

Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft und Medien

Studiengang Business Psychology b.b.

Studienort: Hamburg

Exposé zur Bachelorarbeit

„Führung in Veränderungsprozessen“ – Ein Vergleich zwischen dem systemischen Coachingansatz und dem pferdegestützten Coaching

Janina Meyer (Matrikelnummer: HHWH115773)

Mentorin: Silke Wöhrmann

Datum: 12.12.2016

I Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis	2
II Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1 Entwicklung.....	4
2. Forschungsziel	5
2.1 Phasen des Coachings.....	6
3. Forschungslücke „Pferdegestütztes Coaching“	6
4. Forschungsdesign und -methode	7
4.1 These	8
4.2 Zeitplan	8
III Literaturverzeichnis	10

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zeitpunkte seit denen Kunden Coaching nachfragen und Coaches in den Markt eintreten	5
Abb. 2: Ergebnisse der Studie (Majewski, 2013)	7
Abb. 3: Zeitplan Bachelorarbeit	9

1. Einleitung

Führungskräfte zählen zu den wichtigsten Ressourcen in einem Unternehmen, weshalb Methoden zur Führungskräfteentwicklung unverzichtbar sind. Der Begriff Führungskräfteentwicklung beinhaltet die Dimensionen „Entwicklung der fachbezogenen Merkmale der Person“ und „Entwicklung der Persönlichkeit“ (Mross, 2004). Die Kompetenzen der Führungskräfteentwicklung beziehen sich weniger auf die fachliche Ebene, sondern mehr auf die Entwicklung der Persönlichkeit (Seebacher, 2004). Die fortlaufende Internationalisierung und Globalisierung der Märkte, sowie der steigende Wettbewerbsdruck fordern insbesondere die Entwicklung von fachübergreifenden Kompetenzen (Felfe, 2012). Hierzu gehören Aspekte wie das Bewältigen neuer Situationen, erfolgreiches Erleben kritischer Situationen, Umgang mit Komplexität und die damit verbundene Verhaltensreflexion, sowie die Steigerung der Selbstwirksamkeit. Jedoch bedeutet diese Entwicklung eine erhebliche Bildungsanstrengung, um den Anforderungen gerecht zu werden (Felfe, 2012). Neben verschiedenen Methoden der Kompetenzvermittlung wie Training on the job, Training off the job oder Job Enrichment, hat sich Coaching ebenfalls zu einem erfolgreichen Instrument der Persönlichkeitsentwicklung etabliert (Rauen, 2001).

Im Folgenden wird der Prozess des Systemischen Coachings als Methode zur Führungskräfteentwicklung vorgestellt und zum pferdegestützten Coaching abgegrenzt.

1.1 Entwicklung

Auf dem Wirtschaftsmarkt hat sich Coaching in den letzten 20 Jahren zunehmend entwickelt und ist zu einem der bekanntesten Formate der Beratungsbranche etabliert (Wastian & Poetschki, 2016).

