

# **Pferdegestützte Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung von Führungskompetenzen – Empirische Analyse der ökonomischen Bedeutung und des Seminartransfers**

*Csilla Pal, Dr. Uta König von Borstel  
Georg-August-Universität Göttingen  
Department für Agrarökonomie und rurale Entwicklung  
Platz der Göttinger Sieben 5, D-37073 Göttingen*

## **1. Einleitung und Zielsetzung**

In der Masterarbeit wurden zwei Aspekte einer speziellen Methode der Persönlichkeitsentwicklung, bei denen Pferde als Co-Trainer eingesetzt werden, empirisch untersucht: Zum einen die wirtschaftliche Bedeutung der auf dem Markt zum Zeitpunkt der Datenerfassung (Stand 2012) bestehenden Angebote, zum anderen die Wirksamkeit, d.h. der Transfererfolg solcher Trainingsmaßnahmen.

In einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft wird der Erfolg von Organisationen entscheidend durch die Kompetenz der in ihr tätigen Personen, insbesondere ihrer Führungskräfte beeinflusst. Der ausschließlichen Fremdakquise kompetenter Mitarbeiter und Führungskräfte sind jedoch nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels Grenzen gesetzt. Berufliche Weiterbildung ist wohl auch aus diesem Grund in der längerfristigen Betrachtung ein stark wachsender Bereich. In der Vergangenheit wurde hierbei der Schwerpunkt auf den Erwerb von Fachwissen gelegt. In einem sich schnell verändernden, technologiegeprägten Umfeld hingegen steigt der Wert von globalen Kompetenzen: effektive Kommunikation und Kooperation spielen zunehmend eine Schlüsselrolle und werden als wichtiges Entwicklungsfeld für betriebliche Trainingsmaßnahmen identifiziert. Sozialkompetenzen sind, insbesondere im Erwachsenenalter, nur schwer zu entwickeln. Dafür werden spezielle Seminar- und Trainingsmethoden, wie bspw. Methoden des experimentellen Lernens angewendet und durch ganzheitliche Ansätze Ressourcen aktiviert, um dauerhafte, intrinsisch motivierte Handlungsänderungen hervorzurufen. Der Einsatz des Pferdes als ein Medium des experimentellen Lernens in der Verhaltenspädagogik ist nicht neu. Der griechische Reitgeneral Xenophon, der als Verfasser einer der ersten überlieferten Schriften der Hippologie gilt, wies in seinen Werken bereits in der Antike auf erzieherischen Wirkungen des Pferdes hin. Explizit werden die persönlichkeitsfördernde Wirkung und der Wohlfühleffekt, als Beigabe des Reitens und der Beschäftigung mit dem Pferd, erst seit den 1950er Jahren in den Mittelpunkt eines speziellen Einsatzbereiches gestellt und bewusst zu therapeutischen und pädagogischen Zwecken genutzt. Das Einsatzspektrum des Pferdes als Therapie- und Erziehungsmedium ist inzwischen weitreichend. Sie werden einerseits im medizinischen Bereich zur Heilung somatischer Erkrankungen, insbesondere in krankengymnastischen und ergotherapeutischen Behandlungen eingesetzt. Andererseits unterstützen sie die Arbeit von Pädagogen und Psychologen bei der Therapie von Verhaltensdeviationen, wie Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörungen, Borderline Persönlichkeitsstörungen sowie Verhaltensretardationen. Aufgrund positiver Erfahrungen in der Therapie kommen Pferde als Medium seit den letzten drei Jahrzehnten zunehmend auch für klinisch gesunde Teilnehmer in Verhaltenstrainings zur Unterstützung von Teambildungsprozessen oder zur Entwicklung von Führungskompetenzen zum Einsatz. Eine präzise Selbstwahrnehmung ist die Voraussetzung für jede Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahme. Als Fluchttiere verfügen Pferde über eine hochentwickelte Wahr-

nehmung. In den sozialen Interaktionen mit dem Menschen geben sie direkte und unmittelbare Verhaltensfeedbacks. Derart werden augenblicklich, wie auch beim späteren reflektierten Betrachten der im Training entstandenen Videoaufnahmen, Einblicke in die eigenen handlungsleitenden Mustern ermöglicht. Darüber hinaus werden Pferde genutzt, um das Verhaltensrepertoire zu erweitern, die Klarheit der körper-sprachlichen Signale zu fördern und die Souveränität zu steigern. Während der Interaktion mit einem Tier muss der Mensch, genau wie in unvorhersehbaren Situationen im Alltag, intuitiv und spontan agieren. Er hat keine Zeit und meistens auch kein (pferde)spezifisches Wissen, um sich überlegt und kalkuliert zu verhalten. Auf diese Weise wird ein Realitätsbezug zu gewöhnlichen Handlungsweisen in Alltagssituationen hergestellt.

