

Hausarbeit

„Der Hund als Co-Trainer in der Teamentwicklung“

Erstellung eines Konzepts zum Einsatz von Hunden
in Teambuilding-Workshops

Mag. Alexandra Kolber
9411432

Zur Erlangung des Titels
„Akademisch geprüfte Fachkraft für tiergestützte Therapie und tiergestützte
Fördermaßnahmen“

Wien, im Juli 2015

Veterinärmedizinische Universität Wien
Verein „Tiere als Therapie“ – Wissenschafts- und Ausbildungszentrum
Universitätslehrgang für tiergestützte Therapie und tiergestützte Fördermaßnahmen

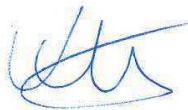
Begutachterin: Dr. Beate Pottmann-Knapp

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 08.07.2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines, positioned below the date.

Inhaltsverzeichnis

1	Teamentwicklung.....	4
1.1	Was ist ein Team?.....	4
1.2	Arten von Teams.....	5
1.3	Vorteile von Teamarbeit	6
1.3.1	Flexibilität	6
1.3.2	Innovationskraft.....	6
1.3.3	Teamarbeit motiviert.....	7
1.4	Wie wird ein Team gebildet?	7
1.4.1	Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen	8
1.4.2	Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick.....	9
1.5	Rollen im Team	10
1.5.1	Die Teamleitung	11
1.6	Das gut funktionierende Team – Rahmenbedingungen.....	11
1.6.1	Wahrnehmung als Team	11
1.6.2	Passende Teammitglieder.....	12
1.6.3	Entstehung eines „Wir-Gefühls“	12
1.6.4	Offene Atmosphäre.....	12
1.7	Nachteile von Teamarbeit	13
1.8	Teambuilding – Teamentwicklung in der Personalentwicklung.....	13
1.8.1	Phasen im Teambuilding-Prozess.....	14
1.8.1.1	Einleitungsphase.....	14
1.8.1.2	Diagnosephase.....	15
1.8.1.3	Interventionsphase	16
1.8.1.4	Evaluationsphase	17

1.8.2	Probleme bei Teamentwicklungsmaßnahmen.....	17
1.8.2.1	Widerstände.....	18
1.8.2.2	Konflikte.....	18
2	Das Team Mensch-Hund.....	19
2.1	Einsatz des Hundes als Coach & Co-Trainer.....	19
2.1.1	Vom Hund lernen, wie wir Menschen ticken.....	20
2.2	Kommunikation zwischen Hund und Mensch.....	21
2.2.1	Die ungewöhnliche Fähigkeit im gegenseitigen Verstehen.....	21
2.2.2	Artübergreifende Kommunikation.....	22
2.2.3	Die Stimme des Hundes ist „stimmig“.....	23
2.2.4	Vom Kommunikationsverhalten des Hundes lernen.....	24
2.3	Die Gefühlswelt bei Hund und Mensch.....	25
2.3.1	Sozioemotionalität Hund – Mensch.....	25
2.3.2	Das Phänomen der Stimmungsübertragung.....	25
2.3.3	Hunde als Seelenstütze.....	26
2.3.4	Der Hund als empathisches Vorbild.....	27
2.4	Sozialverhalten und Sozialkompetenz bei Hund und Mensch.....	28
2.4.1	Sozialverhalten bei Hund und Mensch.....	28
2.4.1.1	Wölfisches Sozialverhalten.....	28
2.4.1.2	Fair Play und Kooperation in der Wolfs- und Hundewelt.....	30
2.4.2	Soziale Intelligenz.....	30
2.4.2.1	Die Sozialisationsphase – Lernen von Sozialpartnern.....	31
2.4.3	Soziale Kompetenz.....	31
2.5	Rudelverhalten & Rangordnung bei Hund und Mensch.....	33
2.5.1	Das Wolfsrudel.....	34

2.5.2	Die Rangordnung.....	34
2.6	Führungsverhalten bei Wolf/Hund und Mensch	36
2.6.1	Führung in Wolfsrudeln	37
2.6.2	Führung eines Teams in der Arbeitswelt	37
2.6.3	Führung des Mensch-Hund-Teams.....	39
2.7	Konfliktlösungskompetenz bei Hund und Mensch.....	40
2.7.1	Hunde und Wölfe – Kommunikation zur Konfliktlösung hat Vorrang	40
2.7.2	Der Mensch – Nachholbedarf in Sachen Konfliktlösung	41
2.8	Wirkung des Hundes als Coach und Co-Trainer.....	42
2.8.1	Hunde geben ungefiltertes Feedback.....	42
2.8.2	Hunde sensibilisieren für kleine Signale.....	43
2.8.3	Die Beziehung muss stimmen	43
2.8.4	Hunde wecken Emotionen und sorgen für nachhaltige Lernerlebnisse.....	43
2.8.5	Der Hund in der Teamentwicklung	44
2.8.5.1	Hunde helfen, das Gefühl von Spannung zu mindern	44
2.8.5.2	Hunde als Motivatoren.....	44
2.8.5.3	Eisbrecher-Theorie: Hunde als soziale Katalysatoren.....	45
2.8.5.4	Der Aschenputtel-Effekt	45
3	Konzept zur Integration von Hunden in Teambuilding-Workshops.....	46
3.1	Anforderungen an den Trainer	46
3.1.1	Fachliche Qualifikationen	46
3.1.2	Methodische Qualifikationen	46
3.1.3	Persönliche Qualifikationen	47
3.1.4	Qualifikation als Hundeexperte & Fachmann seines eigenen Hundes.....	48
3.1.4.1	Coaching in Personalunion	49

3.2	Anforderungen an die Klienten	50
3.3	Anforderungen an den Hund/die Hunde	51
3.4	Arbeitseinsatzplan für den/die eingesetzten Hunde.....	52
3.4.1	Anzahl und Länge der Arbeitseinheiten.....	53
3.4.2	Gruppengröße.....	54
3.4.3	Stressabbau beim Hund.....	54
3.5	Anforderungen an das Setting	55
3.6	Hilfsmittel.....	56
4	Möglicher Aufbau eines Teambuilding-Workshops mit Hund	57
4.1	Ausgangssituation / Einleitungsphase.....	58
4.2	Diagnosephase.....	58
4.3	Interventionsphase	59
4.3.1	Workshop-Tag 1	59
4.3.1.1	Begrüßung & Kontaktaufnahme.....	59
4.3.1.2	Zielvereinbarung und Rahmenbedingungen	60
4.3.1.3	Stimmungsbild - Teamdiagnose	60
4.3.1.4	Übung mit Hund – „Folge mir“ – Teil 1	61
4.3.1.5	Mittagspause.....	62
4.3.1.6	Theorieeinheit „Kommunikation/Körpersprache & Führungsverhalten“ ..	62
4.3.1.7	Videoanalyse der Übung „Folge mir“	62
4.3.1.8	Übung mit Hund – „Folge mir“ – Teil 2.....	63
4.3.1.9	Feedback-Runde	63
4.3.2	Workshop-Tag 2	63
4.3.2.1	Sind wir ein Rudel? Sind wir ein Team?	64
4.3.2.2	Aktivierungs-Übung mit Hund – „Teamquadrat“	64

4.3.2.3	Theorieeinheit „Team- bzw. Rudelverhalten“	64
4.3.2.4	Übung mit Hund – „Verbunden“	65
4.3.2.5	Mittagspause.....	65
4.3.2.6	„Hindernisparcours“ – Teil 1	65
4.3.2.7	„Hindernisparcours“ – Teil 2 mit Hund.....	68
4.3.2.8	Abschluss-Feedback-Runde.....	69
4.4	Evaluationsphase	69
4.5	Einige hundegestützte Übungen in der Teamentwicklung.....	70
4.5.1	Bring was du hast	70
4.5.2	Decke wenden	70
4.5.3	Konfliktlösung auf hündische Art und Weise	71
4.5.4	Führen ohne Worte	71
4.5.5	Foto Finish.....	72
5	Schlussbetrachtung.....	73
6	Zusammenfassung.....	75
7	Literaturverzeichnis.....	76
8	Abbildungsverzeichnis	80
9	Anhang	81
9.1	Anhang 1	81
9.2	Anhang 2	82

Einleitung

In meiner langjährigen Tätigkeit im internationalen Projektmanagement bin ich immer wieder Teil eines Projektteams, das gemeinsam auf ein Ziel – den Abschluss eines Projektes – hinarbeitet. Dabei wurde mir nach kurzer Zeit klar, dass es nicht an den technologischen Voraussetzungen liegt, um ein Projekt positiv zu beenden, sondern vielmehr an einer erfolgreichen Zusammenarbeit und einer guten Beziehungsebene zwischen den Teammitgliedern. Ist ein „Wir-Gefühl“ vorhanden, entsteht Teamgeist und es wird gemeinsam und motiviert an der Erreichung des Ziels gearbeitet. Natürlich gibt es nicht nur Höhen, sondern auch Tiefen in der gemeinsamen Arbeit als Team. Es können Konflikte und Spannungen entstehen, da beispielsweise neue Mitglieder ins Team kommen, die sich erst an die gegebenen Strukturen anpassen müssen. In solchen Krisenzeiten ist es wichtig zu reagieren und den Fokus der projektorientierten Zusammenarbeit wieder auf die soziale Komponente der Teamarbeit, die sogenannten Soft Skills, zu lenken. Denn nur wenn Beziehung und Stimmung im Team passen, ist nachhaltiges und effizientes Zusammenarbeiten möglich.

Um dies zu erreichen helfen Teamentwicklungsmaßnahmen. Diese lassen das Team für ein oder zwei Tage Abstand zur alltäglichen Arbeitssituation halten, um sich mit sich selbst und den unterschiedlichen Aspekten zu beschäftigen, die es zu einem funktionierenden Team macht. Im Trainingsrepertoire von Unternehmen wird an dieser Stelle ein Teambuilding-Workshop durchgeführt, der die Teilnehmer durch die aktive Teilnahme an diversen Übungen ihre Teamsituation reflektieren lässt.

Ich binde in meinem Konzept der Teamentwicklung in Unternehmen den Hund als Co-Trainer ein – und das aus dreierlei Gründen. Zum Ersten bin ich der Überzeugung, dass wir von dem hoch sozialen Wesen Hund viel über soziale Kompetenz lernen können und in der Auseinandersetzung mit ihm auch viel über uns selbst. Wenn ein Hund unser Verhalten 1:1 spiegelt und so uns bisher unbekanntes vor Augen führt, wird unsere Persönlichkeit in ganz anderem Maße angesprochen, als dies ein Trainer in einem von vielen Seminaren tun kann. Wir lernen wieder in uns hinein zu horchen, denn ein Training mit Hunden oder Tieren im Allgemeinen ist keine intellektuelle, sondern eine intuitive Arbeit. Und auf unsere Intuition zu hören ist das, was uns in der Business-Welt, in der oft nur Zahlen und Fakten zählen, abhandeln gekommen ist. Bauchentscheidungen zu treffen und unser Herz zu öffnen

sind genauso wichtige Bestandteile unserer aller Persönlichkeit. Diese sollten auch im Berufsleben eine Rolle spielen. Wir brauchen genau diese Werte für ein psychisches Wohlbefinden, das wiederum unsere Arbeitsmotivation und -leistung beeinflusst.

Zweitens stellt der Hund den Teamplayer par excellence dar. Er zeigt uns eindeutig, was es bedeutet, zu einer Gemeinschaft dazuzugehören und miteinander verbunden zu sein. Nicht nur der Hundehalter und sein vierbeiniger Partner stellen ein Mensch-Hund-Team dar, das gemeinsam durch dick und dünn geht. Ein Hund integriert grundsätzlich alle Mitglieder einer Gruppe oder Familie, in dem er alle wie in einem Rudel zusammenhält, sich um deren Wohlergehen sorgt und alle mit einschließt – sogar die Katze. Wenn wir in Teams arbeiten, dürfen wir nie aus den Augen verlieren, dass ein Team ein soziales Gefüge ist, in dem jeder seinen Beitrag leistet und in gleichem Maße zur Gemeinschaft zählt.

Und zum Dritten bin ich der Überzeugung, dass in der heutigen Zeit der – ich nenne es – „Seminarverdrossenheit“, ein Hund Seminarteilnehmer auf anderen und unbekannteren Ebenen anspricht und herausfordert. Viele Mitarbeiter absolvieren regelmäßig Trainings, die vor allem in großen Unternehmen einen beinahe standardisierten Charakter besitzen, da diese oft von denselben Trainern durchgeführt werden. In einem hundegestützten Workshop geht es um eine aktive Teilnahme mit allen Sinnen über die gewohnte Art eines Workshop-Aufbaus hinaus. Es ist Körpereinsatz gefragt und in den gemeinsamen Aktivitäten kommen spielerische Elemente vor, die eine neue Komponente in das gemeinsame Lernen und Erleben einbringen – Freude an der Bewegung und Spaß im Umgang mit dem sehr sozialen Trainingspartner Hund. Dieser ungewöhnliche Coach ermöglicht den Seminarteilnehmern erstaunliche Erkenntnisse. All das schafft eine kurze aber sehr spannende Auszeit vom Arbeitsalltag.

Zu guter Letzt ist es mir durch den Einsatz des Hundes im Rahmen eines solchen Seminars ein Anliegen, den Teilnehmern die außergewöhnlichen Fähigkeiten unserer Haushunde evident zu machen und ihnen das wunderbare Wesen Hund etwas näher zu bringen.

In der vorliegenden Arbeit erläutere ich im ersten Abschnitt des theoretischen Teils das Thema Teamarbeit und Teamentwicklung, bevor ich im zweiten Teil einen Vergleich zwischen Hund und Mensch bezüglich der Fähigkeiten anstelle, die im sozialen Zusammenleben als auch in der unternehmensbasierten Teamarbeit von großer Bedeutung sind. In

diesem Abschnitt widme ich auch ein Kapitel den psychologischen Wirkeffekten von Hunden im pädagogischen Einsatz. Im praxisbezogenen Teil meiner Arbeit stelle ich ein Konzept zur Integration von Hunden in Teambuilding-Workshops vor und lege exemplarisch den Aufbau und Ablauf eines solchen Workshops mit fiktiven Annahmen dar. Einige zusätzliche Beispiele an hundegestützten Aktivitäten, die in Teambuilding-Seminaren durchgeführt werden können, schließen den zweiten Teil meiner Arbeit ab.

Zugunsten eines besseren Leseflusses verwende ich im gesamten Text die männliche Schreibweise. Diese steht aber selbstverständlich für beide Geschlechter.

Da im Bereich der Personalentwicklung von Unternehmen keine klare Trennung folgender Terminologie erfolgt, verwende ich in der vorliegenden Arbeit folgende Begriffe in synonymem Bedeutung: Trainer – Berater – Coach – Teamentwickler; Seminar – Training – Coaching – Workshop sowie Gruppe – Team.

Zu einem besseren Verständnis der folgenden Inhalte ist vorab die Klärung des Begriffs „Teamentwicklung“ notwendig.

Der Begriff „Teamentwicklung“ hat zwei Bedeutungen. In Kapitel 1.4 wird unter „Teamentwicklung“ die Bildung bzw. Zusammensetzung eines Teams über eine Zeitspanne hinweg verstanden. Im Sinne des „team development“ wird in diesem Kapitel das Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman und Jensen diskutiert.

In allen anderen Abschnitten der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Teamentwicklung“ ausschließlich in der anderen Bedeutung – des „team building“ – verwendet. Hier wird Teamentwicklung als aktive Maßnahme verstanden – die Unterstützung und Weiterentwicklung eines Teams im Bereich der Personalentwicklung.

1 Teamentwicklung

1.1 Was ist ein Team?

Viele Menschen sind Teil eines Teams; sei es im privaten Bereich der Verein, in dem sie ehrenamtlich tätig sind, oder im beruflichen Rahmen das Managementteam eines Unternehmens. Der Begriff „Team“ ist sehr positiv besetzt. Er steht für eine gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt in der Gruppe, wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu erreichen. In diesem Zusammenhang spricht man oft und auch mit Stolz von Teamwork. (vgl. Brounstein, 2009, S. 13).

Wir kennen den Begriff des Teams natürlich aus der Welt des Sports. Betrachtet man das Spiel einer Fußballmannschaft, wird man erkennen, dass kein Einzelspieler, und sei er noch so gut, alleine ein Fußballspiel gewinnen kann, wenn die anderen Teammitglieder schlecht spielen. Hier sind unter anderem gute Koordination, „Teamgeist“ und der gemeinsame Wille zum Erfolg gefragt (vgl. Van Dick & West, 2013, S.4-5).

Für Brounstein (2009, S. 14) ist ein Team im Geschäftsleben eine Gruppe von Menschen, die zusammen an einem gemeinsamen Gesamtziel arbeitet und dies mit geteilter Verantwortung geschieht. Das bedeutet, dass jedes Teammitglied in gleichem Maße dafür verantwortlich ist, das Ziel des Teams zu erreichen. Die Mitglieder eines Teams müssen an einem Strang ziehen und ihre Arbeiten koordinieren, um ein Produkt oder ein Endergebnis zu erzielen, denn sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder (vgl. Brounstein, ebd.).

Wie in einer Sportmannschaft gibt es auch in Arbeits- oder Projektteams klar definierte Rollen, die von den Teammitgliedern ausgeübt werden (z.B. Projektleiter, Projektkaufmann oder Quality Manager). Innerhalb einer Organisation haben Teams eine klaren Auftrag bzw. eine definierte Funktion (z.B. Entwicklungsteam, Kommunikationsabteilung etc.).

Genauso wie eine Fußballmannschaft aus elf Mitgliedern besteht, ist auch die Mitgliederanzahl eines Arbeitsteams beschränkt um effektiv arbeiten und direkt kommunizieren zu können. Teams haben hier in der Regel zwischen vier und zwölf Mitglieder. In diesem Rahmen sind Face-to-Face-Diskussionen gut möglich. Bei Gruppen von mehr als zwölf Personen wird der direkte Austausch immer aufwendiger und komplexer. Deshalb werden in

größeren Projektteams die Teammitglieder in Untergruppen zusammengefasst, die von einem Gruppenleiter geführt werden (vgl. Edding & Schattenhofer, 2012, S. 26).

1.2 Arten von Teams

In Unternehmen finden sich mehrere Arten von Teams. Einige Teams arbeiten auf unbestimmte Zeit zusammen, anderen werden kurzfristige Ziele gesteckt und nach Erreichung dieser werden sie wieder aufgelöst. In vielen Unternehmen ist es üblich, dass Mitarbeiter als Mitglieder einer Abteilung ihren regulären Aufgaben nachgehen und einen Teil ihrer Arbeitszeit als Teammitglied in den unterschiedlichen Projektteams verbringen. Brounstein (2009, S. 21ff.) unterscheidet in diesem Kontext die folgenden üblichsten Arten von Teams in Unternehmen:

- Abteilungsteams: Diese Teams werden normalerweise langfristig eingerichtet, sind Bestandteil einer Abteilung (z.B. technisches Supportteam) und gemeinsam für ein allgemeines Ergebnis verantwortlich.
- Projektteams sind funktionsübergreifend und vereinen Teammitglieder mit oft unterschiedlichen Fähigkeiten zur Realisierung eines Projekts. Diese Teams sind meistens zeitlich begrenzt. In vielen technischen Bereichen fügt sich oft die Erledigung eines Projekts an das nächste, sodass viele Mitarbeiter ihre gesamte Arbeitszeit in Projekten verbringen.
- Taskforces (oder Aufgabenteams) sind Teams, die in der Regel für einen befristeten Zweck zusammengestellt werden und aus Mitgliedern, die unterschiedlicher Berufsgruppen und/oder Abteilungen angehören, bestehen. Diese Teams werden gebildet, um z.B. kritische Probleme eines Unternehmens zu erläutern und Lösungsvorschläge darzubringen.

Van Dick und West (2013, S. 6ff.) gehen noch einen Schritt weiter und unterscheiden Gruppen in Organisationen, bei denen es nicht immer ganz klar ist, ob es sich um ein „wirkliches“ Team handelt oder nur um eine Gruppe als Zusammenschluss einzelner Mitarbeiter. Die Autoren differenzieren zwischen formellen Gruppen, die vom Unternehmen eingesetzt werden – wie z.B. Projektgruppen. Bei formellen Gruppen liegt ein geteiltes Ziel vor und die Teammitglieder müssen sich untereinander abstimmen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Zusätzlich bringt die Entwicklung formeller Teams nachhaltigen Nutzen für die

Organisation. Dieser Aspekt fehlt bei informellen Gruppen. Dies könnte z.B. die unternehmenseigene Freizeit-Fußballmannschaft sein. Informelle Gruppen sind nicht als Teams zu verstehen, da sie auf Unternehmensebene kein geteiltes Ziel verfolgen. Sie können aber auf Organisationsseite von Interesse sein, da sie positive Einflüsse auf das Betriebsklima haben können.

