

Chefsache

Illustration: ANNIKA HUETT, Text: KERSTIN BALTIM

Für miese Stimmung in der Firma gibt es meist einen einfachen Grund: Probleme mit der Kommunikation. Das Trainingskonzept „coach dogs“ setzt auf Hunde als Schlüssel zum Erfolg. Der Grund: Im Rudel gelten ähnliche Regeln wie im Team

BETRIEBSAUSFLUG IN SCHLOSS ROMROD BEI ALSFELD, einem kleinen Ort in Hessen. Wetter ist prima, die Landschaft idyllisch, das Team bester Laune. Der Chef gibt Zeichen zum Aufbruch – und die Kollegen stürmen los. Laufen zum See, verschwinden im Gebüsch, toben über die Wiese. Der Chef blickt ratlos in die Runde und ruft. Die Kollegen bellen fröhlich zurück. Erst ein Picknick bringt die Gruppe wieder zusammen. Offenbar nehmen die Kollegen ihren Chef nicht ganz ernst. Was kein Wunder ist: Der Chef hat seine Mitarbeiter eben erst kennengelernt. Und: Es handelt sich bei ihnen um Hunde, die beiden Patterdale-Terrier Funny und Guinness und den neun Monate alten Rhodesian Ridgeback Checheni. Ihre Mission: Managern und anderen Führungskräften beibringen, wie man erfolgreich ein Team führt.

Chefin des Hundeteams ist Patricia Elfert, 39, die seit 2003 als Trainerin arbeitet und vor einem halben Jahr das Coaching-Unternehmen „coach dogs“ gründete. Auf eine einfache Formel gebracht, lautet ihr Motto: Wer es nicht schafft, einem Hund klare Anweisungen zu geben, macht wahrscheinlich auch in der Firma irgendetwas

falsch. Ihre Führungskräfte-seminare mit Hunden sind einmalig in Deutschland, wahrscheinlich sogar weltweit. „Beim Training bekommt man sofort ein Feedback“, sagt Patricia Elfert. „Jede Geste, die kleinste Unsicherheit, schon ein leichtes Schwanken in der Stimme, alles hat direkte Folgen im Verhalten der Tiere. Deshalb bietet das Seminar die Möglichkeit, sich selbst zu überprüfen und bei Bedarf sofort zu korrigieren.“

Ähnlich wie im Rudel des Alphetier gibt es im Firmenteam einen Chef, der Anweisungen erteilt. Er muss im Gegenzug für den Lebensunterhalt sorgen (Futter!) und dafür, dass die Firma Erfolg und Bestand hat (Schutz!). Anders als im Rudel bleibt der Chef meist auf seinem Sessel, wenn er der Verantwortung nicht gewachsen ist. Die Folgen: miserables Betriebsklima, die Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift, die kreativsten verlassen die Firma.

Das Wochenendseminar bei „coach dogs“ beginnt mit einer auf den ersten Blick einfachen Aufgabe: Die Teilnehmer sollen mit den Terriern Funny und Guinness um den Schloss-See laufen. Patterdale-Terrier sind kleine Persönlichkeiten mit Charakter, eigensinnig, stolz, intelligent. Sie erkennen in Sekundenbruchteilen, mit wem sie es zu tun haben. Hier wird schnell klar: Alle sechs Seminarteilnehmer sind Anfänger, keiner besitzt einen Hund. Entsprechend gering ist der Erfolg: Die „Kollegen“ verschwinden im Gebüsch, siehe oben.

WAS DER KÖRPER VERRÄT

Bei der Auswertung des Videofilms, auf dem das Training festgehalten wurde, wird deutlich, was schief gelaufen ist. Während die drei Cotrainer Funny, Checheni und Guinness auf ihren Decken dösen, sagt Anne, Produktmanagerin in einem Pharmakonzern: „Ich bin erschüttert über meine Körperhaltung. Wie ich die Schultern hängen lasse und so unsicher den Hund anschau. Kein Wunder, dass er mir nicht folgen wollte.“

In Sachen Teamführung ist keiner der Seminarteilnehmer ein Anfänger. Da sitzt der Rechtsanwalt zwischen dem Hauptabteilungsleiter eines Automobilunternehmens und einer Senior-Marketing-Chefin. Sie wollen überprüfen, wie ihre Anweisungen bei anderen ankommen und wie sie unangenehme Aufgaben ohne schlechtes Gewissen erteilen können. Genau dafür ist „coach dogs“ ideal. 🐕



meint Patricia Elfert. Während ihre drei Hunde nach Leckerlis fahnden, seziert sie noch einmal den Videofilm: Wer hat was falsch gemacht? Was können wir aus dem Verhalten der Vierbeiner lernen?

