





# Auf Augenhöhe

Menschen und Hunde sind sich gar nicht so unähnlich – zumindest, wenn es um erfolgreiche Führung geht. Denn was im Job einen guten Boss ausmacht, ist auch der Beziehung zu unserem Vierbeiner zuträglich

**Text** Conny Sporrer

D

Diktatorische „Fuß“-Kommandos und Leinenruck an Kettenhalsbändern, ohne dabei auch nur die geringste Miene zu verziehen: Es ist noch gar nicht so lange her, dass das Standard auf dem Hundeplatz war. Dazu wurde ins Megafon gebrüllt, Hunde müssten sich unterordnen, damit sie uns Menschen als Alphatiere akzeptieren. Ja, auch ich habe mich mit meiner ersten Hündin diesen Vorgaben unterworfen – in dem Glauben, schließlich von absoluten Profis zu lernen. Und eigentlich war ich auch gar nicht überrascht, als sich mir in meinem ersten Job als Marketingmitarbeiterin ein ähnliches Bild bot. Mein Chef, ein respekteinflößender Mann mit langem weißem Haar und Stehkragensakko, schmiss jede Woche demonstrativ ein bis zwei Angestellte raus, brüllte von seinem Schreibtisch aus cholerisch ins Telefon und saß

oft bis spätabends im Büro. Gut fand ich ein solches Verhalten natürlich von Anfang an nicht, dachte aber zu diesem Zeitpunkt, dass Chefs eben einfach so sind.

Etwa sechs Jahre später wechselte ich die Branche: Ich erfüllte mir meinen Lebenstraum und absolvierte eine zweijährige Hundetrainerausbildung. Dass Diktatur in der Führung von Hunden nicht mehr funktioniert, durfte ich dabei glücklicherweise schnell lernen – und hatte ich auch längst im Zusammenleben mit meinen eigenen Hunden zu spüren bekommen. Zweimal pro Woche im Quadrat zu laufen und „Fuß!“ zu brüllen, hatte nämlich überhaupt keine erwähnenswerten Auswirkungen auf meinen Er- und Beziehungsalltag mit Hund. Ich erfuhr in meinem Hundetrainerstudium, dass Authentizität, Klarheit, Geduld, Respekt und Verantwortung wesentliche Elemente einer harmonischen Mensch-Hund-Beziehung sind. Und – wie ich später feststellen sollte – auch die Grundlage für jede Form der Partnerschaft, Eltern-Kind-Beziehung oder auch Mitarbeiterführung. Letzteres wurde für mich Thema, als ich mich mit einer eigenen Hundeschule selbstständig machte. Ich war zwar ein absoluter Neuling in Sachen Unternehmertum, doch es lief so gut, dass ich schnell für Verstärkung sorgen musste. Ich schickte also weitere Trainerinnen und Trainer in Ausbildung – und war plötzlich selbst in der Rolle einer Führungskraft.

Wie ich diese gut ausfüllen kann, darüber habe ich viel gelernt, als ich Dr. Erika Kleestorfer als Kundin und Hundehalterin kennenlernte. Sie kam mit ihrem 50 Kilo schweren Mischlingsrüden Chaplin wegen der üblichen Problemchen in der Erziehung in meine Hundeschule. Bei unseren Trainingsspaziergängen kamen wir auf das Thema Führungsqualität zu sprechen und stellten bald fest, dass wir im Grunde genommen einen ganz ähnlichen Job haben: sie als Executive Coach und Unternehmensberaterin für Führungskräfte und Organisationen, ich als Coach für Menschen mit Hund. „Der Begriff Coach tauchte erstmals im 16. Jahrhundert im Zusammenhang mit Kutschen auf“, erklärte sie mir in einer der Trainingsstunden. „In einer Kutsche machte man sich früher auf die Reise. Der Kutscher sorgte für die passenden Rahmenbedingungen, damit seine Passagiere bestmöglich und schnell ihr Wunschziel erreichen. Er musste den Weg kennen und mögliche Hindernisse umfahren und wusste einzuschätzen, was er seinen Passagieren und Pferden zumuten kann. Das Gleiche ist beim Coaching und in der Führung der Fall. Der Coach oder die Führungskraft muss einschätzen können, wel-