Es sei hier auch noch ein Team erwähnt, das in unserer modernen Informationsgesellschaft immer wichtiger wird und vor allem in internationalen Unternehmen häufig gebildet wird: das virtuelle Team. Hier handelt es sich um eine Organisationsform, deren Mitglieder über nationale und kulturelle Grenzen hinweg, zur Erledigung einer herausfordernden Tätigkeit, an verschiedenen Schauplätzen und zu unterschiedlichen Zeiten zusammenarbeiten (vgl. Noé, 2012, S. 22). Dafür bedienen sich die Mitglieder überwiegend elektronischer Kommunikationsformen; ein direkter, persönlicher Kontakt kommt eher selten zustande.

1.3 Vorteile von Teamarbeit

In Teams zusammen zu arbeiten ist in Organisationen üblich und es gibt eine Reihe von Gründen, Arbeit teambasiert zu gestalten.

1.3.1 Flexibilität

Ein Team, das ein vom Unternehmen gestecktes, gemeinsames Ziel verfolgt, kann viel flexibler agieren, da sich seine Struktur von der einer Abteilung stark unterscheidet. Durch die Reduzierung von Führungsebenen meint Noé (2012, S. 14) wird z.B. die Kommunikation einfacher und schneller, sodass Entscheidungen prompter getroffen werden können. Dies beschleunigt nicht nur den Arbeitsablauf, sondern stärkt auch das Verantwortungsgefühl der Teammitglieder. Diese müssen sich zur Beantwortung einer Frage oft nicht mehr an den Vorgesetzten wenden, sondern können die Entscheidung selbst oder gemeinsam im Team treffen (Noé, ebd.).

1.3.2 Innovationskraft

Van Dick und West (2013, S. 18ff.) heben die größere Innovationskraft von Unternehmen hervor, die teambasiert arbeiten. So können flache, teambasierte Strukturen einfacher koordiniert werden, da Informationen nicht mehr an viele Einzelpersonen weitergegeben werden müssen, sondern nur an wenige Teamleiter. Besonders abteilungsübergreifende

Teams - sog. cross-funktionale Teams - fördern Innovation in Unternehmen, wenn die unterschiedlichen Sichtweisen der Teammitglieder zu einem regen Austausch führen, der zur Veränderung von alten, nicht mehr passenden Prozessen bewegt. Cross-funktionale Teams sind für Van Dick & West (ebd.) deshalb auch hervorragend geeignet, neue Wege zu gehen und Dinge in Unternehmen radikal zu ändern.

1.3.3 Teamarbeit motiviert

Gemäß Noé (2012, S. 13) fühlen sich Mitarbeiter in teambasierten Organisationen wohler als in herkömmlichen Strukturen, da ein angenehmes Arbeitsklima herrscht und offener kommuniziert wird. Die Mitarbeiter identifizieren sich besser mit den gemeinsamen Aufgaben genauso wie mit ihrem Team und unterstützen sich gegenseitig. Dies führt wiederum zu mehr Arbeitszufriedenheit, Motivation und einer vertrauensvollen Haltung gegenüber den Arbeitskollegen (vgl. Noé, ebd.).

Vor allem in Bereichen, wo die Aufgaben immer komplexer werden und nicht mehr von Einzelpersonen problemlos ausgeführt werden können, sollte in Teamstrukturen gearbeitet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Teammitglieder unterschiedliche Qualifikationen besitzen, um sich gegenseitig optimal zu ergänzen. Denn nur weil man ein Team bildet, heißt das noch lange nicht, dass man auch Vorteile daraus ziehen kann (vgl. Van Dick & West, 2013, S. 24-25).

1.4 Wie wird ein Team gebildet?

Es ist nicht so, dass Teams durch eine Entscheidung des Managements erschaffen werden und danach sofort perfekt funktionieren. Zum einen besteht ein Team aus unterschiedlichen Charakteren, die ebenso unterschiedliche Qualifikationen besitzen. Gewöhnlich dauert es eine gewisse Zeit, bis sich die Teammitglieder aufeinander eingestellt haben und sich Beziehungen zueinander entwickelt haben (Van Dick und West, 2013, S. 26). Zum anderen sind bei neu gebildeten Teams viele Dinge wie Kommunikation, Abläufe oder Regeln noch unklar und es dauert, bis Rahmenbedingungen, die den Teamalltag prägen, abgestimmt und definiert sind. Daher kommt es gerade in der Anfangsphase der Bildung eines Teams zu erhöhten Ansprüchen an die Fähigkeit der Gruppe, sich „zusammenzuraufen“ (Edding & Schattenhofer, 2012, S. 27).

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze für die Bildung von Teams. Ein sehr bekanntes Modell der Teamentwicklung im Sinne der Formung eines Teams, also der Zusammenschluss mehrerer Individuen, der über eine gewisse Zeitspanne passiert, haben Tuckman und Jensen (1977) entworfen.

1.4.1 Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen

Tuckman & Jensen (1977, S. 419ff.) nehmen an, dass ein Team in seiner Entwicklung fünf Phasen durchläuft.

1. *Forming* ist die erste Phase, in der sich die Gruppenmitglieder miteinander bekannt machen, erste Regeln eingeführt und Ziele definiert werden. Gekennzeichnet ist diese Phase vor allem durch Unsicherheit und dem Ausloten der Situation.
2. In der zweiten Phase, dem *Storming*, kommt es oft zu Unstimmigkeiten und Konflikten, die sich aufgrund der Unklarheiten über die Rollen und Aufgaben ergeben.
3. Die dritte Phase, das *Norming*, ist gekennzeichnet durch Konsensbildung. Regeln werden festgelegt und Rollen definiert. Die Gruppe wächst zusammen, Beziehungen werden harmonischer und das Team fokussiert auf die gemeinsame Aufgabe.
4. Dies wird in der vierten Phase, dem *Performing*, noch gesteigert. Die Teammitglieder kooperieren, gehen offen miteinander um und helfen sich gegenseitig.
5. Die fünfte Phase, das *Adjourning*, ist für Teams relevant, die lange zusammenarbeiten, aber sich nach Erfüllung der Aufgabe wieder auflösen. Diese Phase ist häufig von Traurigkeit wegen des bevorstehenden Endes des Teams und von Sorge über die eigene Zukunft geprägt.

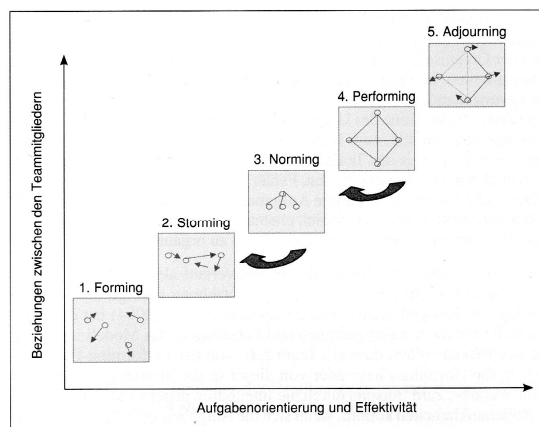


Abbildung 1: Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman & Jensen (nach Brodbeck, 2004, S. 429)

Dieses Phasenmodell zur Teamentwicklung bezieht sich auf Gruppen mit relativ langer Lebensdauer. Tuckman & Jensen (ebd.) beschreiben diesen Phasenverlauf sehr linear. Die Forschung hat allerdings gezeigt, dass dieses Modell auch dynamisch gesehen werden kann. So ist es möglich, von der Performing-Phase zurück in die Norming- oder Storming-Phase zu fallen, wenn neue Mitarbeiter ins Team eintreten, Rollen unklar werden oder es zu Unstimmigkeiten kommt (vgl. Brodbeck, 2004, S. 415ff.).

Wie sieht es aber mit Teams aus, die nur für kurze Zeit zusammenarbeiten, beispielsweise bis zu einer Deadline, an dem ihr Arbeitsauftrag erledigt sein muss? Erfahrene Praktiker gehen davon aus, dass ein Team eine „Lebenszeit“ von mindestens sechs Monaten braucht, um eine innere Struktur herauszubilden und effizient an der Erreichung ihrer Aufgabe zu arbeiten (vgl. Edding & Schattenhofer, 2012, S. 25). Da es aber viele Projekte gibt, deren Arbeitsabschluss in kürzer als einem halben Jahr erfolgen muss, hat Gersick (1988, S. 9ff.) ein alternatives Modell entworfen, um die Entwicklung in diesen temporären Teams zu beschreiben - das sog. *Punctuated-Equilibrium-Modell*.

1.4.2 Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick

Gersick (ebd.) beschreibt in ihrem Modell nur zwei Phasen. Nachdem sich das Team kennen gelernt hat, wird sofort mit der Bearbeitung des Arbeitsauftrages begonnen. Jedoch ist die Leistung, die die Gruppe zu diesem Zeitpunkt erbringt, recht gering. Ziemlich genau in der Mitte zwischen dem ersten Treffen und der Deadline, wird sich das Team der Frist, die einzuhalten ist, bewusst. Gersick nennt diesen Zeitpunkt „Transition“. Das Team „wacht auf“ und arbeitet viel effizienter weiter, wobei allerdings zu diesem Zeitpunkt Konflikte im Team entstehen können. Danach kann sich bis zum Erreichen der Deadline das Leistungsniveau des Teams nochmals kurz steigern. Im Anschluss daran löst sich das Team auf.

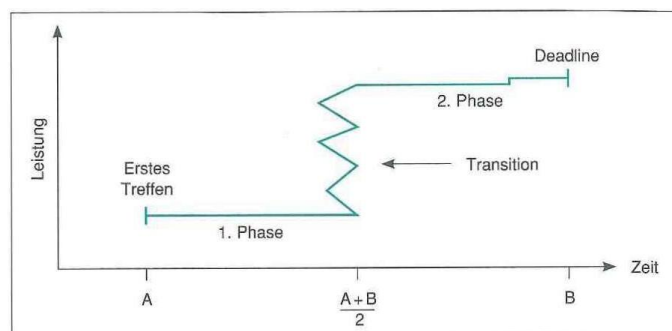


Abbildung 2: Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick
(nach Robbins & Judge, 2013, S. 310)

Die Kenntnis dieser beiden Modelle zur Bildung von Teams ist wichtig. Sie können der Führungskraft oder einem Coach, der Teamentwicklungsmaßnahmen durchführt, helfen zu verstehen, in welcher Phase sich das Team befindet und wann Hilfestellungen notwendig sind. Beide Modelle können vorhersagen, wann sich eher Konflikte bilden – in der Storming-Phase bei permanenten und in der Transitionsphase bei temporären Teams. Diese Spannungen sollten gelöst werden, damit eine Teamentwicklungsmaßnahme den gewünschten Erfolg erzielt (vgl. Van Dick und West, 2013, S. 29).

1.5 Rollen im Team

Grundsätzlich ist es wichtig zwischen einer Funktion und einer Rolle im Team zu unterscheiden. Eine Funktion beschreibt die inhaltlichen Aufgaben einer Position, die man in einem Team einnimmt. In einem Projektteam wäre dies je nach Größe beispielsweise der Qualitätsmanager oder der Projektmanager. Den Beitrag, den die jeweilige Person im Team zu leisten hat, ist durch sogenannte Funktionsbeschreibungen definiert.

Eine Rolle beschreibt die Verhaltenserwartungen, die man an eine Person richtet, die eine Funktion innehat. So wird beispielsweise vorausgesetzt, dass ein Teamleiter die Fähigkeit besitzt, das Team zu leiten und zu führen. Was eine Rolle ausmacht, ist in Unternehmen nicht definiert. Meistens ist es auch so, dass Teammitglieder nicht nur eine, sondern mehrere Rollen ausüben (vgl. Van Dick & West, 2013, S. 30).

Nach Edding & Schattenhofer (2012, S. 100) ist es für Teams besonders wichtig, dass sich in ihnen unterschiedliche Rollen entwickeln. Denn wenn sich alle Teammitglieder ähnlich verhalten würden, gäbe es keine Dynamik mehr im Team und das Ziel wäre umso schwerer zu erreichen. So können z.B. nicht alle führen und nicht alle nur tolle Ideen einbringen. Es muss auch die Personen im Team geben, die sich führen lassen und die, die manche der großartigen Vorschläge ausführen. Lt. Edding & Schattenhofer (ebd.) nehmen Teammitglieder nur teilweise aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale Rollen im Team ein. Oft erfordert die Zusammensetzung des Teams die Einnahme einer gewissen Rolle. Diese ist dann im Team noch nicht besetzt, sie ist für die jeweilige Person passend und kann von ihr gut ausgeführt werden.

1.5.1 Die Teamleitung

Eine besondere Rolle im Team nimmt die Leitung ein. Van Dick & West (2013, S. 32-33) fassen die mannigfaltigen Aufgaben der Teamleitung in drei Hauptgruppen zusammen:

- Management: Diese Aufgabe des Teamleiters besteht darin, das Team zusammen zu stellen, Arbeitsaufgaben fair zu verteilen, Rollen zu klären, Ziele zu definieren und zu vereinbaren.
- Führung: Der Teamleiter muss eine Vision vorgeben und diese durch seine eigene Persönlichkeit repräsentieren. Seine Führungsperson ist auch gefragt, wenn es zu Krisen im Team kommt oder Verhandlungen mit z.B. der Organisation geführt werden müssen.
- Coaching: Diese Funktion übt der Teamleiter immer dann aus, wenn er Teammitglieder in ihrer Arbeit unterstützen muss oder wenn es zu Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern kommt.

1.6 Das gut funktionierende Team – Rahmenbedingungen

Ein Team zeichnet sich unter anderem durch einen hohen Grad an Kooperation aus und sollte im Idealfall die Qualität des Ergebnisses der an das Team gestellten Aufgabe erhöhen. (Schmidt, 1995, S. 38). Edding & Schattenhofer (2012, S. 24) betonen, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit einer Gruppe davon abhängt, wie gut es ihr gelingt, zu einem Team zu werden. Die Aufgabe besteht deshalb nicht nur darin, die gewünschte inhaltliche Leistung zu erbringen. Denn dies kann nur erreicht werden, wenn es der Gruppe gelingt, ein neues soziales System und eine Zugehörigkeit zu diesem neuen Team zu entwickeln (Edding & Schattenhofer, ebd.).

Im Folgenden seien die wichtigsten Rahmenbedingungen für effektive Teamarbeit genannt:

1.6.1 Wahrnehmung als Team

Für die Teammitglieder ist es wichtig, sich selbst als Team wahrzunehmen und auch innerhalb des Unternehmens als Team gesehen zu werden (Van Dick und West, 2013, S. 8). Im Rahmen der immer häufiger stattfindenden Umorganisationen in großen Unternehmen verkürzt sich leider oft die Lebensdauer von Teams. Die Zeit für das Team, eine innere Ordnung und Identität auszubilden wird immer kürzer. Dies macht die Erledigung der

Aufgabe schwieriger, da die Stabilität im Team als soziales System ins Wanken gerät (Edding & Schattenhofer, 2012, S. 25).

1.6.2 Passende Teammitglieder

Für Schmidt (1995, S. 38) ist die Auswahl der richtigen Teammitglieder ein wesentlicher Faktor für effiziente Teamarbeit. Die richtige Mischung von Mitarbeitern ist wichtig, genauso wie die Zusammenstellung von Fertigkeiten und Talenten – von technischen bis zwischenmenschlichen – die am notwendigsten gebraucht werden, um das Ziel des Teams zu erreichen.

1.6.3 Entstehung eines „Wir-Gefühls“

Lt. Schmidt (1995, S. 39) muss ein erfolgreiches Team ein „Wir-Gefühl“ entwickeln. Dies kann allerdings nur entstehen, wenn alle Handlungen der Mitglieder in den Dienst einer gemeinsamen Sache gestellt werden und der einzelne die Möglichkeit hat, Verantwortung zu übernehmen und Selbstvertrauen zu entwickeln.

Bei so vielen Individualisten im Team, kann lt. Noé (2012, S. 31) auch die Führungskraft einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Wir-Gefühl zu stärken, indem es die positiven Leistungen des Teams konkret anerkennt, die Begeisterung für die gemeinsame Aufgabe und somit den Teamgedanken fördert. Für die Teammitglieder ist dabei wichtig zu erkennen, dass sie Verantwortung übernehmen und andererseits in einem vertrauensvollen Umfeld handeln können. Dadurch erfahren sie, dass ihr persönliches Wachstum vor allem im Kontakt mit anderen Menschen passiert (vgl. Noé, ebd.).

1.6.4 Offene Atmosphäre

Das Klima in einem optimal arbeitenden Team sollte von Offenheit untereinander, Freiheit in der Entscheidungsfindung und Verantwortlichkeit jedes Gruppenmitglieds bestimmt sein. Sollten diese Faktoren im Zuge der Teamarbeit ins Wanken geraten, sollte es für die Teammitglieder möglich sein, dies rückzumelden und ein Coaching durch Experten in Anspruch zu nehmen.

Die Entwicklung einer Gruppe hin zu einem effektiven Team braucht Zeit, Vertrauen und oft auch eine Reihe unterstützender Maßnahmen wie z.B. Teambuilding-Workshops oder Problemlösungstreffen. Ein Coach hat ein breites Repertoire an Analyse- und Interventionsmechanismen und kann wirksame Anregungen zur Teamentwicklung und zur Verbesserung der Effizienz im Team geben (vgl. Schmidt, 1995, S. 39).

1.7 Nachteile von Teamarbeit

Neben den beschriebenen Vorteilen von Teamarbeit sollte nicht auf die potenziell negativen Auswirkungen von Teamarbeit vergessen werden. Denn Teamarbeit kann immer, wie bemüht auch an die Sache herangegangen wird, Nachteile bringen. Werden die falschen Charaktere zur Zusammenarbeit angehalten oder das Team aus zu vielen Mitgliedern gebildet, kann es zu Schwierigkeiten kommen.

Van Dick & West (2013, S. 21) beschreiben hierzu den Effekt des „social loafing“, dem sozialen Faulenzen, bei dem es durch mangelnde Motivation zu Leistungsverlusten kommen kann. Dieser Effekt besagt, dass sich die einzelnen Teammitglieder in der Gruppe weniger anstrengen, als sie könnten. Müssten sie die Leistung alleine erbringen, würden sie die Arbeit mit mehr Motivation erledigen.

Ein ähnlicher Effekt ist als „Trittbrettfahren“ oder „free riding“ bekannt. Hier wird eine geringere Leistung erbracht, weil sich die Teammitglieder auf ihre Kollegen verlassen. Schließlich sprechen Van Dick & West (ebd.) noch vom „Sucker-Effekt“, der sich daraus ergibt, dass die Teammitglieder denken, andere Kollegen wären Faulenzer oder Trittbrettfahrer und deshalb weniger Leistung zeigen.

Oft passiert es, dass sich Teams isolieren, starr auf Ziele oder Lösungsvorschläge hinarbeiten und so viele Dinge wie veränderte Bedingungen oder Risiken nicht sehen. Lt. Edding & Schattenhofer (2012, S. 28) passiert dieses Phänomen des „group think“ vor allem bei sehr homogenen Teams, die unter Leistungsdruck stehen und schnelle, aber nicht passende Lösungen erarbeiten oder falsche Entscheidungen treffen.

1.8 Teambuilding – Teamentwicklung in der Personalentwicklung

Ein Team muss gepflegt werden und braucht Aufmerksamkeit um gut zu funktionieren. Teamarbeit ist eine anspruchsvolle Aufgabe, weshalb sich Teams regelmäßig Zeit nehmen sollten, um sich mit sich selbst zu beschäftigen (Edding & Schattenhofer, 2012, S. 114-115). Solche Gelegenheiten gibt es z.B. zu Beginn von einzelnen Projekten im sogenannten Kick-off-Meeting oder nach Abschluss im Rahmen einer Lessons-Learned-Session.

Genau dann, wenn sich das Team vor einem Problem sieht, sollte zu diesen Reflexionsgelegenheiten jemand von außen als Hilfe in der aktuellen Situation hinzugezogen werden. In

diesem Moment greift man auf Teambuilding bzw. Teamentwicklung im Sinne einer aktiven Maßnahme zurück, um das Team als soziales System zu unterstützen und die Erreichung des gemeinsamen Ziels in einer kooperativen Haltung wieder möglich zu machen.

Der Begriff „Teamentwicklung“ wird in dieser Phase als Synonym für den Begriff „Teambuilding“ verstanden. Es geht hier nicht um die Entwicklung eines Teams über die Zeit hinweg, wie sie im Phasenmodell von Tuckman & Jensen (siehe Kapitel 1.4.1) beschrieben wird.

