

Trainer auf vier Beinen – direkt und unbestechlich!

Das Pferd als unvoreingenommener Feed-back-Geber

Je ehrlicher das Feed-back über das Verhalten eines Menschen ist, umso klarer und besser ist die Aussagekraft. Aus diesem Grund werden immer öfters Pferde als Trainer für Führungskräfte trainings herangezogen.

Von Christine Wirl

Carsten Sostmeier, 44, bezeichnet sich selbst als „Pferdeversther“ und verdient sein Geld als Pferdesport-Experte bei der ARD und als Kommentator bei Turnieren, antwortete auf die Frage: „Was ist das Schönste an einem Pferd?“ „Der Blick in die Augen! Ein Pferdeauge kann so viel ausstrahlen: Ruhe, Vertrauen, Wachsamkeit, Angst.“ Niemand wundert es, dass diese wunderbaren Tiere nun

endgültig auch in der Trainer-szene Fuß gefaßt haben. Vor Jahren noch zögerlich, gibt es nun immer mehr Anbieter, die nicht auf der Rennbahn, sondern im Seminar aufs „Pferd“ setzen. Warum?

Der österreichische Managementtrainer und Coach Klaus Fischer: „Weil Pferde unbestechlich und ehrlich sind und weil man mit wenig Aufwand in kurzer Zeit sehr effizient arbeiten und lernen kann. Die

Reaktion des Pferdes ist in den meisten Fällen für den Teilnehmer auch ohne ‚Übersetzung‘ durch den Pferdetrainer sofort verständlich. Die Reflexion und Bearbeitung des Pferde-Erlebnisses im Seminarraum ist ein wesentlicher Punkt bei den Trainings, bei dem die Erkenntnisse in den (Führungs-)Alltag übertragen werden.“

Klaus Fischer, 45, bietet gemeinsam mit seinem für den Pferdeteil verantwortlichen Partner Reinhard Hofer, 43, das Seminar „Leadership-Awareness-Training“ an, wobei 1/3 des Zweieinhalb-Tage-Trainings mit dem Pferd gearbeitet wird. Rund 2/3 der Zeit werden für die Reflexion verwendet. „Es ist ein Training, das der Selbsterkenntnis dient und sicher kein ‚Goody‘ der Unternehmen an die Mitarbeiter ist, so nach dem Motto: ‚Zwei Tage Kuschneln mit den Pferden!‘“ Klaus Fischer und Reinhard Hofer können dieses Training mit praktisch jedem Pferd machen, das für den Reitbetrieb tauglich ist, „nur wenn ein Pferd extrem verzogen ist kann man es nicht für diese Art von Trainings einsetzen. Pferde sind normalerweise von Natur aus durch ihr Verhalten als ‚tierischer‘ Co-Trainer geeignet.“ Fischer und Hofer trainieren hauptsächlich auf der Styrian Paint Horse Ranch in Graz/Mariatrost, denn „das ist dort



Klaus Fischer

ein wunderbarer, energetisch einwandfreier Platz und sowohl für den Pferdeteil als auch für die Reflexion im Seminarraum bestens geeignet.“

Warum Pferde als Trainer?

Das Pferd spielte über Jahrtausende eine wichtige Rolle im Leben des Menschen. Es wurde als Arbeits- und Transporttier, Status- und Freizeitsymbol gesehen. Viele Männer der Geschichte definierten sich über ihre Pferde, man denke nur an die vielen heroischen Reiterstandbilder. Sie liehen sich deren Stolz, Mut, Energie, Freiheit und Kraft, aber auch deren Sensibilität, Vorsicht und Respekt. Die natürlichen Instinkte – der Flucht- aber auch der Herdentrieb – machen es zum idealen Trainer für Führungskräfte. Jede Pferdeherde besteht aus einer Leitstute, einem Leithengst und vielen „Mitarbeitern“. Genauso wie bei der Leitstute, so ist auch das Pferd bereit, dem Menschen zu folgen und zu