In der Studie wurde zwei grundlegenden Fragestellungen nachgegangen:

1. Kann der Transfererfolg pferdegestützter Verhaltenstrainings gemessen und nachgewiesen werden?
2. Wie ist die aktuelle Marktstellung solcher Angebote (Stand der Datenaufnahme 2012)?

## **2. Material und Methoden**

Fragestellung 1: Die experimentalpsychologische Transferanalyse wurde als Quasi-Experiment gemäß einem Zufallsgruppenversuchsplan in after-only multigroup design konzipiert. Das Ziel der Studie war es, die Effektivität eines pferdegestützten Führungstrainings (PFT) in Bezug auf Kooperations- und Konfliktverhalten zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde eine PFT-trainierte Versuchsgruppe n=14 Studenten mit zwei in Bezug auf Alter und demographische Daten vergleichbaren Kontrollgruppen (Kon1: n=7 Studenten; Kon2; n=9 Studenten), die kein solches Training erhalten hatten, bezüglich dieser Fähigkeiten (sog. „Soft Skills“: Kommunikationsverhalten, Empathie, Visionsfähigkeit, Koordination und Konfliktverhalten) verglichen. Das PFT beinhaltete u.a. Verhaltensbeobachtungen an einer Gruppe von Pferden (n=12), die Auswahl eines Tiers aus dieser Gruppe und das Führen mit wie auch ohne Halfter und Führstrick. Im Anschluss an das PFT mussten die Teilnehmer der Versuchsgruppe, bzw. ohne vorherige Trainingsmaßnahmen die Teilnehmer der Kontrollgruppen die Kooperationsaufgabe („Moorpfad“) lösen, welche physische wie auch strategische Zusammenarbeit jeweils zwischen den Gruppenmitgliedern erforderte. Anschließend wurde die Zusammenarbeit von jedem Teilnehmer mit Hilfe eines validierten, psychometrischen Tests bezüglich verschiedener Fähigkeiten auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (unbefriedigend) bewertet. PFT-Teilnehmer beurteilten außerdem ihre subjektive Erfahrung mit dem Training mit Hilfe eines Fragekatalogs. Für die Datenauswertung wurde das Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 20 eingesetzt.

Fragestellung 2: Pferdegestütztes Führungskräftetraining (PFT) gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es gibt eine Vielzahl an Anbietern, allerdings keine einheitlichen Standards oder allgemein gültige Akkreditierungsprozeduren für PFT Seminare. Die Zielsetzung der explorativen Studie war es, einen allgemeinen Überblick über die wesentlichen Merkmale der Anbieter von PFT zu erhalten und die umsatzrelevanten Charakteristika der Betriebe zu identifizieren. Mit Hilfe einer internet Branchenrecher-

che (Google Insights for Search, Branchenverbände) von Februar – Juni 2012 konnten insgesamt 202 PFT-Anbieter in Deutschland identifiziert werden. Die Daten wurden in einer primären Forschung mittels standardisierten Experteninterviews erhoben. 120 Trainer konnten telefonisch erreicht und kontaktiert werden. Für die Auswertung standen 50 Fragebögen zur Verfügung. Der standardisierte Interviewleitfaden beinhaltete 26 Fragen, überwiegend zu Befragteneigenschaften, nur einzelne Fragen bezogen sich auf Einstellungen und Meinungen. Dem Strukturtyp nach wurden schwerpunktmäßig offene Fragen gestellt. Die Anbieterstruktur wurde quantitativ auf Grundlage des erhobenen Datenmaterials mittels univariater statistischer Analyseverfahren mit dem Programm IBM SPSS Statistics 20 untersucht. Anschließend wurden die umsatzbezogenen Zusammenhänge mit Hilfe einer schrittweisen multiplen Regressionsanalyse, ebenfalls mit dem o.g. Statistikprogramm ermittelt. Um den Umfang und die Komplexität des Datenmaterials zu reduzieren und einer quantitativen statistischen Analyse zugänglich zu machen, wurden die Antworten auf die offenen Fragen vor der Codierung in einem aufwendigen Verfahren klassifiziert.

