

& 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 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

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

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. ◀

Wie kann man Führung lernen?

Es fehlt nicht an Literatur zum Thema Führung, es gibt ungezählte

Trainer und Seminare zu den diversesten Führungsmethoden

oder Führungsmoden. Was aber wirklich zählt, ist das Ergebnis.

Das Konzept des pferdegestützten Trainings setzt auf das Erleben

und Fühlen. Unsere Interviewpartnerin Sylvia Reykowski ist betriebliche

Präventions- und Gesundheitsmanagerin (www.fakt-gesundheit.de).

Sie hat deshalb einen ganz eigenen Blick auf das Thema.

FÜHRUNG ERLEBEN

Was waren Ihre Beweggründe, bei einem pferdegestützten Führungskräftetraining mitzumachen?

Reykowski: Als Beraterin und Trainerin für betriebliches Gesundheitsmanagement sind mir die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die Leistungsfähigkeit und das betriebswirtschaftliche Gesamtergebnis bewusst. Schon jetzt hat jeder zweite Mitarbeiter innerlich gekündigt. Dies liegt zu einem großen Teil an Führungsmängeln. Im Bewusstsein der Unternehmer spielt dies eine geringere Rolle. Es wird eher versucht, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, als das eigene Handeln zu reflektieren.

In vielen Trainings erlebe ich immer wieder, dass solche Themen eher „verkopft“ angegangen werden. Es wird viel Theorie vermittelt. Jeder kennt diese Theorie, nur die wenigsten kommen vom Denken ins Fühlen bzw. ins Handeln. Das kostet viel Zeit und Geld und bringt letztlich wenig. Für mich war es wichtig, Trainingsmethoden zu finden, bei denen dies genau gelingt: vom Denken ins Fühlen und Handeln zu gelangen.

Wo sehen Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen der Führung von Pferden und der von Menschen?

Reykowski: Kommunikation geschieht auf mehreren Ebenen und gleichzeitig verbal wie nonverbal. Wir wissen schon seit langem, dass die nonverbale Ebene eine wesentlich größere Rolle spielt als das gesprochene Wort. In unserem Denken ist es genau umgekehrt. Wir denken, weil wir es gesagt haben, sei es auch verstanden. Jede Führungskraft wird tagtäglich mit der Tatsache konfrontiert, dass das so nicht ist. Die Führungskräfte machen bei dem Versuch, sich verständlich zu machen, vielfältige Erfahrungen. Sie wechseln vielfach permanent in verschiedene Rollen. Sie sind, je nach eigenem Temperament und ihrem sozialen Hintergrund, Lehrer, Belehrer, Vaterfigur, Autoritätsperson, Macher, Held. Natürlich gibt es hier noch einen Unterschied zwischen dem Führungsverhalten von Männern und Frauen. Führung selbst ist jedoch kein Springen zwischen einzelnen Rollen. Sie ist, im positiven Sinne, klar im Denken der Führungskraft verankert und sollte das Gesamtwohl von Unternehmen UND

Mitarbeitern im Sinn haben. In einer Pferdeherde ist es so, dass die Leitstute eine klar definierte Rolle auf Zeit hat. Solange sie für das Gesamtwohl der Herde sorgt, leitet sie. Tut sie das nicht mehr, übernimmt ein anderes Tier ihren Platz. In menschlichen Gruppen ist das ähnlich, nur weniger klar definiert. Füllt eine Leitungskraft ihre Position nicht bzw. nur zum Teil aus, übernimmt ein anderes Mitglied des Teams diese Aufgaben. Es wird zum inoffiziellen Leiter.

Pferde sind absolut gegenwartsbezogen. Das macht das Arbeiten mit ihnen so einfach. Sie vergessen, was vor fünf Minuten war. Man kann immer von Neuem mit ihnen beginnen. Menschen sammeln die Vergangenheit. Stimmt die Beziehung von gestern nicht, wird dies Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von heute haben. Dies muss von Führungskräften berücksichtigt werden. Die Beziehungsebene ist die Ebene, auf der die Bereitschaft für ein konstruktives Miteinander oder eben die innerliche Kündigung entschieden wird. Führungskräfte vergessen im Alltag häufig diese Ebene. Besonders für Frauen ist es wichtig, immer wieder

eine Rückmeldung zu erhalten, dass die Beziehung noch positiv ist. Wer nur auf der Sachebene mit seinen Mitarbeitern kommuniziert, verliert auf Dauer an Vertrauen. Wer nur auf der freundschaftlichen Ebene kommuniziert, verliert auf Dauer an Respekt. Beides ist wichtig, um Erfolge zu erzielen.

