionen ehrlich und sind somit der Schlüssel auch zu emotionalen Themen.</p>
	<p>(A7) Neue Lernumgebung schafft gleiche Bedingungen für alle: Eine neue Lernumgebung, welche durch die Interaktion mit Tieren geschaffen wird gibt jedem die gleiche Chance, Neues auszuprobieren ohne dabei auf alte Verhaltens- und Denkmuster zurück greifen zu können. Dadurch wird echte Persönlichkeit hervorgerufen</p>
	<p>(A8) Pferde reagieren auf die kleinsten Signale: Sie eignen sich für FT weil sie die kleinsten Signale des Menschen lesen und darauf reagieren können. Daraus kann der Mensch folgendes lernen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Non verbale und verbale Kommunikation</li><li>- Respekt, Vertrauen, Achtsamkeit</li><li>- Abgleich des Eigen- und Fremdbildes wodurch innere Inkongruenzen aufgedeckt werden können</li><li>- Kennenlernen unterschiedlicher Führungsstile und deren Auswirkungen</li><li>- Eigenes Verhalten und Wirken sowie der persönliche Führungsstil können erfahren werden</li><li>- Ressourcenorientiertes Coaching: Eigene Schwächen werden geschwächt und Stärken gestärkt</li><li>- Lernprozess ist ein Veränderungsprozess, Teilnehmer spüren, dass etwas passiert und machen sich selbst Gedanken; Führung wird erlebt und der Trainer muss nicht viel mit Worten erklären</li><li>- Das Erlebnis mit dem Pferd kann durch Bilder und Emotionen im Alltag noch einmal reflektiert werden</li></ul>

	<p>(A9) Greifvögel als geeignete Trainingspartner: Greifvögel faszinieren den Menschen und sind nicht seit Jahrtausenden gezüchtet und auf Kommandos trainiert. Gerade bei Männern oder starken Führungspersönlichkeiten eignet sich der Greifvogel deswegen besonders weil er jeden beeindruckt, beeinflusst und sich keiner seiner Aufmerksamkeit entziehen kann. Teilnehmer können von Greifvögeln folgendes lernen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Grundsätze der Kommunikation</li><li>- Respekt, Ausstrahlung, Vertrauen</li><li>- Situative Führung: Blick für die ganze Situation und die einzelnen Personen und deren Bedürfnisse, den Umgang mit unterschiedlichen Charakteren</li><li>- Führung auf Augenhöhe</li><li>- Sich führen zu lassen wenn der andere mehr Wissen hat als man selbst</li><li>- Verantwortung zu übernehmen für den Vogel / den Mitarbeiter</li><li>- Mit den Gedanken bei sich zu sein, klar zu sein, im hier und jetzt sein</li><li>- Eigenschaftes des Tieres für sich abzuschauen, bzw. neue Charaktereigenschaften bei sich zu entdecken</li><li>- Vogel landet nur bei Teilnehmern die Verantwortung dafür übernehmen und denen der Vogel vertraut</li></ul>
--	---



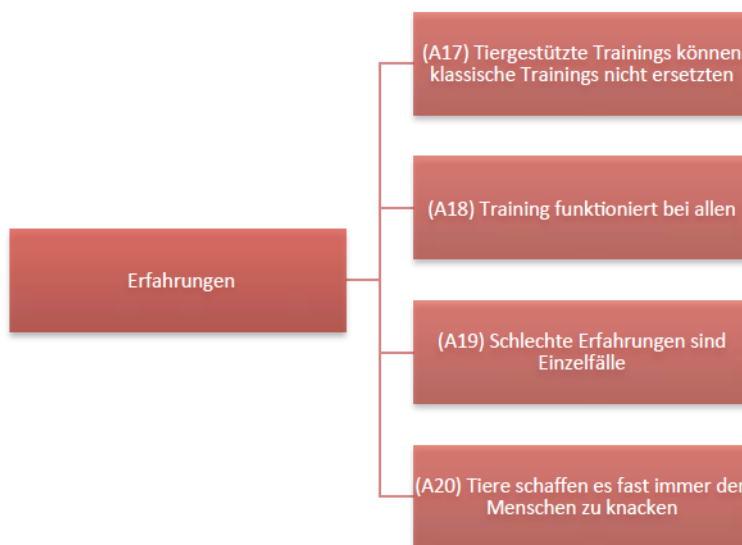
Funktionsweise: Wie kann das Tier als Trainingspartner funktionieren	(A10) Pferde bringen das Führungsthema von Natur aus mit: Pferde sind gute Folger, sie wollen geführt werden wenn der Mensch ihren Anforderungen an eine gute Führungskraft wie beispielsweise Souveränität, Sicherheit, Zielstrebigkeit und Wertschätzung erfüllt.
	(A11) Feedback der Tiere: Es gibt dem Teilnehmer direkt und ehrlich zu spüren was das Tier von seiner Führung hält. Der Teilnehmer spürt, dass etwas passiert ist, kann daraus lernen und ist gezwungen die Fehler bei sich zu suchen. Denn das Feedback kommt nicht in Worten sondern gibt es dem Teilnehmer zu spüren. Das macht es für den Trainer leichter, denn er muss nichts mehr erklären sondern nur noch den Transfer einleiten.
	(A12) Tiere als Metaphern: Lernen mit Tieren ist auch lernen durch Metaphern, welche dem Menschen helfen im Alltag stärker sensibilisiert zu sein. Die Metaphern können im Alltag wieder aufzugreifen und diese bewusst geklärt werden.