Teamentwicklung im Sinne von Teambuilding wird in Organisationen als Personalentwicklungsmaßnahme zur Unterstützung einer Gruppe von Personen verstanden, die aktuell bereits zusammenarbeitet. Der Anlass für diese Maßnahme kann unterschiedliche Gründe haben. Die aktuelle Problemlage definiert die konkrete Zielsetzung der Maßnahme, wobei das übergeordnete Ziel einer Teamentwicklungsmaßnahme immer die Steigerung der Leistung des Teams und der Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder ist (vgl. Stumpf und Thomas, 2003, S. XIII-XIV).

Grundsätzlich wird die Teamentwicklung von einem neutralen Moderator geleitet und alle Teammitglieder tragen zur Klärung der Probleme und zum Finden der Problemlösungen bei. Dieser Prozess der Teamentwicklung ist durch mehrere Phasen gekennzeichnet (vgl. Stumpf und Thomas, ebd.).

1.8.1 Phasen im Teambuilding-Prozess

1.8.1.1 Einleitungsphase

Nach Stumpf & Thomas (2003, S. IXff.) beginnt eine Teamentwicklung mit einer Einleitungsphase. Hier wird sich das Team bewusst, dass es ein Problem gibt. Es wird überlegt, ob es zur Lösung dieses Problems einer Teambuilding-Maßnahme erfordert. Zur Klärung dessen zieht das Team einen Experten innerhalb oder außerhalb der Organisation (z.B. Berater, Moderator) hinzu.

Eine Grundvoraussetzung, dass Teams sich eines Problems in ihrer Zusammenarbeit bewusst werden können, ist ihre Fähigkeit zur Reflexion. Van Dick & West (2013, S. 47-48) sind der Meinung, dass nur solche Teams gut und effizient zusammenarbeiten, die sich die Frage stellen, ob sie die richtigen Ziele mit den richtigen Mitteln verfolgen und die auch in der Lage sind, ihre Ziele und Prozesse abzuändern. Die Autoren (ebd.) weisen auch darauf hin, dass

Reflexivität in Teams vor allem dann auftritt, wenn Fehler passieren, wenn es Konflikte im Team gibt oder wenn Mitglieder das Team verlassen. Die Frage nach dem „Warum?“ bzw. danach, was schief gelaufen ist, bringt einen Reflexionsprozess in Gang.

1.8.1.2 Diagnosephase

Nach Stumpf & Thomas (ebd.). wird in dieser Phase zunächst analysiert, worin das eigentliche Problem besteht und auf welchen Stärken oder Vorerfahrungen aufgebaut werden kann.

Diese Phase beginnt lt. Van Dick & West (2013, S. 76) mit dem Erstkontakt. Dies ist meistens ein Telefongespräch zwischen dem Coach und dem Teamleiter oder derjenigen Person, die den Auftrag zur Teamentwicklung erteilt. Danach folgt der wichtige Schritt der Auftragsklärung, die mit dem Teamleiter stattfindet. Hier sollten wichtige Themenbereiche angesprochen werden. Um wen geht es? Wer ist Teil des Teams und wie ist das Umfeld? Wie lange arbeitet das Team schon zusammen und gab es kürzlich Änderungen in der Teamstruktur? Warum soll der Teamentwicklungs-Workshop durchgeführt werden und mit welchem Ziel? Ist es das erste Mal, dass eine Maßnahme durchgeführt wird? Wird es evt. Konflikte oder Widerstand geben?

Sollte der Coach für die Vorbereitung der Teamentwicklungsmaßnahme noch Informationen von den Teammitgliedern benötigen, kann er je nach Größe des Teams mit einigen oder allen Teammitgliedern kurze Gespräche führen oder als Beobachter an einer Teamsitzung teilnehmen (Van Dick & West, 2013, S. 77).

Es gibt eine Vielzahl an Verfahren zur Teamdiagnose, die von den unterschiedlichen Beratungsunternehmen oder von Psychologen entwickelt wurden. Oft werden zur Analyse Fragebögen eingesetzt, die vorab vom Berater an die Teammitglieder geschickt werden. Anhand der erhaltenen Antworten wird ein erstes Profil der Teamsituation erstellt. Die Ergebnisse dienen als Basis für die Planung und Durchführung der Teamentwicklungsmaßnahme. Im Rahmen der Teamentwicklung können diese Ergebnisse auch rückgemeldet und in die Maßnahme eingebunden werden.

Für Van Dick & West (2013, S. 52) gibt es drei zentrale Aspekte, deren Beleuchtung in dieser Diagnosephase von großer Wichtigkeit sind. Es sind dies das Teamklima, die Führung im Team und die Unterstützung von Teamwork durch die Organisation. Ein Fragebogen kann hier gute Dienste bezüglich einer ersten Bestandsaufnahme leisten.

1.8.1.3 Interventionsphase

In dieser Phase der eigentlichen Teamentwicklung wird in Aktion gegangen und es werden ein oder mehrere Teamentwicklungsworkshops durchgeführt.

In dieser Phase gibt es lt. Van Dick & West (2013, S. 77) Grundregeln zu beachten: Die Begrüßung der Teilnehmer muss durch den Teamleiter oder Auftraggeber erfolgen, der den Coach und die Ziele der Teamentwicklung kurz darlegt. Im Anschluss daran stellt sich der Berater selbst vor und übernimmt ab diesem Moment die Leitung des Workshops.

Dann erfolgt die Vorstellungsrunde. Auch wenn sich die Teammitglieder untereinander schon kennen, ist es für den Coach wichtig, die Namen der Teilnehmer und etwas über ihre Funktion zu erfahren. Der Berater seinerseits sollte dem Team mitteilen, welche Informationen er über die Gruppe besitzt, wo er die Stärken des Teams, aber auch Herausforderungen sieht. Er sollte die Teammitglieder anleiten, ihre eigenen Erwartungen an den Workshop auszusprechen und auch selbst seine Sicht des Ziels der Maßnahme darlegen (vgl. Van Dick & West, 2013, S. 77). Kaweh (2011, S. 73) sieht eine besondere Bedeutung darin, den Teilnehmern die Wichtigkeit der aktuellen Maßnahme darzustellen. Denn wird die Bedeutsamkeit des Workshops vom Team nicht erkannt, sinkt die Qualität der Teamarbeit in einer Entwicklungsmaßnahme enorm.

Ein essentieller Punkt ist die anschließende Klärung der Organisation des Workshops. Es werden Regeln definiert wie das Einhalten der vorgegebenen Zeiten oder die absolute Vertraulichkeit der Informationen, die in diesem Rahmen ausgetauscht werden. Der Ablauf der Maßnahme inkl. Pausen sollte vorgestellt, sowie das Ziel des Workshops nochmals deutlich gemacht werden (vgl. Kaweh, 2011, S. 70).

Dann startet die Durchführung der eigentlichen Entwicklungsmaßnahme, die sich natürlich bezüglich der Inhalte, Dauer, eingesetzten Methoden etc. unterscheiden kann. Das Vorgehen im Rahmen eines Strategieworkshops (mögliche Strategien erörtern, eine Strategie auswählen etc.) ist ganz anders als z.B. die Klärung von massiven Problemen in der Zusammenarbeit im Team (vgl. Van Dick & West, 2013, S. 77).

Wenn es darum geht, aktuelle Probleme oder Krisen im Team zu lösen, betonen Edding & Schattenhofer (2012, S. 93) die Wichtigkeit, die Informationen über das Team, über seine Ordnung und die aktuelle Teamsituation von den Teammitgliedern selbst zu erfahren. Dies kann mithilfe von Fragen oder ausgewählten Übungen passieren, die vom Berater angeleitet

werden. In diesem Fall findet ein Teil der Diagnosephase im Rahmen der eigentlichen Teamentwicklungsmaßnahme statt. Edding & Schattenhofer (ebd.) weisen darauf hin, dass viele Probleme und Konflikte oft erst in der direkten Interaktion des Teams sichtbar werden. Die Reaktionen der Teilnehmer auf Fragen wie z.B.: „Wie ist das Klima im Team, fühle ich mich unterstützt oder spüre ich Konkurrenzdruck?“ sind gute Anhaltspunkte und geben erste Hinweise auf den Zustand des Teams. Weiters wird auch meistens erkennbar, in welcher Phase der zeitlichen Teamentwicklung gemäß dem Modell von Tuckman und Jensen (siehe Kapitel 1.4.1) sich das Team befindet.

Am Ende der Interventionsphase sollte immer eine Feedback-Runde durchgeführt werden. Die Teammitglieder sollten reflektieren, ob ihre Erwartungen erfüllt worden sind, was die Teamentwicklung gebracht hat, was besonders gefallen hat und was nicht. Es sollte vom Teamleiter ein Ausblick auf die Zukunft gegeben werden, ob beispielsweise weitere Workshops geplant sind. Besondere Wichtigkeit hat in dieser Abschlussrunde für Kaweh (2011, S. 84) die Anerkennung und der Dank des Teamleiters für die Arbeit und das Engagement des Teams im Laufe des Workshops. Eine Verstärkung dieser erzeugten positiven Stimmung bewirkt diese Anerkennung, wenn sie auch durch den Trainer ausgesprochen wird.

1.8.1.4 Evaluationsphase

Nach einer Teamentwicklung sollte Bilanz gezogen werden, ob die gewünschte Wirkung mit dieser Maßnahme erzielt worden ist. Kurze Zeit nach dem Workshop sollte der Coach mit dem Teamleiter Kontakt aufnehmen, um die jeweilige Einschätzung der Maßnahme gegenseitig kundzutun. Auch gibt es die Möglichkeit Feedback der Teammitglieder mittels eines kurzen Fragebogens einzuholen (vgl. Van Dick & West, 2012, S. 78).

1.8.2 Probleme bei Teamentwicklungsmaßnahmen

Im besten Fall funktioniert eine Teamentwicklungsmaßnahme einwandfrei, alle Erwartungen werden erfüllt, man verbringt eine angenehme und anregende Zeit als Team miteinander und das Ziel der Maßnahme wird erreicht. Allerdings können auch Probleme wie Widerstände oder Konflikte auftreten.

1.8.2.1 Widerstände

Es können Widerstände gegen die Entwicklungsmaßnahme eines ganzen Teams oder einzelner Personen auftreten. Generell macht eine Maßnahme nur Sinn, wenn auch alle Teammitglieder motiviert daran teilnehmen. Das Auftreten möglicher Widerstände sollte bestenfalls vom Coach vorweggenommen werden und ein offenes Klima geschaffen werden, das diese Widerstände verringert. Dem Team sollte dabei klar sein bzw. klar gemacht werden, dass nicht der Coach die Verantwortung für den Erfolg einer Teamentwicklungsmaßnahme trägt, sondern das Team selbst (vgl. Van Dick & West, 2012, S. 101).

1.8.2.2 Konflikte

Im Rahmen eines Teamentwicklungs-Workshops kann es immer wieder zu Konflikten zwischen den Teammitgliedern kommen. Diese sind meist schon unterschwellig vorhanden und kommen im Rahmen der Maßnahme zum Ausdruck, da man einerseits räumlich enger zusammen ist und über die Zusammenarbeit und Beziehungen untereinander reflektiert. Es gilt, dass der Teamentwickler auf diese Konflikte eingeht und bei deren Lösung unterstützen sollte (vgl. Van Dick & West, 2012, S. 101).

2 Das Team Mensch-Hund

„Die [...] lange gemeinsame Evolution von Hund und Mensch hat zu einem im Tierreich einzigartigen Vermögen der Hunde geführt, menschliche Gestik und Mimik erfassen, deuten und in das eigene Handeln einfließen lassen zu können. Keinem anderen Haus- und Heimtier ist es bis jetzt gelungen, zu so vielen verschiedenen Lebensbereichen des Menschen Zugang zu finden.“ (Prothmann, 2007, S. 21).

Der Hund ist wie keine andere Tierart mit dem Menschen so stark verbunden und wird von diesem so vielfältig eingesetzt. Während der Hund als Nutz- und Arbeitstier z.B. als Jagd-, Schutz- oder Hütehund tätig ist, geht es bei tiergestützten Interventionen vordergründig um die sozialen Funktionen des Hundes in der Mensch-Hund-Beziehung (Vernooij & Schneider, 2013, S. 190). Vernooij & Schneider (ebd.) sehen als eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Hunde auch zu therapeutischen und pädagogischen Begleitern zu machen, die natürliche Begabung des Hundes, die Beziehung zum Menschen als Interaktions- und Kommunikationspartner aufzubauen, der zwar wortlos, jedoch emotional zugewandt und authentisch agiert.

2.1 Einsatz des Hundes als Coach & Co-Trainer

Das Zusammensein mit Hunden kann für uns Menschen eine große Bereicherung darstellen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass wir einander verstehen. Dabei ist vor allem wichtig, die Bedürfnisse des Hundes wahrzunehmen, sein Verhalten richtig zu interpretieren und entsprechend darauf zu reagieren (Fischer-Elfert, 2013, S. 40). Was nun für eine gute Beziehung zwischen Hund und seinem Halter gilt, trifft lt. Trainerin Patricia Fischer-Elfert (ebd.), Gründerin der Coachdogs® Akademie, auch auf uns Menschen zu. Wenn es darum geht, gut zusammenzuleben und in beruflichem Kontext gut zusammenzuarbeiten, können wir vom Hund lernen. Unterstützen Hunde als Co-Trainer in Seminaren, geht es nämlich darum, Verhalten und Persönlichkeit der Seminarteilnehmer zu schulen (Fischer-Elfert, ebd.).

Eine tiergestützte Intervention, in der der Hund als Co-Trainer in der Seminar- & Business-Welt unterstützt, ist der tiergestützten Pädagogik zuzuordnen. Diese hat zum Ziel, spezifische Lernfortschritte bei den Teilnehmern tiergestützter Trainings zu bewirken. Hier geht es vor allem darum, Entwicklungs- und Lernprozesse im sozioemotionalen Bereich anzuregen und auf den vorhandenen Ressourcen der Teilnehmer aufzubauen (Vernooij & Schneider, 2013, S. 38ff.).

Dieses handlungsorientierte und persönlichkeitsfördernde pädagogische Konzept wird in der Literatur auch als Kynopädagogik bezeichnet. Dabei wird eine spielerische Interaktion zwischen Mensch – sowohl Kind als auch Erwachsener – und Hund verstanden, die auf einer respektvollen Wahrnehmung des Interaktionspartners Hund aufbaut (Jablonowski & Köse, 2014, S. 7). Dabei tritt der Trainer als Vermittler zwischen Vier- und Zweibeinern auf, indem er die Regeln und den Rahmen vorgibt, innerhalb derer sich Mensch und Hund begegnen und miteinander interagieren.

Damit die beabsichtigten Lerneffekte stattfinden können, ist es für Jablonowski & Köse (2014, S. 9) unerlässlich, dass die Interaktionen zwischen Mensch und Hund von allen Teilnehmern – einschließlich des Hundes – jederzeit als Spiel erlebt wird. „Spiel, das frei ist von Zweck und Zwang, stellt einen emotional positiv besetzten Gegenpol zum meist von Leistungsdruck und Erwartungen geprägten Alltag dar“ (Jablonowski & Köse, ebd.). Dieser Freiraum, in dem Interaktion und Kommunikation, als Spiel ausgeführt werden, ermöglicht individuelles Erleben, macht Freude und gibt den Anreiz, neue Fähigkeiten zu entdecken und sich weiterzuentwickeln.

2.1.1 Vom Hund lernen, wie wir Menschen ticken

Wie oft kommt es vor, dass Vorgesetzte nicht wissen, was ihre Mitarbeiter wirklich leisten können und wo ihre Talente liegen? Oder sie geben Arbeitsanweisungen, die nicht klar kommuniziert werden, was eine schlechte Arbeitsqualität und -moral zur Folge haben kann. In hundegestützten Workshops lernen Menschen durch die Interaktion mit dem Hund im Zuge unterschiedlicher interspezifischer Übungen. Dabei werden durch das Interpretieren des Ausdrucksverhaltens des Hundes Rückschlüsse auf den eigenen körpersprachlichen Ausdruck von Emotionen und Befindlichkeiten gezogen. Durch diese bewusste Selbstwahrnehmung erlangen die Trainingsteilnehmer Sicherheit in der Wahrnehmung und Beurteilung menschlicher körpersprachlicher Signale sowie in der Empfindung der eigenen Emotionen und der ihrer Mitmenschen (vgl. Jablonowski & Köse, 2014, S. 17). Diese Wahrnehmung der Gemütslage, der eigenen und der des Gegenübers – sei es nun ein Vier- oder ein Zweibeiner – unterstützt eine realistische Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung durch permanente Selbstreflexion (Jablonowski & Köse, 2014, S. 11).

Auf dieser Basis hilft der Hund als Coach und Co-Trainer den Seminarteilnehmern wieder wichtige Fähigkeiten näher zu bringen: klare Kommunikation, sichere und souveräne

Führung, gegenseitigen Respekt, wertschätzendes Feedback und authentisches Auftreten. Das sind die Fähigkeiten, die in einem Mensch-Hund-Team notwendig sind, um harmonisch miteinander zusammenzuleben. Aber genau diese Fähigkeiten haben auch für uns Menschen im täglichen Miteinander – beruflich wie privat – einen sehr großen Stellenwert (Fischer-Elfert, 2007, S. 42).

In den folgenden Abschnitten werfe ich einen genaueren Blick auf diese Fähigkeiten. Ich stelle Vergleiche an zwischen dem Verhalten von Hund und Mensch und erläutere, was der Mensch vom Hund lernen kann bzw. wo wir ihn als Vorbild erachten können. Dabei betrachte ich nicht nur das Verhalten unseres heutigen Haushundes, sondern vor allem auch das seines Vorfahrens – des Wolfes. Diese Betrachtung ist von äußerster Wichtigkeit, um das Verhalten unserer heutigen Hunde zu verstehen und zu durchleuchten.

2.2 Kommunikation zwischen Hund und Mensch

2.2.1 Die ungewöhnliche Fähigkeit im gegenseitigen Verstehen

Die Kommunikation zwischen Hund und Mensch kann als eine ganz besondere bezeichnet werden. Hunde und Menschen kommunizieren ohne die gleiche Sprache zu sprechen und interagieren trotz unterschiedlicher evolutionärer Herkunft auf ganz besondere Art und Weise (Wechsung, 2010, S. 20).

Die Forschung geht davon aus, dass die Entwicklung des Wolfes zum Hund bereits vor 135.000 Jahren mit einer Habituationsphase begonnen hat. Dabei handelte es sich um eine sehr lange Phase des gegenseitigen Kennenlernens und freiwilligen Anschlusses von Wölfen an uns Menschen und umgekehrt. Erst viel später wurden die Wölfe nach Zähmheit und Zutraulichkeit selektiert. Diese beiden Eigenschaften gelten als Basis für das Zusammenleben von Hund und Mensch und sind entscheidende Merkmale unserer Haushunde (vgl. Wardeck-Mohr, 2013, S. 13-14).

An die Phase der Habituation schloss sich ein nächster Entwicklungsabschnitt – die Domestikationsphase, in der vor ca. 15.000 Jahren der „Hund“ entstand, das älteste Haustier des Menschen. Die Wissenschaft geht davon aus, dass sich über diese Jahrtausende dauernde Entwicklung eine neue genetische Veranlagung bei den Wölfen und später Hunden ausgebildet hat, die in Zusammenhang zu den neuen Lebensgewohnheiten der Tiere stand. Aber auch der genetische Aufbau des Menschen wurde durch diese wechselseitige Beziehung

zum Wolf und später Hund beeinflusst. Damit wird heute die ungewöhnliche Fähigkeit im gegenseitigen Verstehen von Mensch und Hund erklärt (vgl. Wardeck-Mohr, 2013, S. 13ff.).

2.2.2 Artübergreifende Kommunikation

Wenn Signale von einem Sender zu einem Empfänger übertragen werden, spricht man von Kommunikation. Die zu sendende Information wird dabei von Signalen getragen. Erst durch das Vorhandensein aller drei Elemente (Sender, Signal und Empfänger) entsteht Kommunikation (Schöning, 2001, S. 66).

Die jeweilige Information zu bestimmten Signalen muss von Menschen wie von Hunden gelernt werden. Bei uns Menschen sind Worte als Signale mit entsprechender Information – entweder gesprochen oder geschrieben – die Hauptform unserer Kommunikation. Hunde kommunizieren hauptsächlich über ihre Körpersprache (vgl. Schöning, 2001, S. 66ff.).

Hunde wie Menschen verfügen über ein Multi-Kommunikationssystem, wobei alle Wahrnehmungskanäle miteinander verbunden sind (Riechen, Hören, Sehen, Tasten). Die nonverbale Kommunikation bei Hunden erfolgt über ihre Körpersprache, dem Ausdrucksverhalten. Diese analoge Kommunikation stellt ihre „erste Sprache“ dar. Erst in zweiter Linie kommunizieren sie über Lautsprache wie bellen, winseln etc. Im Gegensatz dazu dominiert bei uns Menschen die Stimme (Schöning, 2001, S. 66).

