

Studienarbeit



Der Mehrwert der Mensch-Pferd-Interaktion in Personalentwicklungsmaßnahmen – Ein Vergleich ausgewählter empirischer Studien aus den Humanwissenschaften und der Hippologie

The added value of human-horse interaction in human resource development measures – A comparison between selected empirical studies from human sciences and hippology

Andrea Winkel

Steinbeis Business Academy

SBA ■ ■ ■ □ □ □

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

B.A.
Jahrgang 2011/2015

Der Mehrwert der Mensch-Pferd-Interaktion in Personalentwicklungsmaßnahmen – Ein
Vergleich ausgewählter empirischer Studien aus den Humanwissenschaften und der
Hippologie

Verfasserin:
Andrea Winkel
599-0-01474

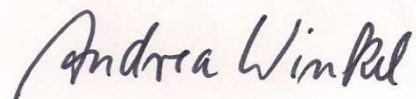
Zeitraum der Studienarbeit:
01.01.2014 bis 28.03.2014

Prüfer 1:
Detlev Lindau-Bank STI
Prüferin 2:
Dr. Meike Riedel STI

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende Studienarbeit im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums 2011/2015 selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Hausstette, den 27.03.2014



Erklärung zur Archivierung der Studienarbeit

Name: Andrea Winkel

Berufsbezeichnung: Pferdewirtschaftsmeisterin

Studiengruppe: EAT 14021

Immatrikulationsnummer: 599-0-01474

Prüfer 1: Detlev Lindau-Bank

Thema der Studienarbeit:

Der Mehrwert der Mensch-Pferd-Interaktion in Personalentwicklungsmaßnahmen – Ein Vergleich ausgewählter empirischer Studien aus den Humanwissenschaften und der Hippologie

Diese Studienarbeit ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechts auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Andrea Winkel, dass die von mir verfasste Studienarbeit unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar ja nein

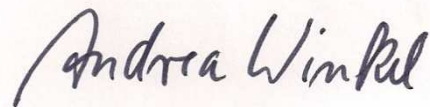
auf einem Speichermedium ja nein
(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der Studienarbeit. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser (Studierenden).



Hausstette, den 27.03.2014

Vorwort

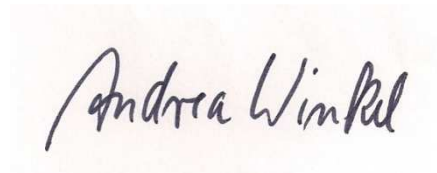
Das Äußere eines Pferdes hat etwas,
dass dem Inneren eines Menschen gut tut.

(Winston Churchill)

Das Zitat von Winston Churchill lässt den Konflikt erahnen, der entsteht, wenn man diese besondere Beziehung zwischen Menschen und Pferden, empirisch zu belegen versucht.

Deshalb besteht meine Intention in dieser Arbeit darin, den emotional sehr wohl beschleunigten Mehrwert von Mensch-Pferd-Interaktionen in Maßnahmen zur Personalentwicklung zu erfassen, zu erklären und wenn möglich zu verifizieren.

Als Resultat für mich persönlich erhoffe ich mir weitere Erkenntnisse zu diesem Thema und außerdem eine verbesserte Argumentation gegenüber potentiellen Kunden und Skeptikern dieser Methode.

A handwritten signature in black ink on a light-colored background, reading "Andrea Winkel".

Hausstette, den 27.03.2014

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eigenständigkeitserklärung.....	I
Erklärung zur Archivierung der Studienarbeit.....	II
Vorwort.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungen.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Die Herausforderungen.....	2
2.1 Einige randomisierte Aussagen und Versprechen.....	3
2.2 Zuordnung der einzelnen Aussagen.....	4
3 Wie lernen Erwachsene?.....	6
3.1 Was bedeutet: Lernen?.....	6
3.2 Wie funktioniert Lernen?.....	6
3.2.1 Sigmund Freud – Psychoanalytisches Paradigma.....	7
3.2.2 Behaviorismus – Lerntheoretisches Paradigma.....	7
3.2.3 Kognitives Paradigma.....	8
3.2.4 Informelles Lernen.....	9
3.3 Bedeutung der Funktionsweise von Lernen.....	11
3.4 Was bedeutet erwachsen sein?.....	12
4 Personalentwicklung - der Ursprung.....	14
4.1 Personalentwicklung, die Gründe für die Entwicklung.....	14
4.2 Personalentwicklung heute.....	15
4.3 Personalentwicklung steht für Unternehmenserfolg.....	15
4.3.1 TAIKN – Interne Markenführung.....	16
4.3.2 Kring – Erfolgsfaktoren im Personalmanagement.....	17
4.4 Vergleich der Ergebnisse beider Studien.....	19
5 Pferde.....	19
5.1 Welche positiven Auswirkungen hat der Kontakt mit Tieren?.....	21
5.1.1 Biophilie - Hypothese.....	21
5.1.2 Das Konzept der Du-Evidenz.....	22

5.1.3	Spiegelneuronen	22
5.1.4	Tiere und Empathie	23
5.1.5	Physiologische und psychologische Wirkung der Tierbegegnung.....	23
5.1.6	Eisbrecherfunktion.....	24
5.1.7	Auswirkungen aus dem Mensch-Tier-Kontakt.....	24
5.2	Sinneswahrnehmungen der Pferde.....	25
5.2.1	Sehen.....	25
5.2.2	Hören	26
5.2.3	Riechen und Schmecken.....	26
5.2.4	Fühlen, Tasten.....	27
5.3	Gedächtnisleistungen des Pferdes	27
5.3.1	Erinnerungsvermögen	28
5.3.2	Soziale Kognition.....	28
5.3.3	Strategisches Denken.....	28
5.3.4	Pferde und abstraktes Denken	29
5.3.5	Interaktion und Kommunikation	30
5.3.6	Fazit zu den Gedächtnisleistungen der Pferde.....	30
6	Effekte von Pferden in Therapien und Interventionen	31
6.1	Potenziale von PI als Erlebnispädagogik / Outdoortraining.....	31
6.2	Systematische Überprüfung der Wirksamkeit von PI	32
6.3	Erfahrungsberichte über den Mehrwert von Pferden.....	33
6.4	Zusammenfassung	36
7	Evaluation, um den Mehrwert zu definieren	37
7.1	Evaluation von Personalentwicklung.....	37
7.2	Verlässliche Bewertung der Resultate von PI	39
7.3	Mögliche Wege.....	40
8	Fazit	41
9	Ausblick	43
10	Literaturverzeichnis.....	44
Anhang	47

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Fataler Fehler beim Konditionieren	11
Abbildung 2: Kernprinzipien des Erwachsenenlernens	13
Abbildung 3: Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen	16
Abbildung 4: Moderne Pferdeherde	19
Abbildung 5: Evaluationsstufen der Personalentwicklung (Modell Kirkpatrick)	37
Abbildung 6: In der Evaluation pferdegestützter PE eingesetzte Verfahren	40

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Aussagen über Pferde / Versprechen zu Resultaten der PI.....	5
Tabelle 2: Dimensionen des Lernens.....	10

Abkürzungen

Abk.	Abkürzung
ADG	Akademie deutscher Genossenschaften
EP	Erlebnispädagogik
etc	etcetera
HCWS	High Commitment Work Systems
HPWS	High Performance Work Systems
TN	Teilnehmer
PE	Personalentwicklung
PI	pferdegestützte Intervention
ROI	Return on Investment
S.	Seite
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Seit einigen Jahren gibt es pferdegestützte Maßnahmen zur Personalentwicklung mit den immer gleich lautenden Werbesprüchen: „Was lernt der Boss vom Ross?“ „Wie man die Zügel fest in der Hand hält!“ etc.

Unklar bleibt worin der Mehrwert dieser Maßnahmen im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsideen liegt. Ein Abstecher in die Praxis der Werbung für pferdegestützte Seminare und Trainings belegt, dass häufig von falschen und völlig unbewiesenen Ergebnissen ausgegangen wird. Die kurzschlüssigen Annahmen, dass man über Dominanztraining mit Pferden direkt etwas für das eigene Führungsverhalten lernt, halte ich für wissenschaftlich unhaltbar und als Marketing-Strategie für unseriös.

Als Pferdewirtschaftsmeisterin und Ausbilderin mit einer langjährigen Berufserfahrung, bin ich trotz meiner großen Pferdeerfahrung immer wieder erstaunt, wie die Begegnung meiner Auszubildenden mit den Pferden die individuellen Persönlichkeiten und Charakterzüge der jungen Menschen zum Vorschein bringt und im Verlaufe ihrer Ausbildung auch formen kann.

Meine Kooperation mit der EQ Pferd (ein Zusammenschluss von Trainern, Anbietern und Interessenten pferdegestützter Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung von Qualitätskriterien und Standards für pferdegestützte Personalentwicklungsmaßnahmen, Trainingskonzepte und Fortbildungen)¹ und respekt:ive (eine Agentur für Coaching und Beratung, die Personal- und Organisationsentwicklung anbietet)², zeigte auf der einen Seite, dass viele Fragen im Rahmen der Personalentwicklung (PE) mit Pferden ungeklärt sind, auf vagen Behauptungen beruhen oder schlicht falsch sind. Auf der anderen Seite, dass der Einsatz von Pferden positiv gewertschätzt wird und tatsächlich einen eher undefinierten, aber von allen Teilnehmern und Experten behaupteten, Mehrwert ergibt. Um den Mehrwert zu bestimmen, definitorisch klarer zu beschreiben, muss zum einen geklärt werden, was der Mehrwert beinhaltet und zum anderen, was den Mehrwert von dem Wert anderer PE-Maßnahmen abgrenzt. Dies ist zunächst einmal nicht eine empirische, sondern eine theoretische Überlegung. In welchen Zusammenhängen wird der Mehrwert behauptet. Dazu erarbeite ich eine randomisierte Liste von Aussagen und Versprechen aus Angeboten zur pferdegestützten Personalentwicklung. Dahinter stehen offensichtlich Annahmen, denen ich dann im

¹ www.eqpferd.de

² <http://www.respekt-ive.de/index.html>

Anschluss nachgehen möchte. Um die Zusammenhänge zu erfassen erfolgen vorab Erklärungen zu den Themen: Wie lernen Menschen? Was macht eine effektive Personalentwicklung aus? Wie ist das Verhalten der Pferde psycho-sozial, neurobiologisch und physiologisch zu erklären? Außerdem welche Belege gibt es für den positiven Effekt von Pferden in Interventionen? Um von diesen Gesichtspunkten ausgehend vorsichtige Rückschlüsse zu ziehen und Verständnis für den Mehrwert der Mensch-Pferd-Interaktion zu erreichen und außerdem die positiven Effekte von pferdegestützten Interventionen (PI) in Personalentwicklungsmaßnahmen zu belegen oder zur widerlegen. Möglicherweise ergeben sich daraus neue Konzepte und weitere Forschungsfragen für eine Erforschung der Wirksamkeit von pferdegestützten Interventionen in Personalentwicklungsmaßnahmen.

2 Die Herausforderungen

In der vorliegenden Arbeit werden die Versprechungen aus Angeboten zur pferdegestützten Personalentwicklung kritisch beleuchtet und mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Voraussetzungen für effektive Personalentwicklung verglichen. Weiterhin erfolgt ein Vergleich der propagierten und emotional sehr wohl bescheinigten Effekte der Pferde in Maßnahmen zur pferdegestützte Personalentwicklung mit den wissenschaftlich bewiesenen Erkenntnissen zu den Fähigkeiten der Pferde. Um aus dieser Gegenüberstellung heraus einen empirisch belegten Mehrwert des Einsatzes von Pferden im Gegensatz zu anderen didaktischen Methoden zu bestätigen, oder diesen zu widerlegen. Es wird vermutet, dass pferdegestützte Interventionen nur dann einen Mehrwert haben, wenn sie individuell und zielgerichtet vorbereitet, professionell begleitet und reflektiert werden. Wobei der Mehrwert eher in der persönlichen Weiterentwicklung des einzelnen liegt, als in der sofort messbaren Steigerung des Unternehmenspotentials. In dieser Arbeit sollen auf jeden Fall die vorliegenden Befunde dargestellt werden.

Eine Herausforderung dieser Arbeit wird die Transdisziplinarität des gewählten Themas sein. Für die Vorgehensweise bedeutet das, dass wissenschaftliches Wissen (z.B. empirische Resultate aus der Psychologie) und praktisches Wissen (z.B. Erfahrungen von Pferdeexperten) miteinander verbunden werden. Außerdem erfordert die Aufgabenstellung noch eine interdisziplinäre Herangehensweise, weil sowohl die Verhaltensbiologie, als auch Soziologie, Pädagogik, und einige weitere Wissenschaften Bestandteil des Themas sind.

2.1 Einige randomisierte Aussagen und Versprechen

Um eine Grundlage für die kritische Auseinandersetzung zu schaffen, werden in diesem Kapitel einige Aussagen und Versprechen von unterschiedlichen Anbietern pferdegestützter Personalentwicklung aufgelistet. In den anschließenden Ausführungen wird vorerst allgemein dargestellt, wie das Lernen Erwachsener, Personalentwicklung und Pferde tatsächlich funktionieren. Bevor im Detail auf einige ausgewählte Aussagen eingegangen wird und diese anhand der zuvor beschriebenen Erkenntnissen zu den einzelnen Feldern, die sie berühren, untersucht werden.

- *„Mit Pferde-Stärken zu mehr Führungs-Kraft“
Pferde als Trainingspartner geben – aufgrund ihrer großen Sensibilität – sofort ein freundliches, ehrliches und vorurteilsfreies Feedback auf das eigene Verhalten. (...), denn durch die Arbeit mit den Pferden werden sich die Teilnehmer ihrer intuitiven Verhaltens- und Entscheidungsmuster bewusst.³*
- *Wie Sie vom Vor-GESETZTEN zum LEIT-Tier werden
Möchten Sie als Führungskraft rundum überzeugen? Nicht nur mit fachlicher, sondern auch mit zwischenmenschlicher, emotionaler Kompetenz? Dann profitieren Sie in diesem lebendigen und nachhaltigen Führungstraining von ungewöhnlichen Partnern, um Ihre persönliche Effizienz und die Ihres Teams zu fördern!⁴*
- *Kooperation oder Konfrontation? Menschen spüren den Unterschied, aber Pferde zeigen ihn. Ihr ehrliches Feedback auf unser Verhalten macht sie zu idealen Co-Trainern.⁵*
- *Vom Management zum Leadership – Führungskräfte-Training mit Pferden
Nach diesem Führungskräfte-Training verstehen Sie elementare Aspekte von Führung und wissen, wie unbewusstes Verhalten auf Mitarbeiter wirkt. Sie kennen Ihren persönlichen und intuitiven Führungsstil und haben Ihre natürlichen Führungskompetenzen gestärkt. Sich selbst und andere führen Sie besser, Sie handeln authentisch, nehmen präziser wahr, kommunizieren wirkungsvoller...⁶*
- *Pferde sind Meister der Beobachtung und nehmen kleinste Veränderungen wahr. Sie leben ausschließlich im hier und jetzt und reagieren daher immer sofort. Sie lassen sich nicht durch eloquente Rhetorik, elegante Kleidung, Titel oder durch ein gewinnendes Lächeln beeindrucken. Sie reagieren unmittelbar auf unsere Körpersprache, unsere innere Einstellung und registrieren unser intuitives Führungs- und Entscheidungsverhalten. Sie sind damit perfekte Feedbackgeber, ehrlich und direkt⁷*
- *Die Pferde sind lediglich ein untrüglicher Indikator, ein Spiegel, der ihre Persönlichkeitsmerkmale, ihre typischen Verhaltensweisen offensichtlich macht.⁸*
- *Pferde spiegeln ganz natürlich unsere innere Einstellung und Körpersprache*

³ http://www.training-by-horse.de/seminare_fuer_fuehrungskraefte.html

⁴ <http://www.pferdemomente.de/firmenangebote/fuehrungstraining>

⁵ <http://www.kochundpferde.de>

⁶ <http://www.syncom-horsesense.de/hs01.html>

⁷ <http://www.syncom-horsesense.de/hs01.html>

⁸ <http://www.kickoff-coaching.de>

Unsere mentalen und praktischen Übungen mit Pferden setzen Selbsterkenntnisse über ihre Persönlichkeit und Führungseigenschaften frei.⁹

- *Führungskräftetraining mit Pferden*
Erfolgreiches Führen lernt man nur durch Führen. Ohne viel Theorie werden Sie erleben, wie Führung ursächlich funktioniert.
Dieses Seminar kann Ihnen persönliche wichtige Fragen beantworten, wie z. B.: Bin ich eine gute Führungskraft? Bin ich authentisch? Habe ich Charisma? Kann ich begeistern und motivieren?¹⁰
- *Führungs- und Teamverhalten - erlebt mit Pferden - lässt schnell antrainierte Muster verschwinden und bietet Einsicht in grundlegende innere Bilder. Erst die Versöhnung mit ungeliebten Persönlichkeitsanteilen bietet die Chance auf nachhaltige Weiterentwicklung. Unsere Seminare mit Pferden verstärken die besondere Effizienz erlebnisorientierten Lernens.¹¹*
- *...dabei wird es für Sie als Seminarteilnehmer immer wieder verblüffend sein, wie sich die Erfahrungen mit der Pferdeherde direkt auf die Strukturen in Unternehmen, Teams und Organisationen transferieren lassen.¹²*
- *Als Herdentiere übernehmen Pferde selbst die Führung. Oder sie lassen sich führen, unter der Voraussetzung, dass die Führungsperson ein klares und vertrauensvolles Kooperationsangebot macht.*
Entschlossenheit, Authentizität, Vertrauen und Respekt werden im Umgang mit dem Pferd praktisch erfahrbar, eine intensive Reflexion des eigenen Führungsverhaltens wird angeregt.¹³

2.2 Zuordnung der einzelnen Aussagen

In der nachfolgenden Tabelle werden diese zum Teil undifferenzierten Ausführungen aufgeschlüsselt. In der ersten Spalte stehen Aussagen zu Kognitionen, Verhalten und Fähigkeiten der Pferde und in der zweiten Spalte Aussagen zu Versprechungen über die Resultate der PI. So dass im Anschluss an eine genauere Definierung und Einordnung der Begriffe: Erwachsenen lernen und Personalentwicklung, Vergleiche der Aussagen mit den modernen Erkenntnissen sowohl im Bereich der Pferdewissenschaften, als auch der Andragogik (Sammelbezeichnung für Erwachsenenbildung)¹⁴ und den aktuellen Studien zu erfolgreicher Personal- und Unternehmensentwicklung durchgeführt werden können.

