

## 1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Im ersten Teil dieser Arbeit werden zunächst die grundlegenden Begriffe erläutert. Der erste Abschnitt bezieht sich dabei auf die Begriffe Coaching und Coaching mit Pferden. Er bildet die Basis für die Verständigung hinsichtlich der mehrdeutigen Verwendung des Coaching-Begriffs. Im zweiten Abschnitt des ersten Teils wird der Begriff des Managements näher erläutert. Diese Verknüpfung ist hier unumgänglich, da der Fokus dieser Arbeit speziell auf dem Coaching für Führungskräfte liegen soll. Im nächsten Teil der Arbeit wird das Wesen des Coachings näher beleuchtet. Beispielsweise wird angeführt, für welchen Problemlagen und Anlässen Coaching in Frage kommt und welche Wirkung Coaching hat. Der dritte Teil gibt Aufschluss über die verschiedenen Formen des Coachings. Es lässt sich z. B. unterscheiden, woher der Coach kommt. Dabei kann es sich um ein externes Coaching, um ein internes Coaching oder ein Selbst-Coaching handeln. Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit richtet sich nach der Teilnehmerzahl. Hier werden Einzel- und Gruppen-Coaching differenziert.

Im nächsten Teil dieser Arbeit werden die Anforderungen, über die ein Coach und im Speziellen der Coaching by Horse-Coach verfügen sollte, näher betrachtet. Im fünften Teil werden zunächst theoretischen Beratungsmodelle und dann die dazugehörigen Arbeitstechniken zusammengestellt. Hierbei handelt es sich um Modelle und Techniken, die einem Coaching-Konzept mit Pferden zugrunde liegen. Im darauf folgenden siebten Gliederungspunkt soll der Ablauf eines typischen Coaching-Prozess dargestellt werden. Im Gliederungspunkt acht werden die Probleme und Grenzen beim Coaching generell und beim Coaching mit Pferden aufgezeigt. Der Gliederungspunkt neun stellt das Coaching-Konzept „Coaching by Horse“ an einem Fallbeispiel dar. Dabei wird ein vermehrtes Augenmerk auf die Überprüfung dieses Konzepts gelegt. Die Wirkung von „Coaching by Horse“ soll im Vorher-/Nachher-Abgleich mit Hilfe eines 360°-Feedbacks ermittelt werden. Im letzten Teil soll die Entwicklung von Coaching und Coaching mit Pferden dargestellt und die gewonnenen Kenntnisse zusammengefasst werden.

Die Zielsetzung dieser Arbeit liegt darin, einen Überblick über das gewöhnliche Coaching zu geben und dem Leser ein weiterentwickeltes Coaching-Konzept mit Pferden vorzustellen.

Nach Auffassung von Diplom-Psychologe Christopher Rauen handelt es sich bei Coaching um einen interaktiven, personenzentrierten und zeitlich begrenzten Beratungs- und Betreuungsprozess. Coaching richtet sich nicht ausschließlich, wie im Ansatz von Looss angeführt, an Einzelpersonen, sondern ebenfalls an genau definierte Personengruppen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben. Ein wichtiger Gesichtspunkt, der in der Definition vom DBVC weitgehend vernachlässigt wurde, stellt die tragfähige Beziehung, basierend auf gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz der beteiligten Personen dar. Der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm absolute Diskretion zu. Weiter setzt er die Eigenschaft voraus, dass im Coaching mit transparenten Interventionen gearbeitet wird. Der Einsatz von manipulativen Techniken ist im Coaching nicht gestattet, da ein derartiges Vorgehen der Bewusstseinsförderung des Klienten entgegenstehen würde.<sup>9</sup>

Eine weitere Definition verfasste der Betriebswirt, Wirtschaftspädagoge und Logopäde Gregor Schmidt. Seiner Meinung nach ist Coaching ein Konzept, das die gesamte Persönlichkeit des Betreuten umfasst. Dabei zielt das Coaching in erster Linie auf die Optimierung aller vorhandenen Potenziale zum Aufbau einer starken Persönlichkeitskultur des Gecoachten ab. Dieser Ansatz geht davon aus, dass jeder Mensch eine Persönlichkeitskultur in sich verankert hat, die jedoch oft nur ungenügend, diffus und halbherzig genutzt wird. Schmidt ist der Auffassung, dass in jedem Menschen Kreativitäts- und Produktivitätspotenziale verborgen sind, die in einem Coaching mit Hilfe von bestimmten Methoden und Verfahren aktiviert werden können.<sup>10</sup>

