

Vera Schröder

**Förderung von Achtsamkeit bei Führungskräften über das Medium Pferd**

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

„Bachelor of Science“

im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen

eingereicht am Lehrstuhl für Nachhaltiges Management

Prof. Dr. Georg Müller-Christ

1. Prüfer: Prof. Dr. Georg Müller-Christ

2. Prüfer: Dipl.-Ök. Gitta Nikisch

Bremen, 15.05.2014

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1. Einführung .....	5
1.1. Problemstellung .....	5
1.2. Zielsetzung .....	6
1.3. Vorgehensweise .....	7
1.4. Theoretische Abgrenzung .....	7
I. Theoretischer Teil – Führung, Achtsamkeit und pferdezentrierte Coachings .....	9
2. Führung erfolgreich gestalten .....	9
2.1. Nachhaltige Führung .....	9
2.1.1. Was gute Führung ausmacht .....	10
2.1.2. Kommunikation als wichtiges Führungsinstrument .....	11
3. Achtsamkeit als „Leadership“ – Fähigkeit.....	13
3.1. Achtsamkeit als buddhistisches Konzept .....	13
3.2. Achtsamkeit in der westlichen Welt .....	15
3.2.1. Der achtsame Manager .....	17
4. Pferdezentrierte Coachings .....	19
4.1. Geschichte und Merkmale des Pferdes .....	19
4.1.1. Gemeinsamkeiten zwischen Mensch und Pferd.....	20
4.2. Pferde als Lern – und Trainingspartner .....	21
4.2.1. Pferde und Achtsamkeit .....	23
II. Empirischer Teil – Achtsamkeit in pferdezentrierten Coachings .....	24
5. Achtsamkeit erlernen durch pferdezentrierte Coachings .....	24
5.1. Untersuchungsleitende Hypothesen.....	24
5.2. Methodik und Zielsetzung der Befragung .....	25
5.3. Auswertung der Teilnehmerstimmen .....	26
5.4. Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse .....	32
5.4.1. Vorgehensweise für ein achtsamkeitsbasiertes Coaching .....	35
5.4.2. Grenzen eines achtsamkeitsbasierten Coachings .....	37
6. Fazit und Ausblick .....	38

# 1. Einführung

## 1.1. Problemstellung

Ein Ziel des Personalmanagement ist es, die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter immer auf einem relativ hohen Niveau zu halten. Die Unternehmen versuchen, ihre Versorgung mit qualifiziertem und motiviertem Personal zu sichern und unerwünschte Nebenwirkungen zu vermeiden. Jedoch sind Stichworte, wie Umstrukturierung, Verkürzung von Produktzyklen, Leistungs- und Erfolgsdruck, Flexibilisierung und Deregulierung zum Alltag des 21. Jahrhunderts geworden. Früher konnten Führungskräfte allein durch ihre Position als Vorgesetzter überzeugen. Heutzutage ist ein „Führungsanspruch nicht mehr durch Hierarchie und Machtstrukturen aufrecht [...] [zu erhalten]“.<sup>1</sup> Fritz Hendrich macht in seinem Buch „Horse Sense – oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte“ deutlich, dass die Qualitäten einer Führungspersönlichkeit Vertrauen, Respekt und Achtsamkeit sind. Achtsamkeit verkörpert die Eigenschaft im gegenwärtigen Moment mit allen Sinnen anwesend zu sein, im Hier und Jetzt zu leben und vor allem sich selbst wahrzunehmen und daraus die Fähigkeit zu entwickeln, sich selbst zu regulieren. Sie gilt als Methode für Stressbewältigung und als Basis für ein starkes Führungscharisma.<sup>2</sup> Daraus ergibt sich, dass es deutlich mehr darauf ankommt als Führungspersönlichkeit soziale Kompetenz sowie emotionale Intelligenz zu entwickeln. Erstes wird bereits in der Schule oder im Sportverein ausgeprägt. Im Gegensatz dazu, bildet sich letzteres nicht so einfach heraus. Es stellt sich also die Frage, wie ein Manager diese Fähigkeit erlernen kann? Die emotionale Intelligenz spielt sich im limbischen System ab,...

...Mehrere Studien haben bewiesen, dass sich Achtsamkeit positiv auf das Verhalten und seelische Wohlbefinden von Menschen auswirken kann. Durch die Verbesserung der emotionalen Steuerung, die Verfeinerung und Stützung von Aufmerksamkeitsprozessen und der Zunahme kognitiver Flexibilität werden verschiedene Punkte der Wahrnehmung beeinflusst, dadurch sind vernünftiger, weniger affektivgeladene Entscheidungen möglich. Eine Forschung an Personen aus dem Achtsamkeitszentrum von Jon Kabat-Zinn „hat strukturelle Veränderungen in Hirnregionen aufgedeckt, die für die Steuerung von Emotionen, für das Einfühlungsvermögen und für die Verarbeitung von Erfahrungen wichtig sind“<sup>39</sup>.....