Aufbau	(A13) Übungen mit Pferden: sind Führübungen mit unterschiedlichen Pferden und Hindernissen. Durch die selben Rahmenbedingungen für alle werden unterschiedliche Führungsstile sichtbar. Nach jeder Übung wird diese analysiert und Feedback gegeben. Worauf die nächste Übung folgt.
	(A14) Übungen mit Greifvögeln: sind Übungen mit unterschiedlichen Tieren (Falke, Eule, Bussard, Adler) wobei jeder Teilnehmer zunächst alle Vögel auf dem Handschuh trägt. Dann wird das Tier auf den nächsten Handschuh übergeben und schlussendlich wird das Tier fliegen gelassen und soll anschließend wieder auf seinem Handschuh landen.
	(A15) Genereller Aufbau: Die Trainings haben einen festen Rahmen und den gleichen Ablauf, die Individualität der Seminare ergibt sich mit den Teilnehmern oder den Vorgaben eines Kunden. Die Trainings werden als Einzel-, Gruppen-, oder Teamtrainings angeboten wobei bei den Einzeltrainings der Mehrwert des gegenseitigen Feedbacks fehlt, Gruppentrainings aus zusammengewürfelten Einzelpersonen besteht und Teamtrainings mehr die Gruppe als Ganzes trainieren.



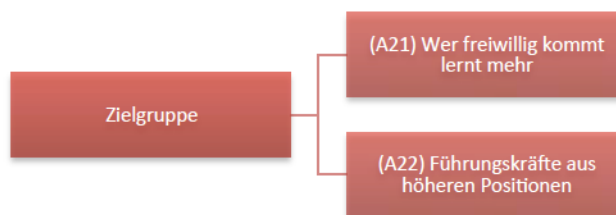
Lernprozess	(A16) Kein typischer Lernprozess: Der Lernprozess ist immer ungewohnt und es treten unerwartete Effekte auf, welche die Teilnehmer sensibilisieren. Echtsituationen werden durch Interaktion mit den Tieren geschaffen.
-------------	---



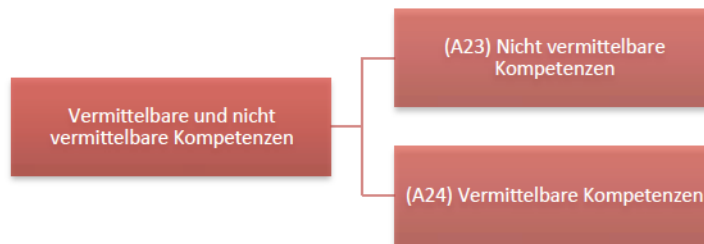
Erfahrungen	(A17) Tiergestützte FT können klassische Trainings nicht ersetzt aber ergänzen.
	(A18) Trainings funktionieren bei allen Teilnehmern: Jeder kann etwas lernen egal auf welcher Führungsebene er sich befindet vorausgesetzt dass er bereits Führungserfahrung hat, denn Führung kann in diesen Trainings nur verbessert und nicht grundlegend gelernt werden. Außerdem kann der Teilnehmer nur etwas lernen wenn es um etwas Persönlich zum Erlernen geht und wenn er offen ist Neues zu lernen.
	(A19) Schlechte Erfahrungen sind Einzelfälle:



	Wenn Teilnehmer nichts für sich mitnehmen konnten dann waren es Einzelfälle und nur weil Teilnehmer Angst vor den Tieren hatten oder nicht bereit waren etwas zu verbessern an ihrer Führung
	(A20) Tiere schaffen es fast immer den Menschen zu knacken: Die meisten Trainings sind jedoch sehr erfolgreich denn die Tiere schaffen es immer die Menschen zu knacken und wenn doch einmal ein Teilnehmer Widerstand leistet dann kann auch an diesem Widerstand gelernt werden da dieser nicht grundlos ist.



Zielgruppe	(A21) Wer freiwillig kommt lernt mehr: Am meistens lernen diejenigen die freiwillig kommen und nicht diejenigen die von ihrer Personalabteilung geschickt werden. Meist sind das vor allem jüngere Führungskräfte die offener sind für solche Themen.
	(A22) Führungskräfte aus höheren Positionen: Meist kommen Führungskräfte von höheren Positionen weil sie die Bedeutung der Führung erkannt haben, der Preis der Trainings keine Rolle spielt und sie keine Hemmschwelle überwinden müssen ihrem Chef zu sagen, sie wollen ein Training mit Tieren machen.

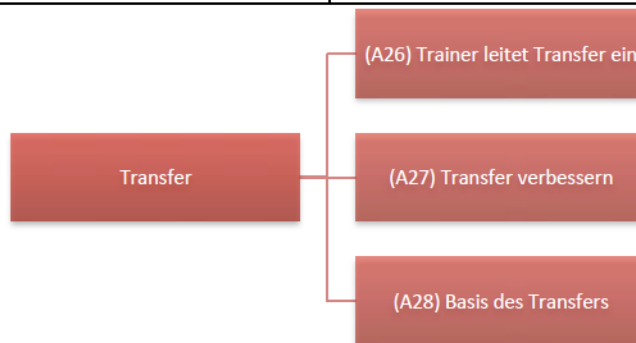


Vermittelbare und nicht vermittelbare Kompetenzen	(A23) Nicht vermittelbare Kompetenzen: Nicht vermittelt können fachlichen und methodischen Kompetenzen wie Fachkompetenz und verbale Kompetenz wie Rhetorik und Verhandlungsführung.
	(A24) Vermittelbare Kompetenzen: sind alle sozialen, personalen und persönlichen Kompetenzen wie beispielsweise sozialer Umgang, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit, klare Regeln und Kommunikation, Konsequenz und Durchhaltevermögen, Grenzen setzen und unterschiedliche Kommunikations- und Wahrnehmungsmuster lernen und verstehen.