⁹ <http://www.coaching-by-horses.de>

¹⁰ <http://www.terkhorn-coaching.de/>

¹¹ <http://www.managementtraining-pferde.de/idee/basisidee.html>

¹² <http://www.pferdemomente.de/firmenangebote/fuehrungstraining>

¹³ http://www.zoller-kommunikation.de/_downloads/broschuere-zoller.pdf

¹⁴ Dorsch: Psychologisches Wörterbuch, S. 38

Aussagen über Pferde	Versprechen zu Resultaten der PI
a) Pferde sind ungewöhnliche Partner	a) Mit Pferdestärken zu mehr Führungskraft gelangen
b) Pferde geben sofort freundliches, ehrliches und vorurteilsfreies Feedback	b) TN werden sich ihrer individuellen Verhaltens- und Entscheidungsmuster bewusst
c) Pferde sind ideale Co Trainer	d) Vom Vorgesetzten zum Leittier werden
d) Pferde zeigen den Unterschied zwischen Konfrontation und Kooperation	e) Förderung der persönlichen und der Team Effizienz
d) Pferde sind untrüglicher Indikator, Spiegel, der Persönlichkeitsmerkmale sichtbar macht	f) Fachliche, zwischenmenschliche und emotionale Kompetenz erreichen
e) Pferde spiegeln innere Einstellung und Körpersprache	g) PI setzen Selbsterkenntnisse über die Persönlichkeit und Führungseigenschaften frei
f) Pferde reagieren direkt und unverfälscht	h) TN handeln anschl. authentischer, nehmen präziser wahr, kommunizieren wirkungsvoller
g) Pferde übernehmen die Führung, oder sie lassen sich führen	i) Entschlossenheit, Authentizität, Vertrauen und Respekt werden erfahrbar
h) Pferde benötigen ein klares und vertrauensvolles Kooperationsangebot	j) Erfahrungen lassen sich direkt auf die Strukturen in Betrieben und Teams transferieren
i) Pferde nehmen kleinste Veränderungen wahr, sie reagieren nicht auf eloquente Rhetorik	k) Ohne Theorie wird ursächlich erlebt, wie Führung funktioniert

Tabelle 1: Aussagen über Pferde / Versprechen zu Resultaten der PI

Die Aussagen über Pferde reichen von ganz allgemeinen Feststellungen (a) über Angaben zum Pferdeverhalten (f, g, i) bis zu Aussagen über völlig unerklärte Fähigkeiten der Pferde in der Intervention (b, c, d, e, h), In wie weit diese Aussagen einer Überprüfung standhalten wird die Erörterung in Kapitel 7 ergeben.

Die Versprechen zu den Resultaten der PI münden nach dieser Tabelle in einer Steigerung der sogenannten Handlungskompetenzen. Versprochen wird eine verbesserte Selbstkompetenz (z.B. b, e, g, h), eine verbesserte Sachkompetenz (z.B. a, d, e, f, h) und eine verbesserte Sozialkompetenz (z.B. f, h) Die letzten drei Zusicherungen (i, j, k) beziehen sich erst im übertragenen Sinn auf eine Verbesserung der Handlungskompetenz. Z.B. j: erst wenn ein Transfer des Erlernten möglich ist, ist auch eine Steigerung der Handlungskompetenz im Betrieb gewährleistet. Wie im Kapitel 6 beschrieben wird, treffen die Anbieter pferdegestützter Personalentwicklung mit ihren Versprechen tatsächlich die großen Herausforderungen von zeitgemäßer Personalentwicklung. Ob sie diese Herausforderungen tatsächlich meistern, sollen die folgenden Ausführungen zu den Themen: Lernen, Personalentwicklung, Pferde und Evaluation deutlich machen.

3 Wie lernen Erwachsene?

Zur Beantwortung dieser Frage werden hier die Begriffe: Lernen und Erwachsener genauer erörtert. Auf diese Weise wird es im Anschluss möglich sein, in Verbindung mit den Fähigkeiten der Pferde, eine Erklärung zu versuchen, die die realen Ergebnisse der pferdegestützten Intervention in Personalentwicklungsmaßnahmen verifiziert.

3.1 Was bedeutet: Lernen?

Ausgehend von der Wortherkunft (lais, gotisch für: ich weiß und lis, indogermansich für gehen) schließt Mielke in ihrem Buch: Psychologie des Lernens, dass Lernen ein Prozess bedeutet, der dem einer Wanderung gleicht, „also einer Situation, die wir gezielt herbeiführen, um eine möglichst erlebnisreiche und gleichzeitig entspannte Zeit zu verbringen.“¹⁵ Dorsch erklärt den Begriff Lernen in seinem psychologischen Wörterbuch folgendermaßen: „Sammelname für verschiedene komplexe Prozesse, die zur latenten Verhaltensänderung durch Erfahrung führen.“¹⁶ Als vorletzte Auslegung wird hier noch Knowles zitiert, der nach der Bearbeitung der Ausführungen von über 20 Gelehrten zu dem Schluss kommt, „Lernen als den Prozess des Erwerbs von Wissen und/oder Sachkenntnis, Fähigkeiten oder Fertigkeiten, das heißt Expertise, zu definieren.“¹⁷ Die umfassendste Definition, weil sie auch den Faktor Zeit berücksichtigt steht bei Gerrig & Zimbardo, „Lernen ist ein Prozess, der in einer relativ konsistenten Änderung des Verhaltens oder des Verhaltenspotentials resultiert, und basiert auf Erfahrung.“¹⁸ Die Tatsache, dass es unterschiedliche Definitionen für Lernen gibt und nicht die *eine* gültige, gibt Hinweise darauf, dass alle mit dem Lernen verbundenen Prozesse sehr vielschichtig und keinesfalls einfach zu erfassen sind. Im nächsten Abschnitt wird versucht über verschiedene Lerntheorien einer Definition näher zu kommen.

3.2 Wie funktioniert Lernen?

Schweer identifiziert in seinem Skript: Grundlagen der Psychologie, vier unterschiedliche Arten von Lernen:

- Absichtliches Lernen (z.B. Vokabeln)
- Beiläufiges Lernen (z.B. Entstehen von Vorlieben)

¹⁵ Mielke: Psychologie des Lernens, S. 11

¹⁶ Dorsch: Psychologisches Wörterbuch, S. 493

¹⁷ Knowles: Lebenslanges Lernen, S. 16

¹⁸ Gerrig & Zimbardo: Psychologie, S.192

- Lernen durch Übung (z.B. Fahrrad fahren)
- Lernen durch Beobachtung (z.B. Schleife binden)¹⁹

Allerdings wird über diese Lernarten noch kein Hinweis gegeben auf die Möglichkeiten z.B. soziale Kompetenzen zu erlernen, auch die Vorgänge beim Erkennen und Arbeiten mit komplexen Zusammenhängen werden nicht näher erklärt. Weil es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde, wird hier nicht auf die neuronalen Zusammenhänge des Gehirns bei Denk- und Lernvorgängen eingegangen.

Analog zu zahlreichen Definitionen von Lernen entstanden im Verlauf des letzten Jahrhunderts auch multiple Lerntheorien, die die psychischen Vorgänge beim Lernen erklären sollen. Von diesen Lerntheorien werden hier im Anschluss die wichtigsten grundlegenden Gedankengänge vorgestellt.

3.2.1 Sigmund Freud – Psychoanalytisches Paradigma

Freud hat Anfang des letzten Jahrhunderts ein vollkommen neues Bild der Psyche des denkenden Menschen erstellt. Er ging davon aus, dass sämtliches Verhalten des Menschen über seine Triebe erklärbar wird. Also wird auch das Lernverhalten darüber gesteuert. In Freuds Idee bestimmen drei Einflüsse das Verhalten des Menschen. Der Einfluss des ES, welches die Triebe personifiziert und auf die direkte Befriedigung seiner Bedürfnisse pocht. Das ÜBERICH, welches das Gewissen darstellt und der Gegenspieler zum ES ist. Und schließlich das ICH. „Das ICH aber steht als Realist zwischen den Fronten, bemüht sich, zwischen den Kontrahenten zu vermitteln, und verbindet die Psyche mit der Außenwelt.“²⁰ Bis zu dieser Idee war man eher davon ausgegangen, dass das rationale ICH allein die Persönlichkeit und das Lernverhalten eines Menschen ausmacht.

3.2.2 Behaviorismus – Lerntheoretisches Paradigma

Behavioristische Lerntheorien besagen, dass jedes Verhalten erlernt ist und demnach auch wieder verlernt werden kann, es ist also in hohem Maße umweltabhängig.²¹

¹⁹ Schweer: Skript: Grundlagen der pädagogischen Psychologie I, S. 2

²⁰ Niehaus: Das psychische Dreieck: Ich, Es, Über-Ich. <http://www.pm-magazin.de/a/das-psychische-dreieck-die-entdeckung-des-dunklen-kontinents%C2%AB>

²¹ Vgl.: Schweer; Pelkum: Psychologische Grundlagen professionellen Handelns in sozialen Berufen, S. 13

3.2.2.1 Klassische Konditionierung

Unter Konditionierung versteht man in der behavioristischen Lernpsychologie das Erlernen von Reiz-Reaktions-Mustern. Der Mensch wird also geformt durch seine Umwelt. Reize, die aus der Umwelt kommend auf den Menschen wirken, führen zu einer Reaktion, was wiederum in der weiteren Entwicklung zum Erlernen von erwünschten oder auch unerwünschtem Verhalten führt. Beim klassischen Konditionieren ruft ein unconditionierter Reiz eine unconditionierte Reaktion hervor. In der Folge löst ein zuvor neutraler Reiz infolge der Assoziation mit dem unconditionierten Reiz mit der Zeit eine konditionierte Reaktion aus. Für das Lernverhalten des Menschen kann das bedeuten, dass der Lernende zwei Dinge die, ohne die Konditionierung völlig isoliert stehen, in seinem zukünftigen Verhalten immer miteinander in Verbindung bringt.

3.2.2.2 Operante und instrumentelle Konditionierung

Beim operanten Konditionieren geht es, wie auch beim instrumentellen Konditionieren darum, eine Aktivität zur Erreichung einer bestimmten Konsequenz einzusetzen. Wenn eine Handlung z.B. mit einem Lob in Verbindung gebracht wird, führt das mit großer Wahrscheinlichkeit dazu, dass diese Handlung in Zukunft ebenfalls auf die erwünschte Art und Weise ausgeführt wird. Operantes Konditionieren bedeutet also das Lernen von Konsequenzen.²²

3.2.3 Kognitives Paradigma

„In der kognitiven Lerntheorie wird von einem aktiv handelnden, denkenden Menschen, ausgegangen, dessen Verhalten durch kognitive Strukturen gelenkt wird. Der Mensch ist ein rationales Wesen.“²³ Albert Bandura entwickelte das Modelllernen (auch Nachahmungslernen, Beobachtungslernen, Soziales Lernen, Sozial-Kognitive Lerntheorie). Bandura fand heraus, dass Menschen nicht nur anhand von Verhaltenskonsequenzen lernen, sondern auch durch Beobachtung. Somit können Erfahrungen und Wissen (z.B. Fertigkeiten) an andere weitergegeben werden. Im Gegensatz zur klassischen und operanten Konditionierung kann durch das Lernen am Modell völlig neues Wissen/Verhalten erlernt werden.²⁴ Laut Bandura erfolgt Lernen durch:

²² Vgl.: Gerrig; Zimbardo: Psychologie, S. 206 f

²³ Schweer; Schulte-Pelkum: Psychologische Grundlagen professionellen Handelns in sozialen Berufen, S. 13

²⁴ Vgl.: Lernen am Modell nach Bandura, <http://www.lern-psychologie.de/kognitiv/bandura.htm>

- Direkte Erfahrung (klassische operante Konditionierung)
- Symbolische Erfahrung (Instruktion)
- Stellvertretende Erfahrung (Beobachtung, Modell)²⁵

Diese Erkenntnisse beleuchten die psychologischen Aspekte von Lernen als dauerhafte Verhaltensänderung. Sie geben aber noch keine Hinweise darauf, wie der Mensch im Laufe seines Lebens weitere Kompetenzen entwickelt. Hierzu liefert die Auseinandersetzung mit informellem Lernen die erhellenden Erkenntnisse.

3.2.4 Informelles Lernen

Mitte der 1990er Jahre entstand die neue Begrifflichkeit der Kompetenzentwicklung. „Während berufliche Qualifikationen meist operational definiert werden, sind Kompetenzen polyvalente Fähigkeiten und Dispositionen, die auf allgemeinen Persönlichkeitseigenschaften basieren. Unterschieden werden meist personale, soziale, methodische, fachliche Kompetenzen, die sowohl beruflich als auch lebensweltlich verwertbar sind. Diese Kompetenzen sind meist im Lebenslauf entstanden und zwar nicht nur im Kontext formalisierter Curricula, sondern vor allem durch informelles Erfahrungslernen im Prozess der Arbeit, aber auch in privaten und gesellschaftlichen Lebenszusammenhängen.“²⁶

Um den Wert von Kompetenzen herauszustellen, die nicht innerhalb einer Bildungseinrichtung erworben wurden, sondern anhand von *Lernen durch Erfahrung*, hat die Europäische Kommission Definitionen von drei unterschiedlichen Lernformen verfasst.

- „Formales Lernen: Lernen, das üblicherweise in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung stattfindet, (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung) strukturiert ist und zur Zertifizierung führt. Formales Lernen ist aus der Sicht des Lernenden zielgerichtet.
- Nicht formales Lernen: Lernen, das nicht in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtung stattfindet und üblicherweise nicht zur Zertifizierung führt. Gleichwohl ist es systematisch (in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel). Aus Sicht der Lernenden ist es zielgerichtet.
- Informelles Lernen: Lernen, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet. Es ist (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung) nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Informelles Lernen kann

²⁵ Vgl.: Schweer: Grundlagen der Psychologie, Schulungsmappe, S. 23

²⁶ Siebert: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, S. 276

zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nicht intentional (oder inzidentell/beiläufig).²⁷

Zur Verdeutlichung der Unterschiede in der Auswirkung zwischen formellem und informellem Lernen ist hier eine Tabelle von Dehnborstel zum Thema Dimensionen des Lernens eingefügt.

Dimensionen des Lernens		
Charakteristika formellen Lernens	Unterscheidungskriterien	Charakteristika informellen Lernens
Lernintention	▪ Intention	Problemlösung
organisiertes pädagogisches Angebot	▪ Lernunterstützung	Nachfrage nicht organisiert
fremdgesteuert, festgelegt	▪ Steuerung (Ziele, Inhalte, Zeit)	selbstbestimmt
fokussiert	▪ Gegenstand	ganzheitlich
bewusstes Lernen	▪ Bewusstheit	teilweise unbewusstes Lernen
Theoriewissen	▪ Lernergebnis	Erfahrungswissen

Quelle: Rohs, M.; Dehnbostel, P. (2007)

Tabelle 2: Dimensionen des Lernens

Wenn man die Charakteristika von informellem Lernen in dieser Tabelle liest, wird auch die folgende Feststellung von Dehnborstel begreiflich. Er gibt an, dass „dem informellen Lernen nach einschlägigen empirischen Untersuchungen übereinstimmend ein zwi-

²⁷ Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales: *Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen*. November 2001, S.9

schen 60-70% umfassender Anteil am Handlungswissen bzw. der Wissensaneignung einer betrieblichen Fachkraft zugemessen wird.²⁸

Die Formulierung der verschiedenen Formen des Lernens und die Zuordnung zu den Anteilen an betriebswichtigen Kompetenzen, lässt die Möglichkeiten erkennen, die in einer Förderung von informellem Lernen liegen und erklärt das Bestreben der EU einen einheitlichen und anerkannten Bildungspass zu erstellen, der nicht nur Aufschluss gibt über die Schul- und Hochschullaufbahn, sondern auch über berufliche und außerberufliche Lernbiografien, Lernerfahrungen und Kompetenzprofile.²⁹ Das Erfahrungslernen hat durch den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft eine deutliche Aufwertung erlangt, weil die rasanten Entwicklungen nicht mehr durch gesteuertes Lernen nachvollziehbar sind, sondern zusätzlich jeder einzelne für eine Anpassung seines Wissenstandes an das geforderte Niveau Verantwortung übernehmen muss.

