



**Dr. Maxi Stapelfeld**

**Pilotstudie (Evaluation) zum Trainingsprogramm  
„FEEDBACK BY HORSES - Führung (er)leben“  
zur Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften**

Erfurt, Juli 2007

## Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund und Ziel der Pilotstudie	4
2.	Methodische Vorgehensweise	4
3.	Das Trainingskonzept FEEDBACK BY HORSES – Führung (er)leben	5
4.	Zur Einordnung der Trainingsmethode FEEDBACK BY HORSES	8
5.	Zum Ablauf des Trainingsprogramms FEEDBACK BY HORSES	11
5.1	Vorbereitungsphase: Einführung in Zielstellung und Ablauf	11
5.2	Praxisarbeit mit dem Pferd: Durchführung der Übungsblöcke	13
5.3	Auswertungsphase: Feedbackrunden und theoretische Untersetzung	15
6.	„Multiples Feedback“ als Praxismethode zur Kompetenzentwicklung	16
7.	Fazit	21

Quellen

Zur Autorin

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Schwerpunkte einer formativen Evaluation	4
Abb. 2:	Ziele und Zielgruppen von FEEDBACK BY HORSES	6
Abb. 3:	Inhaltliche Schwerpunkte von FEEDBACK BY HORSES	7
Abb. 4:	Mögliche Ergebnisse und Nutzen von FEEDBACK BY HORSES	7
Abb. 5:	Verhaltensweisen von Pferden	8
Abb. 6:	Typischer Ablauf des Trainingsprogramms FEEDBACK BY HORSES	11
Abb. 7:	Schematische Darstellung der Trainingssituation in der Reithalle	13

*„Ob in Ruhe oder Bewegung – das wache Tier <<ist>> stets in einem weiten Raume wirkende Gegenwart.“ (Portmann, 1978)*

## 1. Hintergrund und Ziel der Pilotstudie

Die Pilotstudie wurde im Auftrag des Teilprojektes „Kompetenzkompass KMU“ der K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH (EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „LeBeN Eichsfeld - Lern- und Beschäftigungsnetzwerk Eichsfeld: Tradition - Kompetenz - Zukunft“) durchgeführt.<sup>1</sup> Im Focus steht die Evaluation des innovativen Trainingskonzeptes „FEEDBACK BY HORSES“ © (FBH) zur Pferde-gestützten Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften. „FEEDBACK BY HORSES“ © wurde von ANNE-KRISTIN KOLLING, Personal- & Organisationsentwicklung (Weimar) entwickelt und von ihr in das EQUAL-Teilprojekt „Kompetenzkompass KMU“ zur Nutzung bei der Kompetenzentwicklung eingebracht. Der Untersuchungszeitraum umfasst Anfang März bis Ende Juli 2007.

Die Pilotstudie hat zum Ziel, zum einen die Vorgehensweise innerhalb des Trainingsprogramms FBH zu dokumentieren, zum anderen das Trainingskonzept FBH hinsichtlich seiner Machbarkeit, Innovation und der möglichen Weiterentwicklung bzw. Verbesserung zu begutachten.

## 2. Methodische Vorgehensweise

Die Pilotstudie versteht sich als wissenschaftliche Begleitforschung, die methodisch mit Elementen der formativen Evaluation (vgl. Abb. 1) und der qualitativen Sozialforschung arbeitet.

Abb. 1: Schwerpunkte einer formativen Evaluation (eigene Darstellung)

<b>Formative Evaluation: extern, begleitend, beratend, gestaltend, offen</b>
▶ Deskription der Umsetzungsschritte
▶ Reflexion der Projektschritte und Rückspiegelung zur Modellkonzeption
▶ Gewinnung übergreifender und transferfähiger Erkenntnisse
▶ Evaluation des Outcome: Evaluation von Teilschritten und Teilergebnissen
▶ Unterstützung der Selbstevaluation
▶ Beratung zur Konstruktion von Teilprodukten
▶ Teilnahme an Trainingseinheiten in Abstimmung mit den TeilnehmerInnen
▶ Experten- und Feedbackgespräche mit der Projektleitung und den TrainerInnen
▶ Auswertung der Seminarbewertung der TeilnehmerInnen
▶ Dokumentenanalyse und begleitende, themenbezogene wissenschaftliche Recherche
▶ Praxisorientierte Handlungsempfehlungen i.S. Evaluation

<sup>1</sup> Die hier vorliegende Pilotstudie geht insofern als „Produkt“ in das Mainstreaming des Teilprojekts / der Entwicklungspartnerschaft ein. Weitere Informationen dazu: siehe K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesell-

Um entsprechend der Zielsetzung der Pilotstudie die Umsetzung des Trainingskonzeptes FEEDBACK BY HORSES erfassen und analysieren zu können, wurden schwerpunktorientiert folgende Methoden und Instrumentarien eingesetzt:

- *Dokumentenanalyse*: Analyse von Projektunterlagen, des Flyers für Interessenten, der Webseiten [www.feedback-by-horses.de](http://www.feedback-by-horses.de) bzw. [www.kpunkt-beratung.de](http://www.kpunkt-beratung.de), der während der Trainings ausgegebenen Seminarunterlagen sowie Analyse von Seminarprotokollen und Videos;
- *Teilnehmende Beobachtung* an ausgewählten Trainingseinheiten, einschließlich der dazugehörigen Videoauswertung und Feedback-Runden mit den TeilnehmerInnen: Teilnahme am Praxistraining mit den Pferden in Abstimmung mit der TeilnehmerInnengruppe;
- *Auswertung* von Seminarbewertungen durch die TeilnehmerInnen;
- *Experten- und Feedbackgespräche*: problemzentrierte Interviews mit der Projektleitung und Trainerin / Co-Trainer(in) zur Klärung von offenen Fragen zur Herangehensweise und zum Entwicklungs- und Umsetzungsprozess des Trainingsprogramms FBH; unmittelbare Rückkopplung von Erkenntnissen während der teilnehmenden Beobachtung an das TrainerInnenteam und an die Projektleitung in Form von zeitnahen und problemorientierten Feedbackgesprächen.<sup>2</sup>

Zusätzlich wurden wissenschaftliche Recherchen zu thematisch relevanten Themenbereichen - wie z.B. „Kompetenzentwicklung“, „soziale Kompetenz“, „Führungskräftetraining“, „lebenslanges Lernen“ etc. - durchgeführt, um eine Einordnung und Bewertung des innovativen Trainingsansatzes herausarbeiten zu können.

### **3. Das Trainingskonzept „FEEDBACK BY HORSES - Führung (er)leben“**

FEEDBACK BY HORSES versteht sich als innovatives Trainingsprogramm zur Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften (vgl. Flyer 2007). Das Trainingskonzept FBH wurde und wird von Anne-Kristin Kolling modellhaft erarbeitet und erprobt (vgl. [www.feedback-by-horses.de](http://www.feedback-by-horses.de)), in das o.g. EQUAL-Projekt zur Nutzung eingebracht und ist dabei eigenmitelfinanziert. Damit trägt es Entwicklungscharakter. In diesem Sinne liegt auch noch kein bis ins Detail erprobtes und verschriftlichtes Curriculum vor. Die Informationen zum Trainingskonzept beruhen, wie bereits zu Beginn dargestellt, auf der Dokumentenanalyse (v.a.

---

schaft mbH unter [www.kpunkt-beratung.de](http://www.kpunkt-beratung.de).

<sup>2</sup> An dieser Stelle möchte ich mich bei der Projektleitung, bei den TrainerInnen und bei den TeilnehmerInnen für die Möglichkeit der teilnehmenden Beobachtung und das damit entgegengebrachte Vertrauen sowie für die unkomplizierte Bereitstellung aller benötigten Seminardokumente etc., für die Gesprächsbereitschaft und für die offene Arbeitsatmosphäre ausdrücklich bedanken. d.V.

Flyer und Seminarunterlagen), der teilnehmenden Beobachtung und den problemzentrierten Interviews mit der Projektleitung und den TrainerInnen.

Den Interessenten wird das Konzept (vgl. Flyer 2007) wie nachstehend vorgestellt.<sup>3</sup>

**Abb. 2: Ziele und Zielgruppen von FEEDBACK BY HORSES (vgl. Flyer 2007, Innenseite)**

„Ziele von FEEDBACK BY HORSES

- Förderung von Handlungskompetenz
- Vermittlung von Führungsfähigkeiten
- Steigerung von Selbstwirksamkeit

in den Bereichen Management, Persönlichkeitsentwicklung und Teamarbeit.