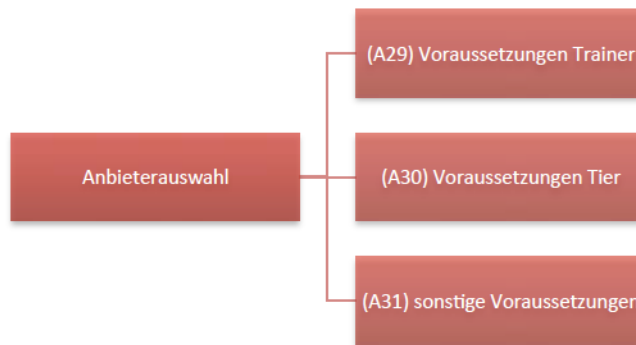


Grenzen	(A25) Perfekter Umgang mit Tieren: Auch wenn man in der Arbeit mit Tieren immer wieder neue Impulse bekommen kann, ist eine Grenze der tiergestützten Trainings wenn der perfekte Umgang mit dem Tier. Das heißt wenn alle Tiere und alle Varianten in der Zusammenarbeit mit Tieren bereits gemacht und perfekt gemeistert wurden. Teilnehmer gehen auch unzufrieden aus einem Training wenn sie eine falsche Erwartungshaltung davor hatten oder der Transfer von den Trainern
---------	--

	nicht erfolgreich eingeleitet wurde.
--	--------------------------------------



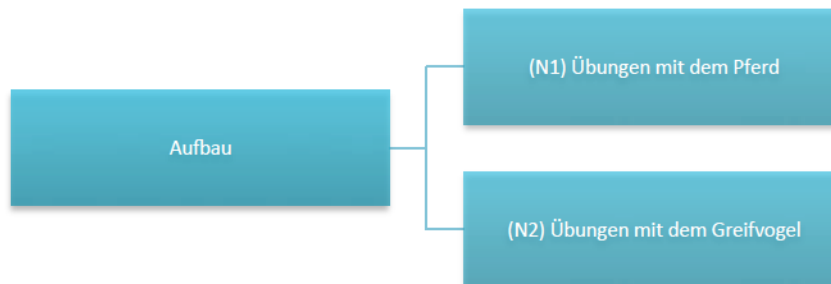
Transfer	(A26) Trainer leitet Transfer ein: Um den Transfer einzuleiten müssen die Trainer den Teilnehmern nach jeder Übung erklären, was gerade passiert ist und das muss auf den Alltag übertragen werden. Somit wird gleich im Anschluss an jede Übung der Transfer eingeleitet. Die Trainer können den Transfer aber nur einleiten und Impulse geben, die eigentliche Verantwortung trägt der Teilnehmer selbst.
	(A27) Transfer verbessern: Um den Transfer zu erhöhen wäre ein Nachcoaching sinnvoll welches allerdings nicht von jedem Anbieter angeboten und auch von den meisten Teilnehmern aus zeitlichen Gründen nicht angenommen wird. Um die Nachhaltigkeit des Transfers zu erhöhen gibt darüber hinaus weitere Methoden wie beispielsweise der Brief an mich selbst, Bild- und Videomaterial für jeden Teilnehmer, oder gegenseitige Kontrolle im Alltag.
	(A28) Basis des Transfers: ist, dass Denk- und Verhaltensmuster der Teilnehmer im Alltag und im Training grundsätzlich gleich sind.



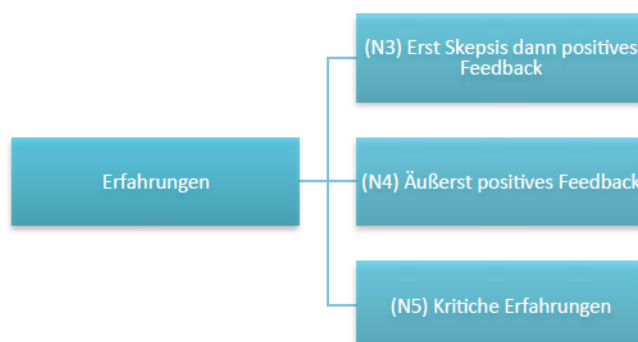
Anbietersauswahl	<p>(A29) Voraussetzungen Trainer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainer müssen Tier- und Menschentainer in einer Person sein. Eine Zusammenarbeit von Pädagogen und Tiertrainern oder Personaler reicht nicht aus.</li> <li>- Trainer müssen mit dem Tier umgehen können, um zu erklären was gerade in der Übung mit dem Tier passiert.</li> <li>- Trainer brauchen Berater- oder Coaching Kompetenz und sollten schon einmal in einem Unternehmen gearbeitet haben um die Zielgruppe zu kennen</li> <li>- Trainer benötigen Know-how im Trainingsaufbau und –Konzept sowie Erfahrungen in Management-, Führungs-, und Personalentwicklungstrainings</li> <li>- Trainer müssen mit aufkommenden Konflikten und Emotionen umgehen können</li> </ul>
	<p>(A30) Voraussetzungen Tier: Auch die Tiere sollten gewissen Voraussetzungen mitbringen wie etwa sie sollten in der Herde aufwachsen und leben um ein ausgeprägtes Sozialverhalten zu haben. Außerdem sollten sie möglichst ursprünglich und natürlich sein und nicht hochgezüchtet sein und perfekt funktionieren.</p>
	<p>(A31) Sonstige Voraussetzungen: sind allgemeine Qualitätskriterien der Anbieter die Anzahl der Trainings die sie anbieten pro Jahr, das Datum des letzten Trainings, der Internetauftritt der</p>