Das Buch „Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung“ von Astrid Schreyögg gilt als ein Standardwerk der Coachingliteratur. Sie sieht im Coaching, neben dem bereits angesprochenen Aspekt der Problemorientierung, eine emotionsorientierte Beratungsform. Es handelt sich um eine innovative Form der Personalentwicklung und zwar nicht nur für das Management, sondern auch für das Sozialmanagement und Freiberufler aus unterschiedlichen Wirkungskreisen. Darüber hinaus ist Coaching, nach Meinung von Astrid Schreyögg, eine qualifizierte Dialogform für berufliche Zusammenhänge. In diesem Sinne stellt Coaching ein Mittel gegen berufliches Leid dar und wird als Gegenmaßnahme zur Förderung eines ausgefüllten Berufsalltags angewendet.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Definition des Begriffs Coaching mit Pferden**

Eine allgemein gültige Definition zum Begriff Coaching mit Pferden liegt bislang noch nicht vor. Das Coaching mit Pferden stellt eine Kombination aus Coaching und Elementen des Outdoor-Trainings dar. Darüber hinaus bedient sich das Coaching mit Pferden auch aus Teilen der Erlebnispädagogik. Diese Kombination wird im Coaching mit Pferden zusätzlich durch den Partner „Pferd“ als Co-Trainer ergänzt. Das Coaching mit Pferden richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, die ihre Sinne für den beruflichen und privaten Alltag schärfen, sich selbst entdecken und sich und ihr Umfeld besser wahrnehmen möchten. Natürlich besteht auch die Möglichkeit als Privatperson ein Coaching mit Pferden in Anspruch zu nehmen.

Das Ziel dieser Führungskräfte-seminare mit Pferden liegt in der Bewusstseins-erweiterung über das eigene intuitive Verhalten in z. B. Führungs- und Entscheidungssituationen der Teilnehmer. Die Stärken und Schwächen des Teilnehmers im Umgang mit Mitarbeitern oder Kunden werden aufgedeckt und erkannt, bildhaft abgespeichert und als Erlebnis vom Teilnehmer verarbeitet. Coaching mit Pferden kann die Sicht auf den

<sup>9</sup> Vgl. Rauen, Coaching, 2003, S. 3 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt, Business Coaching, 1995, S. 14 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Schreyögg, Coaching: Eine Einführung, 2003, S. 51.

Berufsalltag durch neue Impulse, neue Erlebnisse und Selbsterfahrung mit nachhaltiger Wirkung verändern.<sup>12</sup>

Das Pferd als Partner im Coaching ist ausgesprochen gut geeignet, da es sehr sensibel und feinfühlig ist und entsprechend auf sein Umfeld reagiert. Pferde kommunizieren im wesentlichen über Körpersprache. In Sachen Körpersprache gelten sie als wahre Meister. Durch die Veränderung ihrer Körperhaltung, durch Mimik oder Gestik und durch die Einnahme bestimmter Positionen zueinander, sind sie in der Lage sich auszudrücken und mitzuteilen. Die Körpersprache der Pferde verläuft klar, deutlich und teilt unmissverständlich mit, was in dem Pferd vorgeht. Die Absicht, die ein Pferd hegt und sein physischer Ausdruck sind in jeder Situation kongruent.