3.3 Bedeutung der Funktionsweise von Lernen

Als Fazit aus den vorhergehenden Kapiteln kann hier benannt werden, dass Lernen ein äußerst komplexer Vorgang ist, dessen Richtung nicht immer offensichtlich in Erscheinung tritt. Z.B. ist es beim Konditionieren möglich, dass man einen vollkommen anderen Aspekt konditioniert, als den angestrebten, wie die untenstehende Zeichnung eindrucksvoll und fataler Weise belegt.

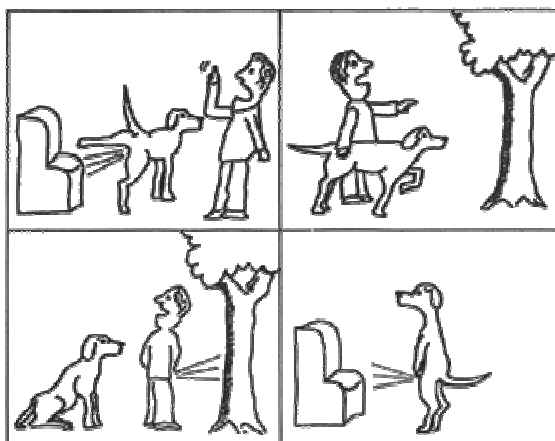


Abbildung 1: Fataler Fehler beim Konditionieren³⁰

²⁸ Dehnborstel: Informelles Lernen, Arbeitserfahrung und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht, S. 4f

²⁹ Vgl. Siebert: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, S. 277

³⁰ Angermeier; Bednorz; Schuster: Lernpsychologie, S. 141

Für diese Arbeit weiterhin wichtig ist die behavioristische Feststellung, dass jedes Verhalten gelernt ist und aus diesem Grund auch wieder verlernt werden kann. Wenn jemand an seinem eigenen unerwünschten Verhalten Änderungen vornehmen will, ist diese Absicht lerntheoretisch sehr wohl in die Tat umzusetzen.

Auf die Bedeutung des *Lernens von Konsequenzen* im Zusammenhang mit einer pferdegestützten Intervention wird im Kapitel 7.2 (Erfahrungsberichte über den Mehrwert von Pferden) eingegangen. Weiterhin liefert Bandura noch die Erklärung dafür, dass Lernen über Instruktion und Beobachtung möglich ist. Lernen am Modell erfordert allerdings, dass der Lernende eine gefühlsmäßige Beziehung zum Modell hat, bzw. es anerkennt. Außerdem muss das Modell in irgendeiner Hinsicht wichtig sein, Ansehen und Macht und/oder einen hohen sozialen Status besitzen (Z.B. Lehrer, Chef, Pferd...) das Verhalten muss erreichbar und nachvollziehbar sein. Das Modellverhalten muss Erfolg erbracht haben und verstärkt worden sein. Der Lernende muss für das Zeigen der übernommenen Verhaltensweisen verstärkt werden.³¹ Dies sind weitere Erkenntnisse aus den Lerntheorien, die ebenfalls in der Beurteilung des Einsatzes von Pferden in Maßnahmen zur Erwachsenenbildung im Kapitel 7.2 noch Berücksichtigung finden werden. Schließlich bestätigen die Erkenntnisse über informelles Lernen, die bereits angenommene Relevanz der Weiterentwicklung jedes einzelnen und vor allem die Bedeutung von Erfahrungswissen, welches häufig ohne bewusst zu sein bei Problemlösungen unorganisiert, ganzheitlich und selbstbestimmt erlangt wird.

3.4 Was bedeutet erwachsen sein?

Nach psychologischer Definition gelten Menschen als erwachsen, wenn sie ein Selbstkonzept erreicht haben. Sie sind dann für das eigene Leben verantwortlich und steuern es selbst.³²

Wichtig ist die Beantwortung dieser Frage, weil bei der pferdegestützten Personalentwicklung mit Erwachsenen gearbeitet wird und sich das Lernverhalten Erwachsener vom Lernverhalten Kinder deutlich unterscheidet. Die nachfolgende Abbildung ist dem Buch: „Lebenslanges Lernen“ von Knowles entnommen und verdeutlicht die Kernprinzipien des Erwachsenenlernens, umgeben vom Kontext individueller und situativer Unterschiede, sowie den Zielen und Absichten des Lernens.

³¹ Vgl. o. V.: Lernen am Modell, <http://www.lern-psychologie.de/kognitiv/bandura.htm> (03.02.2014)

³² Knowles: Lebenslanges Lernen, S. 58

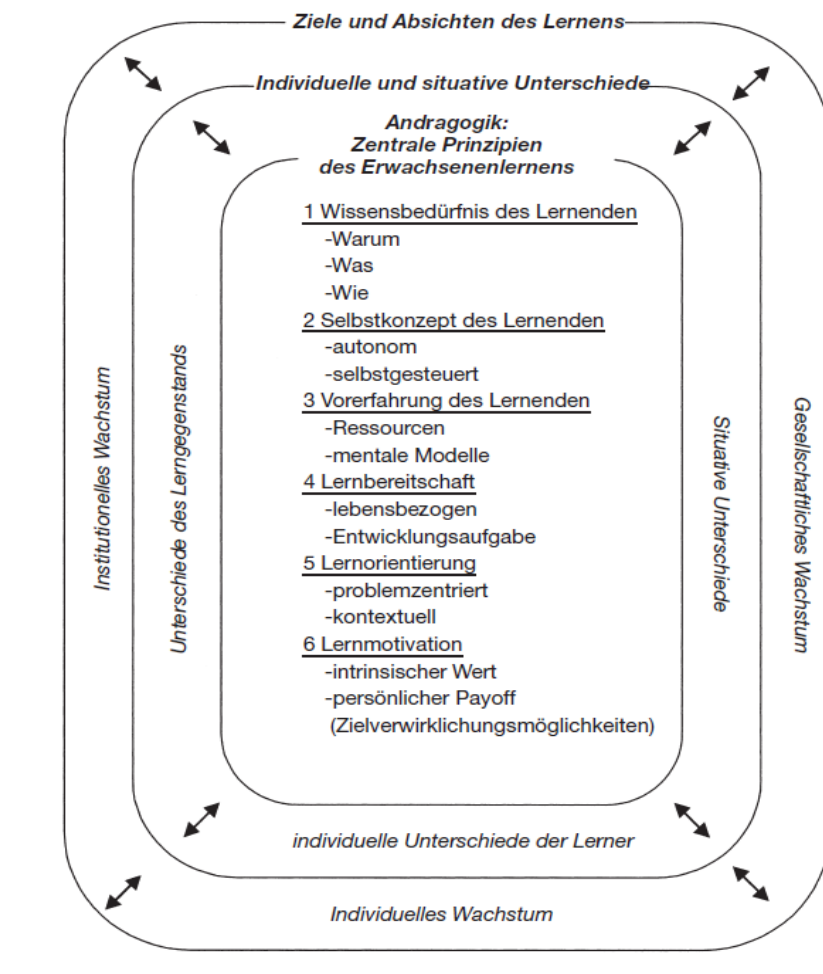


Abbildung 2: Kernprinzipien des Erwachsenenlernens³³

Ausgehend von diesen vielfältigen Entwicklungen, Einflüssen und Richtungen im Leben eines Menschen, wird die Notwendigkeit eines veränderten Lehrens in der Erwachsenenbildung klar erkennbar. Das Lernkonzept Erwachsener ist eher selbstgesteuert, selbstorganisiert und selbstbestimmt. Erwachsene sind motiviert, weil sie Bedürfnisse und Interessen haben, die sich durch Lernen befriedigen lassen. Ihre Lernorientierung ist auf das reale Leben ausgerichtet. Außerdem bringen sie weitgehende Erfahrungen als wertvolle Ressource in den Lernprozess ein.³⁴ Um erfolgreich in der Erwachsenenbildung tätig zu sein, müssen diese Erkenntnisse berücksichtigt wer-

³³ Knowles: Lebenslanges Lernen, S. 5.

³⁴ Vgl. Knowles: Lebenslanges Lernen, S. 37

den. Im Ergebnis bedeuten sie, dass der Lernertrag besonders hoch und nachhaltig ist, wenn die Lernprozesse so gestaltet werden, dass die Lerner den Lerninhalt eigenständig erarbeiten, Wissensinhalte plastisch vorgetragen bekommen und der Transfer in den beruflichen Alltag bewerkstelligt wird. Auffallend ist, dass die Anbieter pferdegestützter Personalentwicklung gerade mit diesen Eigenschaften ihrer Trainings werben.

4 Personalentwicklung - der Ursprung

Die Aufgaben der Personalentwicklung haben sich in den letzten 25 Jahren, aus den bis dahin rein verwaltungstechnischen Aufgaben der Personalabteilungen, entwickelt. Erst kamen aufgrund der geänderten Rechtssituation (Einführung Betriebsverfassungsgesetz) hauptsächlich koordinierende und administrative Tätigkeiten hinzu. Dann wurde die Personalauswahl immer bedeutender, weil qualifiziertes Personal benötigt wurde. Mit dieser Entwicklung einher ging die Notwendigkeit Personal zu beurteilen. Gleichzeitig wurden die neueren Ansätze der Personalführung, die rechtlichen Anforderungen beim Personalabbau, sowie das Personalcontrolling immer spezialisierter und umfangreicher.³⁵

4.1 Personalentwicklung, die Gründe für die Entwicklung

Weitere Gründe für die Veränderung der Aufgaben der Personalwirtschaft liegen in der rasanten technologischen Entwicklung. „Wissen wird heute als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen.“³⁶ Außerdem wird erwartet, dass Mitarbeiter in der Lage sind, sich eigenständig in neue Aufgaben einzuarbeiten. Die Befähigung zum Transfer wird schlicht vorausgesetzt.³⁷ Sie benötigen also neben der fachlichen Kompetenz ein hohes Maß an Selbstkompetenz. Und weil ein Großteil der Arbeitsaufträge heute nicht mehr isoliert, sondern in Teams oder Projekten durchgeführt wird, ist ein hohes Maß an Sozialkompetenz aller Beteiligten für den Erfolg der Gruppenarbeit enorm wichtig, weil „der einzelne Mitarbeiter kann seine fachlichen Kompetenzen nur dann optimal einbringen, wenn die Interaktion zwischen den Kollegen reibungslos funktioniert.“³⁸

In der Gallup Studie 2012 wird der materielle Schaden für die Unternehmen, der entsteht aufgrund von fehlender Engagiertheit der Mitarbeiter und der daraus resultieren-

³⁵ Vgl. Bröckermann; Müller-Vorbrüggen, Handbuch Personalentwicklung, S. 5

³⁶ Bröckermann; Müller-Vorbrüggen, Handbuch Personalentwicklung, S. 5

³⁷ Vgl. Bröckermann; Müller-Vorbrüggen, Handbuch Personalentwicklung, S. 222

³⁸ Kanning: Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, S.13

den Fluktuation, hohen Fehlzeiten und niedriger Produktivität auf 122 Milliarden Euro beziffert.³⁹ Schaden, der entsteht, weil die Mitarbeiter mangelnde Wertschätzung und Anerkennung durch die Vorgesetzten erfahren. Gallup kommt aufgrund der Studie zu dem Schluss: „In jedem Unternehmen lassen sich durch geeignete Maßnahmen Verbesserungen erzielen, denn der Grad der emotionalen Bindung ist unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar. Unternehmen dürfen ihr Humankapital nicht vernachlässigen und müssen dem Führungsverhalten größere Bedeutung beimessen.“⁴⁰

4.2 Personalentwicklung heute

Zur Abgrenzung des Begriffs ist hier die Definition aus Dorschs Psychologischem Wörterbuch eingefügt:

„Personalentwicklung ist ein Oberbegriff für ein breites, schwer abgrenzbares Spektrum von Maßnahmen zur Analyse, Planung, Förderung und Evaluation des gesamten personellen Personals einer Organisation mit dem Ziel einer Verbesserung der organisationalen Effizienz und Effektivität. (...) Als praktische Zielsetzung im Vordergrund steht oft die Verbesserung der aufgaben- und tätigkeitsbezogenen fachlichen Qualifikation des Personals. Zu berücksichtigen sind aber auch Kompetenzen, die über den Bereich unmittelbar fachlicher Qualifikation hinausgehen, wie insbesondere Kreativität, die Entwicklung sozialer Kompetenzen und Teamentwicklung.“⁴¹

Gerade anhand des letzten Abschnittes dieser Definition wird ersichtlich, dass Personalentwicklung, obwohl sie ihren Ursprung in der Betriebswirtschaftslehre hat, ihr relevantes Wissen heute aus den Erkenntnissen der Pädagogik, Psychologie und der Sozialwissenschaften bezieht. Die breite Fächerung der Grundlagen von moderner Personalentwicklung gibt Hinweise auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Erfüllung dieser Aufgabe und lässt außerdem die Schwierigkeiten der Evaluation dieses wichtigen Teils des Unternehmenserfolges erahnen.

4.3 Personalentwicklung steht für Unternehmenserfolg

Häring stellt fest: „Das Know-how und das Führungspotential der Mitarbeiter sind die maßgeblichen, strategischen Erfolgsfaktoren eines wettbewerbsfähigen Unternehmens.“⁴² Deshalb hält sie die zielgerichtete Investition in das Humankapital für den

³⁹ Vgl. Gallup: Gallup-Studie 2012, <http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf>, S.4

⁴⁰ Gallup: Gallup-Studie 2012, <http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf>, S.5

⁴¹ Dorsch: Psychologisches Wörterbuch, S. 623

⁴² Häring: Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften: S. 2

Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Im Folgenden werden Auszüge aus zwei Studien wiedergegeben, die sich mit dem Anteil der Personalentwicklung an einer erfolgreichen Unternehmensführung befassen.

4.3.1 TAIKN – Interne Markenführung

Die Firma TAIKN – Strategische Markenberatung, hat eine Studie mit folgenden Titel durchgeführt: *Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung?* Den Ausschlag für diese empirische Studie gaben diverse Voruntersuchungen, die gezeigt haben, dass Mitarbeiter-Zufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment einen wesentlichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit und Loyalität leisten können. Darüber hinaus ergab eine Studie von TAIKN im Jahre 2004, dass Mitarbeiter neben den Kunden die wesentlichste Anspruchsgruppe für den Aufbau von Markenwerten darstellen.⁴³ Die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen ganz wesentlichen Teil für das Kongruenzempfinden zwischen kommunikativem Versprechen und Leistungseinhaltung einer Marke bei externen Anspruchsgruppen bilden, liegt nahe. Unter anderem gelangte TAKIN bei den Untersuchungen zu nachstehender Statistik, die den großen Anteil von Maßnahmen zur Personalentwicklung an der Verankerung der Markenidentität und somit am Unternehmenserfolg belegt.