Welche entscheidenden Faktoren sollten Führungskräfte für ihre Aufgaben mitbringen?

Reykowski: Sie sollten genau um die verschiedenen Ebenen wissen und diese auch achtsam in den Arbeitsalltag einfließen lassen. Es gilt Führungskräfte zu stärken, als Menschen und in ihrer Position.

1. Die Beziehung achten und stärken. Wer „Wir“ sagt und „Ich“ denkt, missachtet diese Ebene. Erfolge werden von Mitarbeitern gemacht. Es sind die Mitarbeiter, die das Unternehmen aufbauen und nach außen vertreten. Wer die Menschen achtet, die ihn groß gemacht haben, wird noch größer werden können.
2. Die eigene Einstellung zu den Mitarbeitern reflektieren, ebenso zu den erforderlichen Aufgaben. Mitarbeiter spüren das, wenn Führungskräfte mit einer negativen Haltung in ihre Aufgaben gehen. Jene Urzuversicht, mit der Führungskräfte auch in schwierige Aufgaben gehen, überträgt sich auf das Team. Die positive und richtige Haltung bedeutet: „Wir schaffen das – gemeinsam!“
3. Klare Appelle setzen. Es wird nach wie vor viel zu viel diskutiert. Entscheidungen treffen geschieht auf der Leitungsebene. Dort ist die Verantwortung. Diese Entscheidungen müssen in möglichst klaren Worten bekannt gegeben werden.
4. Unterstützung geben in Sachfragen. Neue Aufgabengebiete erfordern eine Phase der Umstellung und Eingewöhnung. Sie erfordern auch Zeit. Führungskräfte müssen in dieser Zeit ansprechbar und direkt vor Ort sein. Was ihnen klar ist, ist noch lange nicht dem Mitarbeiter klar. Hier gilt es mehr Achtsamkeit zu entwickeln.

Wie hat sich die Rolle von Führungskräften in der Arbeitswelt verändert?

Reykowski: Sie ist komplexer geworden. Weg vom klar definierten Rollenbild des Bestimmers, Befehlers, haben viele Unternehmen eine partnerschaftliche Führungskultur entwickelt. Für viele Führungskräfte ist es schwierig, sich selbst darin klar zu definieren. Diese Unsicherheit im Denken überträgt sich auf das Handeln. Mitarbeiter spüren das.

Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Wertewandel. Die jungen Fach- und Führungskräfte von heute wollen anders behandelt werden als noch unsere Väter und Großväter. Das Gehalt spielt schon heute als Anreiz eine zweitrangige Rolle. Junge Männer heute sehen Karriere und Familie als gleichrangige Lebensziele, wobei das Wohl der Familie eher im Vordergrund steht als der nächste Karriereprung. Lebensziele verändern sich im Laufe eines Lebens. Unternehmen, die hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und halten wollen, müssen diesen Veränderungen Rechnung tragen. Eine lebenszyklusorientierte und generationsübergreifende Personalentwicklung ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, hier attraktive Anreize zu bieten.

Wie können Führungskräfte in ihren Aufgaben gestärkt werden?

Reykowski: Führungskräfte brauchen Achtsamkeit bei der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Diese gilt es zu schulen.

Sie brauchen eine klare Positionierung im Unternehmen, besonders Führungskräfte der sog. zweiten Reihe. Und sie brauchen das Vertrauen ihrer Vorgesetzten bzw. des Unternehmers. Eigene Handlungsspielräume sowie die Beschränkung von Kontrollen auf wirklich wichtige Bereiche können eine große Entlastung sein. Nicht nur die Führungskraft muss lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen, auch der Unternehmer muss seinen Führungskräften vertrauen lernen. Dies kann schon geschehen, indem man von einer Fehlerkultur zu einer internen Lernkultur

kommt. Der Verzicht auf Schuldzuweisungen ist der erste Schritt, verhindern diese doch nur die Weiterentwicklung.

Welche Verbindung sehen Sie zu Ihrem eigenen Tätigkeitsfeld, zum Gesundheitsmanagement?

Reykowski: Das Führungsverhalten ist in allen Unternehmen der wesentliche Indikator für Gesundheit, Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und vor allem Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wer systematisch die Ursachen für Fehlzeiten der Mitarbeiter hinterfragt, stellt immer wieder fest, dass es die Führungskräfte sind, die diese Faktoren maßgeblich beeinflussen. Wechseln Führungskräfte von einer Abteilung in eine andere, nehmen sie „ihre“ Fehlzeiten mit. Das muss mehr in das Bewusstsein der Unternehmen. Während das gesundheitsbewusste Verhalten von Mitarbeitern nur indirekt beeinflusst werden kann, ist eine Veränderung in der Führungskultur leichter zu vollziehen und letztendlich auch effektiver.