Zielgruppen sind Menschen in Verantwortung aus Unternehmen und Organisationen, Teams und Einzelpersonen im Rahmen von Coaching.“

In der Zielstellung (vgl. Abb. 2), die den TeilnehmerInnen vorstellig gemacht wird, wird sich nicht explizit auf bestimmte (bisher vorhandene) Kompetenzmodelle bzw. -theorien bezogen. Das wurde auch im Rahmen des problemzentrierten Interviews mit der Projektleitung bestätigt. Der Focus des Trainingsprogramms liegt auf der Programmatik der Führung über Ziele und darüber auf der Erreichung von Handlungskompetenz als Führungskraft bzw. im Managementbereich. Handlungskompetenz als solche ist nicht auf eine der bisher bekannten Dimensionen bzw. Kompetenzklassen<sup>4</sup> - „Sozialkompetenz“, „Selbstkompetenz“ / „personale Kompetenz“, „Methodenkompetenz“, „Sach“- / „Fachkompetenz“ - reduzierbar; vielmehr verbindet sie zentrale Aspekte aus allen genannten Dimensionen.

In diesem Sinne wird im Trainingsprogramm FBH das im Teilprojekt „Kompetenzkompass KMU“ bereits erarbeitete Verständnis von „Kompetenz“ und „Kompetenzentwicklung“ zugrunde gelegt (vgl. auch [www.kpunkt-beratung.de](http://www.kpunkt-beratung.de)). Der Schwerpunkt liegt dabei im angestrebten Training FBH auf der Entwicklung von formellen und informellen Fähigkeiten, die im Führungsalltag auf unterschiedlichen Handlungsebenen benötigt werden (vgl. Abb.3).

Das Angebot von FBH wendet sich damit insbesondere an die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte bzw. an Personen, die in ihrem beruflichen Alltag Kompetenzen in Führung und Kommunikation benötigen - bzgl. der Anforderungen der Alltagspraxis aber auf Schwierigkeiten und gewissermaßen „Fragen an sich selbst“ stoßen.

<sup>3</sup> Das Konzept wird ebenfalls auf der Webseite [www.feedback-by-horses.de](http://www.feedback-by-horses.de) (sogar teilweise ausführlicher) vorgestellt. Hier wird jedoch auf den Flyer Bezug genommen, da davon ausgegangen wird, dass der Flyer das selbe Konzept bzw. Angebot, nur hier in ‚komprimierter‘ Form, enthält. Das Zitieren des gesamten Inhaltes der Internetpräsenz wäre zudem zu umfangreich.

<sup>4</sup> Vgl. dazu ausführlich Erpenbeck / von Rosenstiel (2003).

**Abb. 3: Inhaltliche Schwerpunkte von FEEDBACK BY HORSES (vgl. Flyer 2007, Innenseite)**

„FEEDBACK BY HORSES behandelt

- Fähigkeit zur Zielorientierung
- Konsequenz und Wirksamkeit des Handelns
- Führung und Kommunikation
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Systematisches Planen und konsequentes Verhalten
- Selbst- und Zeitmanagement
- Konfliktbearbeitung
- Motivation und Teamarbeit

Wir wollen in dosierter Begegnung von Mensch und Pferd die unverfälschten Ressourcen eines Wesens für das Lernen erschließen, das 60 Millionen Jahre (Über)Lebenserfahrung im Blut hat. Damit dürfte das Pferd über mehr Lebensweisheit verfügen als der viel jüngere Homo Sapiens, der Mensch.

Mit unserer Trainingsform wollen wir Verstand und Gefühl ansprechen. (...)“

Das Ergebnis bzw. der Nutzen, der den TeilnehmerInnen angeboten wird, soll - hier zusammengefasst - in der Selbsterfahrung und Selbstreflexion des eigenen Tuns (Handelns) liegen. Der Erfahrungsprozess wird dabei durch unterschiedliche „Feedbackquellen“ unterstützt. (Vgl. Abb. 4) Hauptaufgabe der TeilnehmerInnen ist es, in gewisser Weise, „eigene Erfahrungen zu machen“ und diese zu schlußfolgern. In diesem Sinne versteht sich FBH als „erfahrungsbasiertes Kommunikations- und Führungstraining mit Pferden als Co-Trainer“ (vgl. [www.feedback-by-horses.de](http://www.feedback-by-horses.de)).

**Abb. 4: Mögliche Ergebnisse und Nutzen von FEEDBACK BY HORSES (vgl. Flyer 2007, Innenseite)**

„FEEDBACK BY HORSES unterstützt Sie dabei

- Erfahrungen zu machen in definierten Aufgaben und Übungen mit dem Pferd (wobei es hier nicht ums Reiten geht)
- Erfahrungen auszuwerten (Bedeutung und Wert einer Erfahrung für sich selbst erkennen)
- Erfahrungen in konkrete beruflichen Situationen zu übertragen und Entwicklungsrichtungen für verbesserte Handlungsweisen zu erschließen (dabei werden Erklärungsmodelle aus Kommunikationspsychologie und Management zu Hilfe genommen).

Ihr Nutzen

besteht im Zugewinn von mehr Selbstbewusstsein und -sicherheit und in der Hinführung zur größerer Klarheit und Wirksamkeit Ihres Handelns (in der beruflichen als auch persönlichen Rolle).

Über vielfältige Feedbackquellen (Pferde, Videoanalyse, SeminarkollegInnen, TrainerInnen) erarbeiten Sie sich Ihre Standortbestimmungen und Entwicklungsziele.

Teilnehmer des pferdegestützten Trainings berichten von der Erkenntnis, dass das erste Ziel jeder Führungstätigkeit die gelungene Kommunikation, das Herstellen einer Atmosphäre des Vertrauens und des gegenseitigen Respektierens ist.

Im Lernprozess wird daraus ein Repertoire von integren, transparenten Verhaltensweisen der Kommunikation und Führung. In der persönlichen Auseinandersetzung mit täglichen Führungs- und Entscheidungsaufgaben erfahren Sie den Mehrwert von Handlungskompetenz.“

Die Besonderheit des Trainingskonzeptes FBH liegt hierbei, dass die (Weiter-)Entwicklung der individuellen Handlungskompetenzen der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte nicht in

der klassischen (seminaristischen) Weiterbildungsform erfolgen soll, sondern mit dem Pferd im Sinne eines „pferdegestützten Trainings“ gearbeitet wird. Das heißt, in den Lernprozess wird das Pferd mit seinen spezifischen (tierischen) sozialen Verhaltensweisen als Medium explizit eingebunden. Die TeilnehmerInnen lernen hier nicht im klassischen Rollenspiel „Mensch - Mensch“, sondern die Interaktion im zentralen Lernprozess besteht hauptsächlich zwischen „Mensch - Pferd“ (vgl. Abb.5).

**Abb. 5: Verhaltensweisen von Pferden** (vgl. Flyer 2007, Innenseite)

„Was bieten Pferde als Co-Trainer dem Menschen an?

Pferde sind Fluchttiere und soziale Wesen. Sie reagieren auf die Körpersprache des Menschen direkt und exakt: Sie lassen sich niemals von aufgesetzten Verhalten täuschen.

Das Pferd ist dann ruhig und kooperativ, wenn der Mensch stimmig auftritt mit genügender Klarheit, Kongruenz und Eindeutigkeit.

Das Pferd gibt kein höfliches, sondern ungeschminkt offenes Feedback im Hier und Jetzt.

„Ein Pferd lässt sich zur Zusammenarbeit überzeugen und gewinnen, wenn ihm starke und sichere, aber gewaltfreie Führung angeboten wird.