	Anbieter und die Anzahl der Trainer die ein Training leiten.
--	--

## Anhang F) Ergebnisse aus der Befragung der Nachfrager Seite



Aufbau	(N1) Übungen mit dem Pferd: sind Führübungen am Boden mit einem oder mehreren Teilnehmern
	(N2) Übungen mit dem Greifvogel: sind tragen des Vogels, Übergabe zum nächsten Teilnehmer und fliegen lassen des Tiers. Außerdem wurden in einer Flugshow die Charaktere der Vögel besprochen.

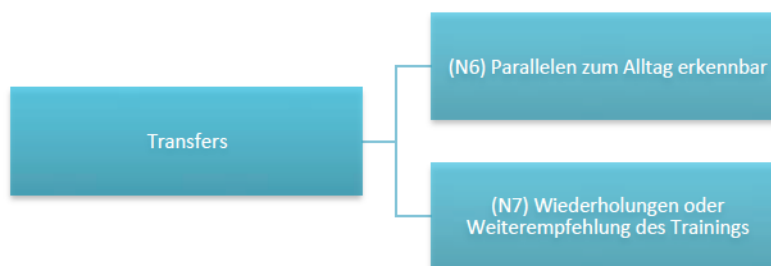


Erfahrungen	(N3) Erst Skepsis dann positives Feedback: Zunächst ist immer Skepsis geboten bei Trainings mit Tieren aber dann können sich 99% darauf einlassen und das Feedback ist zu 99% positiv.
	(N4) Äußerst positives Feedback: Kein anderes Seminar kann den Transfer so gut leisten wie diese

	<p>Trainings bei denen die Teilnehmer ihre Charaktere so deutlich und ohne viele Worte erleben und von den Tieren gespiegelt bekommen. Pferde spiegeln ehrlich. Durch diesen Blick in den Spiegel kann man folgendes für sich mitnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Spiegel ob die Teilnehmer mit sich klar sind</li><li>- Spiegel der innere Haltung</li><li>- Selbstreflexion</li> <li>- Super schöne, interessante, äußerst positive Erfahrung, positiver Freizeiteffekt, Nähe zu Tieren ist tolles und bleibendes Erlebnis</li><li>- Arbeiten mit allen Sinnesorganen, weitschichtige Wahrnehmungsebenen durch Geruch, Umfeld, Emotionen</li><li>- 60 Minuten Arbeit mit dem Pferd entsprechen 2 Wochen Führungsarbeit im Job</li><li>- Mehrwert schon allein durch die kleine Auszeit</li><li>- Soft skills und Führungskompetenzen können trainiert werden</li><li>- Sehr direkte Konfrontation mit dem Thema Führung</li><li>- Sofortiges ausprobieren der Veränderungen und erleben der Wirkungen</li><li>- Bei klassischen Seminaren bleiben circa 30% hängen und alles muss wiederholt werden, bei Trainings mit Tieren bleiben etwa 70% hängen und man muss auf Grund der beeindruckenden Erfahrungen meist nicht wiederholen</li></ul>
	<p>(N5) Kritische Erfahrungen: Sensibilisierung und Spiegel des eigenen Verhaltens ja aber das ist nicht allein entscheidend. Außer zur Sensibilisierung hat das Seminar wenig für den Berufsalltag genutzt denn es gibt keine direkte Wirkung auf das Führungsverhalten. Das eigene Verhalten zu erleben ist nicht alles was eine gute Führungskraft braucht und deswegen kann aus einer schlechten keine</p>

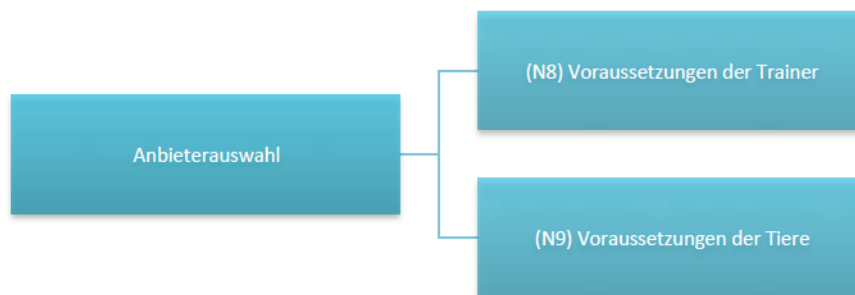


	<p>gute Führungskraft gemacht werden; gewissen Führungserfahrung muss vorhanden sein, dass intensive Reflexion Sinn macht. Trainings mit Tieren haben unglaubliche Tiefen, die allerdings erst in langfristiger Arbeit wirken können, wenn man die Sprache der Pferde versteht. Viele kleine Effekte vor allem die Selbstreflexion können gelernt werden aber die Effekte in einem Training sind begrenzt da die Sprache der Pferde erst über Jahre gelernt werden kann und in einem Training nur rudimentär kennen gelernt werden kann. Außerdem nur wenig Überraschungen für Pferdeerfahrene, nur weitere Sensibilisierung. Einschichtiges lernen und neutrales Feedback als das eines Menschen. Man kann eine Menge spüren aber die Übertragung auf die Arbeit mit Menschen gelingt nur mit Glück bzw. nur begrenzt da Menschen wesentlich komplexer sind.</p>
--	---



