

FÜHRUNGSKURSE MIT PFERDEN

Persönlichkeit auf dem Prüfstand

MATHIAS MORGENTHALER

Nein, von oben herab kann man ihm schlecht begegnen. Schon nur deshalb nicht, weil er uns mit seinen 600 Kilo Körpergewicht und einer Widerristhöhe von 175 cm problemlos in den Schatten stellt. Unser «neuer Mitarbeiter», den es kennenzulernen und zu führen gilt, ist ein 20-jähriger Oldenburger-Wallach. Er trabt in seinem weitläufigen Gehege herum, wirft den Kopf zurück, wirkt unberechenbar.

«Das Pferd ist weder höflich, noch lässt es sich durch Aussehen, Status oder äusseres Verhalten täuschen», haben wir im Voraus gelesen, «es reagiert ausschliesslich auf die tatsächliche Persönlichkeit. Pferde sind vorurteilslos und geben absolut eindeutiges Feedback. Sie akzeptieren Echtheit, natürliche Dominanz und soziale Kompetenz.»

Als wir den Auftrag erhalten, als Team den Wallach effizient diagonal durch sein Gehege zu führen, fühlt sich meine «tatsächliche Persönlichkeit» nicht unbedingt so an, als verlangte sie nach unhöflich-eindeutigem Feedback von diesem 600-Kilo-Brocken. Die behutsame Annäherung kostet Überwindung, aber sie gelingt: Der Wallach lässt sich bereitwillig beim Halfter nehmen und Begrüssungs-Klapse verabreichen, er reagiert auf sanften Druck und trottet alsbald mit uns durchs Gehege.

Lernimpulse durch Emotionen

Wenig später will Urs Thierstein im Theoriesaal von uns wissen, was uns leicht respektive schwer gefallen sei und wer welche Rolle im Team übernommen habe. Thierstein ist Gründer und geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens CTS Group AG. Seit einem Jahr arbeitet er in der Teamentwicklung, im Einzelcoaching und in der Personalselektion fallweise mit «Horse-based Training». «Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich von der Persönlichkeit der Führungskräfte ab», sagt Thierstein, der zuvor in einer Grossbank Firmen analysiert hat.

Als erfahrener Military-Reiter und Präsident des Reitvereins Bern weiss er, dass Pferde ein ungeschminktes Feedback auf das eigene Führungsverhalten geben. «Wir lernen dann am wirkungsvollsten, wenn wir die Konsequenzen unseres Tuns direkt am eigenen Leib spüren», sagt Thierstein. «Die Emotionen, die das auslöst, sind nicht immer angenehm, aber es sind starke Lern- und Veränderungsimpulse.»

Was Thierstein sagt, könnte abstrakt klingen, es wirkt aber plausibel, wenn man unmittelbar vorher einem Pferd gegenübergestanden hat. Die Videoanalyse später wird

Einem Untergebenen gegenüber können sich Chefs einiges erlauben, im Führungstraining mit Pferden dagegen haben schroffes Auftreten oder unnatürliche Autorität sofort unliebsame Konsequenzen. Wer 600 Kilo bewegen soll, erfährt so manches über sich.



«Das Pferd ist weder höflich noch lässt es sich täuschen» – Claudia Anner und Urs Thierstein nutzen das für die Arbeit mit Chefs. VALÉRIE CHÉTELAT

zeigen, wie die Rollen in unserem bunt zusammengewürfelten Team verteilt waren. «Meistens kann man die Konstellation in einer Gruppe schon ablesen, bevor sich das Team dem Pferd nähert», sagt Claudia Anner, die den Schnuppertag mit Thierstein leitet und die Outplacement-Sparte CTS Impuls führt.

Dominant, zackig, kumpelhaft

In der zweiten Übung führt jeder Teilnehmer das Pferd allein durch einen Parcours, die anderen beobachten. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede: Veronika, die Spitalmanagerin, die schon in der Gruppe mit Abstand die Aktivste war, führt den Wallach zackig, sie meistert die Aufgabe gut, strahlt aber wenig Ruhe aus und verausgibt sich ziemlich stark. André, Weiterbildungsverantwortlicher beim Staat, geht die Sache entspannter an, wird aber rasch ungeduldig, wenn das Pferd nicht mitmacht, erhöht den Druck, erntet Gegendruck. Und Tanja, Personalchefin in einem Industriebetrieb, verhält sich so kumpelhaft, dass der Wallach beginnt, an ihrer Jacke zu kauen und sie zu schubsen – ein Indiz dafür, dass sie sich auch im Berufsalltag zu leicht herumschieben

lässt und sich schwer damit tut, die Spielregeln zu bestimmen.