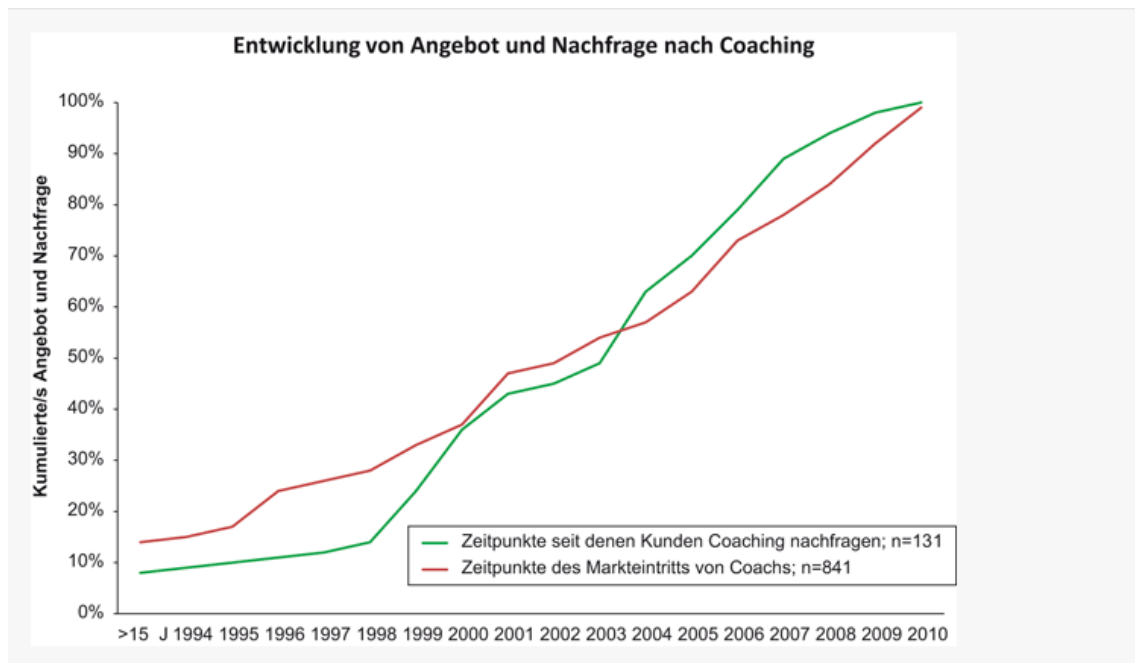


Abb. 1: Zeitpunkte seit denen Kunden Coaching nachfragen und Coaches in den Markt eintreten (Gross & Stephan, 2015, S. 18)

Ursprünglich leitet sich der Begriff „Coaching“ vom Namen Kocs (=Kutsche) ab (Kievel, 2005). Seit den 80er-Jahren steht Coaching für eine beratende Methode der Personalführung (Berkel & Lochner, 2001), die zahlreiche Ansätze entwickelte.

Coaching war in der Studie von Döring und Rätzel (2007) mit 29 Prozent die zweithäufigste gewünschte Form der betrieblichen Qualifizierung (Lindart, 2016)

2. Forschungsziel

Coaching ist ein professionelles, dialog- und prozessorientiertes Beratungsverfahren. Bis vor einigen Jahren, ließ sich die Wirksamkeit von Coachings kaum empirisch bestätigen und begründen, wodurch ein Coaching wirkt und wie sich dessen Qualität beeinflussen lässt (Greif, 2008).

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, das Element der Zielbildung unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes „Führung in Veränderungsprozessen“ hinsichtlich seiner Ergebnisse im Vergleich zwischen dem systemischen Coachingansatz und dem pferdegestützten Coaching zu untersuchen. Die Untersuchung versteht sich als „eine an den Nutzern orientierte Forschung“ mit hohem Praxisbezug.

2.1 Phasen des Coachings

Böning und Frischle charakterisieren Coaching als einen „Containerbegriff“ für verschiedene seriöse wie undurchsichtige Beratungsformen (Böning & Frischle, 2005, S. 30). Eine Ursache hierfür ist, dass Coaching kein geschützter Begriff ist und keine verbindlichen Richtlinien gelten (Greif, 2008). Eine empirische Grundlage, wie in der Qualitätsentwicklung von Beratung (ELGPN, 2012, S. 57-73) als auch speziell von Coaching (Stober & Grant, 2006, S. 4-6) ist nicht gegeben.

Als Grundlage für die wissenschaftliche Arbeit ist es daher erforderlich, zunächst die Phasen des Coachings abzuleiten und damit eine Basis für die weitere Untersuchung zu bilden. Grundsätzlich lassen sich fünf Phasen im Coaching identifizieren. Diese werden in der Bachelorarbeit als *klassische Coachingphasen* beschrieben und umfassen folgende Phasen:

- Kontaktphase
- Zielbearbeitungsphase
- Veränderungsphase
- Handlungsphase
- Abschlussphase

In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere ein Augenmerk auf die Ziel- und Veränderungsphase und unterschiedliche Wirkungsweisen im Vergleich zwischen zwei Coachingtechniken untersucht. Viele therapeutische Ansätze beruhen darauf, dass es sich bei einem Problem um ein selbstgeschaffenes Konstrukt aus einer Differenz zwischen einem wahrgenommenen Ist-Zustand und einem wahrgenommenen Soll-Zustand handelt (Drauschke, 2016). Die Schließung dieser Differenz wird im Coaching in Form einer Zielklärung- und -erreichung beschrieben. Somit erlangen diese Phasen eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Ergebnisse (Wastian & Poetschki, 2016).