Die Fähigkeiten, die es dazu braucht: Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, Vertrauen und Berechenbarkeit, Wertschätzung und Respekt sind gleichermaßen gewünschte Verhaltensweisen und Qualitäten einer überzeugenden und motivierenden Führungskraft.“ (F. Hendrich)

Pferde reagieren unmittelbar in sozialen Feldern von

- Vertrauen und Misstrauen
- Nähe und Distanz
- Macht und Ohnmacht.“

#### **4. Zur Einordnung der Trainingsmethode FEEDBACK BY HORSES**

Die Methode, Tiere für die Kompetenzentwicklung bei Menschen zu nutzen, ist nicht ganz neu. Zahlreiche und langjährige Erfahrungen liegen im heilpädagogischen Bereich und in der Arbeit mit geistig und körperlich behinderten Menschen vor. Neben Pferden kommen hier auch beispielsweise Delphine und Hunde zum Einsatz. Diese Tierarten verfügen in ihrem Verhaltensrepertoire über Fähigkeiten und Eigenschaften, die das Training von sozialer Kompetenz im weitesten Sinne unterstützen. Gemeinsam ist diesen Trainingsformen, dass der Mensch als TrainerIn und AusbilderIn (Lehrende/r) bzw. als Bezugsperson im Training in den Hintergrund tritt. Der/die TeilnehmerIn (hier in der Regel der/die PatientIn) hat die Möglichkeit, sich dem Tier - im Gegensatz zum Menschen - als wert(ungs)freien Individuum zu nähern und in der Interaktion mit dem anderen Subjekt (hier: dem Tier) soziale Verhaltensweisen zu erlernen bzw. weiterzuentwickeln. Der/die TrainerIn oder BetreuerIn nutzt das Tier als Medium, um das Lernziel individuell abgestimmt zu erreichen. Das heißt, der/die TrainerIn tritt zwar in den Hintergrund; er/sie ist und bleibt aber der/die TrainerIn. Und das bedeutet: es gilt für ihn/sie, allgemein gesagt, stets ein wissenschaftlich gestütztes Trainings- und Lernprogramm zu realisieren. Ein wichtiges Ziel in der Arbeit mit



behinderten Menschen ist der Aufbau und die Stabilisierung von Selbstbewusstsein und die Unterstützung der Entwicklung von Basisfähigkeiten in Kommunikation und (körperlicher) Beweglichkeit. Hier spricht die wissenschaftliche Literatur von Entwicklung der „sozialen Kompetenz“<sup>5</sup>.

Auch das Training der Managementkompetenzen von Fach - und Führungskräften mit Hilfe von Pferden ist in Deutschland vertreten.<sup>6</sup> Anzumerken ist in diesem Kontext, dass sich im Bereich des Managementtrainings bereits seit vielen Jahren auch unterschiedliche Konzepte des so genannten Outdoor-Trainings großer Beliebtheit erfreuen. Man hat erkannt, dass das Lernen in der klassischen Seminarform („am Tisch sitzend im geschlossenen Raum“) seine Grenzen hat in Bezug auf das Training spezifischer, für die Führung und das Management in Unternehmen wesentlicher Kompetenzen („soft skills“).

Im Outdoor-Training wird das Rollenspiel nach „draußen“ verlagert. Der/die TeilnehmerIn muss sich Hindernissen der Natur einzeln oder im Team stellen. Lernziel ist hier in der Regel das Erkennen der Wichtigkeit eines funktionierenden Teams bei der Lösung komplizierter Aufgaben und das Überschreiten vermeintlicher, oftmals persönlich gesetzter Grenzen (z.B. Überwindung von Höhenangst, um das „Team“ nicht hängen zu lassen auf dem Parcours zwischen den Bäumen).

Im Gegensatz zu „Natursituationen“ (z.B. Überqueren eines kleinen Flusses auf einem Baumstamm, Nachtmarsch im unübersichtlichen Gelände bei ‚Wind und Wetter‘ etc.) besitzt das Tier die Fähigkeit zur unmittelbaren Reaktion auf das konkrete Verhalten des Menschen in einer Situation. Das Pferd zeichnet sich hierbei durch - für das Kompetenztraining nutzbare - besondere Verhaltensweisen aus, die auch im Flyer von FEEDBACK BY HORSES benannt werden (vgl. Abb. 5).

Portmann (1978) konstatiert in seiner Untersuchung „Das Tier als soziales Wesen“ generell zum sozialen Verhalten von Tieren folgendes: „Das Individuum ist ja stets mehr als seine sichtbare Erscheinung. Wir müssen von außen taxieren, da uns ja die volle Beurteilung des Erlebens, der Innenseite also, versagt ist. Aber auch bei diesem notwendigen Verzicht stellt die Beobachtung die Reichweite über den Leib hinaus viele Kennzeichen fest. Ob in Ruhe oder in Bewegung - das wache Tier <<ist>> stets in einem weiten Raum wirkende Ge-

---

<sup>5</sup> Da in dieser Pilotstudie nicht der „Kompetenzbegriff“ und seine Unterteilung im Blickpunkt stehen, so sei an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen: Vgl. z.B. Hinsch, R. / Pflingsten, U. (2007); Hinsch, R. / Wittmann, S. (2003); Deutscher Manager-Verband e.V. (2003); Kanning, U.P. (2002).

<sup>6</sup> Auf andere Anbieter von Kompetenztraining mit Hilfe von Pferden wird in dieser Pilotstudie nicht näher eingegangen, da nicht der Vergleich verschiedener Ansätze im Focus steht, sondern das o.g. Trainingskonzept FBH. Zudem hat die Projektleitung von FBH, nach eigenen Aussagen, hierzu selbst eine Datenbank erstellt, die

genwart. Hediger hat (1941) oft auf meßbare lineare Größen hingewiesen, welche diese Reichweite darstellen und diesen Raum zugleich beschreiben (...): da ist die Fluchtdistanz, bis zu der das <<Fremde>> herannahen kann, da ist die kritische Distanz, innerhalb deren ein Angriff erfolgt (...).“ (Portmann (1978)., S. 277 f.)

In der Arbeit mit Pferden im Rahmen von Führungskräfte-Training nutzt man insbesondere die Erkenntnisse und Ergebnisse der Verhaltensforschung und Biologie. Historisch hat sich der Mensch mit der Domestizierung der Tiere u.a. das Pferd neben der Nutzungshaltung als Arbeits- und Nahrungsmittel auch als sozialen Partner verfügbar gemacht. Unbestritten ist, dass das Pferd ein Herdentier ist und damit einen sozialen Verband zum (Über)Leben braucht. In der Arbeit des Menschen mit dem Pferd nutzt der Mensch das Bedürfnis des Tieres aus, „was zu erleben“: „Da die Grundstruktur gesellschaftlich ist, so fordert das Wesen des Einzeltiers zu seiner Erfüllung das Geschehen sozialer Begebenheiten. (...) Es muss <<etwas laufen>>, <<etwas los sein>>; damit er [der Mensch, d.V.] nicht der Länge weile verfällt, greift er zu den ödesten Mitteln, um die bedrohliche Zeit (...) totzuschlagen. Auch beim Tier treffen wir auf verwandte Bedürfnisse. Auch hier muss zeitweilig <<etwas los>> sein (...) Die Bemühung [des Menschen, d.V.], die Zeit durch Dressur mit Gehalten, mit Qualität zu erfüllen, entspringt diesem Wissen.“ (a.a.O., S. 269) Diese Erfahrung macht heutzutage jeder Mensch, wenn er mit einem „Haustier“ zu tun hat.

Daher ist erklärbar, dass man für das Training und die Entwicklung von Kompetenzen in den Bereichen Führung und Kommunikation auf die artspezifischen Verhaltensweisen der Pferde zurückgreifen kann. Pferde reagieren stets situationsgebunden und lassen sich u.a. mit Eigenschaften wie Neugierde, Sensibilität, schreckhaftes Reagieren auf Unbekanntes oder plötzliche Änderungen sowie Bewegungsfreude, Schnelligkeit und Spieltrieb charakterisieren. Als Herden- und Fluchttier haben Pferde zudem ein ausgeprägtes Schutz- und Sicherheitsbedürfnis, so dass sie sich in der Gruppe (auch wenn sie noch so klein ist) bzw. in einer Gemeinschaft wesentlich wohler fühlen als allein. Diese Eigenschaften zeigen sie auch in der Bezogenheit auf Menschen. Pferde, die in der Umgebung von Menschen leben, reagieren ebenso unmittelbar auf die „Beziehungsangebote“ des Menschen, der sich ihnen nähert. Hierin liegt das enorme Potenzial in der Arbeit mit den Pferden, da das Pferd, wie bereits erwähnt, eindeutig reagiert. Das heißt, in der wechselseitigen Kontaktaufnahme, sowohl bei Pferd zu Pferd als bei Mensch zu Pferd, finden permanent (nonverbale) „Aushandlungsprozesse“ statt, die die jeweilige Stellung in der quasi neu gebildeten ‚Herde‘ definieren. Das Ergebnis ist dabei nicht statisch, sondern muss in der sozialen Beziehung durch entsprechendes Verhalten stets erneut wieder hergestellt bzw. erarbeitet werden