Transfer	<p>(N6) Parallelen zum Alltag erkennbar: Training kann noch lange Auswirkungen haben auf den Führungsalltag wenn Reflexion und Transfer gut genug sind um alte Gewohnheiten aufzugeben. Parallelen zum Training sind vor allem dann gegeben wenn im Alltag die eigene Verhaltensweise in</p>
----------	--

	den Vordergrund rückt und man Menschen richtig führen will.
	(N7) Wiederholungen oder Weiterempfehlungen des Trainings: Seminar würde erneut gebucht werden wenn andere Inhalte behandelt oder mit anderen Tieren gearbeitet wird. Teilnehmer würden das Seminar immer weiter empfehlen wenn es zu jeweiligen Position passt und es ist besonders empfehlenswert innerhalb eines komplexen Entwicklungsprogramms ist.



Anbieterswahl	(N8) Voraussetzungen der Tiere: Pferde sollten Herdentiere sein, die von Leithengst und Leitstute geführt werden um das Führungsverhalten zu spiegeln
	(N9) Voraussetzungen der Trainer: Da der menschliche Trainer eine Schlüsselposition einnimmt sollte er das Thema transportieren können indem er erklärt warum das Tier wie handelt. Außerdem sollte er fachlich und methodisch fit sein.

## Anhang G) Zielsetzung, Aufbau und Ablauf des Experiments

### 1. Ziel des Selbstversuch

Ziel des Selbstversuchs sollte keine wissenschaftliche Untersuchung sein, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt hätte. Dennoch sollte in einem Versuch mit verschiedenen Personen getestet werden, ob Pferde bei gleichen Übungen und gleichen Gegebenheiten unterschiedlich auf verschiedene Charaktere von Menschen reagieren.

### 2. Auswahl der Teilnehmer

Hierfür wurde versucht einen möglichst unterschiedlichen Personenkreis als Testpersonen auszuwählen. Es wurden Personen verschiedensten Alters sowie unterschiedlichen Berufsfeldern ausgewählt. Es haben sowohl Führungskräfte als auch Angestellte, Arbeiter sowie nicht berufserfahrene Personen an dem Versuch teilgenommen. Die beteiligten Testpersonen waren sowohl mit als auch ohne Pferdeerfahrung.

### 3. Aufbau:

Auf einem Reitplatz wurden folgende Hindernisse aufgebaut:

- Auf dem Boden quer liegende Stange
- Kniehohe Stange
- Slalom Parcours mit Pylonen
- Zweit Parallel liegende Stangen
- Teppich am Boden



Eigenes Foto 1

Die Testpersonen wurden gebeten die folgenden Übungen durchzuführen:

- Führen des Pferdes
  - im Kreis
  - über die Hindernisse
  - durch den Parcours
  - vorwärts und rückwärts durch die parallele liegenden Stangen
- Antraben des Pferdes
- Hindernissparcour mit dem Pferd im Trab

Im Anschluss wurden die Hindernisse vom Platz geräumt und die Teilnehmer wurden gebeten, das Pferd an einer Longe im Kreis zu longieren. Beim Longieren gab es zudem folgende Aufgaben für die Teilnehmer:

- Das Pferd antraben und wieder zurück in den Schritt bringen
- Die Longierichtung ändern

- Das Pferd angaloppieren und wieder in den Trab bringen
- Das Pferd zum Stillstand bringen



Eigenes Foto 2



#### 4. Ablauf

Immer einer der Teilnehmer wurde gebeten nacheinander, eine der Aufgaben mit verschiedenen Pferden durchzuführen. Die anderen Teilnehmer standen am Rand um die Übung zu beobachten und anschließend Feedback zu geben.

#### 5. Ergebnisse

Der Versuch hat ergeben, dass das gleiche Tier bei gleichen Bedingungen und gleichen Aufgaben bei unterschiedlichen Persönlichkeiten unterschiedlich reagiert. Selbstsichere Personen, die dem Pferd klar gezeigt haben was es zu tun hat hatten wesentlich mehr Erfolg als diejenigen die verunsichert waren. Es hat sich gezeigt, dass durch klare Kommunikation und klare Anweisungen, das Pferd folgte. Wurde das Pferd hingegen verunsichert und wusste nicht was zu tun war, so begann es selbst die Führung zu übernehmen und zu machen was es gerne mochte. Insbesondere bei der Übung, das Pferd zwischen zwei längsliegenden Stangen zum rückwärtsgehen zu bewegen wurde sehr schnell deutlich, dass das Pferd zunächst einmal bereit war sich führen zu lassen. Sobald die Testperson aber nicht ordentlich vermittelte, was das Pferd zu tun hatte, so machte das Pferd was es wollte. Auch bei der Übung das Pferd zum traben zu veranlassen wurde klar, wer dem Pferd diese Anforderungen vermitteln konnte. Diejenigen, die an dem Pferd nur zogen und zerrten, wollte das Pferd nur schwer folgen. Auch wer nur langsam und zögerlich versuchte vorne weg zu laufen, konnte die Aufgabe, das Pferd in den Trab zu bekommen, nicht lösen. Wer allerdings zielgerichtet und bestimmt seine Absicht vermitteln konnte, dem folgte das Pferd auf den Schritt und in den Trab. Blieb der Teilnehmern stehen, so veranlasste dies auch das Pferd stehen zu bleiben.