Hunde setzen ihren ganzen Körper ein, um optische Signale zu senden. Ihre Körperhaltung aber auch die Stellung und Haltung von Augen, Lefzen, Ohren, Schwanz oder Kopf besitzen Signalfunktion. Die unterschiedliche Gesichtsmimik des Hundes zählt ebenso zu den nonverbalen Ausdrucksmitteln wie das Hinterlassen von „Duftspuren“ beispielsweise über die Pfoten (vgl. Schöning, 2001, S.66ff.).

Lt. Feddersen-Petersen (2008, S. 366) besitzen auch wir Menschen ein reiches Ausdrucksverhalten, das unsere Emotionen und Absichten sehr deutlich verständlich macht. Jedoch reduzieren wir unsere Kommunikation stark auf unsere Sprache. Feddersen-Petersen (ebd.) ist der Überzeugung, dass der Mensch sein Ausdrucksverhalten sogar in Mimik und Gestik kontrolliert, um nicht zu viel über sich preiszugeben.

Auch Hunden gegenüber zeigen wir lt. Feddersen-Petersen (ebd.) wenig an analoger Kommunikation, sondern sprechen mit ihnen und benutzen damit genau den Bereich der Kommunikation, den sie am wenigsten beherrschen. So kommt es zu Missverständnissen in der kommunikativen Beziehung zw. Hunden und Menschen. Umso wichtiger ist es, dass der

Mensch viel stärker mit dem Hund über Körper- und Zeichensprache, also analog, als nur über die Stimme (digital) kommuniziert (Feddersen-Petersen, 2008, S. 366ff.). Forschungsergebnisse zeigen, dass Hunde ihre Halter am besten verstehen, wenn diese gleichzeitig über Gestik, Mimik, Stimmlage, Körperbewegungen und Blickkontakt mit ihnen kommunizieren (Wechsung, 2010, S. 89). Dies entspricht lt. Wechsung (ebd.) einer artübergreifenden Kommunikation, in der der Hund, der kein Wortverständnis hat, den Menschen versteht und der Mensch auch die Botschaften des Hundes zumeist richtig interpretiert.

Feddersen-Petersen (2013, S. 194-195) sieht Hunde als „unsere Kommunikationstiere“, da es durch das Erlernen von Signalbedeutungen in unterschiedlichen Situationen bei Hund und Mensch zu einer weitgehenden Verständigung bzw. zu Verstehen kommt. Allerdings müssen auf der einen Seite die Hunde die Möglichkeit haben zu lernen, wie sie sich den Absichten der Menschen entsprechend verhalten können. Dabei handelt es sich in erster Linie um die zeitgerechte, positive Verstärkung des passenden Verhaltens durch den Menschen (Feddersen-Peterson, 2013, S. 195).

Andererseits kann artübergreifende Kommunikation zwischen Hund und Mensch nur gelingen, wenn das hoch differenzierte Kommunikationsrepertoire von Hunden genau beobachtet und richtig gedeutet wird (Wardeck-Mohr, 2013, S. 27). Kommunikation funktioniert lt. Wardeck-Mohr (ebd.) nur dann, wenn der Sender und der Empfänger mit den ausgesandten Signalen ein und dieselbe Bedeutungseinheit verbinden. Bei einer gesunden Entwicklung von Hunden wird das Kommunikationsrepertoire ein Leben lang beständig geübt wie z.B. beim Spiel mit anderen Hunden. Umso mehr betont Wardeck-Mohr (ebd.) die Notwendigkeit der präzisen Beobachtung, um „Übersetzungsfehler“ in der Kommunikation zwischen Hund und Mensch zu vermeiden.

2.2.3 Die Stimme des Hundes ist „stimmig“

Wie oft sagen wir Menschen etwas, das wir gar nicht so meinen. Wir sprechen etwas aus, unsere nonverbalen Ausdrucksformen wie Tonfall, Mimik oder Gestik weisen den Empfänger der Nachricht allerdings darauf hin, dass diese Äußerung nicht der Wahrheit entspricht. Unsere Körpersprache steht mit dem Gesagten in Widerspruch. Folglich ist das, was bei unserem Gesprächspartner ankommt, nicht „stimmig“, wirkt nicht überzeugend, sondern erzeugt Verwirrung (vgl. Feddersen-Petersen, 2008, S. 373ff.).

Ein bedeutender Unterschied besteht hier zur Kommunikation bei Hunden. Ihre Sprache und Aussage ist authentisch und zuverlässig; sie kommunizieren 1:1. Dies heißt für uns Menschen, dass wir uns ebenso eindeutig Hunden gegenüber ausdrücken müssen, wenn wir wollen, dass sie uns verstehen. Denn Hunde nehmen jede Unklarheit oder Widersprüchlichkeit in unserer Kommunikation wahr. Wenn unsere verbalen und nonverbalen Ausdrucksformen nicht übereinstimmen, kann es sein, dass wir den Hund in einen Konfliktzustand bringen (Wardeck-Mohr, 2013, S. 79). Wardeck-Mohr (ebd.) weist darauf hin, dass der Hund mittels seines bemerkenswerten Geruchssinns über die Schwankungen unserer menschlichen Körperchemie perfekt unsere Stimmungen herauslesen kann. Denn wie oft spricht man etwas freundlich aus, riecht dabei aber zornig. Hunde nehmen alles wahr und auch über ihren Geruchssinn kommunizieren sie mit uns, indem sie riechen, was mit uns los ist. Wenn wir Menschen uns aber bemühen stimmig zu kommunizieren, unsere Körpersprache und unser Wort im Gleichklang ist, vermeiden wir Verwirrung im Umgang mit dem sensorisch überaus sensiblen Hund (Wardeck-Mohr, 2013, S. 79).

2.2.4 Vom Kommunikationsverhalten des Hundes lernen

Nicht nur in der Verständigung mit dem Hund geht es darum, authentisch aufzutreten und eindeutig zu kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden. Auch wir Menschen untereinander müssen uns über die Wirkung unserer Körpersprache bewusst werden, um stimmig und klar kommunizieren zu können. Feddersen-Petersen (2008, S. 21) meint in Anlehnung an Watzlawick, dass wir Menschen genauso wie unsere Hunde nicht nicht kommunizieren können. Wenn wir Worte ausdrücken, „sprechen“ wir auch immer mit unserem Körper, mit unserem Tonfall, mit unserer Mimik und Gestik und geben so Aufschluss über unsere eigene Befindlichkeit.

In der Kommunikationsforschung gilt der Grundsatz, dass der Erfolg unserer Kommunikation nur zu einem geringen Teil davon bestimmt ist, was wir sagen. Denn weniger als zehn Prozent der Kommunikation werden dem verbalen Ausdruck – also den Inhalten – zugeschrieben. Der Großteil unserer Wirkung auf andere ist auf sog. stille Botschaften, die nonverbale Kommunikation, zurückzuführen (vgl. Spadt, 2015).

Dies gilt auch für die Mitarbeiterführung und vor allem dann, wenn man ein Team erfolgreich einem Ziel näher bringen möchte. Passen die analog übermittelten Botschaften nicht zu dem verbal-digitalen Inhalt, ist der Mensch nicht authentisch und es entsteht ein verwirrender

Ausdruck. Eine solche Führungspersönlichkeit wird jedoch lt. Von der Oelsnitz & Busch (2014, S. 130ff.) ihre Mitarbeiter weder überzeugen noch begeistern können. Begeisterung schafft es Menschen dazu zu bringen, über sich selbst hinauszuwachsen. Nur wenn der Teamleiter stimmig kommuniziert, kann er jedem Teammitglied das Gefühl vermitteln, dass jeder einzelne Beitrag für das gesamte Team wichtig ist. Nur mit Kongruenz in Stimme und Körpersprache kann er Teammitgliedern ehrliche Anerkennung aussprechen (vgl. Oelsnitz & Busch, ebd.).

In der Wahrnehmung und Interaktion mit dem Hund, der mit seiner ausgesprochenen sensorischen Sensibilität inkongruente Botschaften sofort erkennt und entsprechend agiert, kann der Workshop-Teilnehmer lernen, seinen verbalen und nonverbalen Ausdruck in Harmonie zu bringen. Denn wie soll der Hund jemandem vertrauen und dessen Anweisungen ausführen, der offensichtlich selbst nicht von seinen Vorschlägen überzeugt ist?

2.3 Die Gefühlswelt bei Hund und Mensch

2.3.1 Sozioemotionalität Hund – Mensch

Auf zwischenartlicher Ebene haben Hund und Mensch in ihrer Co-Evolution gelernt, über eine multifunktionale Sprache Emotionen gegenseitig zu verstehen. Unsere Körpersprache, jeder Blickkontakt und vor allem der Tonfall oder die Stimmhöhe schicken den Hunden Informationen über unseren emotionalen Zustand. Hunde erkennen aufgrund ihrer Erfahrung, wann wir z.B. krank oder traurig sind. Besonders die Eigenschaften unserer Sprechweise geben dem Hund Aufschluss über unseren Gemütszustand, unsere Absichten, aber auch über unsere Einstellung zu dem, was der Hund gerade macht. Hunde können uns sehr genau einschätzen, da sie unsere Gefühle und Motivationen prinzipiell intuitiv verstehen und lernen können (vgl. Feddersen-Petersen, 2013, S. 354-355).

2.3.2 Das Phänomen der Stimmungsübertragung

Hunde verstehen Menschen ohne Worte. Jedem Hundebesitzer ist bewusst, dass Hunde fähig sind, Stimmungen ihres Menschen aufzunehmen und entsprechend zu reagieren. Der Hund „erspürt“ seinen Menschen, denn ist dieser angespannt oder missmutig, benimmt sich auch der Hund dementsprechend. Wenn gute Laune und eine positive Grundstimmung herrschen, fühlt sich der Hund rundum wohl, da sein soziales Umfeld auf ihn entspannt wirkt (vgl. Adler

& Braun, 2013, S. 20). Feddersen-Petersen (2013, S. 355) meint, dass Hunde unsere emotionale Situation nicht begreifen können und sich daraufhin nicht „einsichtig“ verhalten. Allerdings geht unsere Stimmung auf sie über.

Das Phänomen der Stimmungsübertragung wird beim Hund oft als der sechste Sinn bezeichnet. Der Hund fühlt, was in seinem Menschen vorgeht, kann ihn spiegeln, aber auch ganz konträr reagieren. So kann es lt. Adler & Braun (2013, S. 20) sein, dass sich ein Hund eines ängstlichen oder nervösen Hundebesitzers ebenfalls ängstlich zeigt, oder vielleicht umgekehrt Verteidigungsverhalten präsentiert, um den ängstlichen Hundehalter zu beschützen.

Ein entscheidender Faktor für dieses Phänomen der Stimmungsübertragung scheint der außerordentliche Geruchssinn des Hundes zu sein. Wie schon im vorigen Kapitel erwähnt, riechen Hunde, was mit uns Menschen los ist. Und indem sie riechen, fühlen sie zugleich. Sie sind fähig, über unsere Körperausdünstungen bei z.B. Angst oder Aufregung auf unsere Gemütslagen zu schließen (Wardeck-Mohr, 2013, S. 79).

Lt. Adler & Braun (2013, S. 27) spiegeln Hunde unsere Stimmung und versuchen alles, damit es uns besser geht. Sie stupsen uns an und kommunizieren über Schnauzenzärtlichkeiten, wie z.B. das Lecken unserer Hand, ihre soziale Verbindung. Und genau diese Art von Verhalten hilft, damit wir uns besser fühlen (Adler & Braun, ebd.).

An diesem Punkt erkennt man das sehr starke gefühlsmäßige Verstehen des Hundes. Es ist nicht verwunderlich, dass wir Menschen deshalb meinen, dass Hunde ähnlich wie wir empfinden müssen, da sie uns gefühlsmäßig so ähnlich scheinen. Dies lässt uns in unserer emotionalen Verbundenheit noch näher rücken (Feddersen-Petersen, 2013, S. 355).

2.3.3 Hunde als Seelenstütze

Hunde sind keine „wirklichen“ Therapeuten. Jedoch sind sie vielfach therapeutisch tätig, indem sie uns Menschen allein durch ihre bloße Anwesenheit emotional unterstützen und beispielsweise stressreduzierend wirken (Jablonowski & Köse, 2014, S. 24).

In vielen Studien wurden positive Effekte von Hunden auf das psychische Wohlbefinden als auch auf die körperliche Gesundheit von Menschen aufgezeigt. So ist z.B. der Blutdruck bei Erwachsenen und Kindern in vielen Situationen niedriger, wenn ein Hund anwesend ist. Auch haben Kinder im Beisein eines Hundes weniger Angst vor dem Arzt. Hundebesitzer haben

mehr Sozialkontakte und machen leichter Bekanntschaften, was sich ebenfalls positiv auf das Wohlbefinden auswirkt (vgl. Coppinger, 2013, S. 258-259).

Wechsung (2010, S. 22) betont, dass Hunde soziale Unterstützung bieten, vor allem für Menschen in schwierigen sozialen Verhältnissen. Die Tatsache, dass Hunde als Seelenstütze Teil unseres Lebens sind, führt Wechsung (ebd.) weniger auf die tatsächlich geleistete „Hilfe“ von Hunden zurück, sondern auf die vom Menschen subjektiv wahrgenommene Unterstützung. Eine Aussage wie „Mein Hund ist immer für mich da, egal was kommt“ zeigt lt. Wechsung (ebd.) diese nicht greifbare aber unterstützende Kraft von Hunden, die im Alltag stressmindernd und beruhigend wirkt.

Hunde machen glücklich und bereichern das Leben ihrer Menschen. Lt. Bloch & Radinger (2012, S. 140-141) fühlt sich aber nicht nur der Mensch im Zusammenleben mit Hunden besser, auch der Hund genießt diese emotionale Partnerschaft. Für den Menschen wie für den Hund ist die Berührung und der Körperkontakt zu seinem menschlichen bzw. hundlichen Partner von großer Bedeutung und löst Wohlbefinden aus. Studien belegen, dass in einer „Schmusestunde“ zwischen Hund und Besitzer auf beiden Seiten ein starker Anstieg des „Kuschelhormons“ Oxytocin erfolgt, was wiederum ein emotional positives Gefühl bei Hund und Mensch erzeugt. Somit ist wissenschaftlich belegt, dass sozioemotionale Interaktionen wie Handlungen in körperlich betonter Nähe zu einem beiderseitigen Wohlgefühl bei Menschen und Hunden führt (vgl. Bloch & Radinger, 2012, S. 140). Aus diesem Grund empfehlen Bloch & Radinger (2012, S. 141) regelmäßige „Kuschelstunden“ für den Hund und dessen Halter, was für eine gute Beziehung zwischen Hund und Mensch mehr als förderlich ist.

2.3.4 Der Hund als empathisches Vorbild

So sensorisch sensibel wie Hunde sind wir Menschen bei Weitem nicht. Jedoch sind wir ebenfalls in der Lage, eine positive oder negative Stimmung, die in einem Raum herrscht, wahrzunehmen. Und wie der Hund fühlen wir uns natürlich viel wohler, wenn eine positive Atmosphäre herrscht. Diese beeinflusst allerdings nicht nur unseren Gemütszustand, sondern kann lt. Edlinger & Hascher (2008, S. 60) die Verarbeitung von positiver Information, Kreativität, Kontaktfreude und Hilfsbereitschaft fördern. In positiver Stimmung nimmt man sich selbst und auch die Umwelt positiver wahr und traut sich selbst mehr zu. Auch die

Findung von Ideen wird lt. der Autoren (ebd.) gefördert und die Geschwindigkeit des Denkens nimmt zu.

Dies sind alles Aspekte, die in beruflichem Kontext besonders gewünscht sind. Doch wie oft können wir im Arbeitsalltag erleben, dass Gefühle einen sehr geringen Stellenwert haben im Gegensatz zu Fakten und Zahlen. Sinnvoller – vor allem in Teams, die tagtäglich viel Zeit miteinander verbringen – wäre es doch, den Fokus auf den Aufbau guter Beziehungen und empathisches Verständnis zu legen, die unter anderem dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und bessere Arbeitsergebnisse erzielen.

2.4 Sozialverhalten und Sozialkompetenz bei Hund und Mensch

2.4.1 Sozialverhalten bei Hund und Mensch

Hunde wurden über zehntausende von Jahren zu ganz besonderen Haustieren und Sozialpartnern des Menschen. Aus diesem engen Zusammenleben mit dem Menschen entwickelte sich eine große Vertrautheit zwischen Mensch und Hund.

Lt. Feddersen-Petersen (2013, S. 408) belegen viele Untersuchungen, dass im Zuge des lang andauernden Domestikationsprozesses der Mensch dem Hund sogar wichtiger geworden ist als seine Artgenossen. Feddersen-Petersen (ebd.) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Verhundlichung“ des Menschen, die sich aus einer über Jahrtausende entstandenen Abhängigkeitsbeziehung zum Menschen entwickelt hat. Dabei wurde der Mensch der Sozialkumpan des Hundes. Dies zeigt sich auch in der Fähigkeit des Hundes, seinen Sozialpartner außerordentlich gut „lesen“ zu können und in seiner Sensibilität in Bezug auf die Körpersignale des Menschen. Auf der anderen Seite ist die menschliche Fähigkeit, Signale des Hundes zu interpretieren sehr eingeschränkt (Feddersen-Petersen, 2013, S. 204).

An dieser Stelle ist es von Bedeutung, einen Blick auf das Sozialverhalten des Wolfes zu werfen, der die Basis für diese partnerschaftliche Beziehung zwischen dem Menschen und dem Haushund gelegt hat. Durch die Betrachtung des wölfischen Sozialverhaltens erfahren wir auch einiges über unser eigenes soziales Verhalten.

2.4.1.1 Wölfisches Sozialverhalten

Im Laufe der gemeinsamen evolutionären Entwicklung des Hundes/Wolfes und des Menschen haben sich nicht nur Wölfe/Hunde dem Menschen angepasst, auch der Mensch wurde von der symbiotischen Beziehung zu den Wölfen beeinflusst und hat sich durch sie

sozial weiterentwickelt. Diese Meinung vertreten unter anderen Bloch & Radinger (2012, S. 28), die darauf hinweisen, dass der Urmensch Gelegenheit hatte, Wölfe genau zu beobachten. So konnte er erkennen – was auch in aktuellen Wolfsstudien offenkundig ist –, dass Wölfe Empathie ausdrücken, indem sie kranken oder verletzten Gruppenmitgliedern zu Hilfe kommen, sie mit Futter versorgen, ihre Welpen aufopfernd in der Gemeinschaft aufziehen und sich in schlechten Zeiten gemeinsam die Nahrungsvorräte teilen (Bloch & Radinger, ebd.).

Feddersen-Petersen (2013, S. 205) meint ebenso, dass man das Verhalten von Wölfen erforschen sollte, um prinzipiell mehr über das Sozialverhalten der Menschen Bescheid zu wissen. In Rudeln lebende Wölfe entwickeln einen sehr hohen Sozialitätsgrad, weshalb sie als soziales Paradebeispiel unter den Kaniden gelten.

Lt. Feddersen-Petersen (2013, S. 205ff.) stimmen Menschen und Kaniden in mannigfachen sozialen Gesichtspunkten überein. Menschen wie Wölfe leben in Familiengruppen, aber auch in sehr großen Gruppen bzw. einem Rudel zusammen, die verschiedene Familieneinheiten aller Altersklassen umfassen. Arbeitsteilung, Kooperation und gemeinsame Futternutzung stehen hier beim Wolf wie auch beim Menschen im Fokus. Wölfe und Menschen pflegen soziale Beziehungen und zeigen große elterliche Fürsorge. Das Bindungsverhalten unter Wölfen, Menschen und auch Hunden ist dauerhafter und stärker als das unter Schimpansen. Auch wenn Menschen im Gegensatz zu Wölfen nicht als monogam zu benennen sind, pflegen sie eine enge, längerfristige Bindung an ihren Partner. Die Möglichkeit des sozialen Lernens ist beim Menschen wie auch beim Wolf überaus lange. Welpen leben lange oder ständig im Rudel, genauso wie Kinder bis zur Volljährigkeit gewöhnlich bei ihren Eltern wohnen und von ihnen lernen (vgl. Feddersen-Petersen, ebd.).

Für Feddersen-Petersen (2013, S. 209) kann ein Großteil des Verhaltensrepertoires von Wölfen bedeutend und ausschlaggebend für das Zusammenleben mit dem Menschen gewesen sein. Diese Verhaltensmerkmale kennzeichnen unsere Haushunde auf besondere Art. Die domestikationsbedingten Veränderungen im Verhalten des Hundes – wie z.B. die große Bezogenheit zum Menschen – haben sich lt. Feddersen-Petersen (ebd.) als soziale Anpassung im Zusammenleben mit dem Menschen entwickelt.