cher Weg machbar ist – damit Wachstum passiert, muss oft die Komfortzone verlassen werden – und was er oder sie dem Klienten oder der Mitarbeiterin zumuten kann.“ Diese Analogie begeisterte mich. Spätestens jetzt wusste ich, dass sie genau die Richtige war, um auch mich nun in Sachen Leadership zu unterstützen. Ich buchte ein Coaching bei ihr. In der folgenden Zeit vermittelte sie mir Kenntnisse und Gedanken in Sachen Mitarbeiterführung, die für mich ein großer Zugewinn waren. Und: Ich war völlig erstaunt, wie sehr sich all ihre Ausführungen mit guter Hunderziehung decken. Gute Führung funktioniert also offenbar über alle Arten und Positionen hinweg. Das zeigen die folgenden drei Lektionen – die für Chefs und Chefinnen genauso wertvoll sind wie für Hundehalter und Hundehalterinnen.

### LEKTION I: SEI DIR DEINER STÄRKEN UND SCHWÄCHEN BEWUSST

Gute Führung fängt bei einem selbst an, davon ist Erika Kleestorfer überzeugt. „Wer andere erfolgreich führen will, muss sich selbst zuerst gut führen können“, erklärt sie. „Dies setzt voraus, dass ich mich und meine Stärken, Trigger und Schwächen sehr gut kenne. Daher sind Selbstbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Selbstführung, Selbstfürsorge und die genaue Kenntnis seines eigenen Energiehaushalts wichtige Voraussetzungen für effektive und erfolgreiche Führung. Ohne innere Klarheit und Stabilität kann ich anderen keine Sicherheit und Orientierung geben.“ Das kann fatale Folgen haben: „Häufig verlassen die besten Angestellten ihre Vorgesetzten, da sie den Eindruck haben, dass sie oder er sich nicht ausreichend um sie kümmert, sie wahrnimmt und ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzt“, so die Unternehmensberaterin. „People join companies and leave managers“, das war die Conclusio einer großangelegten Untersuchung des amerikanischen Meinungsforschungsunternehmens Gallup über die Gründe, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Organisationen den Rücken kehren, berichtet mir Erika. Auf der anderen Seite können sich fünf Minuten wie eine halbe Stunde anfühlen, wenn Führungskräfte ganz präsent sind, aktiv zuhören und sich ohne Ablenkung auf ihr Gegenüber einstellen.

Das entspricht dem, was ich meinen Kundinnen und Kunden bei der Hunderziehung regelmäßig predige: Natürlich ist konsequentes Training immer wichtig. Aber gerade Hunde merken als Allererstes, wenn man ihnen etwas vorgaukelt und mit dem Kopf eigentlich ganz woanders ist. Jeden Tag erkläre ich, dass Training keinen Sinn hat, wenn beim Hundespaziergang gedank-











lich noch die Einkaufsliste durchgegangen oder telefoniert wird, statt ohne Ablenkungen den Fokus auf sich selbst und vor allem seinen Hund zu richten. Wer mit dem Handy am Ohr lieblos einen Ball wirft, wird schon bald die Rechnung dafür präsentiert bekommen. Es ist enorm wichtig, im Alltag für Hunde stets sehr präsent, aufmerksam und klar zu sein.

Hat man zum Beispiel einen eher sozial unsicheren Hund, muss man auf der Straße dafür sorgen, dass er nicht von Menschen bedrängt oder anderen Hunden belästigt wird. Dies geschieht etwa durch körpersprachliches Abschirmen oder auch sehr klare Worte an sein Gegenüber. Ist man dabei selbst zu unsicher, abgelenkt oder überfordert, wird einem weder der Hund noch das Gegenüber den halbgenauen Versuch abnehmen, hier gute Führung und Sicherheit vorzuleben. Deswegen ist es wichtig, sich selbst Klarheit darüber zu verschaffen, wie man in solchen Situationen zukünftig effizienter handeln könnte. Eine Option kann sein, Begegnungen mit Menschen und Hunden bestmöglich zu vermeiden, indem man Routen oder Zeiten wählt, in denen man kaum jemanden trifft. Warum sollten Sie sich täglich damit quälen, wenn es einfach nicht Ihre Sache ist, mit Menschen zu diskutieren? Ein anderer Weg könnte sein, sich einfach mehr Sicherheit in der Technik des Abschirmens anzueignen. In meiner Hundeschule biete ich dafür zum Beispiel eigene Kurse an. Es gibt viele Wege, sich selbst und folglich auch seinen Hund besser durchs Leben zu führen. Man muss sich nur zuerst einmal entscheiden, welcher es sein soll. Auch innerhalb eines Hunderudels werden übrigens nur jene Hunde ranghohe Leader, die stets fokussiert, souverän und leise handeln und durch ihre innere Ruhe ein Vorbild für ihr Umfeld darstellen. Und ich bin sicher: So mancher Hund würde die „Firma“, in der er gelandet ist, sicher auch wieder verlassen, wenn er könnte. Umso mehr sind wir unseren Vierbeinern also schuldig, ein starker Partner und guter „Chef“ für sie zu sein.

