

Hundeschule für Anführer

In der Pandemie sind so manche auf den Hund gekommen, und das nicht nur sprichwörtlich. Möglicherweise bringt sie das sogar beruflich weiter, denn von Hunden kann man viel lernen – gerade als Führungskraft.

Von Patricia Andreae und Michael Braunschädel (Fotos)

Hundebesitzer kennen das gut: Beim Spaziergang rennt der Vierbeiner voraus oder trödelt hinterher, und wenn man ihn ruft, macht er weiter, was er will. Alles Locken und Kommandieren nutzt nichts. Erst das Schütteln der Leckerli-Dose erzielt den erwünschten Effekt. Daraus den Schluss zu ziehen, dass man Mitarbeitern nur ein Goodie in Aussicht stellen müsse, damit sie die erwünschte Leistung bringen, ist allerdings zu kurz gesprungen. Und dennoch beginnt Michaela Knabe ihr Training immer mit einer Übung, bei der auch ein Beutelchen mit Leckerli zum Einsatz kommt.

Im Innenhof eines Hotels inmitten von Weinbergen hat die Chefin der 2008 gegründeten Coachdogs-Akademie aus Seligenstadt eine Gruppe von Trainerinnen versammelt. Sie wollen gemeinsam mit ihren eigenen Vierbeinern lernen, wie man Hunde im Führungskräfte-Coaching einsetzen kann. Dazu aber müssen sie erst einmal in die Rolle der Schüler schlüpfen. Die Aufgabe scheint simpel: Jede Teilnehmerin soll mit einem fremden Hund eine Strecke über den Hof gehen, zunächst mit Leine, dann ohne.

Balu, Emil, Yuki und Pepper lassen sich an der Leine und auch ohne gut führen, schließlich sind die angehenden Coachdog-Trainerinnen allesamt erfahrene Hundehalterinnen und wissen schon einiges über den Umgang mit den Ko-Trainern, wie Knabe die Vierbeiner nennt. Ganz zufrieden ist die Expertein,

die vor ihrer Selbständigkeit 23 Jahre im Vertrieb und im Key-Account-Management von international aufgestellten Unternehmen gearbeitet hat, mit ihren Schützlingen dennoch nicht.

Der konzentrierten Beobachterin entgeht keine Geste. Grundsätzlich habe es die Teilnehmerin richtig gemacht, als sie in die Hocke ging und dem Hund in die Augen schaute, um ihn mit Worten und Zeichen zu animieren, ihr zu folgen. Unterwegs aber habe sie dem Tier nicht deutlich genug gezeigt, wo es langgeht und dass er ihr folgen solle. „Zuerst hast du dich am Tempo des Hundes orientiert,

und ihm war das Ziel nicht klar, aber auf dem Rückweg hast du ihn dann motiviert, mitzukommen“, fasst Knabe zusammen – ihr Ko-Trainer Balu kann ja nicht für sich selbst sprechen.

„Im hundegestützten Coaching geht es nicht darum, die Verhaltensweisen der Vierbeiner zu kopieren“, erklärt Knabe. Mitarbeiter seien keine Hunde, und kein Teamleiter werde im Meeting Anerkennung gewinnen, weil er mit dem Kaugnackchen wedele oder einen Tennisball in den Flur werfe. Menschen funktionierten normalerweise nicht nach einem schlichten Reiz-Reaktions-Muster.

„Es geht um Haltung, der Hund spiegelt das Verhalten dessen, der ihn führen soll“, lautet Knabes Kernbotschaft. In ihrem Buch „Gute Führung braucht Haltung – elf Kompetenzen, die Führungskräfte von Hunden lernen können“ geht sie in der Geschichte vom Zusammenleben von Mensch und Hund weit zurück, um das plausibel zu machen. Sie blickt dabei auch in die Strukturen des Zusammenlebens der ursprünglichen Rudeltiere. Und eröffnet so einen neuen Blick darauf, was es bedeutet, ein Alpha-Tier zu sein: Dem gehe es nämlich nicht darum, durch Imponiergehabe und Kräfteressen zu überzeugen, sondern in erster Linie durch Souveränität.