Zum Abschluss bleibt zu sagen, dass alle Teilnehmer begeistert waren von der Wirkung der Pferde und dem was sie dem Menschen durch ihre Reaktionen vermitteln.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Einige der Übungen wurden gefilmt, und können im Anhang auf der DVD angeschaut werden



## Anhang H) Selbstversuch der Autorin

Im folgenden befinden sich die Fotos von dem Selbstversuch der Autorin mit den Greifvögeln von Frau Jasmin Balzereit.



Eigenes Foto 4





Eigenes Foto 5





Eigenes Foto 6





Eigenes Foto 7





Eigenes Foto 8





Eigenes Foto 9



# Anhang I) Analyse der Daten Teil 1

Interview Text			
<b>Frage 25: Wo stellen Sie den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicher?</b>			
Name des Befragter Interviewnummer			
Frau Neuse	1	S.7	Antwort: Aufgabe des zweibeinigen Trainers: wie gut er dem Teilnehmer das Gelernte zu verstehen gibt gerade bei den Skeptikern - sehr viel Gefühl nötig. Weil wenn ich sage „Siehst du wenn das jetzt dein Mitarbeiter wäre, das kann ja nicht so funktionieren“ und der sagt dann „das ist Transfer im Seminar klappt immer, „Ich kann das ja tatsächlich vom Pferd auf den Mensch übertragen, das ist ja spannend“ wir können durch unsere Seminare nur Impulse geben, daraus etwas machen müsst ihr selbst.
Frau Schröder	2	S.8	Das machen wir schon in der Übung. Das heißt es wird immer auch der Transfer zum Beruf gemacht, Es geht ja S.9 wenn er das in der Halle zeigt mit dem Pferd, dann hat er das unter Garantie auch Zuhause oder im Beruf. Die sind wie sie sind die Menschen mit ihren Denk- und Verhaltensmustern Transfer findet schon direkt in der Halle statt.
Frau Witte	3	S.10	Vorteil, dass ich Firmen habe mit denen ich schon seit 15/16 Jahren zusammen arbeite Da ist dann von Format her immer eine gewisse Nachhaltigkeit gegeben. Also es gibt von haus aus viele Trainings die aufeinander aufbauen oder sich wiederholen so dass man reg Es gibt aber auch punktuelle Trainings: In solchen punktuellen Trainings schreiben die Leute sich halt auf was sie für sich persönlich mitnehmen. Außerdem bekommen die TN die Au Direkte Nachbesprechung nach der Übung: nach jeder Übung in Kleingruppen die Übung eben auch reflektieren und das dann eben auch noch mal in der Runde öffentlich machen Also jede Übung wird immer reflektiert
Frau Balzeret	4	S.9	Wir betreiben einen sehr hohen Aufwand was die Vor- und Nachbereitung angeht. Damit wir einen Anker setzen können um zu gewährleisten, dass wir einen gewissen Transfer in die Praxis haben. Wir lassen die Teilnehmer zum Beispiel einen Brief an sich selber schreiben den sie dann vier Wochen später öffnen können um die Erfahrungen noch einmal zu verinnerlichen. Sie

Interview Text			
<b>Frage 25: Wo stellen Sie den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicher?</b>			
Name des Befragter Interviewnummer			
Frau Neuse	1	S.7	Antwort: Aufgabe des zweibeinigen Trainers: wie gut er dem Teilnehmer das Gelernte zu verstehen gibt gerade bei den Skeptikern - sehr viel Gefühl nötig. Weil wenn ich sage „Siehst du wenn das jetzt dein Mitarbeiter wäre, das kann ja nicht so funktionieren“ und der sagt dann „das ist aber nicht mein Mitarbeiter, das ist ein Pferd“ dann hat ich den verloren Transfer im Seminar klappt immer, „Ich kann das ja tatsächlich vom Pferd auf den Mensch übertragen, das ist ja spannend“ wir können durch unsere Seminare nur Impulse geben, daraus etwas machen müsst ihr selbst.
Frau Schröder	2	S.8	Das machen wir schon in der Übung. Das heißt es wird immer auch der Transfer zum Beruf gemacht, Es geht ja S.9 wenn er das in der Halle zeigt mit dem Pferd, dann hat er das unter Garantie auch Zuhause oder im Beruf. Die sind wie sie sind die Menschen mit ihren Denk- und Verhaltensmustern Transfer findet schon direkt in der Halle statt.
Frau Witte	3	S.10	Vorteil, dass ich Firmen habe mit denen ich schon seit 15/16 Jahren zusammen arbeite Da ist dann von Format her immer eine gewisse Nachhaltigkeit gegeben. Also es gibt von haus aus viele Trainings die aufeinander aufbauen oder sich wiederholen so dass man regelmäßig in Trainings ist mit einem Coach Es gibt aber auch punktuelle Trainings: In solchen punktuellen Trainings schreiben die Leute sich halt auf was sie für sich persönlich mitnehmen. Außerdem bekommen die TN die Au Direkte Nachbesprechung nach der Übung: nach jeder Übung in Kleingruppen die Übung eben auch reflektieren und das dann eben auch noch mal in der Runde öffentlich machen was ihnen wichtig war bevor wir dann erst in die nächste Übung gehen. Also jede Übung wird immer reflektiert
Frau Balzeret	4	S.9	Wir betreiben einen sehr hohen Aufwand was die Vor- und Nachbereitung angeht. Damit wir einen Anker setzen können um zu gewährleisten, dass wir einen gewissen Transfer in die Praxis haben. Wir lassen die Teilnehmer zum Beispiel einen Brief an sich selber schreiben den sie dann vier Wochen später öffnen können um die Erfahrungen noch einmal zu verinnerlichen. Sie bekommen auch ein Bild von sich und Bildmaterial und das Erlebnis noch ein