### 3.2.1. Der achtsame Manager

Wie im zweiten Teil dieser Arbeit beschrieben, gehört zur Nachhaltigkeit sozial gerechtes Verhalten. Auch zwischen der Führungspersönlichkeit und deren Mitarbeitern muss es einen nachhaltigen Umgang geben. Dazu zählt vordergründig, unethisches, ausbeuterisches und unmenschliches Verhalten zu unterlassen. Ein Manager soll in der Lage sein zu motivieren, zu begeistern und das Personal für den Erfolg des Unternehmens zu gewinnen. Der amerikanische Psychologe und Philosoph William James beschreibt schon im späten 19. Jahrhundert, dass die Gefühle der Menschen, wie Hass oder keine Zeit zu haben, ihre Atemlosigkeit, das Bestreben nach Selbstdarstellung, die Sorge um Ergebnisse, der Mangel an Harmonie und Gelöstheit und die daraus resultierenden Spannungen die Ursachen für Zusammenbrüche und Burn-Outs sind. Der Trend aus den USA sowohl für Führungskräfte, als auch Mitarbeiter Achtsamkeitsschulungen zu schaffen, ist seit einiger Zeit auch in Deutschland angekommen. Gerade in Burn-Out geplagten Branchen hat sich bemerkbar gemacht, dass das klassische betriebliche Gesundheitswesen nicht ausreicht.<sup>40</sup> Die Schuld an dem Übel trägt nicht die Quantität der Arbeit, sondern der untrainierte und überbeanspruchte Geist.<sup>41</sup> Eine achtsame Führungskraft ist in der Lage, solche Arten von Konflikten zu erkennen und entschärft derartige Situationen. Durch die Konzentration auf die Gegenwart ist es möglich einen Blick auf die Realität in jedem Augenblick zu erhalten. Die Abschaltung des Autopiloten und die Aktivierung der sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeit, lässt jegliche Veränderung der eigenen Emotionen und Gedanken, aber auch der Umwelt

erleben. Der Raum zwischen Wahrnehmung und Reaktion hilft dabei, die eigenen Impulse zu kontrollieren. Im übertragenen Sinne kann Achtsamkeit auch als ‚einen Schritt vom Geschehen zurücktreten‘ gesehen werden. Dadurch unterstützt sie Manager in ihrem Bestreben jeglicher Person, egal ob Mitarbeiter oder Kunde, die volle Aufmerksamkeit schenken zu können.<sup>42</sup> Der Blick ist offen für die Bedürfnisse der Menschen und der Umwelt und gleichzeitig fokussiert auf den jetzigen Augenblick. Aufgrund dieses Basisinteresses ist man zudem automatisch aufgeschlossener für die Sicht- und Ausdrucksweise des Gegenübers. Die achtsame Führungspersönlichkeit ist in der Lage, verantwortungsbereit und situationsgerecht Emotionen zu steuern. Berücksichtigt man den Aspekt, dass die Kommunikation hauptsächlich non-verbal abläuft, so wird deutlich, dass es für einen Manager von besonderer Bedeutung ist, sich selbst zu regulieren und dadurch eine ungewollte Körpersprache zu verhindern. Offensichtlich ist Achtsamkeit also auch eine Fähigkeit in der Wirtschaft, die Vorsprung schaffen kann. Sind die eigenen Verhaltensweisen, sowie Aktionen und Reaktionen von der Umwelt durch Präsenz und Nutzung aller Sinne erkennbar wird der Führungskraft der Zugang zu den Mitarbeitern erleichtert. Dadurch erreicht man die Kunden wesentlich besser und damit auch den gesamten Markt.<sup>43</sup> Jedoch muss in Frage gestellt werden, ob es überhaupt möglich ist, Achtsamkeit innerhalb weniger Wochen zu lernen und erfolgreich zu praktizieren. Blicken wir zurück in die buddhistische Geschichte, wird deutlich, dass die achtsame Praxis teilweise über Jahre vollzogen wird, dauerhaft geübt und verfeinert werden muss. Demzufolge liegt an diesem Punkt eine wesentliche Diskrepanz zwischen der modernen Psychologie und der buddhistischen Tradition vor.

Im Folgenden wird untersucht, ob und inwieweit die Methode des Führungskräfte Trainings mit Pferden als Feedbackgebern dabei helfen kann, zu einem achtsamen Manager zu werden.

...

#### **4.2.1. Pferde und Achtsamkeit**

Die Führungskräfte können innerhalb eines pferdezentrierten Coachings ihre sinnlichen Wahrnehmungskräfte schärfen und ihre eigenen Stärken und Schwächen kennenlernen. Die Konfrontation mit den Pferden gibt den Teilnehmern direkt Kenntnisse darüber, ob ihre Körperhaltung und Ausstrahlung vertrauensenerweckend, authentisch und selbstbewusst ist. Ist das der Fall, wird das Pferd dem Menschen freiwillig und motiviert folgen. Dazu ist es nötig, den Pferden die vollständige Aufmerksamkeit zu schenken. Der Umgang mit ihnen bedeutet im Prinzip, sich vollkommen auf den Augenblick zu konzentrieren und in einen achtsamen Kontakt mit der Umwelt zu treten. Mithilfe eines Coachs schafft man während des Trainings ein umfassendes Selbst- und Fremdbild. Am Ende kann so ein Transfer der Erkenntnisse in den Arbeitsalltag erfolgen. Dies dient einer bewussten Selbstwahrnehmung.<sup>67</sup> Ist eine Führungskraft in der Lage zur Selbstreflexion, ist der nächste Schritt die Selbstregulierung. Es gilt ab da intuitiv zu handeln, anstatt impulsiv.<sup>6</sup>

...