Aus der Hundeperspektive

Aus der Perspektive ihres Labradors Balu beschreibt Knabe das so: „Für mich bedeutet Souveränität vor allem Sicherheit. Ist mein Mensch souverän, also unabhängig von äußeren Einflüssen, wird er zuverlässig für mich sorgen und mir Orientierung und Halt geben.“ Wohl deshalb sind es oft die tiefenentspannten Typen, die ihren Hund ohne Leine sicher durch die Stadt lotsen, während diejenigen mit dem hochroten Kopf oft ihren vierbeinigen Begleiter kaum im Zaum halten können. Und wer in seinem Team der Rudelführer sein will, dem legt Knabe noch einen Rat ans Herz, dem Hund Balu ihrer Überzeugung nach stets folgt: „Ich wäge sorgfältig ab, auf was ich reagiere und was ich einfach geschehen lasse.“

Den Dingen – oder während des Coachings dem Hund – einfach ihren Lauf zu lassen ist aber nicht die Lösung. Dazu schildert Knabe den Fall eines ihrer Klienten. Der habe zu Beginn des Coachings von seinen Erfolgen berichtet und sich als sehr ehrgeizig und zielstrebig beschrieben. Er sei überzeugt davon gewesen, dass man immer etwas verbessern könne, um das Optimum aus sich herauszuholen. Allerdings hatte der Mann auch unter Rückenschmerzen und Verspannungen zu leiden gehabt.

Als der Mann sich für eine Aufgabe einen fremden Hund auswählen sollte, wählte er den, der zuvor noch mit keinem anderen Teilnehmer die vorgeschriebene Strecke gelaufen war. Das Tier habe



Vertraute Blicke: „Immer schön gelassen bleiben“ – Trainerin Michaela Knabe ist überzeugt zu wissen, was ihr Hund Balu denkt.



Kein Spaziergang: Kursteilnehmerinnen sollen fremde Hunde an der Leine führen.

ziemlich aufgeregt gewirkt. „Er ging mit dem angeleiteten Hund los und blickte konzentriert auf den Zielpunkt am Ende des Weges. Der Hund sprang wild neben ihm her, zog an der Leine und hüpfte aufgeregt auf und ab“, beschreibt Knabe die Situation. Der Mann habe die Leine daraufhin kürzer gefasst und energische Kommandos gegeben, um die wilden Sprünge zu unterbinden.

Auf dem Rückweg sollte der Mann den Hund frei neben sich herlaufen lassen. Doch kaum war die Leine gelöst, sprang er hin und her und rannte zu seinen Artgenossen zurück. Der erfolglose Führer erklärte dies damit, dass der Hund für die Aufgabe wohl nicht geeignet gewesen sei, die anderen Tiere hatten sie schließlich zuvor vorbildlich absolviert. Auf Knabes Frage, warum er denn gerade diesen Hund gewählt habe, sei die Antwort gewesen, dass die anderen Hunde ja schon gezeigt hätten, dass sie es richtig machen würden, er aber habe eine Herausforderung meistern wollen: „Ich hatte mein Ziel fest im Blick und habe an den Erfolg geglaubt, so wie ich es sonst auch tue.“

Dass der Hund dem nicht folgen könnte, damit habe der Mann nicht gerechnet, berichtet Knabe, er sei deswegen irritiert und angespannt gewesen. „Ihm fiel dann im Gespräch auf, dass er sich im

Arbeitsalltag häufig genauso fühlte, wenn Projekte oder Aufgaben nicht so liefen, wie er sich das vorgestellt hatte.“ Es sei wie bei vielen Führungskräften, die meinten, wenn sie wüssten, wo es lang geht, und einfach losliefen, dann würden schon alle folgen. Besser wäre es, den anderen zu vermitteln, wo sie hinwollten.

Richtig mitgenommen

Dass eine vermeintliche Souveränität ihm allein nichts nutzt, erkannte der besagte Seminarteilnehmer dann im zweiten Trainingsdurchgang, als es darum ging, den Hund ganz ohne Leine zu führen. Diesmal hatte sich der Mann nicht auf das Ziel, sondern auf den jungen verspielten Hund konzentriert, der daraufhin viel dichter bei ihm blieb. Später berichtete der Manager, er habe nun weniger von dem Hund erwartet und sei deshalb viel lockerer an die Aufgabe herangegangen. Der Hund aber konnte sich diesmal mitgenommen fühlen.

Lockerheit oder Gelassenheit ist für den Führungskräfte-Coache Knabe ein wichtiger Teil von Souveränität. Die gelernte Kommunikationswirtin hat ihren Hund nicht zufällig nach dem Bären aus dem Roman „Das Dschungelbuch“ benannt, der Gemütlichkeit zu seinem Prinzip für jede Lebenslage,

auch Konflikte, erhoben hat. „Mut, Gelassenheit und Handlungsfreude zeigen Hunde immer der Situation angemessen, ein Leittier nimmt seine Führungsrolle sehr ernst und trifft Entscheidungen sicher, konsequent und zum Wohlergehen des Rudels“, beschreibt Knabe das tierische Vorbild. Und darum könne das Wedeln mit dem Leckerli nicht die Lösung sein, wenn es darum gehe, zu motivieren.