---

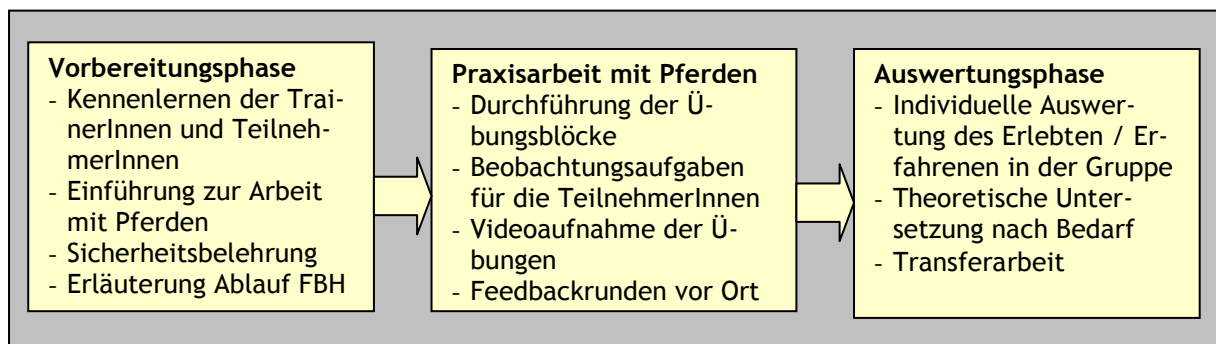
kontinuierlich ergänzt wird.

(z.B. durch Rangordnungskämpfe oder Freundschaftsbekundungen). Die wechselseitige Akzeptanz hängt dabei von sehr klaren Verhaltensaüßerungen ab. Von Seiten des Pferdes kann man gewiss sein, dass diese erfolgen. Der Mensch hingegen muss diese Fähigkeit oftmals - wie es im Trainingsprogramm FBH getan wird - noch trainieren.

## 5. Zum Ablauf des Trainingsprogramms FEEDBACK BY HORSES

Der konkrete Ablauf und der zeitliche Umfang des Trainingsprogramms sind von den jeweiligen Interessenten abhängig. Generell werden den Interessenten und Kunden eine Vorbereitungsphase (Einführung), die Praxisarbeit mit den Pferden und eine Auswertungsphase angeboten (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Typischer Ablauf des Trainingsprogramms FEEDBACK BY HORSES (eigene Darstellung)



Die Übergänge im Ablauf der einzelnen Phasen können dabei fließend sein, da, nach eigenen Aussagen, das Ziel der TrainerInnen ist, ergebnis- und bedarfsorientiert zu arbeiten. Das heißt, die im Flyer etc. angegebenen Themenbereiche sind als Themenrahmen zu verstehen, der durch die spezifischen Weiterbildungsbedarfe der einzelnen TeilnehmerInnengruppe im Trainings- und Weiterbildungsprozess konkretisiert und individualisiert wird.

### 5.1 Vorbereitungsphase: Einführung in Zielstellung und Ablauf

Die Vorbereitungsphase bzw. Einführung findet in der bekannten klassischen Form im Seminarraum (auf der Reitanlage) statt. Neben der ‚Kennenlernrunde‘ und Erfassung der individuellen Weiterbildungsbedarfe (vgl. unten), ist diese Phase für die TeilnehmerInnen wichtig, da es bei der Arbeit mit den Pferden in der Reithalle bzw. auf dem Reitplatz und Umgebung bestimmter grundsätzlicher Verhaltensregeln bedarf.<sup>7</sup> Das ist zum einen für die

<sup>7</sup> Im Vorfeld werden selbstverständlich auch Fragen der Haftung sowie der angemessenen Kleidung etc. geklärt.

Sicherheit der TeilnehmerInnen in evt. Gefahrensituationen wichtig; zum anderen hat es auch Bedeutung für den Lernerfolg.

Bei der teilnehmenden Beobachtung wurde deutlich, dass die TeilnehmerInnen mit einem unterschiedlichen Vorwissen über die Arbeit und den Umgang mit Pferden kommen.<sup>8</sup> Die Bandbreite reicht von erfahrenen HobbyreiterInnen bis zu Menschen mit Angst vor Pferden. In der Einführung wird durch die TrainerInnen darauf aufmerksam gemacht, dass dieses Vorwissen bzw. die Vorerfahrungen und vorhandenen Kenntnisse bei der Bewältigung der Aufgabenstellungen während des Trainings keine Rolle spielen. Stellenweise kann es für den Lernprozess einzelner TeilnehmerInnen sogar hinderlich sein, da sie die Aufgabenstellungen aufgrund ihres Vorwissens mit „Reitunterricht“ oder „Pferdedressur“ verwechseln oder ein besonderes Leistungsgebarren zeigen. Beispielsweise haben solche TeilnehmerInnen oftmals das Bestreben, im Trainingsprozess die Übungen „am besten“ lösen zu wollen und vergleichen sich (meist unbewusst) mit den anderen TeilnehmerInnen eher als „KonkurrentInnen“ statt als „gemeinsam Lernende“. Die Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns als Trainingziel tritt dann in den Hintergrund. Deshalb ist es für den angestrebten Lernerfolg und -transfer immer wieder wichtig, sowohl im Vorfeld als auch in den weiteren Praxis- und Auswertungsphasen, darauf hinzuweisen, dass es nicht um „Pferdekunde“ geht und die Tiere hier (nur) Übungsmedium sind.

Des Weiteren werden in der Vorbereitungsphase die individuellen Weiterbildungsbedarfe, Problemlagen (in Bezug auf die Führungskompetenzen) bzw. Lernziele der TeilnehmerInnen erfasst.<sup>9</sup> Fragestellungen der TeilnehmerInnen sind u.a.

- Kann und will ich führen?
- Wie wirke ich auf mein Team?
- Wie kann ich mich gegenüber meinen KollegInnen und MitarbeiterInnen authentisch äußern?
- Wie kann ich als Führungskraft Forderungen so stellen, dass diese umgesetzt werden?
- Wie kann ich mich im Team durchsetzen?
- Wie kann ich die Balance zwischen „Freundschaft“ mit den MitarbeiterInnen (z.B. Duzen) und Kritik üben an MitarbeiterInnen halten bzw. erreichen?

Auch wird hier innerhalb der jeweiligen TeilnehmerInnengruppe geklärt, wann und wie die TrainerInnen Feedback geben. Die Bestrebung der TrainerInnen ist, nicht „vorschnell“

---

<sup>8</sup> Das wurde auch in den Experteninterviews mit der Projektleitung bestätigt.

<sup>9</sup> Die Erfassung erfolgt mittels klassischer Moderationsmethoden. Die TeilnehmerInnen berichten in der Gruppe über ihre Lernziele; die Moderation hält das Anliegen in Abstimmung mit den TeilnehmerInnen stichpunktartig auf dem Flipchart fest.

Feedback geben zu wollen, da der individuelle Lernprozess seinen eigenen Zeitrahmen braucht und bei der individuellen Kompetenzentwicklung die Selbstreflexion über das eigene Verhalten und Handeln (und die Möglichkeit dazu) eine große Rolle spielt und nicht von Trainerhinweisen überlagert werden soll.

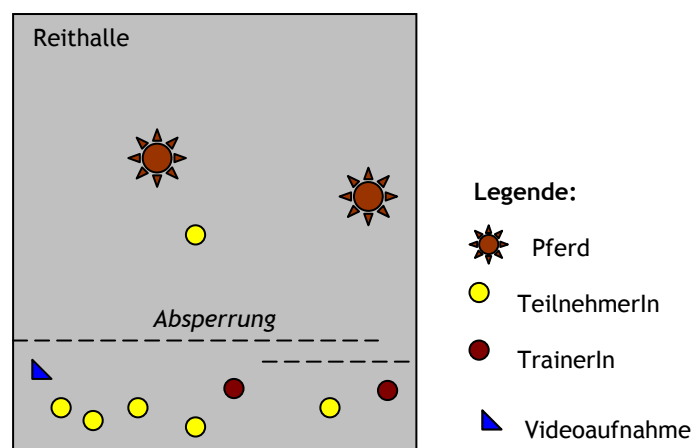
Die erste Phase wird abgeschlossen mit der Bearbeitung eines Selbstbewertungsbogens durch die TeilnehmerInnen (Polaritätenmatrix), auf dem sie eine Einschätzung ihrer Kommunikations- und Führungskompetenzen vornehmen. Dieser Bogen verbleibt bei den TeilnehmerInnen und dient später einem Vergleich mit den zustande kommenden Fremdeinschätzungen (Feedbacks).