Foto: © Trachtenbild Development

dienen. Allerdings aufgrund von Freiwilligkeit, basierend auf Vertrauen und Respekt (Herdentrieb). Versucht der Mensch, das Pferd zu zwingen oder zu bevormunden, zu dominieren oder zu missbrauchen, so folgt das Pferd seinem zweiten Instinkt – dem Fluchttrieb. Fischer: „Mit Druck und Zwang kann man beim Pferd (und beim Mitarbeiter) längerfristig gar nichts erreichen, das erkennt man sehr schnell.“ Welcher der beiden Instinkte jeweils zum Tragen kommt, entscheidet das Pferd in jeder Sekunde aufs Neue. Genau wie die Leittiere in der Pferdeherde muss sich auch der Partner „Mensch“ jederzeit als kompetenter, vertrauter Anführer beweisen. „Sogar die Tagesverfassung einer Führungskraft ist an der Reaktion des Pferdes erkennbar. Das kann am ersten Trainingstag so und am nächsten plötzlich ganz anders sein“, sagt Klaus Fischer, „das ist eine wichtige und oft völlig neue Erkenntnis für eine Führungskraft zu erkennen, nicht jeden Tag gleich zu sein und gleich zu wirken und dass daher auch die Mitarbeiter nicht jeden Tag gleich reagieren.“

Menschenflüsterer

Dr. Dr. Fritz Hendrich in seinem Buch „Horse Sense“: „Die Rückbesinnung auf den Umgang mit Pferden als Erfahrung- und Erlebnisfeld für Führungsqualität ist kein modischer Gag, sondern beruht auf uralter Tradition. Erst seit dem 20. Jahrhundert ist das Pferd nicht mehr (Über-) Lebenspartner des Menschen. Es ist darum eine Vergeudung von kostbarem Erfahrungswissen, wenn die Erkenntnis aus dem Umgang mit diesem, die Menschheitsgeschichte begleitenden Wesen nicht genutzt wird.“

Pferde, die Managern zu einem besseren Führungsstil verhelfen? Die Managern verstehen lehren, wie ihr Führungsstil von den Mitarbeitern aufgenommen wird? Wie mag das gehen? Was können Führungskräfte durch Pferde lernen?

Fragen, die sich viele Seminarteilnehmer stellen, die zum Führungskräftetraining mit Pferden kommen. Da ist erst einmal ungläubiges Kopfschütteln und dann eine gehörige Portion Neugier. Die Tiere studieren, genau beobachten und beurteilen, das ist die erste Lektion. Bald folgt die Erkenntnis, dass Pferd nicht gleich Pferd ist. Einige brauchen mehr, andere weniger Druck, um sie in Bewegung zu setzen. Beim Führungskräfteseminar sind Pferde die eigentlichen Trainer und ihres Zeichens Intuitions- und Kommunikationslehrer. „Dennoch geht es hier nicht um Pferde, sondern um Menschen“, sagt Gerhard Krebs vom deutschen Anbieter Horsedream, „und zwar in der Vielzahl um Führungskräfte. Zu Pferdeflüsterern werden Sie nur indirekt. Das eigentliche Ziel ist, gute Menschenflüsterer aus den Führungskräften zu machen. Führen heißt, Mitarbeiter dazu zu befähigen selbstständig, mutig und risikobereit auf ein Ziel zuzugehen“, so sein Credo. Und die Führungskraft, egal ob Chef oder Manager, hat seiner Ansicht nach die Aufgabe, das entsprechende Umfeld dafür zu schaffen. Klaus Fischer: „Durch Pferde kann Führung erlebbar gemacht werden. Ich kann mich nicht ‚herausreden‘ wie z.B. bei Rollenspielen. Der normale Mechanismus des gewohnten Alltags funktioniert hier nicht. Dieses Feedback ist unbeeinflusst von Geld, Rang, Aufstiegschancen und Beziehungen. Das Pferd ist ja nicht ab-



Leadership Awareness Training – Führung mit Prinzipien.