Das macht Knabe auch einer angehenden Kollegin klar, der es mit der Dose in der Hand besser gelungen war, den Hund zu führen. „Das Leckerli hat mir geholfen“, war die Frau überzeugt. Dabei hatte sie gar nicht damit gelockt. Nicht das Leckerli den Hund, sondern das Wissen, es in der Tasche zu haben, habe ihre innere Haltung des Das-klappt-eh-nicht-bezwungen, erklärt Knabe. Das zeige, wie sich die Situation verändere, wenn man mit der Haltung „Wir rocken das!“ an sie herangehe. Die Frau habe ein ganz anderes Auftreten und eine andere Körpersprache gezeigt: „Mit dem Leckerli in der Tasche bist du zwei Meter gewachsen.“

Ein Bild, das vielleicht auch jenen nützt, die gar nicht ihre Managementqualitäten verbessern wollen, sondern nur möchten, dass ihnen ihr Hund auf dem Spaziergang besser folgt.



STARKE STÜCKE

Jünger und regionaler geht es nicht: Das renommierte Theaterfestival für junges Publikum hat vor, wieder live und analog zu werden. Vom 17. bis 28. März touren 21 internationale Stücke für Zuschauer von null bis 100 an 20 hiesigen Spielorten, mit Tanz, Theater und Musik.

Verschiedene Bühnen in Rhein-Main
von 17. bis 28. März,
www.starke-stuecke.net

TRÜBE WOLKEN

Jungregisseur Christian Schäfer hat im Sommer 2020 nach Monaten des Lockdowns als Erster in Hessen einen Spielfilm gedreht, mit isolierten Hauptdarstellern und strikt getrennten Gruppen am Set. Das dunkle Drama kommt am 24. Februar in die Kinos, zwei Tage zuvor kommen Devid Striesow, Jonas Holdenrieder und andere ins Frankfurter Kino Harmonie, um Premiere zu feiern.

Frankfurt, Kino Harmonie
von 22. Februar an,
Arthousekinos-frankfurt.de



FOTOS: JÁN CHMELÍK, NATIONAL GALLERY OF ART, WASHINGTON, SALZGEBER, DPA



5

GRÜNDE FÜR EINEN FRÜHEN FEIERABEND

Von Eva-Maria Magel

VILLA ALFONS

Um Finanzanalyse der etwas anderen Art serviert zu bekommen, muss man aus der deutschen Bankenmetropole nach Mainz fahren. Das dortige Staatstheater hat beim Komödienautor David Giesemann eine Farce rund um den Wirecard-Skandal bestellt, jenen Zahlungsdienstleister für Glücksspieler und Pornoseiten, der erst unter die 30 größten Börsenunternehmen Deutschlands aufstieg und dann zugeben musste, dass er 1,9 Milliarden Euro in seinen Bilanzen stehen hat, die er gar nicht besitzt. Rasant gespielt, rasend klamaukig – und die ein oder andere Einsicht wird mitgeliefert.

Staatstheater Mainz
nächste Vorstellungen am 14. Februar und am 22. und 27. März
www.staatstheater-mainz.de



ELFRIEDE JELINEK

Frische Ware von der Literaturnobelpreisträgerin: Elfriede Jelinek rechnet in „Lärm. Blindes Sehen. Blinde sehen!“ nicht nur mit Populisten, Verschwörungstheoretikern und womöglich auch dem Virus ab. Als Bonustrack zur Frankfurter Uraufführung, die der Kölner Jelinek-Spezialist Stefan Bachmann inszeniert, hat sie noch etwas zu Sebastian Kurz geschrieben.

Schauspiel Frankfurt
von 11. Februar an im Großen Haus,
www.schauspielfrankfurt.de

RENOIR

In der Ausstellung „Renoir. Rococo. Revival“ kann man sich mit der These beschäftigen, dass das 18. Jahrhundert Renoirs so berühmte Werke geprägt hat. Oder man kann einfach nur mit den Augen schwelgen, wenn das Städel Museum seine eigenen Renoirs mit Leihgaben großer Museen zusammenspannt, von Watteau bis Monet. Oder man tut einfach beides.

Städel Museum Frankfurt
2. März bis 19. Juni
www.staedelmuseum.de