Das schaffen wir aber nur, wenn wir uns zuerst um uns selbst und unseren eigenen Energiehaushalt kümmern. „Wenn dein Energiekonto unter 70 Prozent kommt, musst du zuerst dir geben, bevor du dich auf andere konzentrierst“, erklärt mir Erika Kleestorfer. „Denn deine Energie wirkt sich auf alles aus – deine Freude, Qualität, Standards, Kommunikation und Klarheit.“ Das Ganze ist vergleichbar mit der Durchsage im Flieger für einen Notfall: „Ziehen Sie die Sauerstoffmaske zu sich heran und pressen Sie sie fest auf Mund und

Nase. Danach helfen Sie anderen.“ Warum ist das so? Nur wenn man selbst Luft zum Atmen hat, kann man auch anderen helfen. „Ansonsten kann es sein, dass ich selbst auf der Strecke bleibe – so auch im wahren Leben und Führungsalltag“, sagt Erika.

## LEKTION 2: SCHAFFE AUFMERKSAMKEIT FÜR ALLE LEBENSBEREICHE

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist Erikas Aussage zur sogenannten Work-Life-Balance. Spätestens seit das Burnout-Syndrom enttabuisiert wurde, hat jeder schon mal davon gehört. „Der Begriff Work-Life-Balance impliziert, dass ich entweder arbeite oder lebe. Ein Entweder-oder. Doch genau das ist es nicht“, stellt die Expertin klar. „Wir haben ein Leben und die Frage ist: Mit welchen Inhalten fülle ich dieses? Wohin richte ich meine Aufmerksamkeit? Wie erfüllt und nährend sind meine Tage oder funktioniere ich nur und erfülle meine Pflichten? Welche Aspekte fokussiere ich? Ich kenne viele Führungskräfte, die aus unterschiedlichsten Gründen 80 Prozent ihrer Zeit in den Job stecken und zusammenbrechen, wenn dieser wegfällt. Warum? Weil sie nur ein Standbein pflegten und viele andere, stärkende Möglichkeiten, wie zum Beispiel Freunde, Familie, Hobbys, Sport oder Natur vernachlässigten. Dies hat oft mit unserer Sozialisierung und Werteprägung zu tun: Was wurde uns als wichtiger vermittelt – Tun oder Sein?“

Auch hier gibt es erstaunliche Parallelen zur Hundeeziehung. Viele Menschen (auch ich früher!) denken, dass Hundetraining zweimal pro Woche auf dem Hundepark stattfindet. Sie gehen also monatelang in den Hundeverein, in der Hoffnung, am Ende einen rundum erzogenen Vierbeiner zu haben. Die Realität im Alltag sieht dann aber ganz anders aus: Während der Hund streberhaft in der Reihe Fuß läuft, scheint auf der Straße alles wie vergessen. Wie man das vermeiden kann? Auch für unsere Hunde sollte es kein Entweder-oder geben, sondern nur eine Realität – mit Erziehung durch Beziehung. Im Gegensatz zu dressierten Tricks basiert nachhaltige Hundeeziehung nämlich darauf, das Gelernte überall im Alltag konsequent umzusetzen, um die Regeln für den Hund möglichst fair und transparent zu gestalten. Hundert Mal darf er auf der Gassirunde selbst entscheiden, von Baum zu Laterne, den Hydrant markieren, und selbst die Orientierung vorgeben. Kommt aber ein Hund entgegen, erwartet man ein perfektes „Fuß“, um reibungslos passieren zu können? So funktioniert das nicht. Auch ohne Ablenkungen muss man die gleichen Vorgaben einhalten und darf draußen nicht dau-



ernd den Entscheidungen des Hundes folgen. Sondern: selbst vorgeben, wo und wann stehen geblieben oder weitergegangen wird. Es gibt also auch für Hunde nur ein „Leben“, das mit den immer gleichen Freiheiten, Regeln und Grenzen gefüllt ist – ganz in ihrem Sinne, versteht sich.