Das menschliche Verhalten dagegen ist häufig nicht sehr klar und eindeutig. Menschen drücken nicht immer genau das aus, was sie auch wirklich meinen. Dabei kann es sich um eine bewusste oder unbewusste Inkongruenz im Verhalten handeln. Ein Mitarbeiter erhält von einem konkurrierenden Kollegen, der ebenfalls die Position angestrebt hat, Glückwünsche zu Beförderung. Wenn der Beförderte dabei ein sonderbares Gefühl verspürt, kann dies unter Umständen daran liegen, dass der Gratulierende sich inkongruent verhält. Die Glückwünsche spricht der Kollege nur aufgrund der vorgeschriebenen Etikette aus und eigentlich gönnt er seinem Kollegen den Aufstieg nicht. Diese Missgunst verleiht allerdings seiner Körperhaltung einen anderen Ausdruck. Dieser Ausdruck spiegelt sich z. B. in einer abweisenden Körperhaltung, in kalten, nicht lächelnden Augen und einem herablassenden Ton in der Stimme wieder. Die gratulierende Person drückt mit den gesprochenen Worten etwas anderes aus, als sie durch ihre Körperhaltung wirklich zum Ausdruck bringt. Für Pferde ist dieses Verhalten unverständlich. Pferde sind generell ehrlich und um mit Pferden in einen Dialog treten zu können, sollte auch der Mensch zur Klarheit, Authentizität und Kongruenz in seinem Verhalten zurückfinden. Im Umgang mit dem Pferd können Menschen lernen, ihre Absichten klar nach außen hin sichtbar zu machen und das zu verkörpern, was sie wirklich sind und meinen.<sup>13</sup>

Beim Coaching mit Pferden bieten die Fähigkeiten der Pferde einen großen Nutzen. Der hochsensible Co-Trainer „Pferd“ nimmt genau das wahr, was der Teilnehmer nicht sagen will, aber durch seine Körpersprache ungewollt über sich preisgibt. Nähe, Distanz, Zuwendung, Abweisung, Entschlossenheit, Zögerlichkeit, Schutz, Bedrohung, Freude und Angst können beispielsweise durch die Körpersprache ausgedrückt werden. Die Pferde deuten das menschliche Verhalten, lesen aus der Körpersprache der Menschen und reagieren entsprechend auf das von ihnen wahrgenommene Verhalten. Dabei machen Pferde keinen Unterschied, ob es sich um ein bewusst oder unbewusst gegebenes Körpersignal des Teilnehmers handelt. Diese Fähigkeit und der dadurch entstehende Nutzen sorgte dafür, dass sich mittlerweile nicht nur Reiter sondern auch immer mehr Manager für Menschen, die das „Natural Horsemanship“<sup>14</sup> praktizieren und auch in Seminaren lehren, interessieren.

Die Teilnehmer reiten gewöhnlich während eines Coaching mit Pferden nicht selber, sondern lernen in abwechslungsreichen Spielen am Boden „Leadership by Horse-Sense“. Das bedeutet „Führung durch den gesunden Menschenverstand“ und meint eine (Re-) Aktivierung der sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeiten, in der die Pferde uns Menschen um Welten voraus sind. Durch das Feedback, das die Pferde den Teilneh-

<sup>12</sup> Vgl. Friesisches-Führungstraining, o. J.

<sup>13</sup> Vgl. *Schwaiger*, Persönlichkeitstraining, 2001, S. 22 f.