Erster Durchgang der Zusammenfassung				
Interviewnummer	Seite	Frage-Nummer	Wo stellen Sie den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicher?	Generierung
1	7	410	Transfer erhalten ist Aufgabe des Trainers	Transfer erhalten ist Aufgabe des Trainers
1	7	411	Aufgabe des Trainers dem Teilnehmer das Gelernte zu verstehen geben	Trainer muss das Gelernte verständlich machen
1	7	412	Trainer muss Übertragung von dem Mitarbeiter Pferd auf den werten Mitarbeiter hin bekommen	Trainer muss Übertragung im Alltag schaffen
1	7	413	Transfer im Seminar klappt immer	im Seminar werden jedoch der Transfer immer
1	7	414	im Training verstehen die Teilnehmer immer die Übertragung immer	im Training verstehen die Teilnehmer die Übertragung immer
1	7	416	Transfer in den Alltag muss der Teilnehmer dann selbst hin bekommen, Training gibt nur den Impuls	Umsetzung in den Alltag muss Teilnehmer dann selbst hin bekommen
2	8	418	Transfer wird ja von nach der Übung gemacht	im Anschluss an jede Übung wird der Transfer direkt
2	8	417	Brücke zum Alltag wird gleich nach der Übung geschlagen	Brücke zum Alltag wird gleich nach der Übung geschlagen
2	8	418	Verhalten des Teilnehmers in der Halle ist identisch mit dem im Alltag - darauf baut er Transfer auf	Transfer findet bereits direkt beim Verhalten des Teilnehmers im Training und im Alltag gleich
2	8	418	Grundzüge des Trainers: Denk- und Verhaltensmuster des Menschen sind im Training und im Alltag gleich	Grundzüge: Denk- und Verhaltensmuster des Menschen sind im Training und im Alltag gleich
2	8	420	Transfer beginnt gleich in der Halle	Transfer beginnt in der Halle
3	10	421	Nachhaltigkeit um gezielt wenn bestimmte wiederholt werden; Zusammenbau über mehrere Jahre	Nachhaltige Trainings sind nachhaltiger
3	10	422	Besser für den Transfer waren regelmäßige Trainings	Regelmäßige Trainings sichern den Transfer

237

237 Vgl. Excel Tabelle

# Anhang J) Analyse der Daten Teil 2

ID	Beschreibung	Zustand	Kategorie	Anmerkungen
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...
5	...	...	...	...
6	...	...	...	...
7	...	...	...	...
8	...	...	...	...
9	...	...	...	...
10	...	...	...	...
11	...	...	...	...
12	...	...	...	...
13	...	...	...	...
14	...	...	...	...
15	...	...	...	...
16	...	...	...	...
17	...	...	...	...
18	...	...	...	...
19	...	...	...	...
20	...	...	...	...
21	...	...	...	...
22	...	...	...	...
23	...	...	...	...
24	...	...	...	...
25	...	...	...	...
26	...	...	...	...
27	...	...	...	...
28	...	...	...	...
29	...	...	...	...
30	...	...	...	...
31	...	...	...	...
32	...	...	...	...
33	...	...	...	...
34	...	...	...	...
35	...	...	...	...
36	...	...	...	...
37	...	...	...	...
38	...	...	...	...
39	...	...	...	...
40	...	...	...	...
41	...	...	...	...
42	...	...	...	...
43	...	...	...	...
44	...	...	...	...
45	...	...	...	...
46	...	...	...	...
47	...	...	...	...
48	...	...	...	...
49	...	...	...	...
50	...	...	...	...
51	...	...	...	...
52	...	...	...	...
53	...	...	...	...
54	...	...	...	...
55	...	...	...	...
56	...	...	...	...
57	...	...	...	...
58	...	...	...	...
59	...	...	...	...
60	...	...	...	...
61	...	...	...	...
62	...	...	...	...
63	...	...	...	...
64	...	...	...	...
65	...	...	...	...
66	...	...	...	...
67	...	...	...	...
68	...	...	...	...
69	...	...	...	...
70	...	...	...	...
71	...	...	...	...
72	...	...	...	...
73	...	...	...	...
74	...	...	...	...
75	...	...	...	...
76	...	...	...	...
77	...	...	...	...
78	...	...	...	...
79	...	...	...	...
80	...	...	...	...
81	...	...	...	...
82	...	...	...	...
83	...	...	...	...
84	...	...	...	...
85	...	...	...	...
86	...	...	...	...
87	...	...	...	...
88	...	...	...	...
89	...	...	...	...
90	...	...	...	...
91	...	...	...	...
92	...	...	...	...
93	...	...	...	...
94	...	...	...	...
95	...	...	...	...
96	...	...	...	...
97	...	...	...	...
98	...	...	...	...
99	...	...	...	...
100	...	...	...	...