## 5.2 Praxisarbeit mit dem Pferd: Durchführung der Übungsblöcke

Das Praxistraining mit den Pferden findet in der Regel in einer 40 Meter x 20 Meter großen Reithalle statt, damit keine unnötige Ablenkung durch die Umwelt erfolgt. Gearbeitet wird mit zwei bis drei Pferden aus der Haltung von Anne-Kristin Kolling, die den Umgang und die Arbeit mit Menschen gewöhnt und nicht ‚neurotisch‘ sind. Die TrainerInnen kennen die Charaktere und sozialen Verhaltensweisen der einzelnen Tiere und die einzelnen Übungsaufgaben sind in der Regel darauf abgestimmt. Im gesamten Trainingsprozess wird darauf geachtet, die Pferde artgerecht einzusetzen und die Tiere nicht zu überfordern oder zu überreizen. Das wird u.a. durch den abwechselnden Einsatz der Pferde bei den jeweiligen Übungsaufgaben erreicht.

Der Bewegungsraum für die Pferde in der Reithalle wird mittels einer Absperrung deutlich gekennzeichnet. Entsprechend der Übungsaufgaben wird dieser Raum nur durch die TeilnehmerInnen betreten, die gerade ihre Aufgaben absolvieren. Die anderen TeilnehmerInnen sowie TrainerInnen halten sich stets hinter der Absperrung auf.

Abb. 7: Schematische Darstellung der Trainingssituation in der Reithalle (eigene Darstellung)



Das Praxistraining mit den Pferden findet in Übungsblöcken statt. Die TeilnehmerInnen erhalten pro Übungsblock Einführungen in die Übungen und Aufträge sowie Handouts mit der Übungsbeschreibung. Die Übungsbeschreibungen beinhalten Aufgaben mit den Pferden in der Reithalle, wie z.B.

- das Treiben der freilaufenden Pferde in unterschiedliche Richtungen mit unterschiedlichen Hilfsmitteln,
- das Ändern der Gangart der Pferde oder
- das Ändern der Laufrichtung der Pferde,
- das Führen der Pferde mit und ohne Leine bzw. anderen Instrumenten,
- das Respekt-verschaffen und Vertrauen-fassen bei den Pferden,
- das klare Führen der Pferde und das Erreichen des freiwilligen Folgens durch die Pferde, um weitere Aufgaben zu erledigen,
- das gemeinsame Bewältigen eines „Parcours“ von Mensch und Pferd einzeln und/oder im Team.

Diese Übungsbeschreibungen nehmen bereits Bezug auf Kategorien des Führungsverhaltens, wie beispielsweise:

- „Beobachten und Beurteilen - Veränderungen in der Führung?“,
- „Führen mehrerer Mitarbeiter“,
- „Gewaltfreies Durchsetzungsvermögen“,
- „Führen aus dem Hintergrund“,
- „Teamorientierung“.

Wie bereits erwähnt, hat jede/r TeilnehmerIn unterschiedliche Vorkontakte und Einstellungen zu Pferden. Daher dient die erste Übung (eine Beobachtungsübung) prinzipiell dem Kennen lernen der Pferde sowie ggf. dem Abbau von Ängsten und eröffnet jedes Praxistraining. Die Folgeübungen haben unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und können entsprechend den Bedarfen und Fragestellungen der jeweiligen TeilnehmerInnengruppen variabel eingesetzt werden. Thematisch beinhalten sie unterschiedliche Kommunikations- und Führungsaufgaben.

Während des gesamten Übungsprozesses bekommen die TeilnehmerInnen Beobachtungsaufgaben und werden angehalten, eigenständig Notizen (mit Hilfe von Klemmbrettern) zu ihren Beobachtungen, Gefühlen und Erfahrungen zu erstellen. Alle Übungen der TeilnehmerInnen werden mit ihrem Einverständnis auf Video aufgenommen. Während der Übungsblöcke erfolgt keinerlei Wertung durch die TrainerInnen bzgl. „Erfolg vs. Misserfolg“ bei

der Lösung der einzelnen Übungsaufgabe.<sup>10</sup> Lediglich Verständnisprobleme werden geklärt und bei Anlaufschwierigkeiten werden kleine Hilfestellungen (in der Regel durch gezielte Fragen an den/die TeilnehmerIn) durch die TrainerInnen gegeben.

Die Teilnahme an jeder einzelnen Übung ist für die TeilnehmerInnen freiwillig.<sup>11</sup> Die TeilnehmerInnen entscheiden selbst, mit welcher Zeitdauer und Intensität sie die Aufgaben lösen. Zudem haben sie den Freiraum, während der Übungen Verschiedenes auszuprobieren und sich vorsichtig an die Reaktionsmuster der Pferde heranzutasten. Die TeilnehmerInnen machen in dieser Trainingsphase ihre individuellen Erfahrungen mittels eigener Aktion bzw. Aktivität und lernen durch Beobachtung der anderen zugleich von der Gruppe. Nach Abschluss jeder Übung findet eine kurze Feedbackrunde noch in der Reithalle statt. Die TrainerInnen fragen nach den unmittelbaren Empfindungen und ersten Beobachtungen, ggf. Ängsten sowie nach Verständnisproblemen bei der Aufgabenlösung.

### **5.3. Auswertungsphase: Feedbackrunden und theoretische Untersetzung**

Die Videoauswertung erfolgt wieder im Seminarraum: die Übungsblöcke werden einzeln und TeilnehmerInnen-bezogen gemeinsam angeschaut. Die TeilnehmerInnen schildern ihre Eindrücke - sowohl als Einschätzung der Aktivitäten der Pferde als auch bzgl. der Erläuterung, Reflexion und Interpretation ihres eigenen Verhaltens und Handelns. Die TrainerInnen moderieren die gemeinsame Diskussion der Videoaufnahmen: Im Mittelpunkt steht die Auswertung und das Feedback durch gezieltes Nachfragen. Dabei werden die Trainingserfahrungen an berufliche und persönliche Erfahrungen, die in anderen Situationen gemacht wurden, zurückgebunden: beispielsweise als Vergleich von Erfahrungssituationen und Analyse der (erinnerten) Verhaltensmuster. In diesem Auswertungs- und Feedbackprozess werden gemeinsam individuelle Handlungsempfehlungen und konkrete Anregungen für mögliche zukünftige Verhaltensänderungen (Kompetenzentwicklungsziele) erarbeitet. Ziel ist hierbei, den Lerntransfer anzuregen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Der Lerntransfer wird zudem durch die Methode des „Briefes an mich selbst“ ergänzt. Hier schreiben die TeilnehmerInnen zum Abschluss des Trainingsmoduls in Briefform ihre persönlichen Erkenntnisse, Erfahrungen, Ziele und Vorhaben im Hinblick auf Führungs- und Kommunikationsstärken sowie den eigenen weiteren Entwicklungsbedarf und die geplanten Umsetzungsschritte auf. Dieser Brief wird den TeilnehmerInnen im Abstand von vier bis sechs Wochen von den TrainerInnen zugesandt bzw. wieder übergeben.

---

<sup>10</sup> An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, dass es im gesamten Trainingsprozess FBH *nicht* um das „richtige“ oder „falsche“ Lösen der Übungsaufgaben geht.