3. Forschungslücke „Pferdegestütztes Coaching“

Pferdegestütztes Coaching ist eine noch eher unbekanntete Technik und wird überwiegend als „Event“ oder „Outdoor-Training“ für Firmenveranstaltungen eingesetzt. Wissenschaftliche Untersuchungen beschränken sich in erster Linie auf die Beschreibung der Vorgehensweisen und Hintergründe. Obwohl Pferde eine enorme Körperkraft besitzen, flüchten sie sofort bei drohender Gefahr und finden nur in einer Herde Sicherheit. Pferde zeigen uns, dass Aufmerksamkeit, Unvoreingenommenheit, Respekt und Akzeptanz einen anerkennenden Dialog möglich macht, was als Basis für ein erfolgreiches Miteinander im Unternehmen dienen kann. Empirische

Untersuchungen gibt es nur in Einzelfällen (Lampert, 2016). Majewski untersuchte 2012 die Wirksamkeit hinsichtlich der Faktoren:

- Selbstbewusstsein
- Körpersprache
- Soziales Bewusstsein
- Beeinflussung
- Selbstmanagement
- Beziehungsmanagement
- Bewerbung

und die Einflussnahme dieser Kompetenzfelder durch pferdegestütztes Coaching (Majewski, 2013).

Scale	Group	N	Before Intervention			After Intervention			Difference Score		
			Mean	Std. Dev.	t	Mean	Std. Dev.	t	Mean	Std. Dev.	t
Overall EQ Score	Control	10	72.3	6.3		71.4	4.6		-0.9	5.1	
	Intervention	11	71.6	8.2	0.21	75.7	8.5	-1.47	4.1	7.0	-1.88
Personal Competency	Control	10	72.7	7.3		71.8	5.8		-0.9	7.3	
	Intervention	11	72.5	8.2	0.06	75.0	9.1	-0.97	2.5	9.5	-0.93
Self..... Awareness	Control	10	76.6	9.3		72.2	8.6		-4.4	11.8	
	Intervention	11	74.1	9.7	0.60	74.4	10.8	-0.51	0.3	11.4	-0.92
Self Management	Control	10	68.8	6.8		71.0	4.4		2.2	4.8	
	Intervention	11	71.0	8.6	-0.65	75.2	8.7	-1.41	4.2	8.4	-0.67
Social Competency	Control	10	72.0	7.1		71.3	5.0		-0.7	5.5	
	Intervention	11	70.3	8.6	0.50	76.5	8.3	-1.78	6.3	6.9	-2.57
Social Awareness	Control	10	72.4	7.1		72.9	5.1		0.5	5.7	
	Intervention	11	70.1	10.6	0.59	73.9	9.4	-0.31	3.8	8.8	-1.04
Relationship Management	Control	10	71.6	8.6		69.2	7.0		-2.4	8.1	
	Intervention	11	70.5	7.5	0.32	78.6	8.7	-2.75	8.2	7.3	-3.14

Abb. 2: Ergebnisse der Studie (Majewski, 2013, S. 11)

Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Steigerung insbesondere in den Bereichen Relationship Management und Social Competency. Pferdegestütztes Coaching hat somit die Aussicht auf eine Technik der persönlichen Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis mit dem Pferd als „Katalysator“ für Selbstreflexion als Grundlage für Veränderungsprozesse und dem Coach als Rolle des objektiven Feedbackgebers Konir, 2012).

4. Forschungsdesign und -methode

Die Reitanlage dient als Setting für die Durchführung des pferdegestützten Coachings. Zuerst erfolgt eine allgemeine Kennlernphase, auch zwischen dem Teilnehmer und den Pferden. Danach erhalten die Teilnehmer verschiedene Aufgaben vom Coach, die mit den Pferden durchgeführt werden sollen. Das pferdegestützte Coaching wird gefilmt, da die Videomaterialien nach der Durchführung ausgewertet werden.

Im Anschluss an das Coaching erfolgt ein Interview zu den Erfahrungen der Teilnehmer mit dem pferdegestützten Coaching im Vergleich zum klassischen Coaching. Pro Coaching werden circa zwei Stunden Durchführungszeit zuzüglich einer Stunde für das Interview eingeplant.

In der zweiten Phase erfolgt die Auswertung der Videomaterialien und der Interviews. Dabei wird noch einmal speziell auf die Unterschiede der Phasen beim pferdegestützten Coaching in Abgrenzung zum systemischen Coaching geachtet. Für die Videoauswertung wird ein Beobachtungsbogen mit Kriterien für das pferdegestützte Coaching genutzt, der bei dem Vergleich mit einem klassischen Coaching unterstützen soll.

Der Fokus der Bachelorarbeit liegt in der Herausarbeitung der Unterschiede der Coachingphasen und den jeweilig zugeordneten Beobachtungskompetenzen des pferdegestützten Coachings in Abgrenzung zum systemischen Coaching.