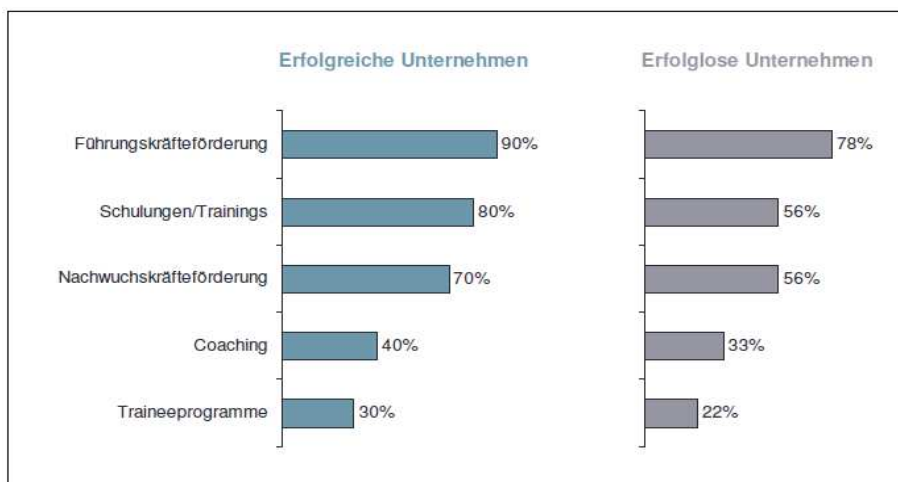


Abbildung 3: Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verankerung der Markenidentität⁴⁴

⁴³ Vgl.: Burkhard; Gründling; Weyers: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung, S. 2

⁴⁴ Burkhard; Gründling; Weyers: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung, S. 10

Im Fazit gelangt die Studie neben einigen fachlichen und methodischen Hinweisen zu folgenden Erfolgsfaktoren:

- Es muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter die Identität verstehen und auf konkretes eigenes Verhalten anwenden können. Das spricht für personalisierte Kommunikation und Maßnahmen der Teamentwicklung.
- Die Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente ist für die konsistente und glaubhafte Vermittlung unabdingbar. Besonders erfolgversprechend sind die Personalentwicklung und die Anreizpolitik.⁴⁵

Die genannten Erfolgsfaktoren belegen eine Sichtweise auf den Mitarbeiter als selbstständigen und selbstverantwortlichen Kollegen. Eine Position, für die ein hohes Maß an Selbst- Sozial- und Sachkompetenz erforderlich ist. Es ist also genau jene Handlungskompetenz obligatorisch, mit deren Erlangung die Anbieter für pferdegestützte Personalentwicklung werben (Kapitel 4).

4.3.2 Kring – Erfolgsfaktoren im Personalmanagement

Ausgangspunkt und Motiv für die Akademie Deutscher Genossenschaftsbanken (ADG) über ihre Stiftungsprofessur an der Steinbeis-Hochschule, Berlin ein Forschungsprojekt zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Personalmanagement zu initiieren, waren Beobachtungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise, die ergaben, dass die Unternehmen, denen es gelungen war trotz Krise das Vertrauen ihrer Kunden zu erhalten, als Gewinner aus dieser Krise hervorgingen. Ein Erfolg, den der Faktor Mensch, also das Personal einer Bank erreicht hatte.⁴⁶ Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen zwei zentrale Fragestellungen: Welche Form von Personalmanagement macht Volksbanken und Raiffeisenbanken erfolgreich? Welche Form von Personalmanagement praktizieren erfolgreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken?

Untersucht wurden verschiedene integrierte Bündel von Personalmaßnahmen.

1. Die Wirkung eines leistungsorientierten Personalmanagements. Genannt: High Performance Work Systems (HPWS). "Dem Konzept liegt die Erfolgsannahme zugrunde, dass jene Unternehmen ihre Personalressourcen am effizientesten einsetzen, denen es durch ihre personalwirtschaftlichen Systeme gelingt, besonders leistungsbe-reite Mitarbeiter zu gewinnen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, welche besonders

⁴⁵ Burkhard; Gründling; Weyers: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung, S. 12

⁴⁶ Kring: Erfolgsfaktoren im Personalmanagement – eine empirische Studie, S. 5

leistungsbereite Mitarbeiter binden. Gleichzeitig führt diese Form von Personalmanagement dazu, dass weniger motivierte und fähige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.“⁴⁷

2. Die Wirkung eines Mitarbeiterorientierten Personalmanagements. Diese Systeme werden in der Personalerfolgskonzeption auch als High Commitment Work Systems (HCWS) bezeichnet. „Das Unternehmen zeigt sein Commitment gegenüber den Mitarbeitern, indem es Personalmaßnahmen auf eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ausrichtet. Umgekehrt geht das Konzept davon aus, dass dieses Verhalten eine hohe Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter fördert und sich in einem ausgeprägten Engagement niederschlägt.“⁴⁸
3. Die Wirkung eines kundenorientierten Personalmanagements. „Im Mittelpunkt steht eine verstärkte Berücksichtigung der Markt- und Kundenorientierung in den Phasen der Personalgewinnung, der Förderung kundenorientierter Kompetenzen sowie der Integration kundenorientierter Zielgrößen in den Belohnungssystemen der Mitarbeiter.“⁴⁹

Im Fazit der Studie gelangt Kring zu folgenden Aussagen:

- Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung hat sich für die Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht als Erfolgsfaktor erwiesen.
- Personalentwicklung sollte einen hohen Stellenwert genießen und insbesondere die kundenorientierten Fähigkeiten der Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen der Bank fördern.
- Investitionen in das Commitment der Mitarbeiter sollten weiter intensiviert werden. Maßnahmen der Personalentwicklung wirken dabei doppelt: sie befähigen zur strategiekonformen Leistung und bedienen den Wunsch der Mitarbeiter nach persönlicher Weiterentwicklung.
- Ein besonderes Augenmerk sollten die Banken auf innovative Trainingsmethoden legen, die es Mitarbeitern ermöglichen, „near-the-job“ ihre Kompetenzen auszubauen.
- Der Grad der Mitarbeiterpartizipation an internen Entscheidungsprozessen sollte deutlich erhöht werden. Arbeitsstrukturen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich mit ihren Ideen einzubringen und ihre Leistungsfähigkeit unter Be-

⁴⁷ Kring : Erfolgsfaktoren im Personalmanagement – eine empirische Studie, S. 11

⁴⁸ Kring: Erfolgsfaktoren im Personalmanagement – eine empirische Studie, S.12

⁴⁹ Kring: Erfolgsfaktoren im Personalmanagement – eine empirische Studie, S. 14

weis zu stellen, fördern sowohl die Bereitschaft zur Bindung als auch die grundsätzliche Leistungsorientierung der Mitarbeiter.

Auch die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass ein hohes Maß an Handlungskompetenz der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist. Gerade der letzte Punkt, die Mitarbeiterpartizipation, ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter bereit sind, sich und ihre Kompetenzen einzubringen. Die Verfasser weisen im Fazit explizit daraufhin, dass die Personalentwicklung zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter eingesetzt werden sollte. Besonders bezeichnend ist die Erkenntnis, dass leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung sich für die Volksbanken nicht als Erfolgsfaktor erwiesen haben. Stattdessen wird Wertschätzung und das Commitment der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor hervorgehoben.

4.4 Vergleich der Ergebnisse beider Studien

Obwohl beide Studien eine unterschiedliche Ausgangsfragestellung haben, kommen sie identisch zu dem Resultat, dass das Mitarbeiter-Commitment und die Personalentwicklung den Fortschritt eines Unternehmens am stärksten beeinflussen. Was zu dem Rückschluss führt, dass eine gesteigerte Handlungskompetenz der Mitarbeiter eine Erfolgsgarantie für ein Unternehmen ist.

5 Pferde



Abbildung 4: Moderne Pferdeherde

Zuerst einmal sind da die äußeren Merkmale der imposanten Tiere und dazu gehörend der Eindruck, den sie vielfach beim Menschen hervorrufen. Auffallend sind die großen Augen, die langen Haare, aber auch die Größe, Stärke, Schnelligkeit, Schönheit, Eleganz, Wildheit,... All diese mit Pferden in Verbindung gebrachten Merkmale führen dazu, dass häufig verborgene Sehnsüchte z.B. nach Freiheit und Unabhängigkeit, aber auch nach Verbundenheit und Vertrautheit mit ihnen in Zusammenhang gebracht werden. Möglich ist natürlich auch eine Verknüpfung mit genau gegenteiligen Gefühlen wie Angst und Ablehnung.

Tatsächlich gibt es neben den individuellen Charaktereigenschaften der Pferde drei evolutionsbedingte Merkmale, die das Verhalten von Pferden prägen und ihre Fähigkeiten im Ansatz erklärbar machen:

- a. Pferde sind Steppentiere und Grasfresser⁵⁰
- b. Pferde sind Fluchttiere
- c. Pferde sind Herdentiere⁵¹

Punkt a. bedingt, dass Pferde sich in weiten gut einsichtigen Räumen (Steppe) wohlfühlen und außerdem über Futter nicht in dem Maße beeinflussbar sind, wie zum Beispiel Hunde, die ja auch in tiergestützten Interventionen eingesetzt werden. Hunde sind Jäger, die in ihrer Evolutionsgeschichte die Beute erst einmal erlegen müssen, bevor sie satt werden. Futter ist also eine Belohnung für vollbrachte Taten. Im Gegensatz dazu verbringen Pferde in ihrer natürlichen Umgebung einen Großteil des Tages mit Gras fressen, um satt zu werden. Für sie hat Fressen (wenn sie natürlich gehalten werden) eine weniger herausragende Bedeutung. Punkt b. Pferde sind Fluchttiere und müssen sich schnell entscheiden und handeln, wenn Gefahr droht. Sie beobachten also ihre Umgebung sehr genau und reagieren darauf. Ähnlich wie der Mensch sind Pferde sehr visuell und beziehen ihre Informationen, indem sie mit wachem Blick die Umgebung beobachten.⁵² Punkt c. Pferde sind Herdentiere, mit einem ausgeprägten Sozialverhalten und einer strengen Hierarchie innerhalb der Gemeinschaft. Wobei sie keineswegs immer den körperlich stärksten oder aggressivsten Artgenossen als Ranghöchsten anerkennen. Den lassen sie zwangsweise gewähren und gehen ihm wenn möglich aus dem Weg, aber sie folgen dem Herdenmitglied, dem sie Vertrauen entgegenbringen. Einem Leitpferd, das sie akzeptieren, weil es neben körperlicher Kraft, Besonnenheit, Kompetenz und Willen ausstrahlt. Und ihnen somit Sicherheit vermittelt.

⁵⁰ Vgl. Burandt, Pferdehaltung S. 12

⁵¹ Vgl. Burandt, Pferdehaltung, S. 11

⁵² Vgl. Roberts, Die Sprache der Pferde, S. 45.

So folgen freilebende Pferde nicht dem Leithengst, der bestimmt das stärkste Herdenmitglied ist, sondern einer Leitstute, die sie aufgrund ihres Auftretens als Anführer anerkennen.⁵³ ⁵⁴ Die Fähigkeiten, die die Pferde im Laufe ihrer Entwicklung ausgebildet haben, damit das Leben als Fluchttier im sensiblen Herdenverband funktioniert (die ausgesprochen gute Beobachtungsgabe und die ausgeprägte soziale Kompetenz), werden bei pferdegestützten Interventionen genutzt, um den Teilnehmern ihre Wirkung auf das Individuum gegenüber zu verdeutlichen.

In wie weit diese durch die Evolution abgeleiteten und in vielen Geschichten beschriebenen Anlagen der Pferde tatsächlich beweisbar und auch in pferdegestützten Interventionen zur Erwachsenenbildung anwendbar sind, soll in den folgenden Kapiteln anhand

- von wissenschaftlichen Feststellungen, zum Einfluss von Tieren auf das Wohlbefinden des Menschen allgemein,
- von empirischen Erkenntnissen über die Sinnesleistungen der Pferde,
- von empirischen Resultaten über weitere kognitiven Fähigkeiten der Pferde
- von Studien, die den Effekt der Pferde in therapeutischen Settings aufzeigen
- von Studien, die bereits mit Pferden in der Personalentwicklung durchgeführt wurden,
- von Erfahrungen anerkannter Personalentwickler und Pferdekenner belegt werden.

5.1 Welche positiven Auswirkungen hat der Kontakt mit Tieren?

Vor allem aus der psychologischen und psychotherapeutischen Forschung gibt es einige grundlegende Erkenntnisse über die positiven Auswirkungen des Kontakts mit Tieren auf den Menschen.

5.1.1 Biophilie - Hypothese

Edward O. Wilson hat 1984 in seiner Biophilie-These dargestellt, dass der Mensch sich nicht nur aufgrund seiner angeborenen Biophilie zu allem Lebendigen hingezogen fühlt, sondern diesen Kontakt auch unbedingt braucht, um gesund zu bleiben.

⁵³ Vgl. Roberts, Die Sprache der Pferde, S. 21

⁵⁴ Vgl. Hempfling: Mit Pferden Tanzen, S.32.

Biophilie kommt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie: Liebe zum Lebendigem. Diese These geht davon aus, dass der Mensch eine biologisch begründete Verbundenheit mit der Natur und eine Bezogenheit zu den in ihr beheimateten Lebewesen ausbildet. Begründet ist dieses angeborene Interesse an Lebendigem durch den biologischen Prozess der Evolution, d.h. da der Mensch sich immer im Zusammenhang mit anderen Lebewesen entwickelt hat, hat er sich auch an ihnen orientiert und ist mit ihnen nicht zuletzt aufgrund der Nutzung der gleichen Ökosysteme verbunden.⁵⁵

5.1.2 Das Konzept der Du-Evidenz

Das Konzept der Du Evidenz. Die Tatsache, dass zwischen Menschen und höheren Tieren Beziehungen möglich sind, die denen entsprechen, die Menschen bzw. Tiere unter sich kennen, bezeichnet man als Du-Evidenz. Der Begriff der Du-Evidenz wurde 1922 von dem deutschen Denk- und Sprachpsychologen Karl Bühler geprägt. Er versteht darunter die Fähigkeit und das Bewusstsein eines Menschen, eine andere Person als Individuum, als „Du“, wahrzunehmen und zu respektieren.⁵⁶ Menschen gehen nicht nur mit anderen Menschen, sondern auch mit Tieren - in erster Linie mit sozial lebenden Tieren wie Hunde und Pferde - eine solche Du-Beziehung ein.

Sozial lebende Tiere besitzen ähnliche emotionale und soziale Grundbedürfnisse und sind in ihrer Körpersprache und ihren Ausdrucksformen mit dem Menschen vergleichbar und folglich verstehbar. Zudem bieten diese Tiere aufgrund einer positiven Anthropomorphisierung, d.h. der Neigung des Menschen, Tiere wie Menschen zu behandeln, diverse Identifikationsmöglichkeiten. Entscheidend ist demnach nicht, ob die Weise der Wahrnehmung oder der emotionalen Zuwendung objektiv das Wesen des als Du adressierten Partners trifft, sondern die subjektive Gewissheit, es handle sich bei einer solchen Beziehung um Partnerschaft.

Insgesamt wird die Du-Evidenz als die unumgängliche Voraussetzung dafür betrachtet, dass Tiere überhaupt therapeutisch und pädagogisch eingesetzt werden können

5.1.3 Spiegelneuronen

Durch diesen Ansatz wird nicht die grundlegende Beziehung zwischen Mensch und Tier erklärt, sondern in Ergänzung zu anderen Ansätzen, bestimmte Wirkungen, die durch diese Beziehung beim Menschen beobachtbar sind. Spiegelneurone sind Zellen, die nicht nur reagieren, wenn wir selbst eine bestimmte Aktion ausführen oder uns vor-

⁵⁵ Wolf: Die Mensch – Tier Beziehung, <http://www.ergo-wolff.de/files/mensch-tier-beziehung.pdf> (11.02.2014)

⁵⁶ Vernooij; Schneider: Handbuch der tiergestützten Intervention, S. 7

stellen, sondern auch, wenn wir andere Menschen beobachten oder anderweitige für diese Handlung typische Signale, z.B. Geräusche, wahrnehmen.

Das Konzept der Spiegelneurone verfolgt den Ansatz, dass durch die Reaktion von Spiegelneuronen, die automatisch und ohne intellektuelle Bewertung geschieht, der Mensch in der Lage ist, zu fühlen, was sein Gegenüber empfindet im Sinne von Empathie.⁵⁷ Die Reaktion der Spiegelneurone ist nur begrenzt beeinflussbar, weil sie offenbar nicht der kognitiven Steuerung unterliegt. Als Hinweis darauf, dass eine wechselseitige Spiegelung zwischen Mensch und Tier erfolgt und Tiere somit emotionale Resonanzphänomene beim Menschen hervorrufen können, ist die gemeinsame Aufmerksamkeits- und Blickorientierung mit dem eigenen Hund („joint attention“) zu nennen.⁵⁸

5.1.4 Tiere und Empathie

Auffällig wird die Fähigkeit zur Empathie z.B. bei Stuten, die das Wiehern und Rufen eines verängstigten Fohlens hören. Nicht nur die leibliche Mutter reagiert mit Nervosität und Drang zu dem alleingelassenen Artgenossen, sondern auch andere Stuten können die Not offenbar nachempfinden und wollen helfen. Parr et al erklären: „Diese Form der emotionalen Wahrnehmung sei notwendig für die Koordination der Gruppenmitglieder untereinander, um Gruppenzusammenhalt und Konfliktlösungen zu gewährleisten...“⁵⁹ Die Fähigkeit von Tieren zur Empathie liefert die Erklärung für manch erzählte Geschichte über die enge Bindung zwischen Tieren und ihren Besitzern. Z.B wenn diese in einer emotional schwierigen Situation sind und das Gefühl haben von ihren Tieren verstanden zu werden. Wobei die Tiere hier nicht die zumeist sehr komplexe Konfliktsituation verstehen, sondern die emotionale Notlage erkennen und entsprechend reagieren.