<sup>11</sup> Anzumerken ist hierbei, dass zwar manche TeilnehmerInnen anfänglich Angst zeigen, bei einer Übung mitzumachen. Wenn sie jedoch den Ablauf der Übung bei einem/r der MitstreiterInnen beobachtet haben, haben sie

Je nach Zeitbudget und Absprachen mit den Interessenten zum Trainingsumfang kann ein weiterer Auswertungstag in Seminarform angeschlossen werden. Diese Auswertungsphase wird mit Exkursen zu theoretischen und methodischen Aspekten von Führung und Kommunikation untersetzt. Die TeilnehmerInnen erhalten dabei im Rahmen der Auswertungsphase Handouts zu Themen wie z.B.:

- Führen über Ziele: „Ziele definieren mit der Zielmatrix“
- Schema zur „Zielbestimmung“
- „Erfolgreich Arbeiten mit Zielorientierung“
- „Selbst- und Fremdwahrnehmung: ‚Johari-Fenster‘ (Matrix)“
- „Innere Teamkonferenz“ (nach Schulz von Thun, 1998)
- „Situationsmodell“ (nach Schulz von Thun, 1998)
- „Kommunikation / Körpersprache: Deutung körpersprachlicher Signale“
- „DEFG-Modell: Wie Organisationen und die Menschen in ihnen lernen“
- „Der Veränderungsprozess in Organisationen: ein Modell nach Spencer/Adams, überarbeitet von Marita Haibach“
- „Gestalten von Organisationsveränderungen - Networking“

## **6. „Multiples Feedback“ als Praxismethode zur Kompetenzentwicklung**

Feedback geben ist eine mittlerweile in der Psychologie, Erziehungs- und Sozialwissenschaft weit verbreitete Methode, die in unterschiedlichen Gesprächskontexten (Einzelgespräch, Interview, Gruppengespräche, Moderation, Lehr- und Lernprozesse) angewendet wird. Das Feedback ist eine Gesprächsform, in der eine Rückmeldung auf etwas Gesagtes, Formuliertes oder auf ein Handeln gegeben wird. Ziel im Feedbackgespräch ist es, im Austausch von konkreten Eindrücken und Ergebnissen zu lernen und sein eigenes Handeln bzw. Verhalten zu verbessern bzw. neue Einsichten in das eigene Verhalten zu erlangen. Das Feedback dient damit der Erfolgskontrolle von Handeln und ist ein wichtiges Instrument zur Unterstützung von Lernprozessen.

Das Feedbackgespräch beruht auf zwei Voraussetzungen: zum einen bedarf es des Feedbackgebers, zum anderen des Feedbackempfängers. Während des Feedbacks wird der Feedbackempfänger mit dem eigenen Verhalten bzw. der Wirkung dieses Verhaltens auf andere konfrontiert. Wesentlich für ein erfolgreiches Feedback ist, dass sich der Feedbackempfänger ohne Abwehr an dem Auswertungs- und Rückmeldungsprozess beteiligt, um

---

sich sicher genug gefühlt und die Motivation gehabt, die Übung selbst auszuführen.



so viel wie möglich über sich selbst zu lernen. Das wiederum setzt Vertrauen in den Feedbackgeber voraus.<sup>12</sup>

In der Mensch-Mensch-Interaktion kann die Feedbacksituation durchaus prekär sein, wenn o.g. Voraussetzungen nicht gegeben sind. Im Gesprächsverlauf kann es zu Missverständnissen, Ängsten und Abwehrverhalten oder Kommunikationsproblemen kommen. Idealerweise werden daher für Feedbackgespräche im Vorfeld gemeinsame Regeln (z.B. zum respektvollen Umgang, zur Vertraulichkeit von Informationen etc.) vereinbart, an die sich alle GesprächspartnerInnen halten. In diesem, bisher beschriebenen Feedbackprozess ist die Sprache ein wichtiges Kommunikationsmedium.

Im Feedbackprozess beim Trainingsprogramm FEEDBACK BY HORSES wird mit einem „Feedback-Team“ auf mehreren Feedbackebenen gearbeitet. Hierbei werden die Pferde zielgerichtet als Feedbackgeber mit eingesetzt. Pferde sind, wie bereits erwähnt, Herdentiere und leben in einem Sozialverband, der eine Führung (z.B. durch die Leitstute) und die Einordnung der Herdenmitglieder in die Herde unabdingbar erfordert. Ihr soziales Verhalten in Interaktionen kann daher als unmittelbare Feedbackquelle bzw. -medium genutzt werden.

Soziales Verhalten beinhaltet, „dass sich Lebewesen *im Hinblick aufeinander* verhalten. ‚Sozial‘ ist dasjenige Verhalten von Lebewesen (Menschen oder Tieren), welches eine Reaktion auf das Verhalten anderer Lebewesen darstellt und selbst wiederum die Reaktionen anderer Lebewesen beeinflusst (...) Als ‚sozial‘ gelten daher sowohl Verhaltensabläufe, im Rahmen derer Lebewesen miteinander agieren (z.B. das gemeinsame Abwehren eines Feindes), als auch solche, die gegeneinander gerichtet sind (z.B. das Einander-bekämpfen). Ausschlaggebend für den sozialen Charakter von Verhaltensweisen ist also der Umstand, dass sie *aufeinander* bezogen sind.“ (Vgl. Burkart 1998) Tiere besitzen nach bisherigem Kenntnisstand kein „Bewusstsein“ im menschlichen Sinne. Das heißt, sie - und damit auch die Pferde - verfügen nicht über Fähigkeit der Selbstreflexion. Daher spricht man bei Tieren, die zwar miteinander kommunizieren (können), von „Verhalten“ und nicht von „Handeln“. Die Kommunikation der Tiere verbleibt auf der Ebene „soziales Verhalten“. (a.a.O.)

Das Feedback erfolgt beim Pferd als unmittelbare Reaktion auf ein konkretes Verhalten und Handeln der TeilnehmerInnen. Das heißt, die Übungspferde reagieren sofort auf Aktivität und Passivität im Verhalten und Handeln der einzelnen TeilnehmerInnen, auf ihre stimmigen oder unstimrigen Impulse. Sprache hilft im Gegensatz dazu bei der Aufgabenlö-

---

<sup>12</sup> Siehe auch: <http://arbeitsblätter.stangl-taller.at>

sung im Umgang mit den Pferden nicht viel weiter. Das lautsprachliche Geben von Befehlen bei der Dressur von bzw. im Umgang mit Pferden ist zwar üblich, aber nicht ausschlaggebend für das Erreichen von Verhaltensänderungen beim Pferd. Darüber herrscht bereits Konsens in der entsprechenden Literatur zum Umgang mit Pferden als Reittier und in der Dressur. Deshalb geht es bei FEEDBACK BY HORSES vor allem um körpersprachliche Kommunikation, von der man weiß, dass sie zwischen 60 - 70 % der kommunikativen Wirkung stiftet.

Die Arbeit mit dem Pferd erfordert laut der TrainerInnen bei FBH von den TeilnehmerInnen daher:

- Präsenz in der Interaktion Mensch - Pferd: das Pferd achtet auf alles, was sich ihm wie nähert und was in seiner Umgebung passiert. Tut der Mensch dies auch? Ist der Mensch achtsam in seinem und für sein Umfeld?
- Klarheit bei den Zielen: bietet der Mensch in der Führungsrolle Richtung und Orientierung und damit Sicherheit an?
- Klarheit unseres Wollens: Die Pferde nehmen die Stimmung und Motivation des Menschen wahr, die dieser über sein Verhalten ausdrückt.
- Entschlossenheit des Handelns: Das Pferd reagiert unmittelbar auf die Körpersprache und die Klarheit der Forderung, die der Mensch auf diesem Weg „ausspricht“.
- Verbundenheit in der Beziehung: Das Pferd arbeitet gern mit dem Menschen, da es ein soziales Wesen ist, das i.d.R. in einer organischen Rangordnung bzw. Hierarchie ohne „Druck“ lebt. Das Pferd agiert in einer verinnerlichteten Rangordnung mit gut gekläarter Dominanzfrage, die es im Herdenverband zum Überleben braucht. Menschen können ohne Beziehungsklärung und -gestaltung auch keine (Arbeits-)Zufriedenheit und keine guten Ergebnisse erreichen.
- Gelassenheit in der Ausstrahlung: etwas nicht erzwingen müssen, manchmal loslassen und sein lassen.

Wenn der Mensch also beim Pferd erreichen möchte, dass es sich in einer bestimmten Art und Weise verhält (z.B. sich dem Menschen ohne Leine freiwillig anschließt und ihm folgt), muss der Mensch mit entsprechender Körpersprache und entsprechenden Handlungen auf das Pferd zugehen. Da er das Pferd nicht über Sprache erreichen kann, muss er in seinem Handeln und Verhalten Unterschiedliches ausprobieren und die Wirkung seines Tuns auf das Gegenüber reflektieren.

Somit kann das Pferd als Medium sehr gut in einen **intersubjektiven Feedbackprozess** eingebunden werden. Dieser Feedbackprozess wird ergänzt durch die Feedbackrunden in

der Gruppe, sowohl während der Aufgabenblöcke als auch bei der Videoanalyse und Abschlussauswertung. Feedbackgeber sind hier zum einen die TrainerInnen, die aufgrund ihres BeraterInnenwissens geschult und versiert sind in der Feedbackmethode als auch die GruppenteilnehmerInnen, die ihre Sichtweisen und Interpretationen mit einbringen und den anderen zur Verfügung stellen. Die Videoaufnahme ermöglicht dabei die Untersetzung der in Bildern festgehaltenen Trainingsabläufe und Trainingsergebnisse, die im Aufgabenlösungsprozess in der Reithalle ansonsten nur punktuell wahrgenommen bzw. beobachtet werden könnten. Damit wäre nur ein selektives Feedback möglich.