<sup>14</sup> Das „Natural Horsemanship“ gilt als uralte Kunst, in der mit Pferden natürlich umgegangen wird und gleichzeitig eine Einbindung des aktuellsten Konzepts der harmonischen Partnerschaft von Mensch und Pferd erfolgt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 HINFÜHRUNG ZUM THEMA .....	1
1.2 AUFBAU UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	2
<b>2. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 COACHING .....	3
2.1.1 <i>Definition des Begriffs Coaching</i> .....	3
2.1.2 <i>Definition des Begriffs Coaching mit Pferden</i> .....	5
2.1.3 <i>Entstehung und Entwicklung von Coaching</i> .....	7
2.1.4 <i>Entstehungsgeschichte von pferdegestützten Coaching-Konzepten</i> .....	9
2.1.5 <i>Abgrenzung zu Mentoring, Supervision und Psychotherapie</i> .....	10
2.2 MANAGEMENT .....	11
2.2.1 <i>Funktionen</i> .....	12
2.2.2 <i>Rollen</i> .....	13
2.2.3 <i>Schlüsselkompetenzen</i> .....	14
<b>3. DAS WESEN DES COACHING.....</b>	<b>16</b>
3.1 FUNKTIONEN .....	16
3.2 PROBLEMLAGEN UND ANLÄSSE .....	17
3.2.1 <i>Problemlagen</i> .....	17
3.2.2 <i>Anlässe</i> .....	19
3.3 ZIELE .....	22
3.4 WIRKUNG UND WIRKUNGSMESSUNG .....	23
3.5 EXKURS: 360°-FEEDBACK .....	27
<b>4. FORMEN DES COACHINGS.....</b>	<b>31</b>
4.1 WOHER KOMMT DER COACH?.....	31
4.1.1 <i>Externes Coachings</i> .....	31
4.1.2 <i>Internes Coaching</i> .....	32
4.1.2.1 <i>Der organisationsinterne Coach</i> .....	33
4.1.2.2 <i>Der Vorgesetzte als Coach</i> .....	34
4.1.3 <i>Selbst-Coaching</i> .....	36
4.2 SETTINGS .....	37
4.2.1 <i>Einzel-Coaching</i> .....	37
4.2.2 <i>Gruppen-Coaching</i> .....	39
4.2.2.1 <i>System-Coaching</i> .....	41
4.2.2.2 <i>Projekt-Coaching</i> .....	42
4.3 WO FINDET COACHING STATT?.....	43
<b>5. ANFORDERUNGEN AN DEN COACH .....</b>	<b>44</b>
5.1 PERSÖNLICHE KOMPETENZEN.....	44
5.2 FACHLICHE KOMPETENZEN .....	45
5.3 AUSBILDUNGSMÖGLICHKEITEN .....	47
5.4 ROLLE DES COACHS .....	48
5.5 ANFORDERUNGEN AN EINEN „COACHING BY HORSE“ – COACH .....	50

<b>6.   METHODEN.....</b>	<b>52</b>
6.1   THEORETISCHE BERATUNGSMODELLE .....	52
6.1.1 <i>Transaktionsanalyse</i> .....	53
6.1.2 <i>Neurolinguistisches Programmieren</i> .....	55
6.1.3 <i>Erlebnispädagogischer Ansatz</i> .....	57
6.1.4 <i>Psychobiologischer Ansatz</i> .....	61
6.2   ARBEITSTECHNIKEN.....	65
6.2.1 <i>Gespräche</i> .....	65
6.2.1.1   Zuhören .....	66
6.2.1.2   Fragen stellen .....	68
6.2.1.3   Feedback.....	70
6.2.2 <i>Hypothesenbildung</i> .....	73
6.2.3 <i>Reframing</i> .....	75
6.2.4 <i>Lernen am Modell</i> .....	76
6.2.5 <i>Lernen durch Metaphern</i> .....	79
6.2.6 <i>Verlassen der Komfortzone</i> .....	81
6.2.7 <i>Spiele</i> .....	83
<b>7.   DER COACHING-PROZESS.....</b>	<b>85</b>
7.1   DIE KONTAKTAUFNAHME.....	86
7.2   DER VERTRAGSSCHLUSS .....	86
7.3   DIE KLÄRUNG DER AUSGANGSSITUATION .....	88
7.4   DIE ZIELBESTIMMUNG .....	89
7.5   DIE INTERVENTIONEN .....	90
7.6   DIE EVALUATION.....	90
7.7   ABSCHLUSS .....	91
<b>8.   PROBLEME UND GRENZEN BEIM COACHING.....</b>	<b>92</b>
8.1   ABHÄNGIGKEITSERKRANKUNGEN, NEUROTISCHE UND PSYCHOTISCHE ZUSTÄNDE ...	92
8.2   GEWÖHNUNGSEFFEKT .....	92
8.3   COACHING ALS MANIPULATION.....	93
8.4   BESCHRÄNKUNG AUF SEITE DES COACHS .....	93
8.5   FEHLENDES VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN BEIM KLIENTEN .....	93
8.6   KEIN NACHHILFEUNTERRICHT FÜR DEN KLIENTEN .....	94
8.7   FEHLER BEI DER UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN .....	94
8.8   SCHÄDLICHE ROLLENKONFIGURATIONEN .....	94
8.9   GRENZEN IM COACHING MIT PFERDEN .....	95
<b>9.   COACHING BY HORSE – EIN FALLBEISPIEL.....</b>	<b>96</b>
<b>10.   RESÜMEE.....</b>	<b>109</b>
Anhangverzeichnis .....	111
Anhang .....	112
Literaturverzeichnis .....	134