OHNE MOTIVATION LÄUFT NICHTS

„Wenn Hund Guinness im Gebüsch verschwindet, weil seine Nase eine Maus gewittert hat, ist es sinnlos, laut zu werden“, sagt Patricia Elfert. „Im Gegenteil: Bin ich wütend, wartet er, bis ich mich beruhigt habe. Es gibt aber einen Trick, der hilft: mit der Tüte knistern und mit Leckerlis locken. Ein unschlagbares Argument für Hunde!“ Ganz ähnlich funktioniert das Prinzip auch im Job, erklärt Dr. Ingo Reichardt, Kommunikationswissenschaftler und Leiter der PR-Akademie Rhein-Main. „Egal wie hoch das Gehalt ist – es wird nicht ausreichen, um einen guten Mitarbeiter in der Firma zu halten. Dafür braucht man mehr: Lob, Motivation und Anerkennung. Man sollte dabei immer ganz konkret sagen, was gerade gut gelaufen

ist.“ Also nicht: „Das war ja super!“, sondern: „Ich habe mich sehr gefreut, dass Sie die Zahlen so genau aufgeschlüsselt haben.“ Außerdem wichtig: sich von seinem Chefstuhl erheben und Kollegen öfter mal an ihrem Arbeitsplatz aufsuchen und so deutlich loben, dass andere es hören.

DAS HIER UND JETZT ZÄHLT

„Checheni braucht mit seinen neun Monaten viel Erziehung“, erzählt Patricia Elfert. „Wenn er brav auf mich gewartet hat, ohne zu bellen, bekommt er sofort ein Leckerli: Wenn ich das erst später mache, hat er seine Leistung schon wieder vergessen. Am schönsten finde ich, dass er jeden Tag etwas Neues lernen will – die Rückschläge von gestern spielen heute keine Rolle mehr.“ Manchmal ist es tatsächlich produktiver, im Hier und Jetzt zu leben, so wie Hunde es tun. Zum Beispiel dann, wenn man die Erinnerung an ein Versagen mit sich herumträgt, nach dem Motto: Das läuft garantiert wieder schief. „Wer immer negativ denkt, ist irgendwann wirklich auf der Verliererseite“, sagt Dr. Reichardt. „Stattdessen sollte man versuchen, sich selbst erfüllende Prophezeiungen zu nutzen.“ Beim NLP, dem Neurolinguistischen Programmieren, ist das eine Methode, sich selbst auf Erfolgskurs zu bringen, indem man sich Sätze ausdenkt, die man mehrmals ausspricht, zum Beispiel: „Diese Präsentation wird gut laufen.“ Damit es keinen Frust gibt, dürfen Ziele außerdem nie zu groß sein. „Das ist wie beim Hürdenlauf“, sagt Ingo Reichardt. „Da denkt man nicht gleich an die Weltmeisterschaft, sondern erst einmal an die Regionalliga. Eine Führungskraft muss Zwischenziele stecken und immer wieder neu motivieren.“

WENN DIE INNERE STIMME SPRICHT

Eigentlich müsste man ihnen eine Brille verordnen: Hunde sehen so schlecht wie ein Mensch mit einer Sehschwäche von sechs Dioptrien. Trotzdem können sie kleinste Körpersignale deuten. Gehen bei einem Hund die Lippen einen Millimeter hoch, heißt das: Es wäre keine gute Idee, diesen Knochen jetzt wegzunehmen. Legt dagegen eine Hundedame ihren Schwanz einen Tick zur Seite, wird eine Aufforderung ausgesprochen, die jeder Rüde versteht.

Auch Menschen senden ständig Signale aus: Stirnrunzeln, Augenrollen, gebeugter Rücken. Nur sieben Prozent dessen, was wir sagen, wird über den Inhalt vermittelt, ergab eine Studie der University of California. Dagegen erzielt unsere Körpersprache 55 Prozent der Wirkung, unsere Stimme 38 Prozent. Doch kann kaum einer diese Signale richtig einschätzen. Beispiel: die Kollegin, die selbstbewusst ihren Job macht, aber von ihrem Chef als Weibchen erlebt wird. Vielleicht liegt es daran, dass sie im Meeting den Kopf schräg hält und mit ihren Haaren spielt – eine Flirt- und Beschwichtigungsgeste. Auf das „ungute Gefühl“ nach einem wichtigen Gespräch sollte man also besser achten, denn meist beruht es auf den Signalen des anderen – eine hochgezogene Augenbraue, ein abschätziges Lächeln. Die beste Lösung: sofort fragen, ob es ein Problem gibt. Das wirkt kompetent, selbstbewusst und lösungsorientiert.

VERSUCH MACHT KLUG

Ein Hund hat ein klares Ziel vor Augen: Futter. Um es zu bekommen, probiert er alles Mögliche aus, betteln, winseln, an den Beinen hochspringen, treuherzig gucken. Bis er die Lösung gefunden hat: Wenn ich Sitz mache, bekomme ich Leckerlis.