### 3. Ergebnisse

Fragestellung 1: Basierend auf der Selbstbeurteilung stellten 92% (n=12) der PFT-Teilnehmer fest, dass sie durch die Arbeit mit den Pferden mehr über die Bedeutung z.B. der nicht-verbalen Kommunikation (n=3), Teamarbeit (n=3), und Klarheit der Kommunikation (n=2) erfahren hätten. Die Mehrheit der Teilnehmer (69%; n=9) gab an, dass sie auf Grund der Erfahrungen durch das PFT planten, ihr eigenes Verhalten wie z.B. die Körpersprache zu ändern. Allerdings unterschieden sich die PFT-Teilnehmer gemäß der einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) der Mittelwerte der Testergebnisse in keiner der untersuchten Fähigkeiten signifikant von den Teilnehmern der Kontrollgruppen (Varianzanalyse  $P > 0,05$ ): Kommunikation – PFT:  $2.0 \pm 0.13$ , KON1:  $2.0 \pm 0.15$ , KON2:  $1.7 \pm 0.17$ ), Mitgefühl (PFT:  $2.2 \pm 0.13$ , KON1:  $2.2 \pm 0.11$ , KON2:  $2.2 \pm 0.16$ ), Visionsfähigkeit (PFT:  $1.9 \pm 0.12$ , KON1:  $1.9 \pm 0.17$ , KON2:  $1.8 \pm 0.15$ ), Koordination (PFT:  $2.2 \pm 0.14$ , KON1:  $2.4 \pm 0.18$ , KON2:  $2.0 \pm 0.14$ ), Konfliktverhalten (PFT:  $2.0 \pm 0.2$ , KON1:  $1.8 \pm 0.15$ , KON2:  $1.5 \pm 0.14$ ). In der untersuchten Gruppe war das pferdegestützte Führungskräfte-Training bezüglich einer Verbesserung der betrachteten Fähigkeiten daher nicht effektiver als ein allgemeines, näheres Kennenlernen der Gruppenmitglieder im Verlauf der Zeit ohne formales Training. Allerdings muss bei der Interpretation der vorliegenden Studie berücksichtigt werden, dass nur kurzfristige Effekte auf die genannten Fähigkeiten untersucht werden konnten, dass die Stichprobenzahl von 1 für die Testgruppe zu gering ist und auch dass die Teilnehmerzahlen der Vergleichsgruppen unterschiedlich hoch waren. Insbesondere die letztgenannten Faktoren können zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben, da die Teilnehmer sich zufällig in diesen Fähigkeiten unterscheiden haben konnten und da die Schwierigkeit der Gruppenaufgabe mit zunehmender Gruppengröße ansteigt.

Fragestellung 2: Eine telefonische, bzw. schriftliche Befragung bei einem Teil der Anbieter (n=120; Antwortrate 42%; n=50) brachte zu Tage, dass die Anbieter derzeit in den wesentlichen Merkmalen eine hohe Heterogenität aufweisen. Sechsdreißig Prozent der befragten Anbieter waren von der Organisation „European Association for Horse Assisted Education“ (EAHAE) zertifiziert. Die übrigen Mitglieder hatten ihre Ausbildung in einer weiteren internationalen Organisation, der HorseSense International Coaching Network, oder zu einem kleinen Teil im Berufsverband von