## **II. Empirischer Teil – Achtsamkeit in pferdezentrierten Coachings**

### **5. Achtsamkeit erlernen durch pferdezentrierte Coachings**

Rückblickend hat sich im theoretischen Teil der Arbeit herausgestellt, dass in Unternehmen nachhaltiger gewirtschaftet werden muss. Der Schwerpunkt liegt auf zwischenmenschlichen Beziehungen, vor allem auf der Beziehung zwischen Führungsetage und Mitarbeitern. Achtsamkeit ist für Manager eine Charaktereigenschaft, den Umgang mit ihrer Umwelt besser zu bewerkstelligen. Als geeignete Methode Achtsamkeit zu erlernen, kristallisiert sich

ein pferdezentriertes Coaching. Pferde dienen hierbei als Lern- und Trainingspartner, nicht als Reittiere. Der empirische Teil dieser Arbeit behandelt die Frage, ob Führungskräfte durch pferdezentrierte Coachings einen achtsamen Umgang mit der Umwelt lernen können. Beginnen wird das Kapitel mit untersuchungsleitenden Hypothesen. Diese sind notwendig, um eine Befragung vorzubereiten. Darauf folgt die Auswertung der Fragebögen, sowie eine Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse.

*„Schon zu Zeiten der Ritter ging man davon aus,  
dass das Zusammensein mit Pferden  
den menschlichen Charakter veredelt.“*  
(Susanne Schwaiger)

### 5.1. Untersuchungsleitende Hypothesen

Für die Erstellung untersuchungsleitender Hypothesen wird angenommen, dass Coachings mit Pferden als Feedbackgeber das Führungsverhalten von Manager verbessern können. Die Akzeptanz dieser Annahme geht aus dem vierten Kapitel dieser Arbeit hervor. Sowohl renommierte Pferdetrainer, Unternehmensberater, Führungstrainer und Organisationspsychologen bestätigen diese Annahme durch Erfahrungen und Studien. Dass ein achtsamer Umgang mit der Umwelt nützlich sein kann, bestätigt sich in Kapitel drei. Pferde sind von Geburt an achtsame Tiere. Daraus leitet sich die These dieser Arbeit ab und stellt die Frage, ob Pferdecoachings Teilnehmer achtsamer werden lassen. Aus dem Achtsamkeitskapitel werden folgende Oberbegriffe für Hypothesen abgeleitet, um die Wirksamkeit von Pferdecoachings zu überprüfen: Stress, Präsenz, Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Emotionssteuerung. Ferner kommen zu Analyse Zwecken die Bedeutsamkeit in Coachings mit Pferden und die Integration der Achtsamkeit im Alltag hinzu. Daraus resultieren sechs untersuchungsleitende Hypothesen:

1. Achtsamkeit ist eines der wichtigsten Themen beim Pferdecoaching.
2. Wenn Menschen ein Führungskräfte-Training mit Pferden besuchen, können sie hinterher besser mit Stresssituationen umgehen.
3. Besuchen Menschen ein Führungskräfte-Training mit Pferden, sind sie hinterher präsenter.
4. Die Teilnehmer eines Führungskräfte-Trainings mit Pferden können sich nach dem Coaching besser einschätzen.
5. Wenn Menschen ein Führungskräfte-Training mit Pferden besuchen, können sie hinterher ihre Emotionen besser steuern.
6. Umso länger das Training her ist, desto besser integriert man Achtsamkeit in seinen Charakter.

Aufbauend an den abgeleiteten Hypothesen wird im Folgenden eine quantitative Untersuchung konzipiert, welcher an Personen weitergeleitet wird, die bereits ein Coaching mit Pferden als Feedbackgebern besucht haben.

### Aus Kap. 8: Fazit

Die Auswertung der Erhebung hat erstmalig einen sehr deutlichen Hinweis darauf gegeben, dass einiges an Potenzial darin liegt, in einem Coaching mit Pferden als Feedbackgebern Achtsamkeit zu trainieren. Pferde unterstützen den erfolgreichen Umgang mit sich selbst und anderen. Gerade das will die Achtsamkeitspraxis auch erreichen. Nicht umsonst findet man im Handwörterbuch von Langenscheidt, dass gesunder Menschenverstand mit „Horse-Sense“ übersetzt wird.<sup>83</sup> Diese Übersetzung kann wörtlich genommen werden. Das Pferd gilt als unbestechlicher Achtsamkeitslehrer.