

# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



## WERTE ODER SOFT SKILLS?

**PRAKTISCHE KLUGHEIT  
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Anspruch und Wirklichkeit

**WISSEN, WERTE,  
KOMPETENZEN**

Die kognitive Landkarte

**GLAUBEN UND  
WERTE LEBEN**

Bischof Tebartz-van Elst

Führung lernen durch nonverbale Kommunikation mit Pferden? In Heft 05/06.2012 haben wir unter dem Titel „Eine Vision wird Wirklichkeit“ das Konzept des Führungstrainings mit Pferden vorgestellt. Es hat sich seit den ersten Prototypen im Jahr 1996 fest etabliert und hebt sich damit von vielen exotischen, aber eher kurzlebigen Trends der Weiterbildungsszene ab. Heute greifen wir das Thema mit einem Erfahrungsbericht und einem Interview erneut auf und lassen nach den Anbietern die Teilnehmer zu Wort kommen. Wer noch tiefer einsteigen möchte, findet auf der Webseite [www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com) ein zweites Interview.

*Die Redaktion W&B*

# ERFOLG OHNE WORTE

Sylvia Reykowski

Die ersten Schritte in die Reithalle, mitten in die kleine Pferdeherde, machen wir langsam und vorsichtig. Jeder von uns hat Respekt vor der Größe der Tiere. Was uns noch eigen ist, ist der Mangel an Erfahrung mit Pferden. Unsere Aufgabe: Kontaktaufnahme mit den Tieren und herausfinden, wer die Leitstute ist.

Eines der Pferde nähert sich neugierig. Ich bin froh, dass uns Dr. Ulrich Striebel vor dem Gang in die Halle viel über Pferde erzählt hat; über ihre Eigenarten und davon, wie Pferde hier bei porta patet gehalten werden.

Pferde sind neugierig und Pferde sind Flucht-tiere. Sie laufen davon, wenn sie eine Gefahr vermuten. Solange sie sich sicher fühlen, gehen sie neugierig auf alles Neue zu. Angeführt von der Leitstute, die Signale gibt, wenn sie etwas für sicher hält, nähern sich die anderen Tiere und beschnuppern uns ausgiebig.

## Warum sind wir hier?

Aufmerksam wurde ich durch einen kleinen Beitrag auf facebook, der mich zum Video des Wirtschaftsforums auf YouTube führte. Seit Jahren arbeite ich als Beraterin mit Führungskräften. Mir ist bewusst, welchen Einfluss das Verhalten von Führungskräften auf die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Gesundheit der Mitarbeiter

hat. Die Folgen eines schlechten Führungsstils sind erkennbar: am Krankenstand, der Fluktuation, den Produktionsergebnissen, in der Bilanz des Unternehmens. Schon jetzt ist jeder zweite Mitarbeiter unzufrieden mit seinem Arbeitsplatz.

Es ist deshalb wichtig, sinnvoll und in nahezu allen Unternehmen üblich, Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungsqualitäten zu schulen. Der Markt an Trainingsmethoden der unterschiedlichsten Art ist in den letzten Jahren enorm gewachsen.

Als Trainerin und Beraterin frage ich mich immer wieder: Sind diese Schulungen wirklich sinnvoll? Sind die gelernten Inhalte wirklich umsetzbar? Werden Erfahrungen gemacht, die sich nachhaltig auswirken? Lohnt sich der wirtschaftliche Aufwand für das Unternehmen? Kommt es zu einer messbaren Verbesserung im Führungsverhalten und letztlich im wirtschaftlichen Erfolg? Lassen sich Leistungsfähigkeit und vor allem Leistungsbereitschaft sowie die Gesundheit der Mitarbeiter dauerhaft positiv verändern? Wie wird aus einem fachlich versierten Mitarbeiter eine Führungskraft, die wirklich führt, in die richtige Richtung führt? Manche dieser Methoden, so auch das pferdegestützte Führungskräftetraining, muten auf den ersten Blick etwas seltsam an. Kann man lernen nur durch Erleben und Ausprobieren?



Können uns die Pferde unterstützen, auf diese Fragen Antworten zu finden?

In der Reithalle lassen wir uns ausgiebig von den Tieren beschnuppern. Beide, Mensch und Tier, sind vorsichtig. Wer bist Du und wie bist Du? Bist Du freundlich oder kannst Du mir gefährlich werden?

### **Führen und Folgen**

Wir gehen in unsere erste Übung. In der Halle ist eine Art Parcours ausgelegt. Verschiedene Hindernisse gilt es zu umgehen, zu übersteigen oder zu durchlaufen. Jeder von uns darf sich das Pferd auswählen, mit dem er arbeiten will. Die erste Teilnehmerin wählt die Leitstute. Flott geht sie voran, redet ununterbrochen mit dem Tier.