Nähere Informationen unter

klaus.fischer@leadership-awareness.at

Tel.: +43 664/534 51 91

und reinhard.hofer@leadership-awareness.at

Tel.: +43 676/314 03 96

Kommunikations- und Führungstraining



www.prokschconsult.at

M: 0664/313 95 37

E: prokschconsult@utanet.at



Erlebnisorientierte Führungsseminare mit Pferden als Co-Trainer

„Entdecken, prüfen & erweitern Sie Ihr Führungspotential durch den Spiegel Pferd“

Eine herausfordernde Chance für Führungskräfte!

- unmittelbares Feedback über Führungseigenschaften
- elementare Einsichten in unbewusst gesteuerte Führungsprozesse
- erleben „natürlicher“ Autorität
- nachhaltige Lernerfahrung durch bildhafte Erkenntnisse

Für Führungskräfte, Projektleiter, Teams & Mitarbeiter im Verkauf

Als Teamtrainings und Einzelcoachings

Als offene und firmeninterne Trainings

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Erstgespräch!

Mag. Alexandra Kamper-Neulentner

Tel.: +43 – 699 – 17 26 16 79

Office@fuhrungsseminare.at

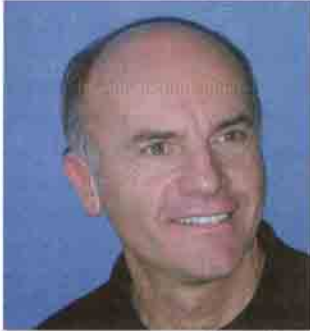
www.fuhrungsseminare.at

EVENTDMC

Development - Management - Consulting



Wer bewegt wen?
Intensivtraining für
Führungskräfte
Nonverbale Kommunikation
und Natural Leadership am
Beispiel Mensch/Pferd
Information und Anmeldung:
+43 699 17210747 oder
bsperl@onemail.at
<http://pferdeseminar.sperl.org>



Bruno Sperl

hängig von seinem Gegenüber ‚Mensch‘ in dem Sinne, wie es Mitarbeiter sind, die mit einem Feed-back sehr oft aus taktischen Gründen nicht ehrlich sind.“

Sicher gibt es Teilnehmer bei den Trainings, die entweder extreme Angst vor Pferden haben oder, im Gegenteil, sie sind begeisterte Hobby-Reiter. Macht das Unterschiede in der Aussagekraft des Seminars? Bruno Sperl, der in den vergangenen drei Jahren Veranstaltungen zumeist im Burgenland und in Oberösterreich durchgeführt hat: „Eventuelle Reitkenntnisse haben meiner

Meinung nach keinen Einfluss. TeilnehmerInnen, die ihr eigenes oder das Führungsverhalten anderer reflektieren, haben sicher einen Vorteil, da sie zumindest die Denkmodelle kennen. Die Übungen sind so ausgedacht, dass Standardsituationen des Führens von Individuen und Gruppen – quasi in einer Laborsituation – erlebbar werden. Sich selbst spüren beim Führen – darum geht’s! Zum Thema Angst: Ich hatte TeilnehmerInnen mit Ängsten, mit Allergien, auch TeilnehmerInnen, die noch nie in der unmittelbaren Nähe eines Pferdes waren. Es war bisher immer möglich und für alle spannend, die Übungen durchzuführen. Wirkliche Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie lernfähig sind“, meint Bruno Sperl, der als Ziel der Seminare „die ständige Verbesserung der eigenen Beobachtungs- und Urteilskraft sowie die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires hat.