2.4.1.2 Fair Play und Kooperation in der Wolfs- und Hundewelt

Das kooperative Jagen und Teilen des Futters charakterisiert die Sozialstruktur von Menschen wie Wölfen. Die Kooperationsbereitschaft, die der Hund in seinem Verhalten Menschen wie auch Artgenossen gegenüber zeigt, stammt also vom Wolf (Feddersen-Petersen, 2013, S. 205).

Verhaltensforscher stellen sich hier die Frage, wie kooperativ eigentlich der frühzeitliche Mensch war. Da man die ausgefeilte Jagdtaktik von Wölfen beobachten kann, die sich zum Beispiel auch als Hüten der Herde mit dem Selektieren von einzelnen Tieren zeigt - genauso wie dies heutige Hütehunde ebenfalls tun -, gehen Bloch & Radinger (2012, S. 30) davon aus, dass die Urmenschen die wichtigsten Elemente der wölfischen Gemeinschaftsjagd erfolgreich kopiert haben. Die Autoren (ebd.) glauben auch, dass es sich der Urmensch vom Wolf abgeschaut hat, Beutestücke zu vergraben bzw. aufzubewahren. Denn im Gegensatz dazu legen Primaten keine Futtermittel an. Ebenso meinen die Wolfsbeobachter Bloch & Radinger (2012, S. 28), dass der frühere Mensch auf das emotionsbetonte Sozialspiel der Wölfe aufmerksam werden musste. Die Autoren (ebd.) beobachten, dass Wölfe wie Hunde ethisch-moralisches Verhalten zeigen, indem sie im Spiel soziale Rollen einüben, Rollen tauschen und Fairness in ihren Aktionen zeigen. Auch Feddersen-Petersen (2013, S. 353ff.) spricht Wölfen und Hunden soziale Grundeigenschaften wie die Fähigkeit zu moralanalogem Verhalten zu. Darunter wird faires Verhalten verstanden, das durch Kooperation und wechselseitige Hilfe geprägt ist.

Damit Kooperation innerhalb einer Gruppe aufgebaut und aufrechterhalten werden kann, braucht es Regeln. Diese werden von Hunden und Wölfen hauptsächlich im Sozialspiel erlernt. Dabei wird abgesteckt, was in der Begegnung bestimmter Tiere einer Gruppe erlaubt ist und was nicht. Das Spielen ist für Hund und Wolf eine lustvolle Aktivität und in weiterer Folge auch ein wichtiges Mittel für Wölfe und Hunde, um verlässliche Beziehungen zu etablieren (vgl. Feddersen-Petersen, 2013, S. 203-204).

2.4.2 Soziale Intelligenz

Feddersen-Petersen (2013, S. 374ff.) ist überzeugt, dass Hunde nicht zufällig zu engen Sozialkumpanen des Menschen wurden. Hunde sind im sozialen Bereich von äußerster Intelligenz geprägt und diese soziale Intelligenz ist nicht angeboren sondern erlernt. So

können sich Hunde auf der Basis des sozialen Lernens an das Verhalten anderer anpassen, was große Vorteile für das soziale Zusammenleben mit sich bringt.

Diese überragende Lernbegabung der Haushunde ist lt. Feddersen-Petersen (2013, S. 375) auf die Lernfähigkeiten des Wolfes zurückzuführen. Wölfe müssen lernen, wer wem gegenüber dominant ist und erkennen, welche Veränderungen es in den Beziehungen unter den Rudelmitgliedern gibt. Wölfe, die auf dieser Ebene besonders fähig sind, haben den besten Erfolg, was ihre Fortpflanzung betrifft. Somit wird die Selektion herausragender Lernfähigkeiten gefördert. Für Feddersen-Petersen (2013, S. 376) steht fest, dass Hunde als „wölfisches Erbe“ und als Resultat der Domestikation hauptsächlich Fähigkeiten erworben haben, über ihr soziales Umfeld zu lernen. Unter sozialer Intelligenz versteht man lt. Feddersen-Petersen (ebd.) vor allem das Talent, über das soziale Verhalten der eigenen Art zu lernen. Diese Definition gilt so auch für den Menschen.

2.4.2.1 Die Sozialisationsphase – Lernen von Sozialpartnern

Hunde sind obligat sozial. Dies bedeutet, dass der Kontakt zu Artgenossen für sie lebensnotwendig ist (Schöning, 2001, S. 21). Lt. Schöning (2001, S. 22ff.) wird alles, was der Hund in der wichtigen Phase der Sozialisation, die zwischen der 3. und ca. 12. Lebenswoche stattfindet, an Lebewesen kennen lernt, bei ihm als „Artgenosse“ gespeichert.

Unter Sozialisation versteht Feddersen-Petersen (2013, S. 255) die Eingliederung eines Jung Hundes in seinen sozialen Verband. Dies benötigt Kontakte mit Hunden und Menschen, damit sich artgerechtes Sozialverhalten entwickeln kann und später das Verhalten von Sozialpartnern richtig gedeutet und darauf reagiert werden kann.

Soziale Gesten wie Drohgebärden oder Unterwerfung sind Hunden zwar angeboren, jedoch nicht die Fähigkeit, diese beim Artgenossen zu erkennen und richtig darauf zu antworten. In der Phase der Sozialisation wird gelernt, die Signale der Artgenossen richtig zu interpretieren und die eigene Körpersprache situationsadäquat einzusetzen. Wenn ein Hund dies nicht in dieser Phase lernen kann, kann man von ihm nur schwer erwarten, dass er sich später richtig verhält (vgl. Schöning, 2001, S. 23).

2.4.3 Soziale Kompetenz

Für Feddersen-Petersen (2008, S. 42) ist soziale Kompetenz eine Eigenschaft, die durch eine Anpassung an komplexe soziale Strukturen gekennzeichnet ist. Weiters beschreibt sie die

Fähigkeit, soziale Bindungen mit anderen einzugehen, diese zu formen und beständig zu erhalten. Dass Wölfe und Hunde dies perfekt beherrschen, ist eindeutig. Aber wie sieht es mit uns Menschen aus?

Mobbing-Attacken im Internet, zusammenbrechende Wirtschaftsmärkte, Jugendliche, die sich Terrororganisationen anschließen und in einen radikalen Krieg ziehen - das sind nur einige Entwicklungen, die unsere Gesellschaft in den letzten Jahren prägen. Sieht so eine gut funktionierende Gesellschaft aus?

Der Experte auf dem Gebiet der sozialen Kompetenz, Eric Adler (2012, S. 20ff.), weist darauf hin, dass diese Entwicklung bereits seit fast 50 Jahren erkennbar ist und er sieht den Grund dafür in einem Verlust der sozialen Kompetenz. Adler (ebd.) hat beobachtet, dass wir Menschen immer schlechter mit unserer eigenen Persönlichkeit und mit unserem sozialen Umfeld zurechtkommen. Dies entzündet Konflikte und Gewalt. Lt. Adler (2012, S. 22) ist ein sozial kompetenter Mensch eine Person, die ein angemessenes Maß an Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Selbstdisziplin besitzt. Im Umgang mit anderen Menschen zeigt diese Person unter anderem Empathie, Kompromiss- sowie Konfliktfähigkeit, Toleranz und Respekt und vor allem die Fähigkeit, dies alles verständlich ausdrücken zu können - also Sprachkompetenz.

Im Wirtschaftsleben wird die soziale Kompetenz unter dem Begriff der „Soft Skills“ geführt, die allerdings im Gegensatz zu den sogenannten „Hard Facts“ wenig an Bedeutung haben. Aber es sind genau diese Eigenschaften, die für ein gut funktionierendes Unternehmen ausschlaggebend sind: Teamfähigkeit und Motivation, Verantwortung und Fleiß, Flexibilität und Engagement. Leider weiß jeder, der im Berufsleben steht, dass diese Fähigkeiten keine Selbstverständlichkeit mehr sind (vgl. Adler, 2012, S. 22).

Adler (2012, S. 23) betont, dass soziale Kompetenz nicht nur Erwachsenen, sondern auch immer mehr Jugendlichen fast vollständig fehlt. All das beeinflusst unsere Gesellschaft massiv und erschwert unser Zusammenleben. Für Adler (2012, S. 23-24) reichen diese Defizite in der persönlichen Entwicklung bis in die Kindheit. Alles, was Kindern vorgelebt, gezeigt und vermittelt wird, speichern diese ab und beeinflussen deren künftige Denkweise und Verhalten. Kinder lernen durch Nachahmung, weshalb es so immens wichtig ist, dass sich neben Elternhaus und Schule im persönlichen Umfeld des Kindes Rollenmodelle oder Vorbilder befinden, die soziale Grundkompetenzen wie z.B. gegenseitigen Respekt vermitteln

(vgl. Adler, 2012, S. 28ff.). Aber Kinder lernen nicht nur von menschlichen Vorbildern. Eine Studie von Endenburg (1995, S. 53) hat gezeigt, dass sich Kinder, die mit Hunden aufwachsen, zu sozial kompetenteren Erwachsenen entwickeln.

Wie in der Sozialisationsphase des Hundes wird auch beim Menschen deutlich, wie prägend die Phase der Kindheit für den Erwerb sozialer Fähigkeiten ist. Sie ist entscheidend für die Beziehungsgestaltung und das Bindungsverhalten im weiteren Leben. Und genauso wie man mit einem Hund, der schlecht sozialisiert wurde und Defizite im Sozialverhalten zeigt, lange trainieren und arbeiten muss, kann auch der Mensch soziale Kompetenz lernen.

Lt. Adler (2012, S. 25) muss man an seiner Persönlichkeit arbeiten, um seine Sozialkompetenz zu verbessern. Denn jemand, der mit seiner Persönlichkeit im Einklang ist, hat eine positive Ausstrahlung und kann seine eigenen Bedürfnisse kommunizieren. Er wird in weiterer Folge weniger Konflikte bewältigen müssen und mehr Freunde haben (vgl. Adler, 2012, S. 25ff).

Deshalb sollten soziale Fähigkeiten auch im Berufsleben einen größeren Stellenwert haben. Diese führen unter anderem nachweislich zu höherer Leistung, verbesserter Konzentrationsfähigkeit, gesteigertem Selbstvertrauen, höherer Eigenmotivation und größerer Teamfähigkeit. Für Unternehmen bedeutet dies ein messbar erhöhtes Betriebsergebnis – „[...] und zwar einfach nur dadurch, dass die Teammitarbeiter aufgrund des durch das Training perfektionierten Zusammenspiels aller, mehr soziale Kompetenz in den Arbeitsalltag einbringen können.“ (Adler, 2012, S. 27-28). Wie der sozial kompetente Partner Hund den Menschen im Rahmen eines solchen Trainings unterstützen kann, wird das Thema in den Kapiteln 3 und 4 dieser Arbeit sein.

2.5 Rudelverhalten & Rangordnung bei Hund und Mensch

Da unser Sozialkumpan Haushund gewöhnlich nicht in einem Rudel lebt, ist es in diesem Kapitel abermals notwendig, das Verhalten des Wolfes zu betrachten, um Einblick in das Verhalten unserer Hunde zu erhalten.

„Die soziale Organisation eines wilden Wolfsrudels gleicht der einer Familie“ meint Hallgren (2006, S. 64) und betont damit, dass Familienmitglieder wie die Mitglieder eines Wolfsrudels gefühlsmäßig stark miteinander verbunden sind. Wir leben zum Großteil in unserer Kernfamilie, die in zahlreichen Aspekten einem natürlich lebenden Wolfsrudel ähnlich ist.

Der Zusammenhalt in der Familie ist stark – insbesondere nach außen – und durch fürsorgliche und liebevolle Beziehungen geprägt. Wenn die Familie oder das Rudel bedroht wird, wird die Gruppe gemeinsam verteidigt und vor allem werden die Kinder geschützt (vgl. Hallgren, 2006, S. 69).

2.5.1 Das Wolfsrudel

Der Wolf ist ein Großwildjäger, weshalb er eine Organisation braucht, das Rudel, um diese Gemeinschaft am Leben zu erhalten und Junge aufzuziehen. Bei der Jagd agieren und interagieren Wölfe eines Rudels in koordinierter Art und Weise. Wölfe sind territoriale Tiere, deren Beziehungen untereinander klar geregelt sind. Die Stellung der Individuen innerhalb der Wolfsgruppe ist ebenfalls definiert. Voraussetzung für dieses hoch entwickelte Sozialverhalten ist für Wölfe wie für Hunde ein differenziertes Kommunikationsvermögen (vgl. Feddersen-Petersen, 2013, S. 297-299). Dazu kommt lt. Feddersen-Petersen (ebd.) auch die Bereitschaft, sich in ein soziales System einzufügen, das auf der Grundlage von Dominanz und Unterordnung aufgebaut ist. In Zusammenhang damit steht natürlich der Begriff der Rangordnung, der die Struktur der Beziehungen innerhalb einer sozialen Gruppe – eines Rudels – beschreibt.

2.5.2 Die Rangordnung

Lt. Hallgren (2006, S. 17ff.) ist die hierarchische Struktur im Wolfsrudel sehr differenziert, aber auch sehr flexibel und vor allem wandelbarer, als man zu Beginn der modernen Verhaltensforschung gedacht hat. Der Begriff der starren Rangordnung, bei der der Rudelführer nur abgelöst wurde, wenn dieser einen Kampf verlor oder starb, gehört der Vergangenheit an. Ganz im Gegenteil meint Hallgren (2006, S. 20) werden ältere Artgenossen in Rudelgemeinschaften rührend umsorgt, respektiert und geschützt.

Generell sind die Beziehungen von Wölfen in freier Wildbahn sehr liebevoll und von großer Einigkeit geprägt. Es gibt den Leitwolf, der nicht allein durch rohe Kraft, sondern durch Geschick und Persönlichkeit das ranghöchste Individuum in der Gruppe darstellt. Unter ihm findet man keine ausgeprägte Rangordnung unter den Rüden oder Wölfinnen. Die Leitwölfin ist dem Leitwolf gering untergeordnet (Wachtel, 2002, S. 71-72).

Allerdings ist die Rolle des Rudelführers auch nicht als starr zu sehen. Innerhalb eines Wolfsrudels kann es nämlich je nach Situation wechselnde Leitwölfe geben (Hallgren, 2006,

S. 63). Dies unterstreicht die Dynamik in der sozialen Rangordnung der Wölfe, bei denen es auch bei der Futterraufnahme keine feste Reihenfolge gibt. So werden Welpen von allen Wölfen des Rudels gefüttert, genauso wie junge, schwache oder verletzte Tiere oder Wölfinnen, die trächtig sind oder gerade geworfen haben (Wachtel, 2002, S. 68).

Jeder Wolf oder auch jeder Hund hat eine eigene Persönlichkeit. Diese bildet die Grundlage für die Rolle, die er innerhalb eines Rudels innehat. So kann zum Beispiel ein Wolf, der entschlossen und schnell ist, der Anführer bei der Jagd nach kleinen, schnellen Beutetieren sein (Hallgren, 2006, S. 76). Ähnlich ist es in einem Team von Menschen, in dem jeder die Rolle oder Tätigkeit übernimmt, die dieser am besten ausführen kann.

Anders als bei Wölfen gibt es bei uns Menschen ein permanentes Streben in der Rangordnung bzw. Hierarchie aufzusteigen. Wir sind tagtäglich Teil einer oder mehrerer Rangordnungen, und wir kämpfen häufig um Verbesserung unserer Position, sei es im Beruf oder z.B. in einem Verein. Diese Art von „Ellbogengesellschaft mit Karriereabsicht“ leben Wölfe nicht. Ihnen geht es vielmehr um ein harmonisches Miteinander und nicht um einen Aufstieg innerhalb einer festen Hierarchie wie z.B. einem Unternehmen (vgl. Hallgren, 2006, S. 64).

Für Hallgren (2006, S. 69-70) ist das Leben in einer Familie dem Leben eines frei lebenden Wolfsrudels ähnlich. Die Entscheidungsfindung erfolgt demokratisch, enge beziehungs-mäßige Bande prägen die Gemeinschaft und das Anführerpaar - Leitwolf/Leitwölfin bzw. Eltern - initiiert die Aktivitäten in der Gruppe. Im Gegensatz dazu gestaltet sich das tägliche Leben am Arbeitsplatz lt. Hallgren (ebd.) ganz anders. Dort treffen Menschen aufeinander, die von anderen dazu ausgewählt worden sind, und dort werden automatisch Rangordnungen oder Untergruppen gebildet. Es kann beispielsweise Mobbing auftreten und zusätzlich können Konflikte in Bezug auf Karrierebestrebungen entstehen, wenn man versucht, in der sozialen Hierarchie aufzusteigen. Ähnliche Verhaltensweisen konnten bei Wölfen bzw. Tieren in Gefangenschaft beobachtet werden. Auch dort – es handelt sich ebenfalls um unnatürlich zusammengesetzte Gruppen – kann es zu häufigen Konflikten infolge von Rangbezeugungen kommen. „Der Arbeitsplatz ist mit anderen Worten so etwas wie ein Zoo mit Menschen, die in ihren Umzäunungen eingeschlossen sind“ (Hallgren, 2006, S. 70).

Eine Rangbeziehung ist grundsätzlich etwas Individuelles. Sie wird immer nur zwischen zwei Individuen hergestellt. Eine Rangbeziehung kann von einem Lebewesen nicht generell gegenüber einer ganzen Gruppe eingenommen werden (Schöning, 2001, S. 50).

Aber nicht nur Menschen (in Form von Abzeichen, Statussymbolen, Wahl der Kleidung etc.), sondern auch Hunde in der Begegnung mit anderen Hunden oder Wölfe im Rudel sind stets bemüht ihren Rang darzustellen. Bei Hunden und Wölfen sind die Dominanzverhältnisse an ihrem Ausdrucksverhalten in der sozialen Interaktion mit Artgenossen sehr leicht zu erkennen (Zimen, 2010, S. 333). Dabei ist es bei Hunden und Wölfen so, dass selten die dominanten Individuen aktiv ihre Überlegenheit zeigen. Es sind die jüngeren und niederrangigen Mitglieder, die aktiv ihre Unterlegenheit erkennen lassen, in dem sie dem hochrangigen Tier in Form von Blicken, oder Schnauzenkontakten mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen (Hallgren, 2006, S. 77).

Zimen (2010, S. 332) betont weiters, dass das soziale Verhalten von zwei Wölfen oder Hunden in einer Gruppe nicht nur von der Rangordnung, sondern auch von ihrem Alter, Geschlecht oder ihren verwandtschaftlichen Beziehungen beeinflusst ist. So beschreibt auch Hallgren (2006, S. 88), dass jüngere Hunde Unterwerfungssignale zeigen, wenn sie einem deutlich älteren Hund begegnen, während sie gleichaltrigen vielmehr forsches Auftreten entgegenbringen.

An dieser Stelle wird deutlich, wie respektvoll Wölfe untereinander agieren, und wie auch gerade älteren Artgenossen gegenüber Anerkennung entgegengebracht wird. Bei der Betrachtung der aktuellen Arbeitsmarktsituation sehen wir, dass wir Menschen ältere Arbeitnehmer mit all ihrem großen Erfahrungsschatz nicht gebührend respektieren.

2.6 Führungsverhalten bei Wolf/Hund und Mensch

Genauso wie es in einem Wolfsrudel um optimale Kooperation geht, um bei der gemeinsamen Jagd auf Großwild erfolgreich zu sein oder Territorium gegen Feinde zu verteidigen, geht es bei einem Team in der menschlichen Arbeitswelt darum, perfekt zusammen zu arbeiten, um ein Arbeitsziel zu erreichen, für das die Gruppe gebildet worden ist und über das sie sich definiert. Damit Kooperation aller Beteiligten gut funktioniert, braucht es einen starken Charakter, eine kraftvolle Persönlichkeit, die das Rudel oder Team führt. Während es in Unternehmen zum Standardrepertoire an Seminaren in der Personalentwicklung gehört, den (angehenden) Führungskräften zu lehren, was guten Leadership und eine Führungspersönlichkeit ausmacht, weiß das Alphetier eines Wolfsrudels zum Teil instinktiv, wie es sich zu verhalten hat, um das Überleben seines Rudels zu sichern. Der Leitwolf hat aber auch in

jungen Jahren von den älteren und ranghöheren Wölfen durch Beobachtung gelernt und Erfahrungen für die gute Führung eines Rudels gesammelt (vgl. Bloch & Radinger, 2012, S. 25).