Pferde reagieren nicht auf Reden; sie reagieren auf unser Handeln. So, wie wir gehen, so gehen sie mit. Unser Vorbild und gleichzeitig die Achtsamkeit, die wir dem Tier und der Aufgabe entgegenbringen, sind die Schlüssel zum Erfolg.

Wie klar bin ich in meiner Vorbildfunktion? Kann das Tier eindeutig erkennen, wo ICH lang will? Wirke ich sicher oder unsicher? Kann ich den richtigen Ansporn vermitteln oder halte ich das Pferd am kurzen Zügel?

Auf den ersten Blick scheint alles klar zu sein. Die Zügel fest in der Hand, gehe ich gezielt voran. Ich merke schnell, dass ich zu wenig über Pferde

weiß, um wirksam zu führen. Wie bei Menschen gibt es große Charakterunterschiede. Wie ich später erfahren werde, habe ich mir die dickfelligste Stute aus der Herde ausgesucht. Mary schlappt tollpatschig neben mir her, stößt mit ihren Hufen die Stange um, verheddert sich in den aufgestellten Hütchen. Ich bin vollauf beschäftigt, das große Tier zu lenken. Als Mary einfach stehen bleibt, drehe ich mich zu ihr um und versuche sie in meine Richtung zu ziehen. Ullis Stimme holt mich zurück: „Sylvia, was willst Du?“ Ach ja, sie soll mir folgen. Nur, so wie ich jetzt stehe, versperre ich ihr den Weg. Ich erinnere mich wieder an die Einführung. Pferde bleiben stehen, wenn man ihnen den Weg versperrt. Erst als ich mich umdrehe und wieder voranschreite, ist sie bereit, mir zu folgen.

Mit Mitarbeitern ist es genauso. In der Regel wollen sie geführt werden. Nur sichere Führungskräfte, die selbst genau wissen, wo sie lang wollen, bringen Mitarbeiter dazu, ihnen zu folgen. Dazu ist es notwendig, sich selbst zu kennen und Denken, Fühlen und Handeln in Einklang zu bekommen. Mitarbeiter zeigen Fehler in der Führung ebenfalls im Verhalten auf. Der Mitarbeiter, der nicht versteht, was man von ihm will, wird entweder gar nichts tun (so wie die Stute an meiner Seite) oder er wird Umwege gehen, ausweichen. Genauso, wie die Pferde es machen.

Ebenso individuell sind die Impulse, die gegeben werden müssen. Während manche Menschen auf feine Hinweise schon „springen“, brauchen andere mehr Druck bzw. Hilfen, um tätig zu werden. Meine Erkenntnisse aus den Übungen:

- Nur wer klar weiß, wo es langgeht, kann vorangehen.
- Ich muss Vorbild sein mit dem, was ich tue.
- Wer führt, hat achtsam zu schauen, ob die anderen nachkommen.
- Wenn es Probleme gibt, gilt es das eigene Tun zu überdenken.
- Viele Erklärungen führen nur zu Missverständnissen. Besser sind wenige, klare Hilfen.
- Manchmal ist es sinnvoll, die Zügel locker zu lassen.

## Ein zweites Interview

finden Sie im Internet unter:

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

## DIE INNERE EINSTELLUNG ENTSCHIEDET

Was kann ein Manager mit Führungs- und Ergebnisverantwortung in einem Seminar mit Pferden lernen?

Unser Interviewpartner Björn Fassbender arbeitet für ein mittelständisches Pharmaunternehmen in Süddeutschland.

**Herr Fassbender, wie würden Sie die wichtigsten beruflichen Herausforderungen beschreiben, vor denen Sie stehen?**

*Fassbender:* Führung, Steuerung und Kontrolle einer 36-köpfigen Außendienstmannschaft plus zweier Regionalleiter, und wie Sie sich sicher vorstellen können, hat man es gerade im Vertrieb mit Persönlichkeiten zu tun, die ihren eigenen Kopf haben und über ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen verfügen. Dies ist natürlich für mich als Führungskraft eine Herausforderung, die zwar nicht immer einfach ist, aber mir sehr viel Spaß bereitet.

**Lieben Sie generell unkonventionelle Lösungen, oder wie sind Sie ausgerechnet auf Pferde gekommen?**

*Fassbender:* Ich schaue mir gerne vieles an, um dann genug Optionen zu haben, um für mich das Beste herauszufiltern. Daher bin ich bereit, auch mal neue Wege zu gehen. Zum anderen habe ich auch im privaten Umfeld mit Pferden zu tun und daher auch keine Scheu vor den Tieren.