Was wünschen Sie sich von den Unternehmen?

Reykowski: Die Themen Gesundheit und Führungskultur sind untrennbar miteinander verbunden. Um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, dem demografischen Wandel, der Globalisierung und dem veränderten Wertverständnis begegnen zu können, sind tiefgreifende Antworten erforderlich. Es genügt also nicht, nur einen Rückenfitkurs anzubieten. Der Gesundheitsschutz der Beschäftigten ist Chefsache. Alle dreieinhalb Minuten stirbt in der EU ein Mensch an den Folgen arbeitsbedingter Erkrankungen. Diese Zahlen werden öffentlich kaum kommuniziert. Sie sind einfach nicht im Bewusstsein.

Ich wünsche mir mehr Bewusstsein für diese wirklich wichtige Aufgabe sowie ein ganzheitliches, systematisches Vorgehen. Vor allem, weil dies die wirtschaftlichste, wirksamste und nachhaltigste Form des Vorgehens ist. ◀

Das Interview führte *Dr. Ulrich Striebl, Portapatet GbR, Lisberg*

Impulsgeber Pferd.

Das etwas andere Coaching.

Schneller am entscheidenden Punkt!

- Persönlichkeitsentwicklung
- Führungskräftetraining
- Erfolgscoaching
- Teamevent

Portapatet® bietet Ihnen mit Pferden als Trainingspartner neue Möglichkeiten für Ihre persönliche und berufliche Weiterbildung:

- für ein **selbstbewusstes Auftreten**
- für eine **überzeugende Persönlichkeit**
- für eine **starke Wirkung** durch **Klarheit im eigenen Verhalten**.

Unser pferdegestütztes Training und Coaching kann Ihnen entscheidende Impulse für eine **nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung** geben. Der Weg zu diesem Ziel führt über individuelle und intensive Erlebnisse in der Interaktion mit dem Pferd als Trainingspartner und über **Feedback** und **Selbstreflexion** auf mehreren Ebenen für einen Transfer in Ihren privaten und beruflichen Alltag.

- Wie baue ich Vertrauen auf?
- Wie wirke ich?
- Wodurch erhalte ich Respekt?
- Kann man überzeugendes Auftreten lernen?
- Authentisch führen – was heißt das?
- Wie beeinflusst unsere Einstellung unser Verhalten?

In unseren Seminaren und Coachings werden die Antworten auf diese und ähnliche Fragen persönlich für Sie erlebbar.

Seminarstandorte
in Mürsbach bei Bamberg und in Neumarkt Oberpfalz.

Portapatet® | Dr. Ulrich Striebl und Arite Schima
Am Pfaffenberg 7 | 96170 Lisberg | Tel. 0174 3063950
Fax 09549 989581 | info@portapatet.de

Warum Pferde?

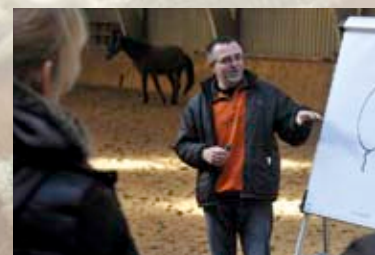
Pferde wirken als **vorurteilslose Spiegel** und geben ein klares und unmittelbares Feedback zur eigenen Wirkung. Sie akzeptieren **Ehrlichkeit, Vertrauen und Stärke**. Sie folgen demjenigen, der weiß, wohin er will – und der von der Richtigkeit seines Weges überzeugt ist. Diese Eigenschaften sind die Grundlagen von moderner, effektiver und effizienter Führung.

Ihr Nutzen!

- Erkenntnisse über die eigenen Beziehungs-, Verhaltens- und Führungsmuster gewinnen.
- Mehr Selbstsicherheit und Stärkung des persönlichen Zielbewusstseins.
- Mehr Klarheit in Ihrer Kommunikation und Ihrer Körpersprache.
- Verbesserung der eigenen Sensibilität im Umgang mit Menschen (privat und geschäftlich: mit Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten).
- Stärkung des Bewusstseins für das eigene Verhalten in Teams oder Gruppen.
- Mehr Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsstärke erlangen.

Wer kann profitieren?

- Geschäftsführer, Manager, Führungskräfte, Verkäufer.
- Mitglieder von Arbeits- und Projektgruppen, Teams.
- Ärzte, Anwälte, Lehrer, Trainer, Bewerber, Selbstständige, Freiberufler, Angestellte.



P
PORTA PATET