4.1 These

Der Unterschied zwischen den klassischen Coachingphasen und den Phasen des pferdegestützten Coachings besteht in der umgekehrten Vorgehensweise in der Reihenfolge von Ziel- und Veränderungsphasen mit beobachtbarer Effizienzsteigerung in der Handlungskompetenz und Volution, insbesondere im Hinblick auf das Verhalten bei Veränderungsprozessen. Dieser Effekt wird vor allem durch die Vorgehensweise des „Erlebens“ und anschließendem Transferierens hervorgerufen. Im systemischen Coaching wird im Gegensatz zunächst erst eine Ziel- und Maßnahmenbildung in die Ebene des Erlebens integriert.

4.2 Zeitplan

In diesem Kapitel gehe ich auf die Zeitplanung der Bachelorarbeit ein. Die Literaturrecherche zu den Themen systemisches Coaching, pferdegestütztes Coaching, Führung und Ziel- und Veränderungsprozessen ist für die Monate Januar bis März geplant, um sich umfangreich über die einzelnen Themengebiete informieren zu können. Ab Januar beginnt die Planung und Entwicklung des Beobachtungsbogens, die Festlegung der Beobachtungskriterien für das pferdegestützte Coaching, sowie die Entwicklung der Beobachtungsskalen. Zusätzlich wird der Fragebogen für das Interview zum Thema „Erfahrungen mit pferdegestütztem Coaching“ erstellt. Ab Januar 2017 bis März 2017 liegt ebenfalls vor allem die Gewinnung der Probanden im Fokus. Die Anzahl der gewünschten Probanden für die Durchführung des pferdegestützten Coachings beträgt $n = 10$ bis 15 Teilnehmer, die vorzugsweise schon an einem klassischen Coaching teilgenommen haben.

III Literaturverzeichnis

Berkel, K & Lochner, D. (2001); Führung; *Ziele vereinbaren und coachen*; Beltz

Böning, U. & Frischle, B. (2005): Coaching fürs Business; *Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*; Bonn; managerSeminare

Drauschke, S.; Konstruktivismus; *Wahrnehmung und die sogenannte Wirklichkeit*; online abgerufen am 09.12.2016: <http://www.nexthealth.de/content/konstruktivismus-wahrnehmung-und-die-sogenannte-wirklichkeit>

Erickson, M. H. & Rossi, E. L. (1991). Der Februarmann. *Persönlichkeitsentwicklung mit Hypnose*; Paderborn; Junfermann.

Felfe, J. (2012): Arbeits- und Organisationspsychologie 2: *Führung und Personalentwicklung*; Stuttgart; Kohlhammer

Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion; *Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*; Göttingen; Hogrefe

Gross, P.P., Stephan, M: Der Coaching Markt; online abgerufen am 09.12.2016 <http://link.springer.com/article/10.1365/s40896-015-0002-9/fulltext.html>

Konir, G. (2012): Pferdegestütztes Coaching; *Menschliche Potenzialentwicklung durch tierische Hilfe*; Books on Demand

Lampert, S. (2005): Führen lernen; *Persönlichkeitsentwicklung im Führungsverhalten mittels eines pferdegestützten Trainings*; Grin Verlag

Lindart, M. (2016): Was Coaching wirksam macht; Wiesbaden; Springer

Majewski, P. (2013): Horses´effectiveness as a feedback tool für human behaviour change in equine supported leadership seminars – A pilot study; online abgerufen am 09.12.2016; <http://www2.ca.uky.edu/cfld/content/EGLEResearchPilotReportFinal5-20-13.pdf>

Pichler, M. (2012): Burn-out; *Raus aus der Opferrolle; wirtschaft + weiterbildung*; Ausgabe 4/2012, Seite 18- 23.

Rauen, C. (2001): Coaching; Göttingen; Verlag für Angewandte Psychologie

Seebacher, U.G.; Klaus, G. (2004): Handbuch Führungskräfte-Entwicklung; *Theorie, Praxis und Fallstudien*; USP Publishing.

Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2009): Systemische Interventionen; Göttingen; Vandenhoeck & Ruprecht.

Stadlbauer, C. (2008): Handbuch Führungskräfte-Entwicklung; *Mechanismen der Selbstdisziplinierung*; 1. Auflage; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stober, D. R. & Grant, A. M. (2006): Introduction: *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*; New York; John Wiley & Sons.

Wastian, M. & Poetschki, J. (2016); Coaching-Ziele klären und erreichen; *Wie Coachs ihre Coachees zum Erfolg führen*; Heidelberg; Springer