**Aber in den Workshops spielt das Pferd ja eine ganz andere Rolle als in der Freizeitgestaltung. Wie würden Sie das Geschehen beschreiben?**

*Fassbender:* Ich würde das Geschehen bzw. die Pferde als eine Art Spiegel beschreiben. Es ist zum einen beeindruckend, wie die Pferde einem die eigene Einstellung widerspiegeln, insbesondere Stimmung, Gefühl und Auftreten. Zum anderen spiegeln sie die unterschiedlichen Charaktere wider, die wir auch bei den Menschen finden. Das Feedback ist hier wirklich ehrlich und unmittelbar.

**Was haben Sie persönlich erlebt? Was hat sich für Sie verändert?**

*Fassbender:* Ich habe festgestellt, dass die innere Einstellung gerade bei der Führung extrem wichtig ist. Die Pferde registrieren jede Form der Unsicherheit. Die eigene Überzeugung ist ein essentieller Faktor. Wie soll ich andere von mir überzeugen, wenn ich selbst nicht von mir überzeugt bin?

Weiterhin wurde mir klar, Führung oder ein Führungsstil müssen individuell angewandt werden. Das richtige Maß an Führung ist von beiden Parteien abhängig und kann nicht pauschalisiert werden. Sich auf das Gegenüber einzustellen und das eigene Vorgehen entsprechend typgerecht zu dosieren, kann sehr von Vorteil sein. Was für den einen genau richtig ist, kann für den anderen schon viel zu viel sein.

**Sehen Sie Ihr Team jetzt auch „mit den Augen der Pferde?“**

*Fassbender:* Weniger. Die Lebensbedingungen unterscheiden sich doch etwas. Jedoch hat dieses Seminar erheblich dazu beigetragen, dass ich meine Teammitglieder besser verstehen und individueller führen kann und auch muss. Der „Wohlfühlfaktor“ innerhalb des Teams und damit auch die Motivation und Leistungsbereitschaft stehen hier im direkten Verhältnis.

Das Interview führte

Charlotte B. Venema

## Respekt und Vertrauen

Unsere letzte Übung beginnt. Pferde folgen dem, dem sie vertrauen und den sie respektieren. In der Herde ist die Leitstute nur so lange Leitstute, wie sie die Interessen der Herde berücksichtigt. Sie ist diejenige, die sich um Futter- und Schlafplätze sowie die Sicherheit der Herde kümmert. Ihre Führungsrolle steht und fällt mit der Bewältigung dieser Aufgaben. Vorrangig geht es also immer um das Gesamtwohl aller Tiere. Will der Mensch die Leitrolle übernehmen, hat er sich wie die Leitstute zu verhalten. Er muss sich Respekt verschaffen und gleichzeitig das Vertrauen der Tiere sichern. Es gilt, eindeutige Signale zu senden und die Aufmerksamkeit dafür einzufordern. Fasziniert stellen wir fest, dass dazu, je nach Charakter der Tiere, ganz unterschiedliche Stärken des Sendens erforderlich sind. Ein sensibles Pferd kommt eher „in die Gänge“ als ein recht robustes. Ebenso unterschiedlich ist die Reaktion der Teilnehmer. Wie verhalte ich mich selbst, wenn meine „Sendung“ keine Reaktionen auslöst? Gehe ich vorwärts, ziehe ich mich zurück oder verändere ich die Intensität?

All das sagt uns selbst etwas darüber, wie wir im realen Leben mit Konfrontationen umgehen. Wir stellen bei dieser Übung auch fest, dass es Kraft und Ausdauer kostet, dranzubleiben, wenn es nicht so funktioniert, wie wir möchten. Reagiert das Tier wie erwünscht, gar nicht oder anders? Wie nah muss ich selbst dran sein, um eine Reaktion zu erhalten? Wie intensiv sollen die Signale sein, die ich sende?

Erst mit ein wenig Übung können wir uns bei dieser Übung durchsetzen, das Pferd wie gewollt nur durch Schwenken eines kleinen Fähnchens in Bewegung bringen. Es ist der Gebrauch unseres Machtinstrumentes, der uns bei dem Tier Respekt verschafft. Im zweiten Teil des Seminars geht es darum, Vertrauen aufzubauen. Pferde vergessen schnell. Legen wir unser Machtinstrument zur Seite, können wir Kontakt aufnehmen. Für uns alle neu ist es, dass uns die Tiere folgen, wenn wir uns von ihnen wegbewegen. Je nach Temperament geht auch dies schneller oder es dauert etwas länger. Bei diesem Teil der Übung lerne ich noch etwas Wichtiges über mich: Es reicht nicht aus, wenn das Pferd mir vertraut. Ich muss auch ihm vertrauen, darauf vertrauen, dass es mir folgt, und ihm dafür Zeit lassen.