Wichtig für den Lern- und Entwicklungsprozess ist auch, dass der/die TeilnehmerIn in der Lage ist, seine eigene Situation „objektiv“ zu beobachten. Das Feedback auf mehreren Ebenen ermöglicht dabei einen transparenten und nachhaltigen Lernprozess für die TeilnehmerInnen, der folgendes umfasst:

- Unmittelbares Feedback in der Übungssituation durch die Pferde: hier erfolgt v.a. emotionales Lernen;
- Selbstbeobachtung durch die TeilnehmerInnen in und kurz nach der Übungssituation;
- Videofeedback: Selbstbegegnung der TeilnehmerInnen mit den Bildern aus der Übung in den Auswertungsrunden;
- Feedback durch die TrainerInnen (ExpertInnen) in den Auswertungsrunden nach der Übungssituation;
- Feedback durch die TeilnehmerInnen untereinander in den Auswertungsrunden nach der Übungssituation.

Weiterhin erhalten die TeilnehmerInnen anlassbezogen und zeitversetzt

- einige Videoauszüge der eigenen Übungen zur „Erinnerung“ auf einer CD zur Unterstützung des Lerntransfers;
- einen „Kompetenzstatus“ sowie schriftliche Entwicklungsempfehlungen durch die Trainerinnen, ebenfalls für den Lerntransfer,<sup>13</sup> und
- es werden mit den TeilnehmerInnen nach Absprache in Transferseminaren einige Videosequenzen nochmals ‚vor Augen geholt‘ (gemeinsam angeschaut) und daran wird die weitere Themenbearbeitung angeknüpft.

Dass dieser mehrstufige und mehrdimensionale Feedbackprozess bei den TeilnehmerInnen große Resonanz findet, zeigen deutlich die nachstehenden TeilnehmerInnen-Zitate<sup>14</sup>:

---

<sup>13</sup> Dies erfolgt i.d.R. vor allem innerhalb eines längerfristigen Coachingprozesses einzelner Interessenten bzw. Kunden, in den ein Training FBH dann eingebunden war.

<sup>14</sup> Die Zitate wurden im Kontext der Dokumentenanalyse für das Pilotprojekt von der Projektleitung von FBH zur Verfügung gestellt.

*„Wir sind beeindruckt von der Intensität des Feedbacks durch Pferde, das emotional tief geht und viele produktive Überlegungen in Gang setzt.“ (Leitungsteam KMU)*

*„Ich wollte mich bei Euch noch einmal für den rundum gelungenen Führungskräfte-Workshop Feedback by Horses bedanken! Ich hab wirklich noch nie so viel aus einem Workshop mitgenommen, wie diesmal. Ich hoffe, dass ich so vielem wie möglich von dem, was mir über mich bewusst geworden ist, ab jetzt im Alltag mehr Bedeutung zumessen kann - ich werde jedenfalls daran arbeiten!“ (Führungskraft aus Nordthüringen)*

*„Sehr positiv war die eingebaute Eigenbeschäftigung mit Transferüberlegungen in die eigene Berufspraxis.“ (Abteilungsleiterin KMU)*

*„Nochmals vielen Dank für die Veranstaltung mit den Pferden. Das wichtigste am Seminar war für mich das angenehme und wenig unter Druck setzende Feedback durch die Pferde und durch die ermunternde Art, mit der Sie [gemeint sind die TrainerInnen, d.V.] durch den Tag geführt haben. Die Pferde haben einfach direkt reagiert und das fand ich gut. Trotz den doch zum Teil recht tiefgehenden Rückmeldungen passierte nichts Negatives. Ich kann es nutzen und interpretieren wie ich es möchte. Das fand ich gut.“ (Geschäftsführerin aus Jena)*

*„(...) ich möchte mich nochmal ausdrücklich für das rundum gelungene Seminar mit Euch bedanken. Auf qualitativ sehr hohem Niveau durften wir Teilnehmer an unseren konkreten Führungs- und Leitungskompetenzen feilen. Ich würde mich freuen, wenn es in irgendeiner Form nochmal weiter gehen könnte. Sofern an Fortsetzung gedacht ist, würde ich mich freuen, wenn Ihr mich erneut berücksichtigen würdet. Ich habe selten so effektiv und intensiv zum Thema Führung gearbeitet wie unter Eurer fachkundigen Anleitung!“ (Führungskraft Ministerium aus Thüringen)*

*„Ich habe besonders die klaren Rückmeldungen zur Verhaltensentwicklung geschätzt.“ (Führungskraft aus dem Medizinbereich)*

*„Sehr stimmiges Gesamtkonzept von Übungen, Videoanalyse und Auswertung, das Teams weiterhilft.“ (Führungskraft / Projektleiter KMU)*

## 7. Fazit

Das Trainingsprogramm FEEDBACK BY HORSES ist ein prozessorientiertes Training zur Weiterentwicklung von Kompetenzen, dessen Focus auf dem gestuften und mehrdimensionalen Feedbackprozess liegt. Ziel ist hierbei, über das Training hinaus ein möglichst transferfähiges Lernresultat zu erreichen. Der Lerntransfer basiert auf einem eigenaktiv gestalteten Lernprozess des Lernenden. Dieser Lernprozess erfordert u.a. das Sich-Bewusstmachen(-können) der eigenen Lebens-, Berufs- und Lernziele, eine ausgeprägte Lernbereitschaft sowie die Akzeptanz der eigenen Verantwortung für den Lernerfolg. Die viel zitierte „Hilfe zur Selbsthilfe“ - hier bezogen auf Lernprozesse - spielt gerade im Hinblick auf den angestrebten Transfererfolg eine außerordentlich große Rolle. „Zu den Kompetenzen, die die Individuen für das neue Leitbild der Weiterbildung mitbringen müssen, gehört auch die Fähigkeit, Lerntransfer zu betreiben, auf Wissen in verschiedenen Verwendungszusammenhängen reflexiv und automatisch zurückzugreifen und es damit anwendungs- und zweckbezogen einzusetzen. (...) Auf institutioneller Ebene unterscheidet sich prozessorientierte Weiterbildung von früheren und zum Teil (noch) aktuellen Formen der beruflichen Weiterbildung: Der neue Typus kann sich überall dort durchsetzen, wo neben der inhaltlichen Vermittlung auch Beratungsangebote stattfinden und das Weiterbildungspersonal zum Moderator und Prozessgestalter des Lernprozesses wird.“ (BMBF, 2003, S. 96)

Im Trainingsprogramm FEEDBACK BY HORSES sind die TrainerInnen nicht die reinen Wissensvermittler, sondern sie initiieren und unterstützen den Lernprozess - sowohl in der Gruppe als auch individuell. Eigenverantwortliches Lernen erfolgt damit nicht als reine Wissensaufnahme, sondern bedarf vielmehr eines gut abgestimmten, multiplen Methodeneinsatzes, wie er bei FBH Anwendung findet. Die traditionelle Wissensaneignung ist damit keinesfalls aufgehoben, sie ist jedoch nicht mehr ausschließlicher Bestandteil des Lernprozesses. „Die Fähigkeit und Bereitschaft, in jeder Situation zu lernen, ist ein zentrales Merkmal der neuen Führungskunst und die Voraussetzung, schnell und angemessen in neuen Situationen zu agieren. Alvin Toffler postulierte bereits 1970 (...), dass die Ungebildeten des 21. Jahrhunderts nicht diejenigen sein werden, die nicht lesen und schreiben können, sondern diejenigen, die nicht in der Lage sind zu lernen, zu entlernen und neu zu lernen.“ (General/Lantelme/Smith (2007), S. 2)

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

FEEDBACK BY HORSES ist ein auf die individuellen Kompetenzen ausgerichteter Lern- und Trainingsprozess, der in Kleingruppen an einem besonderen Lernort (Reithalle) stattfindet. Er kann heterogen zusammengesetzte Teilnehmerkreise als auch homogene Kreise (z.B. aus

einem Unternehmen) ansprechen. Inhalt ist ein organischer - für individuelle Kompetenzentwicklungsbedarfe zusammengestellter - Mix aus:

- praktischen Übungen mit Pferden,
- unterschiedlichen Feedbackphasen, -ebenen und -medien und
- theoretischer, methodischer Weiterbildung

zum Training und zur Weiterentwicklung von Kompetenzen, die sowohl relevant sind für das individuelle Handeln im persönlichen und beruflichen Bereich als auch für arbeitsteilige Prozesse in Organisationen. FEEDBACK BY HORSES nutzt dabei ganz bewusst die emotionale Lernebene des Menschen, ohne die Kognition zu vernachlässigen.