Wer in einer Firma etwas verändern will, muss Fehler zulassen und dran bleiben, wenn es Rückschläge gibt. Bill Gates würde noch heute in seiner Garage basteln, wenn er diese Regel nicht beherzigt hätte. Als er 1983 seine erste Windows-Version auf den Markt bringen wollte, nahm kein Hersteller davon Notiz. Er arbeitete acht Jahre an der Weiterentwicklung und ist heute einer der reichsten Menschen der Welt. „Gute Ideen gibt es in vielen Firmen“, sagt Dr. Reichardt. „Ein starker Chef wird diese Potenziale erkennen und fördern. Fehler gehören zum Lernen dazu.“

MANIPULIEREN MIT GEFÜHL

„Wenn ich traurig bin, kann mich keiner besser trösten als Funny“, sagt Patricia Elfert über ihre schwarze Terrierdame. „Sie legt sich dann auf meine Füße und schaut mich an, als könnte sie alles verstehen. Ihr Mitgefühl gibt mir Kraft, und wenn ich sehe, mit welcher Freude sie draußen herumtobt, ist alles halb so schlimm. Auf ihre Art schafft sie es, mich positiv zu manipulieren.“

Starke Führungskräfte haben keine Angst davor, Gefühle zu zeigen. Es waren nicht allein Strategie und Taktik, die Jürgen Klinsmann bei der WM im letzten Sommer so erfolgreich machten. Er hat es geschafft, seine Mannschaft mitzureißen, den Spielern Spaß und Spielfreude zu vermitteln. „Manipulieren Sie Ihr Team im besten Sinne“, sagt Dr. Reichardt. „Zeigen Sie Leidenschaft für eine neue



Aufgabe. Strahlen Sie beim Loben. Zeigen Sie Enttäuschung, wenn etwas nicht gelungen ist. Der Nachhall ist größer als jede Strategie.“

KEINE ENERGIE VERGEUDEN

In einem Experiment an der Loránd-Eötvös-Universität in Budapest brachten Verhaltensforscher Hunden und Wölfen bei, sich aus einem Behälter Fleisch zu krallen. Dann schlossen sie das Gefäß so, dass es bei aller Mühe nicht zu öffnen war. Die Wölfe bearbeiteten die Boxen immer weiter. Die Hunde kapierten irgendwann die Sinnlosigkeit, setzten sich hin und starrten zu ihren Besitzern. Motto: Mach das bitte für mich. Menschen fällt es deutlich schwerer als Hunden, einen Partner um Hilfe zu bitten. „Vor allem Führungskräfte haben damit Probleme, weil die deutsche Unternehmenskultur es nicht zulässt“, sagt Dr. Reichardt. „Man könnte ja als schwach gelten. Dabei ist es ein Zeichen von Verantwortungsbewusstsein, wenn man Aufgaben abgibt, die andere besser erledigen können.“

Inzwischen ist es Abend geworden, die Seminarteilnehmer rekapitulieren in der Hotelbar ihren ersten Trainingstag, die drei Coach-Hunde schlafen zwischen ihren Füßen. „Die Tiere haben mir gezeigt, was ich tun muss, damit man meine Anweisungen respektiert“, sagt Produktmanagerin Anne, während sie Checheni hinter den Ohren kratzt. „Morgen läuft es beim Training garantiert besser.“

Anne hat recht: Am nächsten Tag sind die Rücken gestrafft, die Blicke entschlossen, die Stimmen gelassen. Noch einmal Führungstraining – diesmal eine Art Schnitzeljagd mit Hunden – und Auswertung des Videofilms. „In NLP-Sprache würde man sagen, wir haben einen Pattern-break erlebt“, sagt Patricia Elfert. „Das heißt: Wir haben übliche Kommunikationsmuster durchbrochen und uns mit den Hunden auf ein neues Modell eingelassen. Ich bin überzeugt, jeder kann etwas lernen, wenn er den Tieren zuschaut, sie machen instinktiv vieles richtig, was wir verlernt haben.“

Das Funny, Guinness und Checheni geborene Coach-Hunde sind, beweisen sie, als sie ihre Abschiedsleckerlis bekommen. Ihre Körpersprache zeigt echte Begeisterung im Hier und Jetzt. 🐾



INFO

WANN IST JOB-COACHING SINNVOLL?

Bei Problemen in der Kommunikation oder in der eigenen beruflichen Entwicklung. Bei größeren Veränderungen in der Firma oder innerhalb des Teams. Vorteil bei „coach dogs“: Man bekommt sofort Feedback über das Verhalten der Hunde.

WAS PASSIERT BEIM COACHING?

Je nach Bedarf Einzelsitzungen oder Training in Gruppen. Bei „coach dogs“ Seminare für maximal 6 Personen, NLP-Training, Training mit den Hunden, Videodokumentation.

WER BEZAHLT DAS COACHING?

Bei begründeten Anlässen übernimmt der Arbeitgeber die Kosten oder beteiligt sich daran. Grundsätzlich sind die Ausgaben steuerlich absetzbar. Einzelcoaching kostet pro Stunde ab 80 Euro, bei „coach dogs“ ab 795 Euro für ein Wochenendseminar.

WIE FINDET MAN EINEN GUTEN COACH?

Über persönliche Empfehlungen, Beratungsstellen, Berufsverbände. „coach dogs“ erreichen Sie unter der Telefonnummer 06404/697475. Oder im Internet: www.coach-dogs.com