Trainer, Berater und Coaches (BDVT) absolviert, oder besaßen keine spezifische Zertifizierung als PFT Trainer. Die Mehrheit der Seminare verlangen von den Teilnehmern u.a. Pferde mit oder ohne Führseil zu führen und sie fokussieren auf mindestens eines der Themen Persönlichkeitsentwicklung (66%), Selbstreflektion und Rückmeldung (62%), Führungsfähigkeiten (50%) bzw. Kommunikationsfähigkeit (40%). Die Hälfte der Trainer bot seit weniger als 4 Jahren PFT an, während 8% PFT seit mehr als 10 Jahren aktiv am Markt waren (Maximum: 16 Jahre). Die Anzahl der angebotenen Seminare lag im Allgemeinen zwischen jährlich 1-15 (Median: 6). Dabei wurden entweder eigene oder gemietete Pferde genutzt. Die Anzahl der eingesetzten Pferde pro Seminar reichte von 1 bis 16 (Median: 4). Der mediane Preis für die PFT-Seminare lag bei 500€ (Spannweite: 80 – 1850 €) pro Tag, wobei das PFT von 18% der Anbieter als Haupterwerb durchgeführt wurde. Das jährliche Einkommen durch PFT (n=27 Antworten) schwankte zwischen 1.000 € und 220.000€ (Median: 15.000€) pro Anbieter. Nach den Ergebnissen der Regressionsanalyse sind die Schlüsselfaktoren, welche ökonomischen Erfolg bestimmen, die Erfahrung des Anbieters (mehr Erfahrung = mehr Gewinn) und die Zielgruppe (Geschäftsleute statt Privatpersonen).

#### **4. Diskussion**

Im Rahmen der Masterarbeit konnte ein stark limitierter Stichprobenumfang untersucht werden. In dieser Stichprobe wurden zwischen den drei Gruppen bezüglich der interessierenden Verhaltensdispositionen nur geringe Unterschiede nachgewiesen, diese lagen allesamt im nichtsignifikanten Bereich. Auch der multiple Vergleich ergab keine signifikante Differenz zwischen einzelnen Gruppenpaaren. Neben dem Test wurde eine qualitative Befragung der Teilnehmer der Experimentalgruppe durchgeführt, bzw. eine breite Datenbasis von online Seminarbeurteilungen pferdegestützter Verhaltenstrainings ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen deuten darauf hin, dass pferdegestützte Trainingsmaßnahmen von den Teilnehmern als motivierend und besonders hinsichtlich der Verbesserung der Selbstwahrnehmung und des Kooperationsverhaltens als effektiv erlebt werden. Daher erscheint die Durchführung weiterer Evaluationsstudien mit einer umfangreicheren Stichprobe als sinnvoll und vielversprechend.

Als weiterer Schwerpunkt neben der Transferuntersuchung wurden die Angebote pferdegestützter Verhaltenstrainings aus der ökonomischen Perspektive betrachtet. In einer explorativen Studie wurden die organisatorischen, infrastrukturellen, persönlichen und qualifikatorischen Anbietercharakteristika untersucht und Zusammenhänge mit dem wirtschaftlichen Erfolg herausgearbeitet. Besonders auffällig zeigte sich die große Heterogenität bzgl. des Markteintritts, der Personalausstattung, der angewendeten Trainingskonzeption, der avisierten Zielgruppen, der Trainingsinhalte, der vorhandenen Qualifikationen und einer vorherigen Berufserfahrung des Trainers. Weiterhin fiel der hohe Anteil der Anbieter auf, die erst seit 1-2 Jahren auf den Markt agieren. Die Befunde lassen auf eine erhebliche Anbieterfluktuation schließen. Diese Untersuchungsergebnisse sind bei jungen Branchen nicht unüblich. Gegenwärtig kann eine zunehmende Vernetzung der Anbieter beobachtet werden. Zwei international agierende Organisationen, die EAHAE und Horse Sense International Coaching Network und ein deutscher Verein, der EQ Pferd e.V. setzen sich um die Etablierung von Qualitätsstandards in Deutschland ein. Erwartungsgemäß wird sich der Markt zunehmend konsolidieren, professionalisieren und in dem Zusammenhang setzen sich die best practice Verfahren verstärkt durch. Da sich der Markt gegenwärtig noch dynamisch entwickelt, sollten auch in diesem Bereich regelmäßig Untersu-

chungen durchgeführt werden, um die Entwicklung zu dokumentieren und aktuelle Handlungsempfehlungen herleiten zu können.

## **5. Literatur**

Kauffeld, S. (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. In: *Nachhaltige Weiterbildung*.

Papke, A.(1997): Das Pferd als Medium in der Psychotherapie mit Kindern und Jugendlichen. Freie Univ, Berlin.

Schneider, J. (2012): Was macht das Pferd mit uns? Implizite Studie zu Persönlichkeitsunterschieden zwischen Reitern und Nicht-Reitern

Wallrabe, F. (2006): Pferde erziehen. Eine Analyse pädagogisch-therapeutischer Diskurse über den Umgang mit Pferden. Berlin: Logos.