«Es gibt Führungskräfte, die sehr erfolgreich sind, dafür aber einen unverhältnismässig hohen Aufwand betreiben», sagt Claudia Anner und erzählt von einem Coa-

ching mit einer an Burnout erkrankten Chefin. Diese habe dem Pferd selbst dann noch flattert, als sie von ihm geklemmt worden sei. «Sie setzte sich nie gegen Verletzungen zur Wehr – bei der Arbeit mit dem Pferd hat sie gelernt, sofort Gegensteuer

zu geben.» Urs Thierstein sagt, die Seminare mit Pferden seien bei der Kundschaft sehr beliebt; demnächst finden sich die 14 Mitglieder der Generaldirektion eines Schweizer Konzerns in Vallon zum Workshop ein, danach kommt das inter-

nationale Management einer Schweizer Grossbank vorbei, um die Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu verbessern. «Wenn Japaner, Amerikaner und Deutsche in Projekten gut kooperieren wollen, müssen sie die verschiedenen Codes verstehen – auch in dieser Beziehung kann man von Pferden einiges lernen», sagt Urs Thierstein.

Auffallend ist, dass kaum einer der Kunden seinen Namen im Zusammenhang mit «Horse-based Trainings» in der Zeitung lesen möchte. «Die Akzeptanz muss sich noch verbessern», sagt Thierstein, «in ein bis zwei Jahren wird das aber kein Problem mehr sein».

Keine Pferdeflüsterer-Romantik

Johannes Dobler, Inhaber von JFD Training, ist da schon einen Schritt weiter. Der frühere UBS-Ausbildungsleiter hat sich vor fünf Jahren selbstständig gemacht, seither führt er regelmässig zweitägige Seminare mit über 20 Pferden in Scuol durch. Zu den Kunden gehören die Liechtensteinische Post, der Apothekenbelieferer Amedis und die Zürcher Kantonalbank (vgl. Kasten). «Pferde reagieren negativ auf unehrliche Dominanz», sagt Dobler, «deshalb sind sie ein gutes Spiegelbild.»

Dobler sagt aber auch, in letzter Zeit seien Weiterbildungsangebote mit Pferden «wie Pilze aus dem Boden» geschossen, heute gebe es viele Anbieter in der Schweiz. Von «Pferdeflüsterer-Romantik, Zirkus-Nummern und esoterischer Verherrlichung der Pferde» distanziert sich Dobler energisch. «Es kann nicht darum gehen, das Pferd am Bauch zu kraulen oder in Tränen auszubrechen, sondern wir bieten den Kunden eine Chance, durch intensive Erlebnisse in atypischem Umfeld eine Veränderung zu initiieren.»

Brief an sich selber schreiben

Damit der Transfer in den von Routine geprägten Arbeitsalltag gelingt, analysiert Dobler die Erlebnisse mit den Teams sorgfältig und lässt jeden Teilnehmer drei persönliche Erkenntnisse auf Papier festhalten und einen Briefumschlag an sich selber adressieren. Erst ein halbes Jahr später schickt Dobler die Post ab – für die Kunden ein Anstoss, sich noch einmal zu erinnern und zu überprüfen, ob sie die richtigen Konsequenzen gezogen haben.

«Es geht aber nicht nur darum, Schwächen zu identifizieren und auszumergen», sagt Dobler, «mindestens ebenso wichtig ist, dass die Teilnehmer neue Talente entdecken und spüren, welches gute Erlebnis es ist, sich intensiv auf einen Mitarbeiter einzulassen und ihn klar und respektvoll zu führen.»

ZKB-Manager von Pferd dominiert

Als vor gut vier Jahren bei der Zürcher Kantonalbank das Marketing zentralisiert wurde, machte sich Marketingleiter Stephan Bochsler auf die Suche nach einem geeigneten Teamentwicklungsseminar. Als er vom Pferdeseminar von Johannes Dobler erfuhr, war er «sofort Feuer und Flamme». Die sieben Teamleitungsmitglieder reagierten unterschiedlich, einige waren begeistert, andere schluckten leer und fürchteten sich vor einer Blamage. Auch er selber sei «mit mulmigem Gefühl» angeereit, sagt Bochsler, schliesslich sollte niemand das Gesicht verlieren.

Bochsler's erste Annäherung ans Pferd verlief erfreulich, stolz

machte er die Kollegen darauf aufmerksam, wie zutraulich der Vierbeiner seinen Kopf an Bochsler's Brust gerieben hatte, worauf eine Kollegin ihm auseinandersetze, das Pferd habe ihn dominiert und wie einen Pfahl behandelt. «Wir merkten rasch, dass man sich weder vorstellen noch verstecken kann», erinnert sich der ZKB-Marketingleiter, «das kitzelte uns als Team zusammen.»

Die Weiterbildung sei nicht nur «ein Riesenerlebnis für alle» gewesen, sondern sie habe lange nachgewirkt. «Auch ein Jahr nach dem Seminar haben wir uns noch auf die in Scuol erfahrenen Stärken und Schwächen angesprochen», sagt Bochsler. Der Mitarbeiter-

zufriedenheitsindex habe sich in der Marketingabteilung nach dem Seminar von 54 auf 68 erhöht, was nach der Zentralisierung nicht habe erwartet werden dürfen; Abgänge seien im Leitungsteam in den letzten vier Jahren keine zu verzeichnen gewesen.