Die Führungskraft schafft die Rahmenbedingungen für eine Unternehmenskultur. Vertrauen und Respekt sind die beiden Seiten der Medaille, die Sicherheit heißt.“

Kann ein vielbeschäftigter Manager für sich ein wirklich erfolgreiches Führungskonzept



Alexandra Kamper-Neulentner

entwickeln und seinen Führungsstil verbessern, wenn er sich aufs „Pferd“ einlässt?

„Ja, durchaus!“, ist auch Mag. Alexandra Kamper-Neulentner, die erfolgreich diese Seminare anbietet, überzeugt. „Die Teilnehmer erfahren, wie sie ihre Stärken als Führungskraft ausbauen und in ihr berufliches Leben umsetzen können.“

Das Prinzip ist ja relativ einfach: Aufgrund ihrer Sensibilität nehmen Pferde kleinste, auch unbewusste Gesten und Verhaltensweisen wahr. Pferde können nicht lügen, sie können nur authentisch in der Situation handeln.

Kamper: „Ein Pferd kennt keine Vorurteile, es akzeptiert jeden Menschen auf der Basis Vertrauen, natürlicher Autorität, persönlicher Anerkennung, Ehrlichkeit, Authentizität, mentaler Stärke, Lob und Zielorientierung. Dadurch sind Pferde die perfekten Spiegel – vorurteilslos und klar. Und genau diese Eigenschaften werden in diesen Seminaren genutzt! Durch die Arbeit mit Pferden erhalten die Teilnehmer unmittelbares Feed-back und Selbsterkenntnisse über ihre Führungseigenschaften,

die eigenen Stärken und Schwächen, sie nehmen Erfahrungen mit, die als Bilder gespeichert und jederzeit abrufbar sind. Sie gewinnen elementare Einsichten in unbewusst gesteuerte Führungsprozesse, erweitern und steigern ihr soziales Führungsverhalten und erleben mit den Co-Trainern Pferd ‚natürliche Autorität‘ ohne Druck und Zwang. Durch bildhafte Erkenntnisse und erlebnisorientiertes Lernen zeichnet sich der Erfolg der Seminare für die Teilnehmer durch sofort abrufbare und nachhaltige Erkenntnisse aus“, sagt Kamper, die Seminare für verschiedene Zielgruppen anbietet, so beispielsweise für Führungskräfte aller Hierarchieebenen, für Projektleiter oder für Verkäufer, die jeweils zwei Tage dauern. Weiters bietet Alexandra Kamper Teamseminare und Einzelcoachings an. Kamper: „Seminarort ist Gut Pöllndorf, Weistrach, in Oberösterreich, gearbeitet wird mit Island-Pferden.“

Kommunikation

In ihrem Buch „Von Pferden lernen“ schreiben Nicole Truckenbrodt und Jutta Fiegler: „Wer mit Pferden kommunizieren und/oder von ihnen etwas über seine Kommunikation lernen will muss bereit sein, sich auf die Pferdewelt einzulassen und ‚mehr und mehr zum Pferd werden‘. Es geht nicht darum, das Pferd zu vermenschlichen, sondern schlicht und einfach darum, die Perspektive zu wechseln. Anstatt vom Pferd zu verlangen, die menschliche Sprache zu erlernen, können Sie den Spieß umdrehen und selbst die Pferdesprache lernen! Das hat den Vorteil, dass Sie Ihre Intelligenz zielgerichtet einsetzen. Zudem trainieren Sie Ihre Fähigkeit, Perspektiven zu