5.1.5 Physiologische und psychologische Wirkung der Tierbegegnung

Nestmann stellt folgende physiologische und psychologische Wirkungen der Tierbegegnung auf den Menschen fest:

Physiologisch: Blutdruck und Herzfrequenz werden gesenkt, der Kreislauf stabilisiert sich. Es kommt zu einer Entspannung der Muskulatur, Spasmen nehmen ab. Das

⁵⁷Greiffenhagen; Buck-Werner: Tiere als Therapie, S. 176f.

⁵⁸ Vernooij; Schneider: Handbuch der tiergestützten Intervention, S. 12f.

⁵⁹Parr; Waller; Fugate: Emotional communication in primates: Implications for neurobiology, S.716 Curr Opin Neurobiol. 2005

Gleichgewicht verbessert sich. Durch die Ausschüttung von Endorphinen fühlt der Mensch sich besser, es kommt sogar zu einer Veränderung der Schmerzwahrnehmung. Stressreduktion, Beruhigung, Entspannung.

Psychisch: Förderung von positivem Selbstbild und Selbstbewusstsein durch die Erfahrung, durch das Tier wertfrei und umfassend angenommen zu werden, nicht *besonders* sein zu müssen. Förderung von Kontrolle über Umwelt und sich selbst durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit (z.B. ich führe, das Tier folgt).

Soziale Integration durch die Erfahrung von Nähe zum und die Gemeinsamkeit mit dem Tier.⁶⁰

5.1.6 Eisbrecherfunktion

In der tiergestützten Intervention erfüllt das Tier unter anderem eine Funktion als sogenannter Eisbrecher. „Die Begegnung mit dem Tier bringt Bewegung in das Innere des Menschen und stößt Kommunikation nach außen an.“⁶¹ Das Tier ermöglicht dem Therapeuten oder Coach, eine Beziehung zu seinem Klienten aufzubauen, weil eine Begegnung mit dem Pferd die volle Aufmerksamkeit fordert und deshalb eventuell vorhandene Vorbehalte gegen die Maßnahme allgemein, oder Ressentiments gegen etwas bestimmtes in den Hintergrund gedrängt werden und so der Weg für neue Erfahrungen geöffnet wird.

5.1.7 Auswirkungen aus dem Mensch-Tier-Kontakt

Der Punkt 6.1.1 liefert die Erkenntnis, dass die Begegnung von Menschen und Tieren etwas absolut Natürliches ist und der Mensch im Normalfall eine positive Einstellung zu dieser Begegnung mitbringt.

Der Punkt 6.1.2 begründet, dass ein Beziehungsaufbau zwischen Mensch und Tier möglich ist und erklärt außerdem, dass eine Identifikation mit dem gegenüber stehenden Tier erfolgen kann. Dies gibt wiederum erste Hinweise dafür, dass ein Transfer der Erfahrungen aus der Begegnung erfolgen kann.

Der Punkt 6.1.3 erklärt warum die, häufig in den Werbeslogans für pferdegestütztes Coaching erwähnte, Spiegelung der Befindlichkeiten durch ein Pferd überhaupt möglich ist. Und erläutert die Tatsache, dass diese Spiegelung instinktiv und somit ohne wertenden Einfluss geschieht.

⁶⁰ Brockmann nach Nestmann: Mensch und Pferd, Können Tiere heilen? 92-93

⁶¹ Brockmann: Mensch und Pferd, Können Tiere Heilen? S. 96

Der Punkt 6.1.4 liefert erste Erklärungen für die häufig von Pferdeleuten beschriebenen Situationen, in denen sie das Gefühl hatten, dass ihr Pferd mit ihnen fühlt.

Der Punkt 6.1.5 Die positiven physiologischen und psychischen Abläufe im Organismus des Menschen, die bei einer Begegnung mit Tieren ablaufen können, geben Anhaltspunkte für die bejahenden Reaktionen der Teilnehmer von pferdegestützten Interventionen.

Der Punkt 6.1.6 verdeutlicht, warum nahezu jeder auf eine tiergestützte Intervention anspricht. Zuvor errichtete Schutzpanzer und gepflegte Vorurteile müssen abgebaut und revidiert werden, weil sie einer direkten Begegnung mit dem Tier nicht standhalten.

5.2 Sinneswahrnehmungen der Pferde

Zu den Sinnen der Pferde gehören der Seh-, Gehör- (und Gleichgewichts-), Geruchs-, Geschmacks- und Gefühlssinn.

„Die Sinnesorgane empfangen von der Umwelt wie auch vom eigenen Körper bestimmte Reize, die sie in den Körper hinein über Nerven an das zentrale Nervensystem und das Gehirn zur Weiterverarbeitung weiterleiten. Einige dieser Reize werden reflektorisch sofort beantwortet (wie die Berührung von Fliegen auf der Haut durch Muskelzucken), andere werden im Gehirn zu einer bestimmten Empfindung verarbeitet.“⁶²

5.2.1 Sehen

Pferde sehen zweifarbig. Sie sind Dichromaten und sehen somit zwei Farben (blau und gelb) Im Gegensatz zu den Menschen, die Trichromaten sind und dreifarbig sehen (blau, gelb und rot). In Experimenten konnte bewiesen werden, dass die Dichromantie einen Vorteil für das Erkennen von vielfältigen farbbasierten Irreführungen bedeutet. „Thus in certain circumstances, dichromancy can help horses to better discern differences in shape or texture that are less visible to humans, which might explain the ease with which the animals navigate certain cross country obstacles that we have trouble distinguishing in the landscape.“⁶³ Einen Vorteil, den sich das Fluchttier Pferd zu Nutze machen kann. Bemerkenswert ist außerdem, dass Pferde durch die seitlich angebrachten Augen beinahe Rundumsicht haben. Bis auf einen Bereich direkt vor ihrer Nase und direkt hinter ihnen. Wobei Pferde dort wo sich das Blickfeld beider Augen über-

⁶² Düffler – Schneitzer: Pferde Gesundheitsbuch, S. 171

⁶³ Leblanc: The mind of the horse, S. 211

schneidet ein sehr klares scharfes Bild haben und gut Entfernungen und Formen abschätzen können.⁶⁴ Während das seitliche Blickfeld eher ein unklares Bild liefert, in dem sehr gut Bewegungen wahrgenommen werden.

5.2.2 Hören

„Die Ohren des Pferdes sind als hervorragende Schalltrichter ausgebildet. Pferde hören im Bereich von 20 bis 20.000 Hz. Das Ohrenspiel dient der Lokalisation der Schallrichtung.“⁶⁵ Pferde hören etwas weniger gut als Menschen die ganz tiefen Töne, aber ihre Gehörschärfe ermöglicht ihnen Töne im Ultraschallbereich wahrzunehmen. Nach der Auswertung vielfältiger Forschungsergebnisse, kommt Leblanc zu dem Resultat, dass die Kapazitäten des Hörens beim Pferd denen des Menschen insgesamt sehr ähnlich sind.⁶⁶

5.2.3 Riechen und Schmecken

„Der Geruchssinn ist beim Pferd gut ausgebildet und sicherlich anderen Sinnen überlegen.“⁶⁷ Welche genauen anatomischen Zusammenhänge für einen guten Geruchssinn beim Pferd sorgen ist für die Wissenschaftler immer noch nicht abschließend geklärt.⁶⁸ Ihren Geruchssinn setzen die Pferde immer bei der Feststellung des Bekanntheitsgrades von ihrem Gegenüber ein. Beim Flehmen atmet das Pferd tief ein, streckt Hals und Kopf hoch in die Luft und klappt die Innenseite der Oberlippe nach außen, um die Nüstern zu verschließen. Der Geruch wird im Nasen- und Rachenraum festgehalten und ausgiebig darin verteilt, so dass das Pferd sich ausschließlich auf diesen Duft konzentrieren kann. Der Geruchssinn bestimmt in großem Maß das Sozialverhalten der Pferde, innerhalb der Herde und gegenüber den Menschen. Konstanze Krüger hat in einer Studie bewiesen, dass Pferde über den Kot andere Gruppenmitglieder und ihren Status innerhalb der Gruppe identifizieren und Freund von Feind klar unterscheiden kön-

⁶⁴ Hertsch: Anatomie des Pferdes, S. 74

⁶⁵ O.V: Richtlinien für Reiten und Fahren Band 4, S. 309

⁶⁶ Vgl. Leblanc: The mind of the horse, S. 296 und 297

⁶⁷ Richtlinien für Reiten und Fahren, Band 4, S. 309

⁶⁸ Vgl. Leblanc: The mind of the Horse, S. 341

nen.⁶⁹ Stuten erkennen ihre Fohlen am Geruch, Hengste paarungsreife (rossige) Stuten. Viele Gerüche erzeugen beim Pferd Angstgefühle, vor allem jene, die sie nicht zuordnen können oder mit schlechten Erfahrungen in Verbindung bringen (Feuer, Rauch). Pferde identifizieren die vier Geschmacksrichtungen süß, sauer, salzig und bitter und zeigen deutlich individuelle Vorlieben bei der Wahl ihrer Nahrung. Ähnlich wie Menschen mögen es z.B. einige deutlich lieber süß als andere.⁷⁰

5.2.4 Fühlen, Tasten

Die Berührungsempfindlichkeit der Haut ist über den Pferdekörper in unterschiedlicher Intensität verteilt. „Besonders hoch entwickelt ist Oberflächensensibilität am Maul, an der Zunge und den Nasenlöchern sowie an wenig beharrten Hautstellen.“⁷¹ Weniger empfindliche Körperpartien sind z.B. Hals, Schulter, Rücken und Bauch. Die Tastfähigkeit ist beim Pferd extrem sensibel in den Lippen ausgeprägt und steht in Verbindung mit den etwas derben Haaren an Ober- und Unterlippe, die mit vielen eigenen sensorischen Nervenfasern versorgt sind und so das Pferd vor der Aufnahme von Fremdkörpern, die im Futter sein könnten, bewahren.⁷² Die Hufkapsel ermöglicht ein gewisses Tastempfinden für Bodenverhältnisse und für Berührungskontakte.⁷³

5.3 Gedächtnisleistungen des Pferdes

„Das Gehirn eines Pferdes ähnelt im Aufbau und in seiner Funktion dem des Menschen. Generell ist sowohl der Organismus des Menschen als auch der des Pferdes darauf ausgerichtet Erfahrungen so zu verarbeiten, dass das Überleben gesichert wird und eine innere Beruhigung und harmonische Abstimmung eintritt.“⁷⁴ Allerdings sind

⁶⁹ Krüger; Flauger: Olfactory recognition of individual competitors by means of faeces in horse (Equus caballus)

⁷⁰ Vgl. Leblanc: The cognition of the horse, S. 362 Tabelle 10.1

⁷¹ Döffler-Schneitzer: Pferde Gesundheitsbuch, S. 171

⁷² Vgl. Enzinger: Beruf Pferdewirt, S. 24

⁷³ Vgl. Richtlinien für Reiten und Fahren Band 4, S. 309

⁷⁴ Urmoneit: Pferdegestützte systemische Pädagogik, S. 129

„die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten viel begrenzter als die des Menschen. Pferde organisieren sich weniger über Konstrukte auf der Ebene des Bewusstseins als viel mehr über Instinkte und erlernte einfache Verhaltensabläufe.“⁷⁵

5.3.1 Erinnerungsvermögen

„Pferde erinnern sich sehr lange und sehr präzise.“⁷⁶ Bewiesen wird diese These, die jeder Pferdewissenschaftler aus der praktischen Erfahrung heraus bestätigen kann, anhand einer Langzeitstudie von Hanggi und Ingersoll. Nach sechs Jahren wiederholten diese einen Versuchsaufbau, bei dem zwei Pferde gelernt hatten Dinge auf einem Bildschirm zu erkennen und zu unterscheiden. Ohne vorheriges Training führten sie den Versuch erneut durch und die Pferde konnten acht von zehn Gegenständen eindeutig unterscheiden und richtig zuordnen.⁷⁷

5.3.2 Soziale Kognition

Pferde haben ein: concept of person. Sowohl ihrer eigenen *Person*, als auch anderer, z.B. Menschen und Pferde. Sie erkennen sie, wenn sie sie kennen und haben aufgrund ihrer Erfahrungen bestimmte Erwartungen an ihr Verhalten.

“Instead, horses appear to be indeed capable of social cognition, a competence which is beneficial for life in social groups. Observing another horse’s behavior in a social interaction and drawing conclusions on its social status might be skills that evolved because they facilitate the integration of individuals into alien social groups, which is a common phenomenon among free ranging horses at the age of three to five years. Such integration would be much more costly if horses would have to test the social status of each group member individually.”⁷⁸

5.3.3 Strategisches Denken

Pferde erkennen komplexe Sozialsysteme und treffen strategische Entscheidungen, die ihr Verhalten beeinflussen. Z.B. suchen sie sich in einer Gruppe ihren Fressplatz wenn möglich dort wo sie ungestört und unbelästigt fressen können.

⁷⁵Urmoneit: Pferdegestützte systemische Pädagogik, S. 129

⁷⁶ Krüger: Das Pferd im Blickpunkt der Wissenschaft, S. 50

⁷⁷ Vgl. Leblanc: The mind of the horse, S.206, 207

⁷⁸ Sankey; Henry; André ; Richard-Yris; Hausberger: Do horses have a concept of person, S. 4

„In a nutshell, domestic horses use social cognition and strategic decision making in order to decide where to feed in a social feeding situation.“⁷⁹

Pferde sind also offensichtlich in der Lage strategisch zu Denken und zu Handeln, wenn es um die Erfüllung ihrer Bedürfnisse geht. Allerdings fällt auf, dass die Fähigkeit zu strategischem Denken sehr verschieden ist, weil sehr viele individuelle charakterliche Eigenschaften für das Ausüben einer Strategie von Bedeutung sind. (Z.B. ist das Pferd neugierig, oder eher gleichgültig; ist es selbstbewusst, oder eher ängstlich).

5.3.4 Pferde und abstraktes Denken

Es gibt Studienergebnisse, die belegen, dass Pferde sehr wohl unterschiedlich große Mengen miteinander vergleichen können und eine Entscheidung bezüglich ihrer Vorliebe treffen. Lewis und Uller haben das bewiesen, in dem sie Äpfel vor den Augen der Pferde in zwei Gefäße füllten. Ohne vorheriges üben, suchten sich die Pferde im Anschluss daran das Gefäß aus, in dem sie das Einfüllen der größeren Menge an Äpfeln beobachtet hatten. Allerdings funktioniert das nur bei kleinen Mengen. Das Verständnis der Pferde für Mengen bedeutet also nicht, dass sie die einzelnen Äpfel zählen, sondern, dass sie *wissen*, dass vier Äpfel mehr sind als zwei. Aber sie können sechs Äpfel nicht mit acht Äpfeln vergleichen.⁸⁰ Wie in weiteren Studien bewiesen wurde, sind Pferde auch in der Lage Bilder einzuordnen, wenn sie das zuvor gelernt haben. Auch hierbei handelt es sich um eine reine Wahrnehmungsunterscheidung durch die Pferde.⁸¹ Aber das abstrakte Verständnis der Pferde geht noch weiter. Hanggi hat in einem Experiment bewiesen, dass Pferde auch in der Lage sind abstrakte Größenverhältnisse zu erkennen. Im Versuch wurde den Pferden beigebracht von zwei Gegenständen immer den größeren zu bevorzugen. Als sie das Konzept gelernt hatten, waren sie auch in der Lage den größeren von mehreren völlig neuen Gegenständen zu bestimmen. Dieses Kategorisieren der Gegenstände, das nicht rein perzeptuell erfolgt, bedeutet, dass die Pferde eine mentale Vorstellung von diesem Gegenstand haben, sie sind also im Ansatz fähig konzeptuell zu kategorisieren.⁸²

⁷⁹ Krueger, Flauger: Social feeding decisions in horses (Equus caballus)

⁸⁰ Vgl.: Leblanc: The mind of the horse, S. 63

⁸¹ Vgl. Leblanc: The mind of the horse, S. 64

⁸² Vgl. Leblanc: The mind of the horse, S. 65

5.3.5 Interaktion und Kommunikation

„Pferde sind generell Spezialisten für nonverbale Kommunikation. Sie achten einfach sehr, sehr sensibel auf feinste Mimik und Gestik: Sie lesen das regelrecht im Menschen. Es ist so, dass Pferde wirklich Meister der nonverbalen Kommunikation sind.“⁸³ Wie in Kapitel 5 beschrieben ist diese Fähigkeit eine Voraussetzung für das Bestehen im komplizierten Sozialsystem des Herdenverbandes. Aufgrund der Fähigkeiten zur exakten Entschlüsselung der nonverbalen Kommunikation entscheidet das Pferd nicht aufgrund der Absicht der Signale, sondern aufgrund der Wirkung, die sie ausüben. In der Interaktion mit dem Menschen z.B. in einer Intervention wirkt das Pferd den Klienten durch sein nonverbales Kommunikationsangebot auf die Beziehungsebene zurück. Verbale Vermittlungen stellen somit keine Lösungsmöglichkeit dar. Dadurch ist die Einflussnahme durch Manipulation, Überreden oder Erpressung nicht möglich. Außerdem knüpft die tief verankerte Fähigkeit des Pferdes, sich auf soziale Interaktionen einzulassen und ihnen Bedeutung beizumessen, an die Entwicklungsthemen des Menschen an. Es fordert in der Interaktion eine Balance zwischen Bezogenheit und Autonomie ein.⁸⁴ Im Resultat wird der Klient dadurch aufgefordert sich mit seinem im Alltag zu meist unbewusst ablaufenden nonverbalen Kommunikationsverhalten auseinanderzusetzen. Ihm eröffnet sich die Chance, die eigene Wahrnehmung für nonverbale Interaktionsmuster zu schärfen und Inkongruenzen zwischen der verbalen und nonverbalen Ebene aufzulösen.⁸⁵