238

238 Vgl. Excel Tabelle

## Anhang K) Das Wesen der Greifvögel



Quelle: Frau Dr. Jasmin Balzereit,

Peringenio, Personalmanagement Professionalisieren

## Literaturverzeichnis

- Adams, John; Khan, Hafiz T.A.; Raeside, Robert; White, David (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. London. Sage Publications Ltd.
- Arnold, Rolf; Siebert, Horst (2006). *Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung; Band 4: Konstruktivistische Erwachsenenbildung*. 5. Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Beier, Doreen (2011). *Überholen mit 1 PS; Wie Manager von Pferden lernen*. Lengerich: Pabst Science Publishers
- Blanchard, Ken et. al. (2003). *Whale Done! Von Walen lernen; So motivieren Sie jedes Team zu Spitzenleistungen*. München: Wilhelm Goldmann Verlag
- Büchele, Katharina (2009). *Pferdegestützte Führungskräfte-seminare*. Hamburg: Igel Verlag
- Dresel, Birgit; Gohl, Christiane (2002). *Das schwierige Pferd; Probleme mit Pferden – erkennen und lösen*. 2. Auflage. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.
- Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2013). *So werden wir lernen; Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin; Heidelberg: Springer Verlag
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlage
- Gries, Sabine (2004). *Kompetenzentwicklung Live; Erlebnis Lernen und das Feedback der Pferde*. (Erziehungswissenschaft, Band 19). Landau: Verlag Empirische Pädagogik
- Hof, Christiane (2002). *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung*. Berlin; Heidelberg: Springer Verlag

- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus (1997). Personalführungslehre; Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 3. vollständig überarbeitete Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt
- Hurrelmann, Klaus (2002). Einführung in die Sozialisationstheorie. 8. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim; Basel: Beltz Verlag
- Kolzarek, Barbara; Lindau-Bank, Detlev (2007). Mit Pferden lernen; Pferde als Kommunikationsmedium: Motivieren, Ziele setzen, Führen, Entscheiden. Personal und Organisation Band 24. Münster: LIT Verlag Dr. W. Hopf
- Konir, Gerhard (2012). Pferdegestütztes Coaching; Menschliche Potentialentwicklung durch tierische Hilfe. Norderstedt: Books on Demand
- Lackemann, Ulrich (2005). Wirkungsimpulse von Erlebnispädagogik und Outdoor-Training; Empirische Ergebnisse aus Fallstudien. Augsburg: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
- Lipkowski, Sylvia; Gloger Svenja (2007). Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. In: Manager Seminare Heft 113/2007. S. 40-47
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim; Basel: Beltz Verlag
- Monty, Roberts (2003). Das Wissen der Pferde; und was wir Menschen von ihnen lernen können. 3. Auflage. Ulm: Gustav Lübbe Verlag
- Nöllke, Matthias (2004). So managt die Natur. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
- Osterhammel, Bernd (2006). Pferdeflüstern für Manager; Mitarbeiterführung tierisch einfach. Weinheim: Wiley-VCH Verlags GmbH & Co. KGaA
- Otterstedt, Carola Dr. (2007). Mensch und Tier im Dialog; Kommunikation und artgerechter Umgang mit Haus- und Nutztieren; Methoden der tiergestützten Arbeit und Therapie. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co. KG



- Otterstedt, Carola Dr.; Olbrich, Erhard Prof. Dr. (2003). Menschen brauchen Tiere; Grundlagen und Praxis der tiergestützten Pädagogik und Therapie. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co. KG
- Pracht, Beate (2014): Seminare mit Lamas, <http://www.prachtlamas.de/seminare/>, [22.10.2014]
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2008). Qualitative Sozialforschung; Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Rashid, Mark (2007). Der von den Pferden lernt; Wie ein Horseman zum Schüler seines Pferdes wird. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co. KG
- Schwaiger, Susanne E. (2000). Der Weg mit Pferden – Ein Weg zu mir; Das Pferd als Persönlichkeitstrainer. Stuttgart: Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.
- Stempel, Anna, Elena (2011). Pferdegestützte Persönlichkeitsbildung; Der Einsatz von Pferden in der Erwachsenenbildung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Stickel-Wolf, Christine; Wolf, Joachim (2011). Wissenschaftliches Arbeiten und Lern-techniken; Erfolgreich studieren – gewusst wie! 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien
- Strozzi, Ariana (2004). Horse Sense for the Leader Within; Are you leading your life, or is it leading you? Bloomington, Indiana, US: Author House
- Thiede, Walther Dr. (2008). Greifvögel und Eulen; Alle Arten Mitteleuropas kennen und bestimmen. München: BLV Buchverlag GmbH & Co. KG
- Thiemann, Barbara Anja (2010). Personalmanagement mit tierischen Impulsen; Tiergestützte Führungskräfte-seminare in Deutschland. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller AG & Co. KG
- Truckenbrodt, Nicole; Fiegler, Jutta (2004). Von Pferden lernen; Wie der Umgang mit Pferden die Persönlichkeit entwickelt. München: BLV Verlagsgesellschaft
- Gabler Wirtschaftslexikon, (2010). 17. komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH

- Vester, Frederic (1984). Neuland des Denkens; Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG
- Voss, Johannes (2007). Von Wölfen lernen; Effektiv und souverän im Projekt. München: Carl Hanser Verlag
- Witte, Marion (2014): Seminare mit Greifvögeln: Falconarius – Führung erlebbar machen, [http: www.targets.de/leistungen/performance/falconarius.html](http://www.targets.de/leistungen/performance/falconarius.html) [22.10.2014]

**Erklärung**

Bachelorarbeit gemäß § 14 Abs. 1 und 4 bis 9 der Allgemeinen Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule München vom 29.01.2008 sowie § 10 der Studien- und Prüfungsordnung für den Bachelorstudiengang Tourismus-Management an der Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule München vom 24.10.2006 in derzeit gültiger Fassung.

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Vorname Name