Führungstraining mit Pferden in der Höldrichsmühle

Namhafte Veranstalter finden in der Höldrichsmühle ideale Voraussetzungen für ihre Trainings vor. Zum Erfolg einer Veranstaltung trägt auch die Umgebung bei. Im Seminarhotel und Reitschule Höldrichsmühle, nur 17 km außerhalb Wiens, steht Trainern und Seminarteilnehmern ein optimales Seminarumfeld – gepaart mit einer von Familie Moser umsichtig geführten Reitschule mit gutgerittenen Warmblutpferden – zur Verfügung. In der Reitschule Höldrichsmühle werden nicht nur Reiter und Jungpferde ausgebildet, sondern es werden auch Pferde gezüchtet. Pro Jahr kommen 2-3 Fohlen zur Welt. In der 800m² Reithalle können Führungskräfte-Trainings auch bei Schlechtwetter durchgeführt werden. Reitlehrpfade führen in die umliegenden Wälder. Zudem bietet die Höldrichsmühle die Einrichtung von Firmen-Reitclubs mit vergünstigten Abo-Preisen an.

Erich und Irene Moser
Hotel-Restaurant und Reitschule
Höldrichsmühle
Gaadnerstrasse 34,
2371 Hinterbrühl
Tel.: 02236/26 27 40,
Fax: 02236/48 729
www.hoeldrichsmuehle.at,
E-Mail: hoeld@eunet.at



wechseln. Die Basiskompetenzen für den wertschätzenden Umgang und die erfolgreiche Kommunikation mit anderen (Pferden und Menschen) können nicht oft genug geübt werden. Hier liegt jedoch oft schon ein erstes Missverständnis vor“, heißt es in dem Buch, das sehr anschaulich durch Wort und Bild zeigt, wie man durch den Umgang mit Pferden die Persönlichkeit entwickeln kann. „Wie viele Reiter verlangen von ihren Pferden, dass sie doch endlich das tun sollen, was von ihnen verlangt wird – und ärgern sich dann über das Pferd, wenn es das nicht tut! Und wie viele Parallelen gibt es da im menschlichen Alltag? Wie oft ärgern sich Führungskräfte über ihre Mitarbeiter, dass der andere einfach nicht verstehen will, was man meint? Oder es zwar versteht, aber nicht tun will: ‚So ein bockiges Pferd!‘ Vielleicht haben der oder die andere es nur nicht verstanden, weil er oder sie die Welt aus einer anderen Perspektive betrachtet? Probieren Sie es doch einfach einmal aus und versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers: Was würde bei Ihnen ankommen, wenn Sie aus der Perspektive, der ‚Brille‘ des anderen, die Welt wahrnehmen würden?“ Dieses Buch „Von Pferden lernen“ beleuchtet den Umgang Pferd/Mensch unter zahlreichen Facetten und gibt verschiedene Ansatzpunkte, wie man durch das Training mit dem Pferd erkenntnisreicher werden kann, und zwar in vielen Lebensbereichen.

An die Grenzen kommen

Ein Fallbeispiel aus einem Training auf Gut Westenried mit Fiegler und Truckenbrodt: Ein Teilnehmer schafft es trotz einiger Versuche nicht, das Pferd auch nur einen Schritt

nach vorne zu bewegen. Es zeigt nichts anderes als Desinteresse und bringt den erfolgsverwöhnten Manager an seine Grenzen. In diesem Fall fordert die Trainerin den Teilnehmer auf, die Perspektive bzw. Rolle des Pferdes einzunehmen. Sie führt ihn, ähnlich am Strick ziehend und gleichzeitig mit dem Körper etwas anderes signalisierend, nämlich: „Bleib stehen!“ Dieser Perspektiven-Wechsel macht ihm klar, wie unsicher und unklar er seine Signale gegeben hat. Durch etwas Nachfragen kommt die innere Haltung des Mannes zu Tage, der sich gar nicht so ganz sicher ist, ob er dem Pferd (und sich selbst) wirklich vertrauen kann und



will. Das drückt sich in seiner Körperhaltung aus – und genau darauf reagiert das Pferd! Nach kürzer Arbeit zum Thema Vertrauen und Zielklarheit richtet sich der Mann innerlich auf, schaut zielstrebig auf den Weg, den es zu gehen gilt, geht ganz selbstverständlich los – und das Pferd folgt ihm ebenfalls ganz selbstverständlich, als hätten die beiden noch nie etwas anderes getan! Nicole Truckenbrodt: „Diese kleinen Momente können sehr einprägsam sein. Sie berühren die Menschen auf einer sehr tiefen und natürlichen Ebene. Und machen gleichzeitig offen, sich auf das eigene Innenleben einzulassen: Dann wird deutlich, welche inneren Blockaden, selbstgemachter Druck (z.B. der Glaubenssatz „perfekt“ sein zu müssen), Fragen des Selbstwertgefühls