Bochsler hat seither seine Erfahrungen mit Tieren erweitert: Letztes Jahr arbeitete er während dreieinhalb Monaten als Knecht auf Austernfarmen und Bauernhöfen in Kanada und lernte dort unter anderem, wie man stress- und gefahrenfrei Rinder treibt. Sein Fazit: «In der Arbeit mit Tieren lernt man mindestens so viel über Führung wie in so manchem Seminarraum.» (mmw)

AUS DEM ARBEITSRECHT

«Wann muss ich Überstunden machen?»

Ich arbeite in einem 50-Prozent-Pensum als Verkäuferin. Mein Vorgesetzter will, dass alle Angestellten Überstunden machen. Kann er das verlangen, auch wenn ich Kinder betreuen muss?

Die Arbeitszeiten werden grundsätzlich im Arbeitsvertrag festgelegt. Gemäss Artikel 321c des Obligationenrechts ist jedoch der Arbeitnehmer verpflichtet, Überzeit zu leisten, «soweit er sie zu leisten vermag und sie ihm nach Treu und Glauben zugemutet werden kann». Diese sehr vage Formulierung bedeutet, dass es auf die konkrete Situation ankommt. Es kann sein, dass von einem Teil der Mitarbeitenden Überstunden verlangt

werden, von anderen mit gesundheitlichen Problemen oder familiären Pflichten jedoch nicht. Nicht zumutbar ist Überzeit auch, wenn der Arbeitgeber sie durch zweckmässige Arbeitseinteilung oder die Einstellung zusätzlichen Personals vermeiden könnte.

Grenzen für den Umfang der Überstunden setzt das wenig bekannte Arbeitsgesetz, das die wöchentliche Höchstarbeitszeit in industriellen Betrieben, Büros und Grossbetrieben des Detailhandels auf 45 Stunden, in übrigen Unternehmen (z. B. im Gastgewerbe) auf 50 Stunden festlegt. Diese Höchstarbeitszeit darf bei ausserordentlichem Arbeitsanfall oder bei Be-

triebsstörungen ausnahmsweise um höchstens 2 Stunden pro Tag überschritten werden. Pro Kalenderjahr ist ein Maximum von 170 Stunden (bei einer Höchstarbeitszeit von 45 Std./Woche) beziehungsweise 140 Stunden (bei einer Höchstarbeitszeit von 50 Stunden) zulässig. Diese Grenzen gelten jedoch nicht für Kaderpersonal.

Verjährung erst nach 5 Jahren

Vorgeschrieben sind zudem Pausen von mindestens 30 Minuten (ab 7 Stunden) und 60 Minuten (ab 9 Stunden). Diese Pausen sind nicht zusätzlich zur Mittagspause zu verstehen, sondern werden meistens durch diese erfüllt. Als Arbeitszeit

gelten Pausen nur, wenn die Angestellten den Arbeitsplatz nicht verlassen dürfen. Die tägliche Ruhezeit muss mindestens 11 Stunden betragen. Eine Reduktion auf 8 Stunden ist einmal pro Woche möglich.

Für die regelmässige Arbeit in der Nacht und an Sonn-/Feiertagen sind besondere Bewilligungen erforderlich; sie werden nur erteilt, wenn ein dringendes Bedürfnis nachgewiesen werden kann.

Für geleistete Überstunden gibt es zwei Ausgleichsmöglichkeiten.

- Den Ausgleich durch Freizeit, falls der Arbeitnehmer damit einverstanden ist
- Den Ausgleich durch Lohn mit einem Zuschlag von 25%.

Es liegt somit am Angestellten, zu entscheiden, ob er die Überstunden durch Lohn oder Freizeit kompensieren will (falls nicht im Personalreglement oder Arbeitsvertrag etwas anderes vereinbart ist).

Nicht korrekt ist die oft anzutreffende Praxis, dass Überstunden verfallen, wenn sie nicht bis zu einem bestimmten Datum des Folgejahres bezogen werden. Sie verjähren wie die übrigen Forderungen aus dem Arbeitsvertrag erst nach 5 Jahren. Wichtig ist es aus Beweisgründen, Überstunden aufzuschreiben und vom Vorgesetzten visieren zu lassen.

Es liegt aber auch nicht im Ermessen der Angestellten, ob sie

Überzeit machen. Diese muss vom Vorgesetzten angeordnet oder nachträglich bewilligt werden.

Martin Zwahlen

ZUR PERSON



Martin Zwahlen ist Fürsprecher und Mediator in Bern. Er ist auf Arbeitsrecht und aussergerichtliche Konfliktlösung spezialisiert.

Arbeitsrechtliche Fragen an zwahlen@mz-mediation.ch. Eine Auswahl wird anonymisiert an dieser Stelle publiziert. (mmw)