5.3.6 Fazit zu den Gedächtnisleistungen der Pferde

Abschließend zum Thema der kognitiven Fähigkeiten der Pferde möchte ich noch hinzufügen, dass Pferde absolute Individuen sind, die in ihren Charakterzügen mindestens ebenso vielfältig sind, wie Menschen. Der *Intellekt* der einzelnen Pferde ist deutlich verschieden, was gerade bei den Versuchen, in denen die Pferde relativ abstrakte Gegenstände identifizieren und einordnen sollten, bestätigt wurde.⁸⁶ Pferde sind also sehr verschieden intelligent, wenn es um Problemlösung geht, was vor allem mit verschiedenem Temperament in Zusammenhang steht.⁸⁷

⁸³ Krüger: Interview, Bayerischer Rundfunk, 10.10.2012, 21.00 Uhr mit Kindhammer

⁸⁴ Vgl. Urmoneit: Pferdegestützte systemische Pädagogik, S. 145f

⁸⁵ Vgl. Urmoneit: Pferdegestützte systemische Pädagogik, S.132f

⁸⁶ Vgl. Leblanc, The mind of the horse, S. 67

⁸⁷ Vgl. Leblanc, The mind of the horse, S. 66

Am entscheidendsten ist aber nicht die Frage, ob Pferde zu einer Spezies gehören, die mehr oder weniger intelligent ist, sondern auf welche Art sie intelligent sind. Z.B. welche kognitiven Kapazitäten im Verlaufe ihrer evolutionsbedingten Geschichte entwickelt wurden.⁸⁸ Womit wir wieder bei der Frage nach dem Mehrwert von pferdegestützten Interventionen sind. Um der Beantwortung dieser Frage näher zu kommen, werden im Anschluss Studienergebnisse aber auch Erfahrungen namhafter Personalentwickler, Pädagogen, Psychologen und Pferdeexperten zu diesem Thema aufgeführt.

6 Effekte von Pferden in Therapien und Interventionen

In diesem Kapitel werden Hinweise auf den Mehrwert von Pferden in Therapien und Interventionen gesammelt. Und zwar anhand von durchgeführten Studien, Erfahrungen von Pferdeexperten und Berichten von Personalentwicklern und Coaches, die Pferde in ihre Arbeit einbeziehen.

6.1 Potenziale von PI als Erlebnispädagogik / Outdoortraining

Eine pferdegestützte Intervention zur Personalentwicklung kann eingeordnet werden als erlebnispädagogische Maßnahme und Outdoortraining. Dies sind Handlungsweisen in der Personalentwicklung, die großartige Möglichkeiten aber auch Schwierigkeiten in sich bergen.

Damit die gemachten Erfahrungen dieser Methode dauerhaften Eindruck hinterlassen und zu einer Verhaltensänderung beitragen schreibt Kanning drei Prinzipien fest, denen Outdoortraining folgen sollte:

1. „Das Erlebnis muss prägend sein, also die Einstellungen der Betroffenen verändern. Dies sollte durch einen hohen affektiv-emotionalen Gehalt des Erlebnisses erreicht werden. Erlebnisse in der Natur gelten dabei als Garant für eine starke affektiv-emotionale Erahrung.
2. Der Einzelne darf diese Erlebnisse nicht allein machen, sondern muss stets in eine Gruppe eingebunden sein. Dies ermöglicht ihm soziales Lernen.
3. Die Erlebnisse müssen reflektiert werden, so dass ein Transfer in den Alltag ermöglicht wird.“⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Leblanc: The mind of the horse, S. 68

⁸⁹ Kanning: Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, S. 302

Obwohl Kanning damit ganz allgemeine Richtlinien aufstellt, trifft er genau die Prinzipien, die auch die Maßnahmen zur pferdegestützten Personalentwicklung verfolgen. Gries ist von den Möglichkeiten der pferdegestützten Intervention als Erlebnispädagogik überzeugt, weil „Die Erlebnispädagogik fußt auch auf dem Bild des ganzheitlichen aktiven Wesens Mensch und kann positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung (...) einwirken.“⁹⁰

Allgemein sagt sie, ist Erlebnispädagogik (EP) förderlich für die Entwicklung von Kompetenzen, weil Kräfte frei gesetzt werden, die sonst brach liegen und kein Gestaltungsfeld finden. Durch EP Maßnahmen kann erkannt werden, wie wichtig das Lernen aus Fehlern ist, denn das Lernen aus Erlebnissen beinhaltet sowohl positive als auch negative Erfahrungen. Im Besonderen kann die EP den Gemeinschaftssinn aufwecken und weiterentwickeln, was unverzichtbar ist für effektive Teamentwicklung. EP hat das Ziel der Entwicklung unverwechselbarer, kreativer und authentischer Persönlichkeiten, was im Berufsleben grundlegend und bei Führungskräften oftmals als Charisma bezeichnet wird. Sie kann das Selbstbewusstsein stärken und dadurch die Leistungsbereitschaft erhöhen. EP Maßnahmen können Gewalt und Aggressionen entgegenwirken, weil sie Raum geben für Bewegung (und damit Abbau von Stress), Emotionen und offenes Miteinander. Sie können der anerzogenen Hilflosigkeit entgegenwirken und Achtsamkeit vor allem Leben aufbauen. EP suggeriert das Erleben im Hier und Jetzt und damit auch die Möglichkeit, die Zukunft frei wählen zu können.⁹¹

6.2 Systematische Überprüfung der Wirksamkeit von PI

“This systematic review examines the empirical literature in an emerging body of evidence for the effectiveness of biopsychosocial interventions involving equines across populations with chronic illness or health challenges.”⁹²

In ihrer Übersicht wählen Selby und Smith-Osborne von 103 Studien, die sie zur Wirksamkeit von pferdegestützten Interventionen recherchiert haben, 14 aus, die ihren Ansprüchen an empirischer Qualität genügen. Wobei sie anmerken, dass es sich auch bei diesen Studien nicht um randomisierte klinische Tests handelt und sie im Ganzen die

⁹⁰ Gries: Kompetenzentwicklung Live, Erlebnis Lernen und das Feedback der Pferde, S. 115

⁹¹ Vgl. Gries: Kompetenzentwicklung Live; Erlebnis Lernen und das Feedback der Pferde, S. 117, 118

⁹² Selby; Smith-Osborne: A systematic review of effectiveness of complementary and adjunct therapies and interventions involving equines, S. 1

Schwierigkeiten erkennen, die entstehen, wenn man biopsychosoziale Effekte, die von den Pferden direkt verursacht werden, aus den Gesamtinterventionen isolieren will, um sie verwerten zu können. In den Studien, die sie schließlich einbeziehen, sind Kinder, Jugendliche und Erwachsene involviert, die aus unterschiedlichen Gründen an pferdegestützten Interventionen teilnehmen (z.B. sogenannte gefährdete Jugendliche, Menschen mit psychischen Störungen, -in Trauer, -mit Depressionen, 110 *normale* Kinder, ebenfalls *normale* Jugendliche und Erwachsene, stationär und ambulant behandelte Klienten,...) Untersucht wird der biopsychosoziale Effekt, den die pferdegestützte Intervention auf die Klienten hat. Im Endergebnis bestätigen die Untersuchung eine Verringerung von negativen Gefühlen, eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit, ein wahrgenommenes Wohlbefinden, was wiederum zu geringeren Schmerzen, weniger Abwesenheit und geringerem Gebrauch von medizinischer Versorgung führt.⁹³

6.3 Erfahrungsberichte über den Mehrwert von Pferden

In den folgenden Abschnitten wird der Mehrwert von Pferden in Prozessen der Personalentwicklung und im Coaching anhand der Erkenntnisse und Erfahrungen von versierten Personalentwicklern und Pferdeexperten beschrieben. Da die unterschiedlichen Autoren selbstverständlich jeweils auch die gleichen Vorteile angeben, wird hier lediglich der Mehrwert erwähnt, den sie besonders hervorheben, oder den sie zusätzlich benannt haben. Diese Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber sie erklären die Versprechen der Anbieter von pferdegestützten Interventionen.

Beier berichtet, wieso das Pferd als Feedbackgeber außerordentlich geeignet ist. „Weil das Pferd nur auf das Verhalten seines Interaktionspartners reagiert und nicht auf seinen Status, seinen Titel oder auf seine gesellschaftliche Stellung achtet. Weil das Pferd im Gegensatz zu Hochseilgärten und Kletterwänden auf das Verhalten seines Gegenübers eingeht und mit seinem Verhalten Feedback gibt. Und weil Pferde nicht im menschlichen Sinne logisch, berechnend, taktisch und nachtragend reagieren. Pferde geben offenes, direktes und ehrliches Feedback. Vielen Teilnehmern fällt es leichter, die völlig sachliche Reflexion des eigenen Verhaltens anzunehmen und aufgedeckte Schwächen und sensible Wahrheiten zu erkennen, wenn sie vom Feedbackgeber Pferd vermittelt werden.“⁹⁴ Mit diesem Gedanken spricht Beier ein menschliches Problem an. Menschen neigen dazu, Ausreden für ihr eigenes *Versagen*

⁹³ Selby; Smith-Osborne: A systematic review of effectiveness of complementary and adjunct therapies and interventions involving equines, S. 11

⁹⁴ Beier: Überholen mit 1 PS, S. 55

beim Gegenüber zu suchen – eine Strategie, die mit einem Pferd als Gegenüber nicht funktioniert, weil das Pferd auf Ausflüchte nicht reagiert.

Hendrich beschreibt den für Pferde charakteristischen Umgang mit Druck als einen großen Mehrwert im Zusammenhang mit Führungskräftebildungen. „Das rechte und annehmbare Maß von Druck ist der Ausdruck eines klaren Willens, nicht einer aufgestauten Emotion. Pferde akzeptieren diesen rechtzeitig Orientierung gebenden Druck, der nicht länger anhält als nötig Sie übersehen, überhören und übergehen zu geringen Druck und sie widersetzen sich zu starker Anforderung. Führungsproblem des Managementalltags ist immer wieder der aufgestaute Druck, der dann oft unerwartet ausgeübt und nachtragend aufrechterhalten wird.“⁹⁵ Eine Vorgehensweise, die bei den Mitarbeitern zwangsläufig zu Widerstand, Trotz, Frust und Stress führt. Im Training mit dem Pferd zeigt dieses sehr deutlich, wann der Druck zu stark, zu aggressiv, oder zu flau und halbherzig ist. Es folgt den Zielen des Agierenden nicht. Erst wenn der Druck dem Bedürfnis angepasst ist, eine Situation, die durch Achtsamkeit und Beachtung herbeigeführt werden kann, reagiert das Pferd den Wünschen entsprechend. Das Training lässt also ein Reflektieren der eigenen Wirkung und Möglichkeiten des Ausprobierens zu.

Konir erklärt unter anderem die Möglichkeiten, die sich bieten, wenn das Coaching Stressbewältigung zum Thema hat. Er beschreibt folgendes:

„Wenn die Klienten und Klientinnen mit einem stressbedingten Problem zu mir ins Coaching kommen, kann es sein, dass sie im geschützten Umfeld der psychosozialen Gesprächsführung eher entspannen und ihre körperlichen Reaktionen abkühlen. In so einer Situation können Strategien zwar gut entwickelt werden, manchmal fehlt aber ganz einfach der unmittelbare Test dieser neuen Verhaltensentwicklung. In diesem Fall schlage ich die Arbeit mit einem Pferd vor. Durch die kontrollierte Konfrontation mit Stresssituationen können sowohl das aktuelle Erleben, aber noch wichtiger neu entwickelte Strategien analysiert werden.“⁹⁶ Konir nutzt das Pferd in diesem Fall also als Medium, um bereits erarbeitete Strategien zu vertiefen und den Transfer vom geschützten Raum des Therapiesettings über das Arbeiten mit dem Pferd in den Alltag zu sichern.

Kolzarek und **Lindau-Bank** geben als Mehrwert den Sachverhalt an, dass in der pferdegestützten Intervention kein verfälschender und irreführender Einfluss über die ande-

⁹⁵ Hendrich: Horse Sense, S. 38

⁹⁶ Konir: Pferdegestütztes Coaching, S. 91

ren Seminarteilnehmer erfolgt. Die Schwachstellen bei z.B. Rollenspielen und szenischen Arrangements sehen sie darin, „dass die Qualität der Arbeit immer abhängig ist von den Interpretationen der Situation durch die Teilnehmer. Die Teilnehmer bringen immer ihre eigene Problemsicht auf Führung in das Rollenspiel mit ein. So werden häufig die Fragen der Feedbackgeber diskutiert und nicht auf die Fragen des Teilnehmers fokussiert, der gerade im Mittelpunkt der Übung stehen sollte. Manche Teilnehmer überzeichnen und karikieren die Situation oder versuchen aus einem falschen Hilfeverständnis heraus, die Situation zu glätten und Konflikten auszuweichen. Dies zögert den Trainingserfolg hinaus und ist weniger effizient.“⁹⁷ Den Mehrwert des Trainings mit Pferden sehen sie darin, dass nicht zuerst das falsche Führungsverhalten trainiert wird, (weil die Pferde sofort zeigen, dass dieser Stil missfällt), sondern die veränderte richtige Führungskommunikation, die sofort eine sichtbare Veränderung im Verhalten der Pferde bewirkt. „Die Teilnehmer können noch in derselben Situation verschiedene Verhaltensvarianten erproben und bekommen einen direkten response.“⁹⁸

Osterhammel hält die grundlegenden Gemeinsamkeiten zwischen Menschen und Pferden und die daraus folgenden Möglichkeiten des Transfers für einen großen Vorteil. Der Mehrwert wird sogar noch größer, weil es zwei gravierende Unterschiede gibt. „Pferde können im Gegensatz zum Menschen nicht lügen. Sie sind immer grundehrlich, das heißt, sie geben immer sofort Feedback auf jede Aktion.“⁹⁹ Außerdem sind Pferde nicht nachtragend. Deshalb ist es möglich, eine missglückte Aktion zu wiederholen und so eine veränderte Reaktion zu hervorzurufen. Osterhammel hält die Tatsache, dass wir im Umgang mit den Pferden erkennen können, „dass wir Menschen immer Ursache für Wirkung sind“¹⁰⁰, für einen entscheidenden Erfolgsfaktor, weil er den Führungskräften die Augen dafür öffnet, dass sie selbst Situationen verändern können.

Roberts macht die Feststellung: „Pferde nehmen mich so, wie ich bin, aber sie beurteilen mich nach dem, was ich tue.“¹⁰¹ Er bestätigt hiermit die Annahme, dass Pferden Statussymbole, Aussehen oder Erfolg im bisherigen Leben vollkommen egal sind. Sie reagieren ausschließlich auf die momentane Situation und das Auftreten ihres Gegen-

⁹⁷ Kolzarek; Lindau-Bank: Mit Pferden lernen, S. 15

⁹⁸ Kolzarek; Lindau-Bank: Mit Pferden lernen, S. 15

⁹⁹ Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager, S. 15

¹⁰⁰ Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager, S. 8

¹⁰¹ Roberts: Die Sprache der Pferde, S.51

übers. Damit bekräftigt Roberts den Mehrwert vom ehrlichen und direkten Feedback der Pferde auf das Verhalten und die Ausstrahlung.

Gries erläutert, warum die Fähigkeit der Pferde kleinste körpersprachliche Hinweise zu erkennen und zu deuten und darauf zu reagieren, ein Mehrwert ist. Oftmals ist die Körpersprache zu den verbalen Äußerungen entgegengesetzt und führt zu Missverständnissen in der Kommunikation. „Dieses Missverhältnis nimmt der Mensch unbewusst wahr und befindet sich dann in einem inneren Konflikt, welchem seiner Sinne er mehr vertrauen soll, seinem Gefühl oder seinem Verstand? Dadurch büßt die Persönlichkeit an Klarheit und Eindeutigkeit ein. Pferde entlarven den Menschen sofort in seiner Antinomie und so kann er im Umgang mit dem Pferd wieder lernen, zu einer Kongruenz von innerer Absicht und äußerem Ausdruck zu finden.“¹⁰² Im Ergebnis führt das Erreichen einer Übereinstimmung von non-verbaler- und verbaler Kommunikation zu einer authentischen Persönlichkeit.