(z.B. von jedem anerkannt und bewundert zu werden) oder auch Selbstmanagement-Thematiken (z. B. die Frage, Prioritäten im Leben nach dem Wesentlichen auszurichten) das Verhalten steuern. Und wer seine blockierenden Glaubenssätze erst einmal identifiziert hat, kann sie durch förderliche ersetzen. Dies ist immer ein sehr beeindruckender Moment: Alleine die Veränderung der Gedanken und damit der inneren Haltung verändert sofort die Körpersprache, das emotionale Befinden – und natürlich: auch die Reaktion der Pferde!“

Die auf systemisches Coaching spezialisierte Diplompädagogin Nicole Truckenbrodt und die Reitlehrerin Jutta Fiegler (Ausbildung u.a. in klassischer Dressur, Frei- und Zirkusarbeit sowie Angstbewältigung) sind von offenen Pferde-Seminaren abgekommen und entwickeln nur noch maßgeschneiderte Einzelcoachings, Führungskräfte-Trainings oder Teamentwicklungen für ihre Kunden. Sie berichten noch von einem wesentlichen und heilsamen Nebeneffekt, quasi einer Art Zusatznutzen für Führungskräfte, sobald sie auf dem Gut Westenried südlich von München, abgeschieden und umgeben von Wald und Wiesen, in Kontakt mit den Pferden kommen. Truckenbrodt: „Schlagartig fällt der Alltagsstress ab, ein erstes Durchatmen gelingt – und Wesentliches wird sichtbar. Oft sind dann hinter so manchen vordergründigen Anliegen aus dem Führungsalltag ganz andere Themen entscheidend: solche, für die in der Hektik und im großen Verantwortungs-Druck keine Zeit und Energie bleibt, sie anzuschauen. Bei den Pferden, etwas Zeit für sich selbst – und einer würdevollen, achtsamen Begleitung durch das Coa-



Pferde stärken...

- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Teams

Systemisches und lösungsorientiertes Training/Coaching mit Pferden im Reit- & Seminarzentrum J. Fiegler



Nicole Truckenbrodt / Jutta Fiegler

Truckenbrodt Development
Tal 15, 80331 München
Tel: +49 89 / 693 738 50

www.truckenbrodt-development.de
kontakt@truckenbrodt-development.de

ching werden sie dagegen sehr schnell sichtbar, greifbar und letztlich auch lösbar!“

Aktion und Analyse

Fallbeispiel des Trainerinnenteams Dr. Elisabeth Proksch, Unternehmensberaterin und Managementtrainerin und Mag. Irene Staringer, Klinische und Gesundheitspsychologin, die ihre Seminare auch im Rahmen der GfP anbieten: Bei der ersten Aufgabenstellung soll das Pferd um zwei Markierungspunkte in einer Achterschleife geführt werden. Erschwert wird die Aufgabe durch die Einhaltung eines Abstandes von ungefähr zwei Metern zwischen Pferd und Führungsperson. Als Kommunikationsmittel können Körpersprache, ein drei Meter langes Führseil und ein Kontaktstock verwendet werden. Stimmkommandos sind nicht zulässig. Die Teilnehmer werden



Irene Staringer und Elisabeth Proksch

Foto: © Prokschconsult

bei dieser Aufgabenstellung für den danach stattfindenden Transfer in die persönliche Arbeitssituation gefilmt.