2.6.1 Führung in Wolfsrudeln

Lt. Hallgren (2006, S. 32) zeigt das Alphetier im Wolfsrudel Dominanz, wobei unter einem Alphetier kein aggressives, sondern vielmehr ein ruhiges und selbstsicheres Individuum zu verstehen ist. Ein Leitwolf ist vom Wesen eine ausgeglichene Persönlichkeit, die über Selbstbewusstsein verfügt, sich aber nicht ständig beweisen muss. Das Alphetier zeichnet sich auch durch physische Präsenz aus und erhält durch sein Auftreten viel Aufmerksamkeit. Es genießt Ansehen, Respekt und Sympathie der Gruppe. Die niederrangigen Wölfe vertrauen ihm, fühlen sich besonders zu ihm hingezogen und beobachten genau, was er oder die ranghöheren Wölfe tun, um von ihnen zu lernen. Das Alphetier stellt eine Autorität dar, wobei sein Verhalten keinesfalls als autoritär zu bezeichnen ist (vgl. Hallgren, 2006, S. 16ff.).

Auch Kotrschal (2014, S. 59-60) konnte beobachten, dass Wolfsrudel nicht befehlsorientiert agieren, sondern vielmehr demokratisch organisiert sind. Zeigt der Leitwolf ein Aufforderungsverhalten z.B. zur Jagd, muss das Rudel nicht gezwungen werden, sondern macht freiwillig und selbstverständlich mit, weil es seinen sozialen Bedürfnissen entspricht. Das Alphetier führt das Rudel zu Nahrungsquellen, es führt zu sicheren Schlafplätzen, und das Rudel kann sich auf ihn in jeder Situation verlassen.

Wachtel (2001, S. 72) beschreibt den Leitwolf als das Rudelmitglied, das am besten mit Stress umgehen kann. Hier kommt ihm der Anstieg des Testosteronspiegels in der Leitfunktion zunutze, der den Wolf vitaler macht, um sein Rudel aber auch seine Stellung besser verteidigen zu können. Dasselbe Phänomen findet sich auch lt. Wachtel (ebd.) bei Männern in leitender Funktion oder bei Siegern in sportlichen Wettbewerben. Bei Untergebenen oder Verlierern z.B. im Sport ist ein Absinken des Testosteronspiegels feststellbar.

2.6.2 Führung eines Teams in der Arbeitswelt

Genauso wie der Alphawolf eine zentrale Stellung im Rudel einnimmt, hat die Teamleitung eine Schlüsselstellung im Arbeitsteam inne. Der Teamleiter prägt mit seinem Handeln nicht nur das Verhalten der einzelnen Teammitglieder, sondern auch die Arbeitskultur des gesamten Teams. Er trägt zum Erfolg der Teamarbeit entscheidend bei, indem er

unterschiedliche Aufgaben erfüllen (siehe Kapitel 1.5.1), aber auch die Führung der Arbeitsgruppe übernehmen muss.

Wie in einem Wolfsrudel die Jungwölfe vom Leitwolf durch Beobachtung lernen, nehmen Teammitglieder das Verhalten ihres Rudelführers an. Unterstützt der Teamleiter das Team aktiv, werden sich auch die Teammitglieder untereinander Hilfestellung geben. Zeigt der Vorgesetzte stark dominantes oder verletzendes Auftreten, wird vermutlich auch eine aggressive Stimmung in der Gruppe entstehen. Grundsätzlich gilt: Wie geführt wird, so wird auch zusammengearbeitet (vgl. Von der Oelsnitz & Busch, 2012, S. 119-120). Von der Oelsnitz & Busch (2012, S. 119) betonen, dass sich der Teamleiter deshalb auch der Bedeutung seiner Körpersprache bewusst sein sollte, denn egal was er tut, ob er aktiv oder untätig ist, immer ist er in Führungsfunktion und „führt“ sein Team.

„Leadership matters“ oder „Leadership makes a difference“ sind die geläufigen Schlagworte, die auch im deutschsprachigen Raum für die Bedeutung von Führungskultur stehen. Wie in einem Unternehmen die Mitarbeiter geführt werden, ob diese respektvoll geleitet und gefördert werden, spiegelt sich auch im Verhalten gegenüber den Kunden und letztlich im Unternehmenserfolg wider. Denn nur zufriedene Mitarbeiter arbeiten gemeinsam auf das Ergebnisziel hin und schaffen so auch zufriedene Kunden (vgl. Von der Oelsnitz & Busch, 2012, S. 121ff.).

Im Führungsstil äußert sich das Verhalten des Teamleiters und dieser sagt auch viel über die Persönlichkeit der Führungskraft aus. Am bekanntesten ist die Unterscheidung zwischen einem „autokratischen“ Führungsstil, der auf Befehlen, Lob und Tadel basiert, einem „demokratischen“ Führungsstil, der auf Aushandeln und gemeinsamer Entscheidungsfindung beruht und einem „Laissez-faire“-Stil, der die Geführten weitgehend sich selbst überlässt (König & Schattenhofer, 2015, S. 11). Grundsätzlich erzielt eine demokratische Führung die besten Ergebnisse in einer Gruppe. Genauso können wir das auch bei den hoch sozialen Wölfen in freier Wildbahn beobachten.

Von der Oelsnitz & Busch (2014, S. 125-126) heben hervor, dass das Führungsverhalten, das Vorgesetzte zeigen, bereits in der Kindheit angelegt ist und vorwiegend durch die Eltern geprägt ist. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie von Bebak (1988, S. 36), die zeigt, dass Kinder, die mit Hunden aufwachsen, sich zu beliebteren Führungspersönlichkeiten entwickeln, als Kinder, die diese Möglichkeit nicht besitzen.

Eigenschaften, die eine gute Führungskraft mitbringen sollte, gibt es viele. Vor allem zeichnet sich lt. Von der Oelsnitz & Busch (2014, S. 142) eine gute Führungskraft durch Eigenschaften wie Bescheidenheit und Willensstärke, durch Zurückhaltung und Furchtlosigkeit aus. Ihr Bemühen gilt dem Team- bzw. Unternehmenserfolg und nicht dem eigenen Vorteil. Es gelingt ihr, eine Vision zu vermitteln und beständigen Arbeitseifer im Team aufzubauen. Sie zeichnet sich durch Souveränität und Gelassenheit aus und gewinnt ihre [...] „Autorität allein aus [ihrer] Fähigkeit, das Team effektiv zu unterstützen und die Arbeit voranzubringen.“ (Von der Oelsnitz & Busch, 2014, S. 161).

Genau diese Eigenschaften werden auch einem guten Leittier zugeschrieben, wobei es bei ihm nicht um den Team- oder Unternehmenserfolg geht, sondern um die erfolgreiche Erhaltung seines Rudels. Dies sehen auch Bloch & Radinger (2012, S. 27) so, indem sie meinen, dass Leittiere viele verschiedene Disziplinen beherrschen und Eigenschaften verinnerlichen müssen. Denn [...] „Autoritäten werden langfristig nur anerkannt, solange sie ein sozial überzeugendes Gesamtkonzept vorleben“ (Bloch & Radinger, ebd.). Despoten sind bei Wölfen wie auch bei Hunden äußerst unbeliebt und im Arbeitsalltag ebenso.

2.6.3 Führung des Mensch-Hund-Teams

Genauso wie im Wolfsrudel und in der Arbeitswelt Chefallüren nicht gefragt sind, geht es in der Gemeinschaft mit unseren Hunden ebenso darum, eine ruhige und sichere Führung für das Zusammenleben zu übernehmen (Adler & Braun, 2013, S. 88). Wie in einem Arbeitsteam muss auch unser Hund motiviert werden, um mit uns zusammen zu arbeiten. Und auch hier arbeitet man umso besser auf ein Ziel zu, je besser die Führung im Team ist (Adler & Braun, 2013, S. 89).

Hunde wie Teammitglieder brauchen klare Verhältnisse, um zu wissen wie und wo es lang geht. Deshalb ist es unabdingbar, dass der Hundehalter die Führung im Mensch-Hund-Team übernimmt und diese Führung auch lebt. Hundehalter, die ihren Hund richtig „führen“, verhalten sich selbstbewusst und souverän, wenn sie mit dem Hund unterwegs sind und vertrauen darauf, dass sie schwierige Situationen – wie z.B. eine Rauferei mit anderen Hunden – gut bewältigen bzw. im Vorfeld vermeiden können (vgl. Wechsung, 2010, S. 90ff.). Eine Führungskraft in einem Mensch-Hund-Team übernimmt, wie die in einem Arbeitsteam, letztlich die Verantwortung für das Ergebnis.

2.7 Konfliktlösungskompetenz bei Hund und Mensch

2.7.1 Hunde und Wölfe – Kommunikation zur Konfliktlösung hat Vorrang

Adler & Braun (2013, S. 66) bezeichnen Hunde und Wölfe als Meister der Konfliktlösung, denn das, was sie wollen, ist Konflikte zu vermeiden.

Unsere Haushunde verwenden in der Begegnung mit anderen Hunden eine Reihe von Beschwichtigungssignalen, wie z.B. Kopf Wegdrehen, über die Schnauze Lecken, in Schlangenlinien Laufen, um möglichen Konflikten mit Artgenossen aus dem Weg zu gehen. Dies dient dem Hund als Selbstschutz. Natürlich verwenden Hunde auch uns Menschen gegenüber diese sog. Calming Signals. In Situationen, wo sie z.B. eine Gereiztheit ihres Menschen spüren, ist es das oberste Ziel des Hundes zuerst einmal zu beschwichtigen. Der Hund spürt den offensichtlichen Konflikt, sein Halter ist für ihn in diesem Moment unberechenbar, somit versucht er die Situation zu beruhigen. Auch ein Wolf beschwichtigt vorerst ein gereiztes Rudelmitglied, wenn er sich diesem nähert, um einen etwaigen Konflikt zu vermeiden (vgl. Adler & Braun, 2013, S. 66-67).

Wölfe bilden eine Dominanzhierarchie aus, jedoch hat Aggression innerhalb von Rudeln einen geringen Stellenwert (Kotrschal, 2014, S. 155). Lt. Hallgren (2006, S. 45) hemmt Aggression die Kooperation bei der Jagd, da es die Beziehungen im Rudel belastet. Aggression entzieht dem Rudel auch Energie, wodurch die Gruppe geschwächt wird und das Risiko eingeht, sich Gefahren oder Hunger auszusetzen (Hallgren, ebd.).

Es gibt kaum Berichte von Beschädigungskämpfen im eigenen Rudel bei freilebenden Wölfen. Kämpfe mit tödlichem Ausgang kommen extrem selten vor (Wardeck-Mohr, 2013, S. 65). Feddersen-Petersen (2013, S. 230) konnte beobachten, dass Wölfe und Hunde immer versuchen, Konflikte ohne Angriff, sondern über ihr Kommunikationsverhalten zu lösen. So werden Drohsignale ausgetauscht und Imponiergehabe gezeigt wie Sich-Aufrichten, Aufreiten, Duftmarken-Setzen oder Imponierscharren.

Wardeck-Mohr (2013, S. 68) schildert, dass Wolfswelpen absolut gewaltfrei, spielerisch, aber konsequent erzogen und aufgezogen werden. So lernen die Jungtiere von Anfang an die kommunikativen Signale, mit denen später im Rudel Konflikte schnell und gewaltfrei gelöst werden können. (Wardeck-Mohr, ebd.). Wölfe gehen sehr entspannt miteinander um, jedoch kann es fallweise zu Konflikten kommen. Diese beziehen sich allerdings immer auf eine

Situation, wie z.B. bei einer Auseinandersetzung um eine wertvolle Ressource wie Nahrung (Hallgren, 2006, S. 37). In einem solchen Augenblick knurrt z.B. auch ein Hund, der einen anderen Hund auf Abstand zu seinem Knochen halten will. Dieses Verhalten muss jedoch keinen Einfluss auf andere Situationen haben, denn dieser Hund kann einige Minuten später mit dem vermeintlichen Futterkonkurrenten fröhlich spielen (Hallgren, 2006, S. 71).

2.7.2 Der Mensch – Nachholbedarf in Sachen Konfliktlösung

Eine Konfliktvermeidung steht bei uns Menschen nicht im Mittelpunkt. Ganz im Gegenteil. Schon in unserer Kindheit wird uns verständlich gemacht, dass wir uns nicht alles gefallen lassen und in Streitsituationen nicht klein bei geben sollen.

Jeder Mensch erlebt im Alltag Konflikte. Die Frage, wie wir Menschen mit unseren Konflikten umgehen, betrifft jeden Menschen und begleitet ihn sein Leben lang. Ein Patentrezept zur Konfliktlösung, die auf jeden Konflikt anwendbar ist, gibt es nicht. Allerdings besteht der erste Schritt zu einer gütlichen Lösung in der Bereitschaft, auf den anderen zuzugehen und über sich selbst kritisch nachzudenken (vgl. Wawrzinek, 2013, S. 10-11).

Wann spricht man von einem Konflikt? Lt. Wawrzinek (2013, S. 21) wird ein Konflikt in der Sozialpsychologie folgendermaßen definiert: Es treffen unterschiedliche Meinungen, Interessen oder Ziele aufeinander und diese sind nicht gleichzeitig miteinander vereinbar. Beide Konfliktpartner fühlen sich im Recht und die Angelegenheit ist für beide persönlich sehr wichtig. Es bestehen eine gegenseitige Abhängigkeit (beide arbeiten z.B. in einem Team zusammen) und ein Handlungsdruck (beide müssen ein Projekt abschließen), ebenso sind negative Gefühle gegenüber dem Konfliktpartner entstanden (Wawrzinek, ebd.). Lt. Wawrzinek (2013, S. 23) sind es diese negativen Gefühle, die für einen Konflikt wesentlich sind. Denn solange diese Gefühle fehlen, handelt es sich nur um ein „Problem“, das sachlich gelöst werden kann.

Sobald Emotionen in einem Konflikt eine Rolle spielen, setzt lt. Wawrzinek (2013, S. 24) unser Verstand aus. Dies ist biologisch begründet und macht eine sachliche Lösung des Konflikts vorerst unmöglich. Wawrzinek (2013, S. 24ff) merkt an, dass diese negativen Emotionen in unserem Bauch entstehen, bildlich gesprochen viel Platz einnehmen und somit unseren Verstand und unsere Denkleistung blockieren. Genauso verhält sich unser Körper in Stresssituationen.

Im Vergleich zum Hund oder Wolf scheint es, als würde dieser Stress vorrangig nicht entstehen, da Kaniden Konfliktvermeidung bevorzugen. Ihr Verstand dürfte primär agieren und negative Gefühle, wie wir dies automatisch tun, meistens gar nicht entwickeln.

Aber auch wir Menschen haben die Möglichkeit, unsere Emotionen im Zaum zu halten. So sollten wir versuchen, unsere Gefühle ernst zu nehmen und zu verstehen, denn nur so können unsere Emotionen Ruhe finden und dem Verstand wieder mehr Raum geben, um auf Sachebene den Konflikt lösen zu können (vgl. Wawrzinek, 2013, S. 33-35).

Aber Konflikte sind nicht nur negativ zu sehen. In einem gut funktionierenden und produktiven Team sind Spannungen sogar erwünscht, da sie kreative Problemlösungen hervorbringen können (Edding & Schattenhofer, 2012, S. 27). Dies gilt allerdings nur für aufgabenbezogene Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten, wenn es z.B. um die Auswahl der richtigen Marketingstrategie geht (vgl. Van Dick & West, 2013, S. 102). Beziehungsbezogene Konflikte hingegen, in denen es z.B. zu Vorwürfen bez. der Persönlichkeit der Konfliktpartner kommt, sollten so schnell wie möglich gelöst werden. Denn diese bringen für die Teamarbeit Nachteile (Van Dick & West, ebd.).

2.8 Wirkung des Hundes als Coach und Co-Trainer

Für Spadt (2015) sind Hunde die perfekten Coaches, wenn es darum geht, die vorhin angeführten Fähigkeiten wie klare Kommunikation, souveräne Führung oder sozioemotionale Kompetenz zu trainieren. Für Hunde sind kleinste Gestik und Mimik von enormer Bedeutung. Für den Menschen bedeutet dies, aufmerksam zu sein, genau zu beobachten, direkt zu reagieren und den Hund verstehen zu wollen (vgl. Spadt, ebd.). Die folgenden Punkte beschreiben die Wirkeffekte, die Hunde im Rahmen eines tiergestützten Trainings auf die Seminarteilnehmer haben und sie beim Lernen unterstützen.

2.8.1 Hunde geben ungefiltertes Feedback

Hunde geben ehrliches, unmittelbares und direktes Feedback d.h. sie melden in der Interaktion mit dem Menschen genau das zurück, was sie in dem Moment fühlen. Dieses Feedback wird Managern oder Mitarbeitern häufig vorenthalten, da Hunde im Gegensatz zu Mitarbeitern nicht berechnend sind oder Angst um ihren Job haben. Der Hund spiegelt dem Seminarteilnehmer damit das eigene, unbewusste Verhalten und regt dazu an, über die eigene Person und die Wirkung auf andere nachzudenken. Dabei kann die Reflexion des eigenen

Verhaltens emotionslos stattfinden, da Hunde im Gegensatz zum Menschen neutral sind und dieses Feedback nicht negativ aufgenommen wird (vgl. Neuse, 2007, S. 43).

2.8.2 Hunde sensibilisieren für kleine Signale

Hunde kommunizieren eindeutig über ihre Körpersprache und registrieren kleinste körpersprachliche Signale bei den Seminarteilnehmern. Sie nehmen jeden Widerspruch zwischen der inneren Absicht und dem Auftreten des Menschen wahr und reagieren unmittelbar darauf. So werden Kommunikations-Missverständnisse, Stärken und Schwächen bewusst gemacht, sowie Unsicherheiten im Führungsverhalten rückgespiegelt (Lipkowski & Gloger, 2007, S. 44). Lt. Fischer-Elfert (2007, S. 44) erkennen die Teilnehmer in der Interaktion mit dem Hund ihre nonverbalen Kommunikationsmöglichkeiten, fühlen sich durch den Hund verstanden und erlernen Achtsamkeit sich selbst und ihren Kommunikationspartnern gegenüber.

2.8.3 Die Beziehung muss stimmen

Ein Hund arbeitet nur mit einem Hundeführer zusammen, wenn die Beziehungsebene zwischen den beiden intakt ist und diese auf Vertrauen basiert. Petra Schächtele-Philipp (2013), die mit ihrem Coaching-Hund Herr Flocki Führungskräfte trainiert, meint dazu, dass es keinen gesunden Hund gibt, der nicht motiviert ist, seine Aufgaben zu erledigen, wenn die Beziehung zwischen ihm und seinem Menschen passt.

Ein sehr ähnliches Bild kann in der Arbeitswelt beobachtet werden. Wird einem Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten Respekt und Wertschätzung entgegengebracht, ist dieser motiviert, seine Arbeitsleistung zu erbringen. Auch in der Hundewelt herrscht Respekt vor den Artgenossen und der Führungsstil des Leittiers in einem Rudel ist niemals demütigend. Jedes Mitglied wird in seiner Rolle respektiert und hat seinen wichtigen Platz inne (Schächtele-Philipp, 2013). In diesem Sinne liefern Hunde als Vorbilder Anregungen für den Führungsalltag.

2.8.4 Hunde wecken Emotionen und sorgen für nachhaltige Lernerlebnisse

Hunde sprechen die Seminarteilnehmer auf einer emotionalen, intuitiven Ebene an. Anders als der menschliche Trainer können sie in Schichten der Persönlichkeit vordringen, die der menschliche Trainer nicht erreichen kann. Insbesondere vernunftbetonte Mitarbeiter bzw. Kopfmenschen können tiefe Lernerfahrungen machen, da sie es durch den Hund schaffen, ihr

Herz zu öffnen. Für den menschlichen Trainer eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, in dem veränderten Bewusstseinszustand leichter an die Seminarteilnehmer heranzukommen, ihnen Wissen zu vermitteln und dies nachhaltig zu festigen. So wird der Hund nicht nur „Herzöffner“, sondern auch „Mindopener“ (vgl. Lessing, 2007, S. 45).

2.8.5 Der Hund in der Teamentwicklung

Fischer-Elfert (2007, S. 44) sieht den Hund als tollen Helfer im Coachingprozess, der in definierten Praxiseinheiten die Wahrnehmung der Teilnehmer schärft und die damit notwendigen Veränderungsschritte offenlegt. Diese Zielsetzung hat auch ein Teambuilding-Workshop, der einem Team, das sich gerade im Stillstand befindet, bei der Weiterentwicklung helfen soll. Ich denke, dass gerade der Hund als das Kooperationstier dies perfekt unterstützen kann.