Das Trainingsprogramm ist prozess- und transferorientiert angelegt und orientiert sich damit am neuen Leitbild der Weiterbildung und Lernkultur. Besonders innovativ ist der Prozess des „multiplen“ Feedbacks auf unterschiedlichen Ebenen im Lernprozess, mit dessen Hilfe ein individuelles transferfähiges Lernresultat (aktive Kompetenzentwicklung) erreicht wird, das auch für Organisationen fruchtbar sein kann.

Eine außerordentlich wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Trainingsprogramms wie FEEDBACK BY HORSES ist die Nutzungsmöglichkeit artgerecht gehaltener, trainierter und eingerittener Pferde ohne Verhaltensauffälligkeiten (die also weder neurotisch, ängstlich noch aggressiv etc. sind). Die eingesetzten Pferde müssen Interesse an dem zeigen, was Menschen ihnen bieten und deshalb ‚frei‘ mit dem Menschen ‚arbeiten‘ können. Das ist auch im Hinblick auf die angestrebten Trainingserfolge der TeilnehmerInnen bedeutsam. Ein Teil der TeilnehmerInnen kommt, wie sie selbst während des Trainings äußerten<sup>15</sup>, mit unterschiedlichen Ängsten zu FBH. Um den Lernerfolg sichern zu können, ist es wichtig, die (unbegründete) Angst vor Pferden abzubauen bzw. keine weiteren Ängste durch die Übungstiere aufzubauen sowie auch die (meist nur anfänglich vorhandene) Angst vor den Pferden von „sozialer Angst“ für den Lernprozess unterscheidbar zu machen.

Daher bedarf es des Weiteren im Umgang mit Pferden geschulter TrainerInnen, die einschlägige Kompetenzen bei der Feedback-Methode, der Kommunikationspsychologie und Führungslehre besitzen sowie in Beratungs- und Trainingsprozessen erfahren sind und Coachingkompetenz aufweisen. Unverzichtbar für das Konzept FEEDBACK BY HORSES ist zudem die Bereitstellung und Durchführung der Videoanalyse und die Einrichtung der „anderen Trainingsräume“ wie Reithalle<sup>16</sup> und Seminarraum. Das gesamte Vorhaben zeichnet sich

---

<sup>15</sup> Das erfolgte zum einen während der teilnehmenden Beobachtung; zum anderen erschließt sich das aus den Seminarprotokollen.

<sup>16</sup> Dazu gehören auch Utensilien wie sie auch für die Bodenarbeit mit Pferden genutzt werden (z.B. kleine Hindernisse).

insofern durch personal-, investitions- und vorbereitungsintensive Bedingungen und Settings aus.

Für den Umsetzungsprozess von FEEDBACK BY HORSES ist gleichermaßen die Gruppengröße der TeilnehmerInnen einzugrenzen. Es wurde u.a. anderem die Erfahrung gemacht, dass TeilnehmerInnen eine Gruppengröße von neun Personen bereits als grenzwertig empfanden. Das ist nachvollziehbar, da jede Übung möglichst von jedem/r TeilnehmerIn einmal ausprobiert und auch für jeden/r TeilnehmerIn ausgewertet werden soll. Damit ist das gesamte Trainingsprogramm, insbesondere auch die Videoauswertung, sehr zeitintensiv. Das erfordert deshalb ein sehr gutes Zeitmanagement bzgl. der unterschiedlichen Feedbackprozesse und -ebenen, da ansonsten die Gefahr der Langatmigkeit und des Konzentrationsverlustes seitens der TeilnehmerInnen bestehen kann.

Für die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Trainingsprogramms wäre eine systematische fragebogengestützte Selbstevaluation empfehlenswert. Damit könnten u.a. weiterführende Schlussfolgerungen auf die Übertragung und Anpassungserfordernisse des Trainingskonzeptes auch für weitere (andere) Zielgruppen gewonnen werden. Im Hinblick auf eine theoretische Untersetzung des Curriculums sowie Abgrenzung zu anderen Kompetenzentwicklungsansätzen könnte eine weitere diskursive Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff bzw. dem Begriff „soziale Kompetenz“ hilfreich sein. Wichtig wäre hierbei, die Übertragung von Kategorien menschlichen Verhaltens und Handels auf das soziale Verhalten der Pferde zu prüfen, um Missverständnisse auf den unterschiedlichen Feedbackebenen zu vermeiden.

Eine entsprechende Weiterentwicklung und Fortführung des pferdegestützten Trainings FEEDBACK BY HORSES über die Nutzung im o.g. EQUAL-Teilprojekt „Kompetenzkompass KMU“ hinaus sollte in jedem Fall angestrebt werden, da generell eine hohe Resonanz auf das innovative Angebot von FEEDBACK BY HORSES konstatiert werden kann.

## Quellen

### Projektdokumente

Flyer (2007): Führung er(leben) - FEEDBACK BY HORSES. Hg.: Anne-Kristin Kolling, Personal- & Organisationsentwicklung, Weimar

Handout „Konzeptionelle Grundlagen des Teilprojekts ‚KOMPETENZKOMPASS KMU‘ der K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Impulsreferat für den Workshop ‚Kompetenzentwicklung in KMU‘ auf der Arbeitstagung ‚EQUAL-DIALOG‘ der EP LeBeN Eichsfeld, Leinefelde - 26.09.2006

Handouts zu den praktischen Übungen mit dem Pferd, Hg.: Anne-Kristin Kolling, Personal- & Organisationsentwicklung, Weimar 2007

Handouts zu theoretischen Grundlagen von Führung, Zielorientierung und Kommunikation etc., Hg.: Anne-Kristin Kolling, Personal- & Organisationsentwicklung, Weimar 2007

[www.feedback-by-horses.de](http://www.feedback-by-horses.de), 2007

[www.kpunkt-beratung.de](http://www.kpunkt-beratung.de)

### Sekundärliteratur

*Baethge, M. / Baethge-Kinsky, V.:* (2002): Arbeit - die 2. Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrung und lebenslangem Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation - Entwicklung - Management (Hg): Kompetenzentwicklung 2002, Münster / New York

BMBF (Hg.), (2003): Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Weiterbildungsbericht: Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen. Berlin 2003

Deutscher Manager-Verband e. V. (2003): Handbuch Soft Skills, Zürich 2003

*DJI* [KAB Süddeutschland / Deutsches Jugendinstitut, München] (2000): Kompetenzbilanz. Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte, Berufsrückkehrer/innen.

*General, S. / Lantelme, G. / Smith, M.* (2007): Führungskräfteentwicklung - Kompetenzen für die Zukunft. (c) Symposion Publishing 2007

*Hendrich, F.* (2003): Horse Sense oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien 2003



*Heyse, V. / Erpenbeck, J. / Michel, T. (2002): Lernkulturen der Zukunft. QUEM-Report, Heft 74*

*Hinsch, R. / Pfingsten, U. (2007): Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen. Weinheim 2007*

*Hinsch, R. / Wittmann, S. (2003): Soziale Kompetenz kann man lernen. Weinheim 2003*

*HIS-Projektbericht [Schaeper, H. / Briedis, K.] (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgen für die Hochschulreform, August 2004, Hannover*

*Kanning, U.P. (2002): Soziale Kompetenz - Definition, Strukturen und Prozesse. In: Zeitschrift für Psychologie, 210 (4), S. 154 - 163*

*o.A.: Soziale Kompetenz - Begriffsbestimmung. [http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/\(04-05-16\)](http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/(04-05-16))*

*Portmann, A. (1978): Das Tier als soziales Wesen. suhrkamp taschenbuch 444*

## **Zur Autorin**

*Dr. Maxi Stapelfeld, Erfurt: Jg. 1967, Dipl.-Soziologin und Bildungsreferentin, Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Weiterbildungsmarktforschung, Qualitative Sozialforschung und Evaluation, Weiterbildungsberatung und Zielgruppenarbeit*