Sylvia Reykowski  
Betriebliche Präventions- und Gesundheitsmanagerin  
Spezialisiert auf die Beratung bei der Implementierung von Gesundheitsmanagement, Qualitätshandbücher und Kennzahlenmanagement (BGM) im Unternehmen.  
[www.fakt-gesundheit.de](http://www.fakt-gesundheit.de)

## Schlussrunde

Das Seminar hat mich in vielen Bereichen zu neuen, wirklich erfahrbaren und sofort umsetzbaren Erkenntnissen gebracht. Dieses Training ist Praxis pur. Weg von den theoretischen Erklärmodellen anderer Seminare, ist dieses Erlebnis absolut nachhaltig. Die Reaktionen der Tiere zeigen zu jeder Zeit deutlich das, was der Teilnehmer über sich wissen muss und wie er handelt. Wie in einem Spiegel ist ganz deutlich das eigene Tun erkennbar.

Theoretisch waren mir viele Zusammenhänge vor dem Seminar klar. Richtig bewusst wurden sie mir in den einzelnen Übungen. Die während des Seminars gemachten Aufnahmen zeigten mir noch einmal ganz deutlich, wie ich in manchen Übungen wirkte, oft anders, als ich mich selbst fühlte. Dabei habe ich Selbst- und Fremdwahrnehmung intensiv schulen können. Was mir viele Jahre Ausbildung und Erfahrung nicht vermitteln konnten, wurde mir in den wenigen Stunden bei porta patet nachhaltig und für mich umsetzbar vermittelt.

Heute gehe ich anders, achtsamer, in Gespräche und Situationen hinein. Meine Körperhaltung hat sich ebenfalls verändert. Ich bin meiner selbst mehr bewusst und gleichzeitig achtsam mit dem anderen. Das Ergebnis ist eine wesentlich höhere Präsenz im Alltag. Ich bin davon überzeugt, dass jeder Mensch und ganz besonders Führungskräfte für ihre vielfältigen Aufgaben von einem solchen Training profitieren. ◀

# Abonnieren Sie W&B!

**Wirtschaft und Beruf**  
Zeitschrift für berufliche Bildung  
www.w-und-b.com

IMPRESSUM

## Wirtschaft und Beruf

Zeitschrift für berufliche Bildung

04.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

www.w-und-b.com  
www.facebook.com/WundB 

**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen  
Ahornweg 68, 61440 Oberursel  
Tel.: +49 (0)173/691 58 38  
Fax: +49 (0)61 71/28 49 56  
E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deull-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt  
Tel.: +49 (0)172/655 54 10  
E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes  
Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt  
Tel.: +49 (0)173/308 29 25  
E-mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape  
Hauptstraße 109, 91054 Erlangen  
Tel.: +49 (0)91 31 / 81 61 39  
E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter  
Swiss Coordination Centre for Research in Education  
Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau  
E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts  
Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und  
Berufsberatung des Deutschen Verbandes für  
Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf  
Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,  
Tel.: 08 21/420 99-77  
Fax: 08 21/420 99-78  
E-Mail: anzeigen@w-und-b.com  
Internet: www.w-und-b.com  
Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH  
Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber  
Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&B – Wirtschaft und Beruf

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:  
Charlotte B. Venema (37); Erich Rauschenbach (2);  
123rf: hypermania2 (1, 15, 35), artqu (11), Liu Bing (63);  
Fotolia: vege (48–49); Shutterstock: iconizer (9–10),  
o. A. (31), pryzmat (40)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich  
**Einzelheft Print:** 29,80 Euro zzgl. Versandkosten  
**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo  
**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten  
**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 40 % gegenüber dem Einzelkauf. Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt. Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

**Ich bestelle**

- das **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 99,- Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
  - das ermäßigte **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 49,50  
(Der Rabatt von 50 % gilt für Studierende, Schüler, Azubis,  
Referendare bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung –  
bitte unbedingt Studienbescheinigung etc. beifügen!) Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
  - Rabattstaffel für **W&B**-Mehrfachabos  
(ideal für Firmen, Verbände und Institutionen – Buchhandel ausgenommen)  
2–5 Exemplare 10 % Rabatt  
6–10 Exemplare 20 % Rabatt  
ab 11 Exemplare 30 % Rabatt  
Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
- Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare. Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_

Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

**Meine Daten**

---

Name, Vorname

---

Telefon (wichtig für Rückfragen)

---

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

---

Evtl. Institution, Firma, Verband

---

Straße, Nr.

---

PLZ, Ort (Land)

---

Datum Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**