### LEKTION 3: FÜHRE DICH UND ANDERE MIT FREUDE ZUM ERFOLG

Eine sehr erleichternde Erkenntnis für mich war, dass Individualität und Freude heutzutage eine so wichtige Rolle in Sachen Leadership spielen. „People follow people“, sagt Erika Kleestorfer. „Wir wollen Menschen spüren, ihre Begeisterung sehen. Wir wollen Authentizität und keine antrainierten Fassaden oder Maschinen als Vorgesetzte. Und auch wir sind keine trivialen Maschinen, die fehlerfrei funktionieren. Es gibt nicht ein Rezept für alle. Deshalb ist es wichtig, auf das Individuum einzugehen und zugleich ganz klare Spielregeln und Richtlinien vorzugeben. Führung soll Freude machen. Wenn ich nicht wirklich an Menschen interessiert bin, werde ich dauerhaft auch keine gute Führungskraft sein.“ Freude ist auch ein wesentlicher Antreiber beim Hundetraining. Ich erlebe sehr oft, dass die Menschen lieblos trainieren und die Grundkommandos ruppig und streng eingefordert werden. Dabei sollte in jeder Form des Trainings, das ja, wie eben gelernt, immer und überall stattfinden sollte, sehr viel gute Stimmung und Freude vorherrschen. Hunde sind Meister im Lesen von Feinheiten in der Kommunikation und spüren deshalb auch ganz genau, wie motiviert und fokussiert man ist. Strahlt man diese positiven Vibes also im Umgang mit dem Hund nicht aus, hat er – völlig zu Recht – mittelfristig auch keinen Grund, gerne mitzumachen. Das bedeutet natürlich nicht, dass man keine schlechten Tage haben darf. Auch das kennen und erkennen Hunde sehr gut und können damit umgehen. In diesem Fall ist es aber umso wichtiger, in keine gespielte Rolle zu schlüpfen, sondern die Anforderungen an den Hund an die eigene Stimmung anzupassen.

Heute empfinde ich es auch als sehr wohltuend, vor meiner Kundschaft, Kolleginnen & Co. auch mal Schwäche oder Verletzlichkeit zeigen zu dürfen. Ist ja eigentlich auch völlig klar, dass gespielte Wichtigkeit und Stärke am Ende ungläubwürdig wirken. Unter Hunden kann es ebenfalls eine sehr souveräne und ranghohe Geste sein, sich in einer Situation zu unterwerfen und damit vermeintlich Schwäche zu zeigen. In Wahrheit ist es aber ein sehr sozialkompetenter Akt, jeweils ange-

passt zu reagieren. Und übrigens: Der Posten des ranghohen Hundes wird, entgegen der antiquierten Annahme, nicht von jedem Hund angestrebt. So will ja auch nicht jede Bürokratie automatisch auf den Chefsessel. Rudelchef zu sein ist eine wichtige und sehr komplexe Aufgabe, die aber nur die geeigneten Hunde übernehmen. Und natürlich auch nur jene, die Freude und Sinn in ihrem „Job“ spüren.

Mich persönlich hat das Hundetraining sehr viel in Bezug auf meine eigene Führungskompetenz gelehrt. Auch wenn ich früher viele Zweifel hatte und Fehler gemacht habe – ich habe mittlerweile gelernt, in Sachen Leadership auf mein Bauchgefühl zu hören. Denn viele Lösungen kannte ich längst selbst und habe sie immer intuitiv gespürt, mich aber nicht getraut, sie umzusetzen, weil ich einem gelernten Rollenbild entsprechen wollte. Es sind unter anderem einfach Erfahrungen und Ängste, die Menschen in ihrer Rolle als Führungskraft manchmal besonders laut, streng und unsouverän machen – im Büro wie auf der Hundewiese. Umso beruhigender ist es doch für Mensch und Hund, immer einen Kutscher an seiner Seite zu wissen, der dabei hilft, gut und sicher ans Ziel zu kommen. ■



#### Dr. Erika Maria Kleestorfer

Die Unternehmensberaterin, Uni-Lektorin und Executive Coach begleitet Top-Manager:innen und Teams in ihre Kraft, Klarheit, innere Stärke und Erfolge. Ihre Kernthemen sind Leadership und Selbstführung: Ihr Motto: „Lead & treat yourself and others with love and kindness.“

[www.kleestorfer.com](http://www.kleestorfer.com)