Martin B., Projektmanager, löste die Aufgabe, indem er zunächst seinem „Mitarbeiter“ viel Zeit gab, um sich an die neue Führungsperson zu gewöhnen. Während des Führens gab es immer wieder Kontrollblicke seitens Martin B., ob der neue „Mitarbeiter“ auch mit seinem Tempo mitkommen kann. Nach Aufforderung der Trainerinnen, einen Abstand von zwei Metern zwischen sich und das Pferd zu bringen, vergrößerte Martin B. zunächst den Abstand, indem er schneller voranging und so den gewünschten Abstand herstellte. Danach versuchte er durch Schwingen mit dem Seil den Mitarbeiter aufzufordern, den Abstand einzuhalten. Der „Mitarbeiter“, ein junger Wallach, versuchte Schritt für Schritt den Abstand wieder aufzuholen, um in der Nähe von Martin B. Sicherheit zu finden. Zusammenfassend war folgendes zu beobachten: Martin B. versuchte regelmäßig selbst den Abstand herzustellen. Er forderte zaghaft mit wenig Druck und mit dem Seil das Pferd auf, selbst seiner Verantwortung nachzukommen, den Abstand einzuhalten. So übernahm er regelmäßig den Job seines Mitarbei-

ters, um letztendlich den Auftrag ordnungsgemäß zu erfüllen.

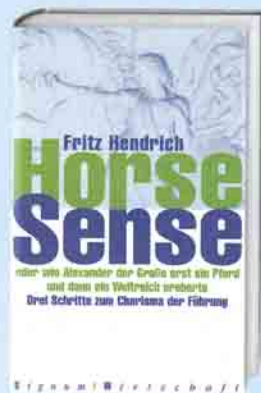
In der Analyse wurde Martin B. zunächst als aufgabenorientierte Führungsperson eingestuft, der ein gutes Arbeitsklima, in dem sich seine Mitarbeiter wohl und sicher fühlen, wichtig ist. Martin B. ist eine sehr verantwortungsvolle Führungskraft, die bereit ist, Aufgaben anderer zu übernehmen und ihren persönlichen Raum temporär einzuschränken, um den erfolgreichen „Projektabschluss“ sicherzustellen. Bei der Einschätzung des Mitarbeiters „Pferd“ erkannte er, dass es sich um einen unerfahrenen Mitarbeiter handelte, der bei schwierigeren Aufgaben unsicher wurde oder sie nicht ver-

stand! Im Transfer wurden unter anderem folgende Fragen bearbeitet:

Kennt Martin B. das Verhalten „des Übernehmens“ aus seiner persönlichen Arbeitssituation? Wie reagiert Martin B., wenn er merkt, dass seine MitarbeiterInnen sich zurücknehmen und er ständig unter Druck steht? Übernimmt Martin B. nur in kritischen Situationen (Zeitdruck, unsicherer neuer Mitarbeiter) Aufgaben anderer? Wie verhält er sich, wenn er mit erfahrenen oder eingearbeiteten Mitarbeitern zusammenarbeitet? Wie werden Verbindlichkeiten in dem amikalen Arbeitsklima eingehalten? Wie fordert Martin B. Verbindlichkeiten ein?

Die Aufgabenstellungen werden während des Seminars komplexer. Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit mit Pferden unterschiedlichen Charakters und Erfahrung ihre Führungsqualitäten zu testen und zu verbessern. Der Transfer in die persönliche Arbeitssituation und die Erarbeitung von Lösungsansätzen bei Kommunikations- und Führungsproblemen versetzt die TeilnehmerInnen in die Lage, das Erfahrene und Erlebte mit den Pferden in ihren Arbeitsalltag sofort zu integrieren. ■

Buchtipps zum Thema



Signum Wirtschaftsverlag
ISBN 3-85436-346-x



BLV Verlagsges.m.b.H.
ISBN 3-405-16723-x