Vernooij und **Schneider** benennen aufgrund des arteigenen Verhaltens der Pferde, unmittelbar und unbedingt ehrlich zu reagieren, als Mehrwert die Möglichkeit, frühe Konditionierungen und hinderliche Verhaltens- und Gefühlsmuster aufzudecken.¹⁰³ Nur bewusst gemachte unerwünschte Verhaltensmuster können in positives Verhalten verändert werden. Einen Prozess, den die Arbeit mit den Pferden in Gang setzen kann.

Krüger erkennt, dass Pferde gewinnbringend als Co-Therapeuten eingesetzt werden können, weil sie nicht nur zwischen Patient und Therapeut vermitteln, sondern auch weil sie unbewusste emotionale Zustände des Patienten spiegeln. Der Vorteil für den weiteren Verlauf der Intervention besteht darin, dass ein bis dahin unbewusster Zustand offenkundig wird und dann auch angesprochen und behandelt werden kann.¹⁰⁴

6.4 Zusammenfassung

Die Versprechungen mit denen die Anbieter von pferdegestützten Personalentwicklungsmaßnahmen für ihre Angebote werben (siehe Tabelle 1: z.B. Steigerung von Führungs- Sozial- Entscheidungskompetenz, authentischeres, präziseres Handeln, wir-

¹⁰² Gries: Kompetenzentwicklung live, S. 149

¹⁰³ Vgl. Vernooij; Schneider: Handbuch der tiergestützten Interventionen, S. 209

¹⁰⁴ Krüger: Erfasst das Pferd die menschliche Psyche? S. 34 in Opgen-Rhein; Dettling, Kläschen: Pferdegestützte Therapie

kungsvolleres Kommunizieren,...), sehen diese mit den vorausgesetzten Fähigkeiten der Pferde legitimiert. Dass diese Ziele mit den Zielen der modernen Personalentwicklung übereinstimmen, haben die Vergleiche mit wissenschaftlicher Literatur und ebenfalls Vergleiche mit den Resultaten aus empirischen Untersuchungen zur Effizienz und Effektivität von Personalentwicklung ergeben. Dass diese Ziele tatsächlich mit den genutzten Instrumenten (pferdegestützten Interventionen) erreicht werden können, wird hier anhand der Ausführungen aus Kapiteln 6 und 7 belegt. Alle Experten sind sich demnach einig, dass mit Hilfe der Pferde in pferdegestützten Interventionen, neben der persönlichen Weiterentwicklung der Teilnehmer, im Resultat auch effektiv an einer Steigerung der Handlungskompetenz gearbeitet werden kann. Ob diese Ziele allerdings wirklich erreicht werden und die Versprechen damit erfüllt werden, ist hiermit noch nicht abschließend geklärt.

Bei der Wortwahl aller Experten fällt auf, dass niemand behauptet, dass die beschriebenen Veränderungen und Weiterentwicklungen zwingend stattfinden *müssen*, sondern alle Autoren formulieren, dass sie eintreffen *können*. Womit wir zur Aufgabe der Evaluation der Resultate von pferdegestützten Maßnahmen zur Personalentwicklung gelangen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, werden als nächstes die Möglichkeiten und Erfordernisse der Evaluation von Personalentwicklung allgemein erörtert. Im Anschluss daran werden die möglichen Evaluationswege der Resultate der pferdegestützten Intervention diskutiert und die auftretenden Probleme herausgestellt.

7 Evaluation, um den Mehrwert zu definieren

Damit ein klar definierter Mehrwert herausgestellt werden kann, müssen die Resultate der angewandten Maßnahmen evaluiert werden.

7.1 Evaluation von Personalentwicklung

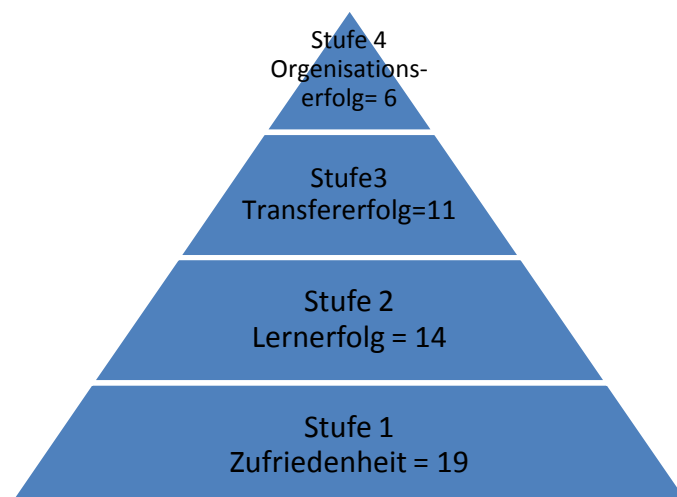
Es gibt diverse Gründe, warum die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich nicht mit der Förderung von rein fachlichem Wissen beschäftigen, ein komplizierter Vorgang ist. Während erworbene Qualifikationen in normierbaren Prüfungssituationen sichtbar werden und die zertifizierbaren Ergebnisse das aktuelle Wissen und die gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten widerspiegeln,¹⁰⁵ gestaltet sich die Überprüfung der Steigerung der Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz deutlich komplexer. „Of-

¹⁰⁵ Vgl. Erpenbeck; Rosenstiel. Handbuch Kompetenzmessung, S. XIX

fensichtlich sind Kompetenzen nur anhand der tatsächlichen Performanz – der Anwendung und des Gebrauchs von Kompetenz – aufzuklären. Das gilt jedoch für die meisten psychologischen Konstrukte, wie Begabung, Intelligenz, Kognition, Motivation usw. Kompetenz ist also stets eine Form von Zuschreibung (Attribution) aufgrund eines Urteils des Beobachters.¹⁰⁶ Wobei ein Beobachter immer erst einmal eine subjektive Meinung wiedergibt. Was nach der Natur der Sache immer Risiken birgt. Um den Erfolg einer Maßnahme zu bestimmen kann die Evaluation in vier Ebenen durchgeführt werden.

- Stufe 1 ist eine reine Zufriedenheitsabfrage.
- In Stufe 2 erfolgt eine Bewertung des Lernerfolges.
- In Stufe 3 wird der Transfererfolg bestimmt.
- Die Stufe 4 beinhaltet die Erfassung des Organisationserfolges.

Häring hat in einer Studie zu dem Thema: Evaluation der Weiterbildung von Führungskräfte 19 große Unternehmen zu ihrer Evaluationspraxis von Personalentwicklungsmaßnahmen befragt. Alle Unternehmen gaben an, dass sie die Evaluation für sehr wichtig hielten. Vor allem die Überprüfung des Transfer- und des Organisationserfolges hielten sie für absolut bedeutsam. Wie die untenstehende Pyramide verdeutlicht, war die gelebte Evaluationspraxis allerdings genau entgegengesetzt zu den geäußerten Prioritäten der Unternehmer.



Alle 19 Unternehmen evaluieren die Zufriedenheit, nur noch 14 den Lernerfolg, 11 den Transfererfolg und lediglich 6 den Organisationserfolg der eingesetzten Maßnahmen zur Personalentwicklung.

¹⁰⁶ Erpenbeck; Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung, S. XIX

Abbildung 5: Evaluationsstufen der Personalentwicklung (Modell Kirkpatrick)¹⁰⁷

Der Grund für diese widersprüchliche Handlungsweise hängt mit dem aufwändigen Verfahren zusammen, welches eine Bewertung der oberen Stufen der Pyramide benötigt. Während die Zufriedenheit noch anhand von schriftlichen Fragebögen und mündlichen Befragungen ermittelt werden kann, braucht die Überprüfung des Lernerfolges laut Häring schon zusätzliche Selbst-/Fremdbeobachtung, Feedbackschleifen im Lernprozess, Selbsttests und Rollenspiele. Die Überprüfung des Transfererfolges erfordert außerdem ein Rückkehrgespräch mit Vorgesetzten, einen Aktionsplan, einen Vertrag mit sich selbst, Lernpatenschaften, Projektarbeit und eventuell eine 360° Befragung. Die Evaluierung des Organisationserfolges bedarf ferner einer schriftlichen Befragung der Vorgesetzten, der Teilnehmer und deren Mitarbeiter zur Einschätzung des erzielten Wertbeitrages und die Auswertung der Projektergebnisse.¹⁰⁸

Diese Ausführungen verdeutlichen die komplexen Vorgänge, die zu einer verlässlichen Beurteilung von Maßnahmen zur Personalentwicklung verwirklicht werden müssen. Überdies erklären sie, dass, obwohl die Notwendigkeit der Evaluation sehr wohl bewusst ist, sie in der Praxis häufig nicht ausgeübt wird. Wodurch für die vorliegende Studienarbeit ein Handicap entsteht: Wenn der Erfolg von PE – Maßnahmen nicht grundsätzlich gesichert wird, dann ist es eine große Herausforderung den zusätzlichen, durch die Pferde verursachten Mehrwert in PE Maßnahmen zu messen.

7.2 Verlässliche Bewertung der Resultate von PI

Die Evaluierung der Resultate von pferdegestützten Trainings erfolgt bislang unzureichend und beschränkt sich eher auf eine Zufriedenheitsabfrage und Beobachtungen, wie die Auswertung der Befragung eines Studienprojektes (Gerken / Dueholm 2009) durch Lindau-Bank ergab.

¹⁰⁷ Häring: Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften, S. 257

¹⁰⁸ Vgl. Häring: Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften, S. 279

Ihre Evaluation erfolgt mit folgenden Methoden...	ja	nein	-
→ Gespräch/Interview	73,5%	11,8%	14,7%
→ schriftlicher Befragung und offenen Fragen	61,8%	23,5%	14,7%
→ Beobachtung	55,9%	29,4%	14,7%
→ Fragebogen und vorgegebenen Antworten	35,3%	50%	14,7%
→ Prä-Post-Test	11,8%	73,5%	14,7%

Abbildung 6: In der Evaluation pferdegestützter PE eingesetzte Verfahren¹⁰⁹

„Während sich viele Anbieter Rückmeldungen über Gespräche einholen (73%), sind Bewertungen, die unabhängig von einer spontanen Kommunikationssituation entstehen, schon seltener. Systematische Überprüfungen der Effekte (Prä-Post-Test 11%) sind die Ausnahme. Ebenso selten lassen sich Anbieter durch externe Evaluatoren bewerten. In diesem Zusammenhang durchgeführte Interviews zeigen, dass den Anbietern aussagekräftige Evaluationsinstrumente fehlen und der Aufwand angemessene Erhebungsbögen, Frageleitfäden und dazugehörige Auswertungsstrategien selbst zu entwickeln, als zu hoch eingeschätzt wird. Externe Evaluation wird gegenwärtig als schwierig eingestuft, da gefürchtet wird, dass die eigenen, hart erarbeiteten Seminarkonzepte von anderen übernommen bzw. die Seminarkonzepte schlecht geredet werden und dadurch Wettbewerbsnachteile entstehen oder eine externe Kontrolle etabliert wird.“¹¹⁰ In dieser Beschreibung hat Lindau-Bank erfasst, warum die eher praktisch orientierten Anbieter pferdegestützter Trainings keine weitere Evaluation verfolgen, obwohl ihnen sehr wohl klar ist, dass eine bessere Belegung der Argumente, zu einer größeren Glaubwürdigkeit verhelfen würde. Außerdem würden potentielle Kunden die Methode der PI seltener als *esoterischen Unsinn* abstempeln und die PI stattdessen seriöser Personalentwicklung und Erwachsenenbildung zuordnen.

7.3 Mögliche Wege

In Kapitel 7.1 wurde bereits beschrieben, dass die Bewertung der Ergebnisse von Maßnahmen zur Personalentwicklung in vielen Betrieben nur unzulänglich erfolgt. Z.B. wird eine Bestimmung der Steigerung der Handlungskompetenz, die durch die PE erlangt wurde, nur sehr selten ermittelt. Obwohl es hierzu sehr wohl Instrumente gibt. Ein Unternehmen, dem daran gelegen ist zu erfahren, ob das in PE investierte Geld sinn-

¹⁰⁹ Lindau-Bank: Pferdegestützte Personalentwicklung – einmalig und nachhaltig, Mensch und Pferd, 2/2013, S. 81

¹¹⁰ Lindau-Bank: Pferdegestützte Personalentwicklung – einmalig und nachhaltig; Mensch und Pferd, S. 82

voll angelegt ist, also einen Return on Investment (ROI) erreicht, könnte z.B. anhand des Kasseler Kompetenz Rasters die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der Mitarbeiter vor und nach der Intervention ermitteln. (Eine differenzierte Darstellung dieser Methode würde hier zu weit führen (siehe: Erpenbeck, Rosenstiel, Handbuch: Kompetenzmessung). Für valide Resultate müsste zusätzlich eine Kontrollgruppe untersucht werden und außerdem könnte eine Wiederholung der Ermittlung der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter angesetzt werden, um die Nachhaltigkeit der Maßnahme zu überprüfen.

Auch die Resultate der pferdegestützten Personalentwicklung könnten auf diese Weise belegt werden. Die Anbieter von PI müssten noch stärker mit den Auftrag gebenden Unternehmen zusammenarbeiten, um zusätzlich zur Zufriedenheitsabfrage auch zu einer Bestimmung des Lern-, Transfer- und Organisationserfolges zu gelangen. Der zusätzliche Mehrwert könnte hier bestimmt werden, in dem eine Kontrollgruppe des gleichen Unternehmens ebenfalls eine Maßnahme zur Personalentwicklung durchläuft, die allerdings ohne den Einsatz der Pferde auskommt. Natürlich ist dieser Weg der Forschung immer schwierig, weil jederzeit äußere Einflüsse (z.B. wirtschaftliche) das Ergebnis verfälschen können.

8 Fazit

Um zu einem Fazit zu gelangen, möchte ich hier noch einmal auf die eingangs zitierte Aussage von Winston Churchill zurückkommen.

Ich habe in dieser Arbeit versucht, dem von Churchill beschriebenen Phänomen, dass das Äußere eines Pferdes dem Inneren eines Menschen gut tut, in seiner ganzen Tragweite auf die Spur zu kommen. Weil es scheinbar genau dieser Umstand ist, welcher den Mehrwert von pferdegestützten Personalentwicklungsmaßnahmen ausmacht. Diverse Wissenschaftsbereiche, Erfahrungsberichte und Beobachtungen haben geholfen zu erklären, warum das Einbinden von Pferden in Therapien und Personalentwicklungsprozessen zu positiven Resultaten führt.

Allerdings konnte bisher nicht abschließend geklärt werden, wie genau es zu den einprägsamen Erlebnissen in der Begegnung mit dem Pferd kommt, die z.B. zu einem positiveren Lebensgefühl oder zu einer korrigierten Selbstwahrnehmung führen. Was passiert exakt? Meine Schlussfolgerung hierzu lautet:

Es gibt keine allgemeingültige Antwort, weil für jeden etwas anderes passiert und die Begründung hierfür heißt: Ein Erlebnis ist etwas Subjektives und deshalb wird es auch

von jedem subjektiv interpretiert.¹¹¹ Aus diesem Grund ist das Phänomen der Mensch-Pferd-Interaktion so schwer zu erfassen und schon gar nicht zu messen, obwohl es vorhanden ist und durchaus Veränderungen im Denken und Handeln auslösen kann. Zur Erklärung der Bedeutsamkeit eines persönlichen Erlebnisses (wozu eben die Mensch-Pferd-Interaktion gehören kann) werden hier die Gedanken des Philosophen und Vordenkers Wilhelm Dilthey hinzugezogen. Dilthey (1833-1911) entwickelte eine lebensphilosophische Theorie, welche das menschliche Leben und die Formen seines Ausdrucks nicht mehr nur nach Naturgesetzmäßigkeiten erklärte, sondern vielmehr die Eigengesetzlichkeit des menschlichen Geisteslebens zu verstehen suchte. „Verstehen ist ein Vorgang, in dem wir aus Zeichen, die von außen sinnlich gegeben sind, ein Inneres erkennen. (...) Es geht darum, aus diesem Äußeren das Innere, den geistigen Gehalt, der sich darin ausdrückt, zu erschließen.“¹¹²

Für die PI bedeutet das: Ein pferdegestütztes Training muss so gestaltet sein, dass die Teilnehmer die PI als bedeutsames, individuelles Ereignis verinnerlichen. Dilthey schreibt weiterhin:

„Erleben ist eine unterschieden charakterisierende Art, in welcher Realität für mich da ist. Das Erlebnis tritt mir nämlich nicht gegenüber als ein (...) Vorgestelltes; es ist uns nicht gegeben, sondern die Realität Erlebnis ist für uns dadurch da, da wir ihrer innewerden, dass ich sie als zu mir in irgendeinem Sinne zugehörig unmittelbar habe.“¹¹³

Ein Erlebnis ist, laut Dilthey, also etwas sehr Persönliches, das man nur selbst erfahren kann und welches z.B. nicht weiter gegeben werden kann. Man kennt das Problem, wenn etwas sehr Bedeutsames erzählt werden soll, aber die Vermittlung der Bedeutsamkeit in der Erzählung einfach nicht gelingt. Man versteht die Bedeutung des Erlebnisses nur, wenn man sie selbst gespürt hat.