Folgende Wirkmechanismen in der tiergestützten Arbeit sehe ich besonders in der Teamentwicklung als förderlich:

2.8.5.1 Hunde helfen, das Gefühl von Spannung zu mindern

In einem Team, das ein Teambuilding-Seminar absolviert, gibt es immer ein Problem bzw. etwas, das verbessert werden muss. Meistens herrschen aufgrund dessen Spannungen, die das Resultat von Konflikten sind oder sich aufgrund der angespannten Arbeitssituation ergeben. Ein Hund sorgt alleine durch seine Anwesenheit für eine positive Grundstimmung und hilft das Gefühl von Spannung und evt. auch Angst bei den Teilnehmern zu mindern (Wohlfarth et al., 2013, S. 3). Petra Schächtele-Philipp (2013) fällt als Trainerin auf, dass die Atmosphäre im Workshop sofort offener und ausgeglichener ist, sobald der Co-Trainer Hund den Seminarraum betritt und mit den Teilnehmern in Kontakt kommt.

2.8.5.2 Hunde als Motivatoren

Der Hund als Co-Trainer motiviert die Teilnehmer nicht nur, da er in seiner Besonderheit einen gewissen Funfaktor in das Seminar bringt. Lt. Wohlfarth et al. (2013, S. 9) tragen Hunde dazu bei, dass wir uns in der Gemeinschaft mit anderen Menschen besser fühlen. So kann er vor allem Teammitglieder ansprechen, die, aus welchen Gründen auch immer, eher widerwillig am Seminar teilnehmen. Es ist ihm möglich, „trainingsmüde“ Mitarbeiter ins Boot zu holen und zur Mitarbeit zu motivieren. Ebenso kann der Hund den negativen Effekten

von Teamarbeit wie dem „social loafing“ oder dem „free riding“ (siehe Kapitel 1.7) entgegenwirken, indem er alle Teammitglieder dazu motiviert, aktiv ihren Beitrag zu leisten.

2.8.5.3 Eisbrecher-Theorie: Hunde als soziale Katalysatoren

Hunde können als Vermittler zwischen Personen auftreten, die sich nicht sonderlich nahe stehen oder ein Problem miteinander haben. Als soziale Katalysatoren können sie soziale Interaktion beschleunigen und dabei helfen Beziehungen zu gestalten. Sei es bei den Teilnehmern untereinander oder zwischen Trainer und Teilnehmer, wenn es sich um „trainingsmüde“ Mitarbeiter handelt (vgl. Wohlfahrt et al., 2013, S. 10-11).

2.8.5.4 Der Aschenputtel-Effekt

Ein Hund behandelt jeden Menschen gleich und ist vollkommen unvoreingenommen gegenüber Äußerlichkeiten. Dies wird als Aschenputtel-Effekt bezeichnet und fördert beim Interaktionspartner Mensch u.a. die Selbstsicherheit (Otterstedt, 2013, S. 67). Dieser Effekt des Hundes kann in einer Teamsituation vor allem für Menschen hilfreich sein, die sich im Team unwohl oder minderwertig gegenüber Kollegen fühlen. Der Hund kann ihnen dabei helfen, sich besser zu fühlen und selbstbewusster aufzutreten. Der Hund sieht ein Team als Gruppe, die aus völlig gleich berechtigten Menschen besteht. Er schließt niemanden aus; ganz im Gegenteil versucht er alle Teammitglieder zu integrieren und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken.

3 Konzept zur Integration von Hunden in Teambuilding-Workshops

3.1 Anforderungen an den Trainer

Um einen Teambuilding-Workshop mit Hund gestalten zu können, bedarf es umfassender Qualifikationen, die für jeden Trainer, Coach oder Berater gelten. Heß & Roth (2001, S. 51ff.) und Schreyögg (2003, S. 130ff.) unterscheiden hier zwischen fachlichen, methodischen und persönlichen/personenspezifischen Qualifikationen. Darüber hinaus muss dieser Trainer ein Hundexperte sein.

3.1.1 Fachliche Qualifikationen

Um sich diese anzueignen, gibt es zahlreiche Ausbildungen mit anschließender Zertifizierung für Trainer, die unabdingbares Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen vereinen. Bei Heß & Roth (2001, S. 51-52) erfährt die fachliche Qualifikation eine Untergliederung in psychosoziale, (betriebs-)wirtschaftliche Kompetenz und Feldkompetenz. Zum ersten Teil der fachlichen Qualifikation zählt fundiertes Wissen über menschliches Erleben, Verhalten, Denken, Fühlen und über kommunikative Prozesse. Diese Kenntnisse vermittelt vor allem die wissenschaftliche Psychologie.

Die wirtschaftliche Kompetenz betreffend sollte der Berater je nach Zielgruppe Kenntnisse von deren Aufgaben, Sprache, Denkweisen und Handlungen, sowie über Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Strukturen, Abläufe und Zusammenhänge verfügen. Es darf nicht vergessen werden, dass eine Teamentwicklungsmaßnahme immer vor dem Hintergrund einer Organisation, die seine eigenen Begrifflichkeiten hat, abläuft (Heß & Roth, 2001, S. 51).

Unter Feldkompetenz wird verstanden, dass der Trainer das Arbeitsfeld der Klienten kennt. Für Edding & Schattenhofer (2012, S. 117) muss der Berater eigene Erfahrung in Teamarbeit haben.

3.1.2 Methodische Qualifikationen

Zur methodischen Kompetenz zählen alle Fertigkeiten, die einerseits notwendig sind, um ein Team in seinem Problemlöse- und/oder Entwicklungsprozess zu begleiten und die es dem Trainer andererseits erlauben, sich in seiner Rolle kompetent zu verhalten (Heß & Roth, 2001,

S. 52-53). Edding & Schattenhofer (2012, S. 117) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Beratungskompetenz, die es dem Trainer ermöglicht, Reflexionsprozesse in Teams zu gestalten und zu begleiten. Diese kann z.B. über eine Supervisionsausbildung erworben werden.

Generell ist festzuhalten, dass die Persönlichkeit und die Wahrnehmung des Trainers sein Interventionsrepertoire prägen. Deshalb ist es erforderlich, dass der Berater über sich selbst und seine Verhaltensmuster Bescheid weiß (Heß & Roth, 2001, S. 53). Looss (2006, S. 159) erklärt, dass neben der Berufserfahrung als Trainer eine regelmäßige Supervision zu den professionellen Pflichten eines Beraters zählen.

3.1.3 Persönliche Qualifikationen

Natürlich muss ein Trainer nicht nur über Fachwissen verfügen, sondern auch über persönliche und soziale Kompetenzen. Diese ermöglichen lt. Edding & Schatterhofer (2012, S. 117) im Teamentwicklungsprozess Spannungen auszuhalten, dem Druck von Gruppen entgegenzuwirken und neue Perspektiven so einzubringen, dass sie von den Beteiligten akzeptiert werden können. Zu den persönlichen und sozialen Kompetenzen zählen neben vielen anderen Empathie, Authentizität, Wertschätzung, Aktives Zuhören, Schaffen einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre, Konfliktlösefähigkeit, persönliche Ausstrahlung, Belastbarkeit und Selbstreflexionsfähigkeit (vgl. Heß & Roth, 2001, S. 54).

Ein Trainer sollte sich durch eine ruhige, gelassene Persönlichkeit auszeichnen und souveränes, selbstsicheres und bestimmtes Auftreten zeigen. Emotionen wie Unsicherheit, Nervosität oder Gereiztheit haben auf Trainerseite keinen Platz, denn diese nehmen nicht nur nachteiligen Einfluss auf die Teilnehmer und den Erfolg der Trainingsmaßnahme, sondern übertragen sich auch auf den Co-Trainer Hund. In einer Situation, in der der führende Mensch unklar oder unsicher agiert, wird sich auch sein Hund nicht entsprechend verhalten können. Der Besitzer wird aufgrund seiner angespannten Stimmungslage die Stress- und Beschwichtigungssignale seines Hundes nicht erkennen und darauf nicht passend reagieren können (vgl. Vernooij & Schneider, 2014, S. 103-104). Auch Otterstedt (2001, S. 119) meint dazu: „Das Verhalten eines Tieres ist immer so gut, wie das Verhalten des Besitzers an seiner Seite“.

Eine weitere wichtige Anforderung an den Trainer ist seine Neutralität. Ein Trainer ergreift für niemand Partei, urteilt und bewertet nicht, sondern bleibt neutral. Auch wenn dies

bedeutet, dass er seinem Klienten oft nicht recht geben kann. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, einen externen Berater für eine Teamentwicklungsmaßnahme heranzuziehen. Edding & Schattenhofer (2012, S. 117) erklären, dass der Trainer unabhängig von allen Beteiligten sein muss, ihnen nicht dienstlich unterstellt sein darf und auf keine andere Weise mit den einzelnen Teilnehmern verbunden sein darf.

3.1.4 Qualifikation als Hundexperte & Fachmann seines eigenen Hundes

Ein Trainer, der seinen oder seine Hunde im Rahmen eines Workshops einsetzt, muss diese bestens kennen und kontrollieren können. Wie in jedem Bereich der tiergestützten Intervention muss es sich um ein perfekt eingespieltes Mensch-Hund-Team handeln. Ein Trainer muss neben einer Ausbildung und viel Erfahrung im Trainings- und Coachingbereich mit seinem Hund eine Ausbildung im Bereich der tiergestützten Intervention gemacht haben. Letztere kann eine Ausbildung zum Therapiehundeführer sein, wie sie von Institutionen wie z.B. TAT (Tiere als Therapie e.V.) in Wien angeboten werden. Eine für diese Tätigkeit passende Ausbildung kann beispielsweise auch bei der coachdogs® Akademie in Deutschland erworben werden (siehe auch www.coachdogs.com). Mittels dieser Ausbildung zum zertifizierten combonding® Coach unterstützt man Menschen oder Teams dabei, ihren Weg zu gehen, sich weiter zu entwickeln, Krisen zu meistern und setzt hierbei den Hund als Unterstützung ein.

Wie auch im Bereich der tiergestützten Therapie muss der Besitzer seinem Hund ein verlässlicher und sehr aufmerksamer Partner sein, an dem sich das Tier vor allem in Stresssituationen orientieren kann. Der Hund muss darauf vertrauen können, dass „sein Mensch“ auf seine feinen körpersprachlichen Signale frühzeitig reagiert und dafür Sorge trägt, dass eine für den Hund unangenehme Situation verhindert oder „aufgelöst“ wird (vgl. Vernooij & Schneider, 2013, S. 108). Der Mensch muss auch fähig sein zu erkennen, wann es dem Hund zu viel wird und er sich nicht mehr konzentrieren kann. Diese Zeitspanne ist von Hund zu Hund unterschiedlich. Und egal wie der Workshop anfänglich geplant und dieser Zeitplan den Teilnehmern kommuniziert worden ist, letztlich wird dieser vom Hund bestimmt und nicht vom Trainer (Zähner, 2003, S. 376).

Die Voraussetzung schlechthin für den Einsatz eines Hundes in tiergestützter Intervention ist, dass wir den Bedürfnissen unseres Tieres entsprechen und zunächst unsere Bedürfnisse dem artgerechten Verhalten der Tiere unterordnen. Denn nur wenn sich das Tier wohl fühlt, kann

es mitarbeiten und die Zusammenarbeit des Mensch-Hund-Teams in dieser anspruchsvollen Tätigkeit der Teamentwicklung erfolgreich sein.

3.1.4.1 Coaching in Personalunion

Ein Trainer, der einen Workshop mit Hilfe hündischer Unterstützung durchführen möchte, braucht keinen eigenen, ausgebildeten Hund, wenn er seine Seminartätigkeit in Kooperation mit einer weiteren Person ausführt, die eine Ausbildung im Bereich tiergestützter Interventionen absolviert hat. Dieser menschliche Co-Trainer übernimmt mit seinem ausgebildeten Hund oder Hunden den Part im Training, in dem die Hunde in die Teamentwicklungsmaßnahme aktiv miteinbezogen werden. Der Trainer sollte in diesem Fall jedoch große Erfahrung im Umgang mit Hunden mitbringen und die Hunde seines menschlichen Partners sehr gut kennen.

Äußerst wichtig ist, wenn der Coach das Training in Zusammenarbeit mit einer weiteren Person durchführt, dass die beiden ein sehr gut eingespieltes Team sind. Dieses Team, das an vorderster Front steht und Vorbildwirkung hat, hilft in diesem Trainingsprozess einem anderen Team in seiner weiteren Entwicklung. Trainer in Personalunion sollten den Teamworkshop gemeinsam planen und auch beide beim Erstkundengespräch anwesend sein, um sich der Ziele des Workshops gleichermaßen bewusst zu sein. Dabei wird sich der Coach für den Teil des Workshops verantwortlich zeigen und diesen in erster Linie führen, in dem die Teilnehmer nicht tiergestützt arbeiten. Wird dann für einige Übungen der Hund als Co-Trainer eingesetzt, übernimmt die zweite Person und führt die praktischen Übungen mit Hund und Teilnehmern durch, wobei der Haupttrainer natürlich unterstützt. Besonders wichtig für diese Konstellation im partnerschaftlichen Training ist eine erstklassige Vorbereitung und eine perfekte Koordination der Arbeitsabläufe im Rahmen des Workshops, damit es zu keinen Störungen oder Verzögerungen kommt und die Teilnehmer optimal von der Teamentwicklungsmaßnahme profitieren können.

Auch wenn beide Trainer eine gute Bindung zu den eingesetzten Hunden haben, ist es besonders wichtig, dass es eine Hauptbezugsperson für das Tier/die Tiere gibt – den Besitzer. Damit ist dem Hund klar, nach wem er sich ausrichten und wem er letztlich gehorchen muss. Nur so kann eine notwendige Kontrolle über den Hund gewährleistet werden (vgl. Fredrickson & Howie, 2000, S. 103).

Egal ob ein Trainer die Teamentwicklungsmaßnahme alleine mit einem Hund oder zu zweit mit einem oder mehreren Hunden durchführt - es wird deutlich, welches hohe Maß an Qualifikation und Kompetenz diese Person in sich vereinen muss, um ein erfolgreiches Training zu gestalten, bei dem einerseits der Kunde zufrieden ist und andererseits der Co-Trainer Hund nicht überfordert und mit Spaß an der Sache dabei ist.

3.2 Anforderungen an die Klienten

Damit ein Training gelingen kann, ist es wichtig, dass die Teilnehmer grundsätzlich einen Sinn hinter der Maßnahme sehen und an einer Teilnahme motiviert sind (siehe dazu Kapitel 1.8.2). Natürlich wird es bei Widerständen immer am Coach liegen, ein offenes Klima zu schaffen, um alle Teilnehmer mit ins Boot zu holen. Dabei ist auch wichtig, dass der Trainer von der Teamleitung wie auch von den Teammitgliedern gewollt oder zumindest akzeptiert ist (Edding & Schattenhofer, 2012, S. 117).

Ebenso verhält es sich beim Co-Trainer Hund. Die Leitung und die Teammitglieder müssen die Unterstützung eines Hundes in ihrem Entwicklungsprozess wollen. Dass der eine Teilnehmer mit mehr Begeisterung auf den Hund reagieren wird als der andere, der dem Co-Trainer eher skeptisch gegenübersteht, kann angenommen werden. Wichtig ist aber hier, dass der Beratungskontrakt, in dem explizit darauf hingewiesen wird, dass es sich um ein hundegestütztes Training handelt, mit allen Beteiligten, der Leitung sowie den Mitgliedern abgeschlossen wird.

Sollte sich bei einem Teilnehmer eine Hundephobie herausstellen, wird ein hundegestütztes Training nicht möglich sein. Das Teammitglied wäre durch die Anwesenheit des Hundes beeinträchtigt und könnte sich nur eingeschränkt an der Teamentwicklungsmaßnahme beteiligen.

Vor Einsatz eines hündischen Co-Trainers muss auch eine mögliche Hundehaarallergie unter den Teilnehmern abgeklärt werden. Je nach Ausmaß dieser Allergie liegt es im Ermessen der Leitung und des Teilnehmers das Training hundegestützt oder nicht durchzuführen. Sollte es sich beim eingesetzten hündischen Trainer um einen allergenarmen Hund handeln, kann dieser Punkt vernachlässigt werden.

3.3 Anforderungen an den Hund/die Hunde

Entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit als Mensch-Hund-Team ist mit Sicherheit die Bindung zwischen Hund und Mensch. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass der Trainer oder menschliche Co-Trainer, der mit dem Hund arbeitet, auch der Besitzer ist. In der tiergestützten Intervention ist es nicht möglich, sich einen Hund „auszuborgen“. Wichtig ist, dass sich der Hund – vor allem in Stresssituationen – am Halter/Trainer orientiert und einen Teil seiner Aufmerksamkeit auf ihn richtet. Dies wird er tun, wenn er das Vertrauen hat und sich gewiss sein kann, dass dieser stets Ruhe bewahrt, seine hündischen Bedürfnisse versteht und für sein Wohlergehen sorgt. Für den Besitzer bedeutet dies einerseits Führungsqualitäten wie Entschlossenheit und Souveränität zu besitzen und andererseits die feinen Kommunikationssignale seines Tieres bestens zu verstehen und sofort und adäquat darauf zu reagieren. (vgl. Vernooij & Schneider, 2013, S. 103).

Nicht nur der Trainer hat eine fachliche Ausbildung zu absolvieren, auch der Co-Trainer Hund muss für den Einsatz im Sinne tiergestützter Pädagogik gemeinsam mit seinem Halter speziell ausgebildet sein. Dies kann in einer Ausbildung zum Therapiehund resultieren, muss aber nicht. Eine Ausbildung zum „Coachdog“, wie sie z.B. in Deutschland angeboten wird, ist ebenso bestens geeignet und zielt speziell auf diese Art von tiergestützter Intervention ab. Eine qualifizierte Ausbildung ist allerdings eine Notwendigkeit und dient dem Trainer auch für ein seriöses Marketing seines tiergestützten Seminarangebots.

Ob sich ein Hund als Co-Trainer eignet, hängt von grundlegenden Faktoren ab. Wie auch bei den Therapiehunden gibt es keine spezielle Rasse, die dafür geeignet wäre. In jeder Rasse gibt es Individuen, die sich für diese Art von Arbeit eignen und andere überhaupt nicht (Zähner, 2003, S. 372).

Zu den wichtigsten Charaktereigenschaften zählen: ein sicheres, ruhiges Wesen, geringe Aggressionsbereitschaft, Freundlichkeit zu und Interesse an Artgenossen und Menschen, wenig territoriales Verhalten, soziale Kompetenz unter Artgenossen, hohe Sensibilität gegenüber Stimmungen und gleichzeitig eine hohe Festigkeit gegenüber Umweltstress (Zähner, 2003, S. 373 und Röger-Lakenbrink, 2011, S. 35). Einige dieser Eigenschaften sind lt. Zähner (ebd.) rassenspezifisch, d.h. die Autorin nimmt an, dass Hunde gewisser Rassen diese Eigenschaft eher mitbringen als andere. Einige sind zuchtbedingt und müssen durch

Zuchtselektion gefördert werden und einige werden durch richtige Aufzucht, Sozialisierung und Ausbildung erlangt.

Neben der gezielten Auswahl der Elterntiere in Hinblick auf Gesundheit und Wesen des Welpen spielt die Aufzucht und Sozialisierung des Junghundes eine maßgebliche Rolle. Es ist die Pflicht des Züchters, seine Welpen auf unsere Umwelt, die für unsere Hunde belastend ist, bestens vorzubereiten, um ihnen Stress und Angst im späteren Leben soweit wie möglich zu ersparen. Diese zugleich tierschutzrelevante Forderung gilt in weiterer Folge natürlich auch für den zukünftigen Besitzer, der für bestmögliche Sozialisation, artgerechte Haltung und Ausbildung seines vierbeinigen Partners verantwortlich ist (vgl. Zähner, 2003, S. 375-376).

Der Hundehalter trägt ebenso für die Gesundheit seines Hundes die Verantwortung, denn hat dieser Schmerzen, kann dies auch beim nettesten Hund zu aggressiven Reaktionen führen (Zähner, 2003, S. 373).

Anforderungen an den Hund und den Halter liegen auch im Bereich der Hygiene. So sollte ganz selbstverständlich ein gepflegter, sauberer Hund als Co-Trainer fungieren. Dazu kommen weitere allgemeine Punkte, die auch in der tiergestützten Therapie anzutreffen sind. Der Hund muss frei von Ekto- und Endoparasiten, geimpft und entwurmt sein. Der Halter sollte ein aktualisiertes Gesundheitszeugnis mitführen sowie den Versicherungsnachweis für den Hund (Röger-Lakenbrink, 2011, S. 58).

Die Anforderungen, die an den Hund gestellt werden, sind sehr hoch - ebenso die an dessen Besitzer/Trainer. Mit Recht, denn dieser trägt eine enorme Verantwortung für seinen Hund, aber auch für die Seminarteilnehmer, denn niemand möchte einen unerfreulichen Zwischenfall in seinem Einsatzbereich erleben.

