

# Spieglein, Spieglein an der Wand, ...

**Vorstand Oliver Kulpanek  
berichtet über eine  
Führungskräfteklausur**

**... wer kennt diesen Satz aus einem Märchen der Gebrüder Grimm und kann ihn vervollständigen? Und was hat das mit Führung und Verhalten von Mitarbeitern zu tun? Ganz einfach: Ein Spiegel lügt nicht, er zeigt die Realität. Wenn man sich darauf einlässt, kommt man zu der Erkenntnis: Als Führungskraft ist das eigene Verhalten und insbesondere die eigene nonverbale Kommunikation der Auslöser für das Verhalten unserer Mitarbeiter. Es liegt an uns, ob es so läuft, wie wir es wollen oder eben nicht. Wir haben uns in unserer Führungskräfteklausur im Juli 2019 darauf eingelassen: Unsere Spiegel waren – Pferde.**

Einmal im Jahr geht die Führungsrunde der Baugenossenschaft Esslingen eG – kurz BGE – in Klausur. Mal werden gemeinsam Sachthemen bearbeitet, mal Zukunftsstrategien entwickelt – in diesem Jahr ging es um Führung und Zusammenarbeit. Auf die Idee: „Was halten Sie von einem Workshop Führen mit Pferden?“ reichte die Reaktion von ungläubigen Blicken bis zur spontanen Äußerung „Cool, das machen wir!“. Auch wenn wir alle nicht genau wussten, was uns erwartet – gespannt haben wir uns auf den Weg nach Weinsberg bei Heilbronn gemacht.

Ausgangspunkt für den 1½-tägigen Workshop mit Margit Dellian, Geschäftsführerin der dellian consulting GmbH, war eine Selbst-

einschätzung des eigenen Verhaltens am Arbeitsplatz – hierfür haben wir die DiSG®-Methode angewandt. Nur wenig überraschend fiel das Ergebnis aus, als wir unsere DiSG®-Profile schließlich zusammengeführt haben: Wir alle haben unterschiedliche Ausprägungen – wir sind unterschiedliche Persönlichkeiten. Deutlich wird auch, dass sich dieses in der gesamten Mitarbeiterschaft wiederfindet: Jeder Mitarbeiter ist ein eigener Verhaltenstyp, der im DiSG®-Profil unterschiedliche Ausprägungen hat. In der gemeinsamen Analyse und den Diskussionen fanden wir schnell Ansatzpunkte, warum jeder von uns Situationen unterschiedlich erlebt und dann damit auch unterschiedlich umgeht. Mit dem Wissen haben wir erarbeitet, was

Menschen mit anderen Ausprägungen jeweils wichtig ist – und wie man den einzelnen dann abholen und einbinden kann. Es wurde auch deutlich, wo jeder von uns an sich selbst arbeiten muss – auch das ist Führung.

Im zweiten Teil des Nachmittages ging es um Natur und Persönlichkeit der Pferde im Allgemeinen. Hierbei kam das DiSG®-Profil ebenfalls zur Anwendung – auch bei den Pferden gibt es unterschiedliche Persönlichkeiten: Dominante und intitiative Typen genauso wie Stetige und Gewissenhafte. Und wie beim Menschen hat jedes Pferd eine eigene Persönlichkeit und sein individuelles Verhalten, immer eine Mischung aus den Grundtypen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Zwei Gemeinsamkeiten haben die Pferde jedoch typübergreifend:

- Sie lassen sich führen, ja sie möchten geführt werden – als Herden- und Fluchttier ist es ihr Naturell und ihre Überlebensversicherung in der Natur, einer Führung grundsätzlich zu vertrauen.
- Sie leben im „Hier und jetzt“ und können nicht lügen. Sie spiegeln dem Führenden unmittelbar und ehrlich, ob dieser konzentriert ist und weiß wo es hingehen soll, aber auch wenn unterschiedliche Signale (Stimme passt nicht zu Gestik) irritierend sind.

Genug der Theorie. Zum Start des zweiten Tages wurden uns die „Co-Trainer“ in der Arena einzeln vorgestellt. Die Verhaltenstypen waren schnell zugeordnet und es war schon irritierend, wie klar jedes einzelne Pferd die eigene Persönlichkeitsstruktur zeigte.

Danach ging es los: In vier Trainingssequenzen mit steigendem Schwierigkeitsgrad haben wir abwechselnd die „Führung“ der einzelnen Co-Trainer übernommen – wir sollten die Richtung vorgeben, in die das Pferd gehen sollte.

Erste Überraschung: Es geht tatsächlich, ohne Druck und ohne laut zu werden. 600 kg setzen sich in die gewünschte Richtung in Bewegung, wenn der Führende weiß, wo es hingehen soll und auch darauf vertraut, dass der Geführte mitkommt. Zweite Überraschung: Sobald man nicht mehr konzentriert war, sobald man nicht mehr wusste, wohin, sobald man nicht mehr klar in der Körperhaltung war, ging es nicht mehr weiter. Der Co-Trainer spiegelte die Irritation sofort, je nach Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich: Der

eine blieb nur stehen, der andere drehte sich um. Wieder konzentriert und klar im Ziel folgte das Pferd jedoch sofort wieder in die gewünschte Richtung. Am Ende jeweils ein Lob an den Co-Trainer, auch das wurde sofort von ihm gespiegelt.

Führung lernen mit Pferden? Eine coole Idee mit hohem Lerneffekt – man muss nur bereits sein, in den Zauberspiegel zu schauen und die ehrliche Antwort auch annehmen. Weitere Informationen zu Führungskräfte Trainings mit Pferden: [www.equi-com.de](http://www.equi-com.de) (ok)



## VOLKSWOHNUNG übergibt das Bürgerzentrum Mühlburg an die Stadt Karlsruhe

Ein kultureller Anziehungspunkt ist nach zweijähriger Bauzeit fertiggestellt: VOLKSWOHNUNGS-Geschäftsführer Stefan Storz überreichte den symbolischen Schlüssel für das Bürgerzentrum Mühlburg mit Stadtteilbibliothek an Anne Sick, Leiterin des Amts für Hochbau und Gebäudewirtschaft Karlsruhe. Im Auftrag der Stadt Karlsruhe hat die VOLKSWOHNUNG GmbH den eingeschossigen Komplex mit Tiefgarage errichtet und 5,3 Mio. Euro investiert. Die offizielle Einweihung des von KLINKOTT Architekten geplanten Baus mit rund 850 m² Nutzfläche soll im Oktober 2019 stattfinden.