Nach Dilthey können auch Michls Gedanken zu diesem Thema helfen, dem Mehrwert von PI näher zu kommen. Er äußert: Erst der Austausch der Interpretationen, also Ausdruck und Reflexion des Erlebnisses machen es möglich, etwas über sich selbst zu erfahren.¹¹⁴

Für die pferdegestützte Maßnahme besagt dies, dass der Mehrwert des pferdegestützten Trainings in zwei entscheidenden Elementen begründet ist:

¹¹¹ Vgl. Gries: Kompetenzentwicklung live. S. 94

¹¹² Rolf: Wilhelm Dilthey zur Wissenschaftstheorie der Geisteswissenschaften Grundgedanken und zentrale Textstellen, S. 105

¹¹³ Dilthey. Gesammelte Schriften, S. 313

¹¹⁴ Vgl. Michl: Die Wiederentdeckung der Erziehung, S. 97f

1. Das bedeutsame Erlebnis der Begegnung mit dem Pferd im jeweiligen Kontext.
2. Die Verarbeitung des Erlebten, die Reflexion und die Übertragung.

Ich schließe daraus, dass der Mehrwert bestimmt wird von der Qualität der Gestaltung eines Seminars. Die Feststellung, dass nicht nur die Begegnung an sich, sondern in großem Umfang die dazugehörige Verarbeitung und der Transfer für den Erfolg der Maßnahmen ausschlaggebend sind, rückt die Verantwortung des Coach (Therapeuten, Anbieter von PI) in den Vordergrund. Er muss den Pferdeverstand und das pädagogische und psychologische Verständnis haben, um das richtige Arrangement zu treffen. Er muss die richtigen Anregungen geben und Fragen stellen, die es dem Teilnehmer ermöglichen zu verstehen, was in seiner Begegnung mit dem Pferd passiert, wie er es auf sich selbst beziehen kann und wie er die erfahrenen Erkenntnisse in sein Leben und sein Handeln einbeziehen kann.

Dieser großen Verantwortung sollten sich die Anbieter von PI unbedingt bewusst sein und dementsprechend für die Qualität ihres Angebotes Sorge tragen.

9 Ausblick

Eine Möglichkeit für die weitere Vorgehensweise, zur Feststellung des Mehrwertes von Mensch-Pferd-Interaktionen in Prozessen der Personalentwicklung, wäre meines Erachtens eine Sammlung der verschiedenen Methoden und Erfahrungen der Anbieter von pferdegestützter PE. Dieser Pool an Wissen könnte strukturiert, verglichen und ausgewertet werden. Als Informationsgeber und Grundlage der Methodensammlung könnten z.B. die Mitglieder der EQ Pferd fungieren, da sie aufgrund ihrer Verpflichtung zur Einhaltung von Qualitätskriterien und Standards (siehe Anhang 1) qualitativ hochwertige Personalentwicklungsangebote offerieren.

Die Ergebnisse der Auswertung könnten allen Beteiligten zugänglich gemacht werden und würden so zur Qualitätssteigerung beitragen.

Außerdem könnten die Daten, die auf diese Weise zusammengetragen werden, zur weiteren Erforschung des Mehrwertes von Mensch-Pferd-Interaktionen in Maßnahmen zur Personalentwicklung verwendet werden.

10 Literaturverzeichnis

Angermeier, Wilhelm F.; Bednorz, Peter; Schuster, Martin: Lernpsychologie, München, Basel, 1997 Reinhardt

Beier, Doreen: Überholen mit 1 PS, Wie Manager von Pferden lernen, Pabst Science Publishers, Lengerich, 2011

Brockmann, Rainer: Mensch und Pferd, Neue Aspekte einer alten Beziehung Band II, Hrsg. Hanneder, Sabine, können Tiere heilen? Förderverein Mensch und Tier e.V. Berlin, 2003

Bröckermann, Rainer; Müller-Vorbrüggen, Michael: Handbuch Personalentwicklung, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2010

Burandt, E.: Pferdehaltung Band 4: Richtlinien für Reiten und Fahren, Warendorf: FN Verlag, 1986

Dilthey, Wilhelm: Gesammelte Schriften, Band 5, Leipzig-Berlin, 1924

Dorsch Psychologisches Wörterbuch, hrsg. Hartmut Häcker, Kurt Stapf, 13. Auflage 1998, Verlag Hans Huber

Düffler-Schneitzer, Beatrice: Pferde Gesundheitsbuch, Einzigartige Kombination aus Schulmedizin und alternativen Heilmethoden, FN Verlag Warendorf, 2006

Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von: Handbuch Kompetenzmessung, Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2007

Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales: Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. November 2001

Gerken, L., Dueholm, F. (2009). Befragung von pferdegestützten Interventionen für Führungs- und Fortbildungsseminaren. Unveröffentlichte Seminararbeit, Universität Vechta

Gerrig, R.; Zimbardo, P.: Psychologie, 18. Auflage, Pearson Deutschland GmbH, München, 2008

Greiffenhagen, Silvia; Buck-Werner, Oliver: Tiere als Therapie, Neue Wege in Erziehung und Heilung, Mürlenbach, 2007 Kynos-Verlag

Gries, Sabine: Kompetenzentwicklung live, Erlebnis Lernen und das Feedback der Pferde, Verlag Empirische Pädagogik, Landau 2004

Häring, Karin: Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften, Anspruch und Realität des Effektivitätscontrolling in deutschen Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, 2003

Hendrich, Fritz: Horse Sense, oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte, Signum Wirtschaftsverlag, Wien, 2. Auflage 2008

Hertsch, Bodo: Anatomie des Pferdes, Zum Verständnis des Körperbaues und der Lebensfunktion, FN-Verlag, Warendorf, 1984

Kanning, Uwe Peter: Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, Hogrefe Verlag, 2007

Knowles, Malcolm S: Lebenslanges Lernen, Andragogik und Erwachsenenbildung, Elsevier GmbH München, 6. Auflage 2007

Kolzarek, Barbara; Lindau-Bank, Detlev: Mit Pferden lernen, Pferde als Kommunikationsmedium: Motivieren, Ziele setzen, Führen Entscheiden, LIT Verlag Berlin 2011, 2. Auflage

Konir, Gerhard: Pferdegestütztes Coaching; Menschliche Potenzialentwicklung durch tierische Hilfe, BoD – Books on Demand, 2012

Krüger, Konstanze: Das Pferd im Blickpunkt der Wissenschaft, Sozialsystem, Sehvermögen, Gedächtnis, Xenophon Verlag, Wald, 2010

Krüger, Konstanze; Flauger, Birgit: Olfactory recognition of individual competitors by means of faeces in horse (*Equus caballus*), Animal Cognition, Publisher Springer-Verlag, Print ISSN 1435-9448

Krueger, Konstanze; Flauger, Birgit: Social feeding decisions in horses University of Regensburg Department of Biology I (*Equus caballus*) May 2008

Krüger, Konstanze im Gespräch mit Petra Kindhammer, Bayerischer Rundfunk, Sendung vom 10.10.2012, 21.00 Uhr

Krüger, Konstanze: Erfasst das Pferd die menschliche Psyche? Buchkapitel in: Pferdegestützte Therapie bei psychischen Erkrankungen, Dettling; Opgen-Rhein; Kläschen, Schattauer, Stuttgart, 2011

Leblanc, Michel-Antoine: The mind of the horse, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts; London England, 2013

Lindau-Bank, Detlev: Pferdegestützte Personalentwicklung, Einmalig und nachhaltig, Mensch und Pferd, 4/2012, Ernst-Reinhardt GmbH & Co KG

Lindau-Bank, Detlev: Pferdegestützte Personalentwicklung, Einmalig und nachhaltig; Mensch und Pferd, 2/2013

Michl, Werner: Die Wiederentdeckung der Erziehung, Anstiftung zum pädagogischen Paradigmenwechsel, München 1995, Verlag Dr. Jürgen Sandmann, Fachhochschulschriften

Mielke, Rosemarie: Psychologie des Lernens, Eine Einführung, Kohlhammer – Urban Taschenbücher, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2001

Möhlenbruch, Georg (Hrsg.): Beruf Pferdewirt, Eugen Ullmer KG, Stuttgart, 2010

Opgen-Rhein, Carolin; Kläschen, Marion; Dettling, Michael: Pferdegestützte Therapie bei psychischen Erkrankungen, Schattauer GmbH, Stuttgart, 2011

Osterhammel, Bernd: Pferdeflüstern für Manager, Mitarbeiterführung tierisch einfach, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2. Auflage 2006

Richtlinien für Reiten und Fahren Band 4, Haltung, Fütterung, Gesundheit und Zucht, 16. Auflage, FN Verlag, Warendorf 2013

Roberts, Monty: Die Sprache der Pferde, Die Roberts Methode des Join Up, Gustav Lübke Verlag, Bergisch Gladbach 2002

Rolf, Bernd: Wilhelm Dilthey zur Wissenschaftstheorie der Geisteswissenschaften Grundgedanken und zentrale Textstellen, (aus: Fachverband Philosophie - Mitteilungen 2009, S. 102 -106)

Urmoneit, Imke: Pferdegestützte systemische Pädagogik; Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München, 2013

Sankey, Carol; Henry, Severine; Hausberger; Martine: Do horses have a concept of person? Université de Rennes 1, Laboratoire d'éthologie animale et humaine, UMR 6552 CNRS, Station Biologique, Paimpont, France 2011

Selby, Alison; Smith-Osborne, Alexa: A Systematic Review of Effectiveness of Complementary and adjunct Therapies and Interventions Involving Equines, Health Psychology, 2012 American Psychological Association

Siebert, Horst: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, Ziel Verlag Augsburg, 5. Auflage 2006

Vernooij, Monika A; Schneider, Silke: Handbuch der tiergestützten Intervention, 2. Auflage, Quelle & Mexer Verlag, Wiebelsheim, 2010

Internetquellen:

Gallup, Marco Nink von: Gallup-Studie 2012, Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, <http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf> (Stand 04.01.2014)

Parr, Lisa A; Waller, Bridget M; Fugate, Jennifer: Emotional communication in primates: implications for neurobiology. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2826104/ (02.03.2014)

Wolf: Die Mensch – Tier Beziehung, <http://www.ergo-wolff.de/files/mensch-tier-beziehung.pdf> (11.02.2014)

<http://www.coaching-by-horses.de> (Stand 20.12.2013)

<http://www.eqpferd.de> (Stand 17.02.2014)

<http://www.kickoff-coaching.de> (Stand 17.02.2014)

<http://www.kochundpferde.de> (Stand 04.01.2014)

<http://www.lern-psychologie.de/kognitiv/bandura.htm> (Stand 03.02.2014)

<http://www.managementtraining-pferde.de/idee/basisidee.html> (Stand 20.12.2013)

<http://www.pferdemomente.de/firmenangebote/fuehrungstraining> (Stand 20.12.2013)

<http://www.syncom-horsesense.de/hs01.html> (Stand 04.01.2014)

<http://www.terkhorn-coaching.de/> (Stand 20.12.2013)

http://www.training-by-horse.de/seminare_fuer_fuehrungskraefte.html (Stand 04.01.2014)

<http://www.respekt-ive.de/index.html> (Stand 17.02.2014)

http://www.zoller-kommunikation.de/_downloads/broschuere-zoller.pdf (Stand 20.12.2013)

Anhang

A Anhang 1 EQ Pferd Qualitätskriterien und Standards

Die Mitglieder von EQ-Pferd haben die nachfolgenden Qualitätskriterien und Standards gemeinsam erarbeitet und verpflichten sich zu deren Einhaltung

Trainer und Anbieter

1. EQ Pferd Trainer und Anbieter haben eine ausgewiesene Kompetenz für Personalmanagement in anerkannten Bereichen (Personalmanagement-, Fortbildungserfahrung etc.), Pferdeerfahrung muss vorhanden sein, ist allein aber nicht ausreichend. Bezogen auf Personalmanagement verfügen sie über:
 - a. eine abgeschlossene akademische Ausbildung mit mindestens 3 Jahren praktischer Berufserfahrung als Führungskraft oder als Personal- bzw. Organisationsentwickler oder
 - b. eine Berufsausbildung mit mindestens 5 Jahren praktischer Berufserfahrung als Führungskraft, Personal- oder Organisationsentwickler
 - c. Eine Sonderregelung ist in Einzelfällen möglich.
2. EQ Pferd Trainer und Anbieter steuern und begleiten Lernprozesse zur Erreichung definierter Lernziele im Bereich pferdegestützter Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen. Sie sorgen für den Transfer des in den praktischen Übungsaufgaben Erlebten in den beruflichen Alltag. Sie verfügen über Methodenkompetenz im Bereich der Gruppenleitung, Einzelarbeit, Didaktik, die u.a. nachgewiesen werden kann durch Ausbildung oder praktische Erfahrung für Coaching, Supervision, Lehramt, Erwachsenenbildung etc..
3. EQ Pferd Trainer und Anbieter verfügen über Fachkompetenz im Hinblick auf Pferdehaltung-, -umgang, und -kommunikation. Diese können u.a. nachgewiesen werden durch einen FN Sachkundenachweis, Pferdewirtausbildung, Reitlehrerausbildung etc.
4. Die Anbieter sind bereit zur systematischen Überprüfung (Evaluation) und unterstützen die wissenschaftliche Begleitung ihrer Angebote (Weiterentwicklung).

Infrastruktur

Die Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen finden in „geschützten Räumen“ (für die Öffentlichkeit nicht frei zugänglich) für Zuschauer und Teilnehmer statt, mit Arbeitsbereichen für die praktische Arbeit auf dem Reitplatz bzw. ggf. in der Reithalle, sowie für Seminararbeit (Reflektion, Transfer und Theorievermittlung) in Räumlichkeiten mit Bewirtung und sanitären Anlagen.

Organisation

Basis der Organisation ist die Einhaltung der Grundsätze der professionellen Erwachsenenbildung und Personalentwicklung im Hinblick auf die Auftragsklärung, Durchführung der Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen, Seminarunterlagen, Evaluationen etc.

EQ Pferd Mitglieder verpflichten sich, an der Entwicklung von Ethikrichtlinien im Hinblick auf die Beziehung der Trainer zu den Teilnehmern, wie auch zu den Pferden mitzuarbeiten.

Didaktik

Pferdegestützte Personalentwicklungsmaßnahmen basieren auf der Möglichkeit durch Tun und Erleben, das eigene Handeln und das der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu reflektieren. Durch die Reflektion wird das Erlebte zu einer Erfahrung, die auch nachhaltig wirken kann. Dies erfordert Zeit für die Arbeit mit Pferd und für den Dialog mit Trainern und anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern und stellt einen hohen Anspruch an die didaktischen Kompetenzen der Anbieter dar. Aus diesem Grund unterscheiden die Anbieter zwischen folgenden Angeboten.

1. Event/Incentive – Angebote, die allein auf das Erlebnis ausgerichtet sind und keinen Transfer in den beruflichen Alltag bieten, werden als Events, Incentives, Schnupperangebote oder Kennenlernseminare etc. bezeichnet.
2. Seminar – Ein auf mindestens 2 oder mehr Tage verteiltes Seminarangebot zu einem einschlägigen Thema zur Vermittlung von Wissenskompetenzen und der Möglichkeit durch die Arbeit mit dem Pferd die eigenen auf das Thema bezogenen Handlungsmöglichkeiten zu erfahren.
3. Training – Trainings bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das eigene Handeln und Denken zu verändern und das neu Erfahrene zu erproben und zu üben.
4. Coaching – Coachings bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern über einen längeren Zeitraum (mindestens drei Monate) und wiederholte Zusammenkünfte berufsbezogene Herausforderungen zu bearbeiten.

Die Angebotsformen 2-4 gehen davon aus, dass die Arbeit mit dem Pferd ein erlebnisbezogenes Lern- und Bildungsangebot ist, das durch kompetente Anleitung der Trainer zur Reflektion einen Transfer in den beruflichen Alltag ermöglicht. Alle Anbieter garantieren ein Trainer-Teilnehmer-Verhältnis von max. 1 zu 6.

Pferde

EQ Pferd Trainer und Anbieter arbeiten ausschließlich mit gesunden, ausgeglichenen, wesensstarken und verlässlichen Pferden. Ziel ist es, eine höchstmögliche Sicherheit zu erreichen, auch wenn die Arbeit mit Pferden grundsätzlich, aufgrund des arteigenen Verhaltens von Pferden, immer ein erhöhtes Risiko darstellt. Alle Übungen werden vorab mit den Trainingspferden getestet.

Es wird ausschließlich mit Pferden aus fachgerechter Haltung gearbeitet. Die Frequenz der Seminare findet in einem angemessenen Zeitabstand für die Pferde statt.

Versicherung

Die Angebote werden durch die Trainer versichert (Haftpflicht).