3.4 Arbeitseinsatzplan für den/die eingesetzten Hunde

Ein Hund, der als hündischer Co-Trainer eingesetzt wird, fühlt sich in erster Linie als Hund, und dieser möchte auch sein Hundeleben führen. Dieses Recht des Tieres muss respektiert werden. Der Trainer, der ein Teamentwicklungsseminar durchführt, bietet seinen Hund anderen Menschen als „Dienstleistung“ an. Dieser ist somit in besonderem Maße für die Lebensqualität seines Tieres und für seinen Schutz verantwortlich. Er muss ebenso alle Maßnahmen und Vorkehrungen treffen, damit sein eingesetzter Hund keinen negativen Einflüssen ausgesetzt ist (vgl. Röger-Lakenbrink, 2011, S. 38ff.).

Hier gilt es besonders eine mögliche Überforderung des Hundes zu vermeiden, die den Hund Stress in negativem Ausmaß empfinden lässt und somit eine Verschlechterung des Wohlergehens des Tieres zur Folge hat.

Lt. O’Heare (2009, S. 30ff.) entsteht Stress beim Hund jedes Mal, wenn sich der Hund in einer Situation befindet, in der er sich verändern oder anpassen soll. Jede Reaktion des Hundes erfordert von ihm einen Energie- und Kraftaufwand. Diese Aktivierung von Ressourcen führt lt. O’Heare (ebd.) dazu, dass der Hund Stress erlebt. Dabei ist eine Stresssituation nicht immer negativ zu sehen, denn gut bewältigte Stresssituationen werden als positive Stimulation oder Eustress bezeichnet. Stress kann aber auch schädlich sein. Dies passiert, wenn der Körper mit der Bewältigung der Situation überfordert ist. Diese Art von Stress wird als Distress bezeichnet und kann Abwehrmechanismen oder Beschwichtigungssignale auslösen, die als Hinweise auf Stress zu interpretieren sind (vgl. O’Heare, ebd.).

Für O’Heare (2011, S.35ff.) sind typische Signale für Überforderung, mit denen sich ein Hund verständlich macht: Gähnen, schnelles, angestregtes Hecheln, sich Kratzen, sich Schütteln, über die Schnauze Lecken, den Blick Abwenden, häufiges Urinieren, Schweißpfoten, Hyperaktivität, Erbrechen und Durchfall, Appetitlosigkeit, unangenehmer Körpergeruch, verhärtete Muskeln, Zittern, sich entfernen Wollen und Teilnahmslosigkeit.

Es wird oft unterschätzt, welchen negativen Energien, Gefühlslagen oder Spannungsfeldern Hunde während ihres Einsatzes ausgesetzt sein können. Hunde spüren dies viel intensiver als die Menschen um sie umher (Röger-Lakenbrink, 2011, S. 40). Um die Gefahren der Überforderung und Stress möglichst zu vermeiden, müssen folgende äußerst wichtige Punkte beachtet werden.

3.4.1 Anzahl und Länge der Arbeitseinheiten

Der Einsatz eines Hundes in einem Teambuilding-Workshop sollte – egal ob die Dauer dieses Trainings für einen oder mehrere Tage anberaumt wurde – maximal eine Stunde am Vormittag und eine Stunde am Nachmittag betragen. Das gilt auch dann, wenn im Rahmen des Seminars mehrere Hunde gleichzeitig eingesetzt werden. Die Belastung für jeden einzelnen Hund ist dieselbe. Ein wichtiger Aspekt ist ebenso, dass der eingesetzte Hund maximal an zwei bis drei Tagen in der Woche seiner jeweiligen Aufgabe als pädagogischer Begleiter bzw. Coachdog nachkommen sollte. Alles was zeitlich über diesen Rahmen

hinausgeht, ist im Interesse des Hundes nicht zu verantworten (vgl. Röger-Lakenbrink, 2011, S. 42).

3.4.2 Gruppengröße

Was die Gruppengröße anbelangt, sollte diese maximal fünf bis sechs Personen betragen, wenn ein einzelner Hund an der Teamentwicklungsmaßnahme beteiligt ist. Sollte die Anzahl der Teammitglieder größer sein, müssen zwei oder mehr Hunde eingesetzt werden. Dabei ist wichtig, dass bei aktiven Übungen mit dem Hund die Teilnehmer gruppiert werden und eine Gruppe von max. fünf Personen mit einem Hund arbeitet. Grundsätzlich sollte die gesamte Teilnehmergruppe nicht mehr als 15 Personen umfassen, um eine optimale Gestaltung des Workshops zu gewährleisten.

Bei der Durchführung eines Workshops sollte man nie vergessen, dass es sich bei der Tätigkeit um einen anstrengenden Einsatz in einer oft energieraubenden und spannungsgeladenen Atmosphäre handelt. Der Hund wie auch der Halter bzw. Trainer haben hier viel zu leisten. Je mehr Personen an einem Workshop teilnehmen, desto umsichtiger muss gearbeitet werden und desto sorgsamer muss mit den Ressourcen von Trainer und Co-Trainer umgegangen werden.

3.4.3 Stressabbau beim Hund

Die intensive Arbeit mit fremden Personen im Rahmen eines Teambuilding-Workshops ist für den Hund anstrengend und immer stressbehaftet. Im Sinne einer notwendigen Stressprophylaxe muss für ein entspannendes Ausgleichsprogramm für den Hund gesorgt werden. Hierbei ist wichtig, dass der Hund jederzeit einen Ruhebereich zur Verfügung hat, wo er entspannen kann und ihn niemand stört. Dies kann ein abgetrennter, eigener Raum oder die Decke des Hundes sein, die in einer ruhigen Ecke des Seminarraums platziert wird.

Weiters braucht der Hund zur Entspannung je nach Rasse und Alter eine passende Beschäftigung, die über seinen Einsatz in der tiergestützten Intervention hinausgeht. Dies kann ein ruhiger Spaziergang oder ein Spaziergang inkl. Spiel und Spaß mit seinem Halter in der Mittagspause des Seminars sein. Jedoch sollte das Entspannungsprogramm für den Hund mehr beinhalten als nur Spaziergänge. Er sollte im Besonderen ausreichend Kontakt zu Artgenossen haben, denn in der Beschäftigung und im Spiel mit anderen Hunden kann der Co-Trainer Hund am besten Stresshormone abbauen und wieder etwas auftanken (vgl. Röger-

Lakenbrink, 2011, S. 42). Dies sollte wenn möglich am Ende jedes Arbeitstages für den Hund eingeplant sein.

3.5 Anforderungen an das Setting

Müller (2007, S. 45) ist der Ansicht, dass ein hunde- bzw. tiergestütztes Training an einem ungewöhnlichen Seminarort stattfinden sollte. Denn weit weg vom Klassenraumklima wirken außergewöhnliche Settings inspirierend und fördern ein positives Lernklima. In solchen Settings mit Tieren ein Aha-Erlebnis zu haben, ist lt. Müller (ebd.) sehr hoch.

Der beste Ort um ein hundegestütztes Training durchzuführen, wäre ein Seminarhotel im Grünen, wo Hunde nicht nur erlaubt, sondern willkommen sind. Dort hat der Co-Trainer Hund die Möglichkeit sich im Rahmen von Spaziergängen zu entspannen und hat wahrscheinlich auch Kontakt zu Artgenossen. Optimal für den Hund wäre es, wenn er das Hotel und die Umgebung bereits kennen würde, sodass im Rahmen des Workshops nur die Seminarteilnehmer neu für ihn sind. Sollte der Hund das Hotelareal noch nicht kennen, sollte ihm vorab ausreichend Zeit gegeben werden, in Ruhe zu schnüffeln und die Umgebung und Räumlichkeiten zu erforschen.

Am besten wäre es, den Workshop im Freien durchzuführen. Falls dies wetterbedingt nicht möglich ist, sollten gut durchlüftete Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, die mit Teppichboden ausgestattet sind. Die Arbeit auf einer überdachten Terrasse ist ebenso möglich. Frisches Wasser sollte für den Hund immer und unmittelbar erreichbar sein.

Sollte der Trainer einen oder mehrere Hunde im Workshop einsetzen, ist die Mitarbeit mindestens einer Person, die als zuverlässige Assistenz fungiert, unabdingbar. In dieser Assistenzfunktion kümmert sie sich in erster Linie um die Bedürfnisse der Hunde. So unterstützt und entlastet sie den Trainer, der seinen Fokus in den nicht hundegestützten Einheiten ganz auf die Teilnehmer richten kann. Ebenso werden der oder die Hunde in jeder Situation des Workshops gut betreut. Auch wenn in Personalunion gearbeitet wird, ist es je nach Anzahl der eingesetzten Hunde ratsam, assistierende Personen zum Workshop hinzuzuziehen.

3.6 Hilfsmittel

Der Raum, in dem die Entwicklungsmaßnahme durchgeführt wird – sei es im Freien oder im Innenbereich eines Hotels – sollte generell mit allem ausgestattet sein, was ein normaler Seminarraum braucht wie z.B. einen Medienkoffer, Pinnwände zur Darstellung von erarbeitetem Material, Flipcharts, auf denen die wichtigsten Aspekte festgehalten werden, einen Beamer und eine Videokamera, falls mit Hilfe von Videoanalysen gearbeitet wird. Weiters wird ein Fotoapparat benötigt, um die Inhalte sowie die wichtigsten Szenen des Seminars abzubilden und in einem Fotoprotokoll im Anschluss an das Seminar an die Teilnehmer zu versenden.

Für die praktischen Übungen mit dem Hund sind je nach Übungszusammenstellung die unterschiedlichen Materialien oder Geräte notwendig. Sollte ein Hindernisparcours im Rahmen des Workshops bewältigt werden, eignen sich besonders gut Geräte aus dem Bereich des Agility-Sports, wie beispielsweise ein Stofftunnel, eine rutschfeste Wippe, Hindernisstangen für die Absolvierung eines Slaloms oder aber auch Schwimmstangen aus Schaumstoff, die zu kleinen Hindernissen aufgebaut werden können. Wichtig dabei ist, dass all diese Geräte dem Hund bekannt sind und diesen körperlich nicht überfordern. Eine ausreichende Anzahl an wohlschmeckenden Leckerlis für den Hund ist natürlich Voraussetzung.

Zu den Hilfsmitteln des Trainers zählen auch diverse Fragebögen, die entweder vor dem Workshop an die Teilnehmer versandt werden oder sog. Feedbackbögen, die am Ende des Seminars die schriftliche Einschätzung der Teilnehmer rückmelden.

Im Rahmen der Einladung der Teilnehmer zur Teamentwicklungsmaßnahme sollte diesen mitgeteilt werden, dass es sich um einen Workshop mit Körpereinsatz handelt, weshalb bequeme Freizeitkleidung einem Business-Outfit vorzuziehen wäre. Im Seminarraum sollten auch Feuchttücher und eine Bürste zur Verfügung stehen, um ggf. störende Hundehaare von der Kleidung zu entfernen oder die Hände nach der Gabe von Leckerlis zu reinigen.

4 Möglicher Aufbau eines Teambuilding-Workshops mit Hund

Im folgenden Kapitel skizziere ich den fiktiven Ablauf eines hundegestützten Teamentwicklungs-Workshops. Dabei nehme ich die Ausgangssituation (wie viele Teilnehmer, wie viele Hunde etc.) und die Rahmenbedingungen (verwendete Hilfsmittel etc.) selbst an und beschreibe beispielhaft wie ein solches Training aussehen könnte. Dabei gehe ich konkret auf die praktischen Teile, die tiergestützt stattfinden, ein. Eine detaillierte Beschreibung der theoretischen Teile zur Wissensvermittlung oder möglicher Übungen, die ohne den Einsatz von Hunden stattfinden, würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Grundsätzlich ist der Workshop so gestaltet, dass die einzelnen Themenbereiche und Workshop-Ziele wie z.B. klare Kommunikation oder authentisches Führungsverhalten vom Trainer vorab theoretisch dargebracht werden. Zur Vorbereitung dieser Workshop-Inhalte dienen meine Erläuterungen in Kapitel 2 „Das Team Mensch-Hund“. Dabei soll vom Trainer konkret auf die Gemeinsamkeiten im Verhalten von Hund und Mensch hingewiesen werden und vor allem darauf, was wir Menschen von unseren hündischen Sozialpartnern lernen können. Nach einem Theorieblock wird das erworbene Wissen sofort in praktischen Übungen und Gruppenarbeiten, die größtenteils tiergestützt stattfinden, umgesetzt. Dabei ist anzumerken, dass es sich bei den Übungen um eine Ideensammlung handelt. Weiters ist keine dieser praktischen Übungen standardisiert und muss je nach Situation und Teilnehmerkreis an den jeweiligen Workshop angepasst werden.

Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die spielerische Komponente der Übungen gelegt werden. Denn das Lernen durch Spiele bereitet Freude und alles, was mit solch positiven Emotionen verbunden ist, wird besser gelernt und bleibt länger in Erinnerung. Lt. Beermann et al. (2014, S. 8-9) helfen spielerische Übungen nicht nur, einen Workshop interessanter, effizienter und nachhaltiger zu gestalten, sondern sie bringen auch Spaß und verbinden. Miteinander etwas zu erleben und zu erreichen, ist die beste Grundlage für eine gute Kooperation und ein starkes Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl. Bonkowski (2011, S. 7) betont, dass Teambuilding-Workshops aktuelle Krisen im Team spielerisch ersetzen können, da das Team durch die spielerische Auseinandersetzung mit wichtigen Themen zusammenwachsen kann. Es geht im Spiel weniger um das Gewinnen als um wirkliche Teamarbeit.

4.1 Ausgangssituation / Einleitungsphase

Ich gehe in meiner fiktiven Seminarbeschreibung von einem Team von acht Mitarbeitern aus, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten, in dem alle ihren eigenen Verantwortungsbereich besitzen. Die Dauer des Projekts ist für drei Jahre anberaumt und es müssen Deadlines bzw. Quality Gates an bestimmten Punkten in der Entwicklung des Produktes erreicht werden. Alle Teammitglieder haben bereits Erfahrung in Mitarbeiterführung. Das Team steht ungefähr in der Mitte der Projektlaufzeit, welches sich gemäß Projektplan erheblich im Verzug befindet. Dies ist unter anderen ein Grund, warum sich der Teamleiter dazu entschlossen hat, einen externen Berater hinzuzuziehen und eine Teamentwicklungsmaßnahme durchzuführen.

4.2 Diagnosephase

Es findet das Erstgespräch zwischen Trainer und Teamleiter statt. Die Führungskraft schildert dabei die Teamsituation aus seiner Sicht. Dieser sieht einen Mangel an effizienter Zusammenarbeit in seinem Team. Er beobachtet Spannungen unter den Teammitgliedern, Kommunikationsschwierigkeiten und der Teamgedanke, der zu Projektstart vorhanden war, ist seiner Meinung nach viel schwächer geworden. Der Teamleiter hat das Gefühl seine Mitarbeiter nicht mehr richtig motivieren zu können. Zwei Teammitglieder haben kürzlich das Team verlassen und gekündigt. Anhand dieser fiktiven Annahmen befindet sich das Team in seiner zeitlichen Entwicklung in der bereits beschriebenen „Storming-Phase“ (siehe Kapitel 1.4.1), wobei davon ausgegangen werden kann, dass das Team nach einer Phase effektiven Arbeitens – des Performens – in diese Storming-Phase zurückgefallen ist.

Der Teamleiter möchte seinen Mitarbeitern ein neues und spannendes Training bieten, indem vor allem die Motivation und die sozioemotionale Komponente angesprochen werden. Er hat sich deshalb für eine hundegestützte Intervention entschieden. Es erfolgt daraufhin die Auftragsklärung zwischen Trainer und Führungskraft, die Erwartungen und Ziele der Maßnahme werden definiert und die Rahmenbedingungen geklärt. Der Trainer holt die für seine Vorbereitung wichtigen Informationen über das Team ein. Zu diesem Zweck versendet er an alle Teammitglieder einen Fragebogen zur sozialen Reflexivität (siehe Anhang 1), der nach Rücksendung der Teilnehmer vor dem Workshop von ihm ausgewertet wird. Auf die Rolle von Reflexivität für eine effektive Teamarbeit wurde bereits in Kapitel 1.8.1.1

eingegangen. Mittels dieses Fragebogens kann erfasst werden, wie im Team Ziele hinterfragt werden und wie die Teammitglieder einander behandeln (Van Dick & West, 2013, S. 59).

Der Trainer erkundigt sich ebenfalls über die Einstellung der einzelnen Teammitglieder zu Hunden und bittet die Führungskraft bei jedem seiner Teammitglieder vorab das Einverständnis zu einem hundegestützten Training einzuholen.

4.3 Interventionsphase

4.3.1 Workshop-Tag 1

4.3.1.1 Begrüßung & Kontaktaufnahme

Die Begrüßung der Gruppe erfolgt durch den Teamleiter, dann stellt dieser den Trainer vor und erläutert seine Ziele für den Workshop. Im Anschluss übernimmt der Trainer und stellt die beiden Hunde vor, die als Co-Trainer fungieren, sowie die Assistenz, die vor Ort den Trainer unterstützt. Die Hunde bleiben während dieser einleitenden Worte neben Trainer bzw. Assistenz sitzen. Es werden Grundregeln dargelegt, die vor allem das Handling mit den beiden tierischen Co-Trainern betrifft. Es wird erklärt und gezeigt, wie man einen Hund adäquat streichelt (von unten und nicht von oben), wie Leckerlis gegeben werden, wie ein respektvoller Umgang mit Hunden aussieht und dass der Ruhebereich für die Hunde exklusiv den Hunden zur Verfügung steht. Auch werden die Teilnehmer persönlich zu ihren Erfahrungen mit Hunden befragt.

Nun dürfen die Hunde zu den Teilnehmern, die in einem Sesselkreis sitzen und zwei Leckerlis bekommen haben, Kontakt aufnehmen. Die Hunde dürfen sich dabei frei im Raum bewegen und sich die Leckerlis bei den Teilnehmern abholen. Falls einer der Teilnehmer die Hunde zur Begrüßung nicht füttern möchte, bekommt dieser kein Leckerli, bleibt aber im Sesselkreis sitzen. Die Hunde dürfen wenn gewünscht natürlich gestreichelt werden.

In der Beobachtung dieser Begrüßungsszene kann der Trainer bereits einen ersten Eindruck über einzelne Personen bekommen. So kann es z.B. vorkommen, dass ein Hund einen Teilnehmer völlig ignoriert. Ob dieses Ereignis in dieser Phase des Workshops thematisiert wird, liegt im Ermessen des Trainers sowie der Situation. Spannend zu sehen ist sicherlich auch, wo sich die Hunde nach dem kurzen Kennenlernen der Teilnehmer aufhalten. Sollten sie sich beispielsweise ins Zentrum des Sesselkreises legen, sich entspannt ausstrecken und

möglicherweise einschlafen, kann davon ausgegangen werden, dass die Stimmung im Raum bzw. im Team angenehm und nicht sehr spannungsgeladen ist.

Darauf folgt die Vorstellungsrunde der Teilnehmer. Dabei wird jeder Teilnehmer gebeten, seinen Namen und seine Funktion im Team zu nennen. Um den Workshop in positiver Stimmung zu starten, wird jeder Teilnehmer gebeten, sich an ein positives Ereignis, das im Laufe des Projekts stattgefunden hat, zu erinnern. Weiters wird jeder Mitarbeiter gebeten seine Erwartungen an den Workshop preiszugeben.

4.3.1.2 Zielvereinbarung und Rahmenbedingungen

Die Ziele, die mit der Führungskraft im Rahmen der Diagnosephase vereinbart wurden, werden nochmals dargestellt und um die Erwartungen der Teilnehmer erweitert. Der Zeitplan inkl. Pausen für den Workshop wird vom Trainer präsentiert sowie Regeln für die zweibeinigen Workshop-Teilnehmer wie z.B. das Agieren in einem respektvollen Miteinander, die Einhaltung des Zeitplans, die Nutzung von Handys sowie das Essen nur in den definierten Kaffee- und Mittagspausen. Je besser und genauer dieses sog. „Preframing“ am Anfang eines Workshops durchgeführt wird, desto geordneter und zielgerichteter läuft ein Workshop im Allgemeinen ab. Gerade wenn Hunde anwesend sind, sollte dies gewissenhaft durchgeführt werden, um etwaige spätere Diskussionen vorab auszuschalten.

4.3.1.3 Stimmungsbild - Teamdiagnose

Diese erste Workshop-Übung findet ohne die beiden Hunde statt, die es sich entweder im Seminarbereich oder ggf. im Ruheraum gemütlich machen können. Ich beschreibe die Übung an dieser Stelle im Detail, da sie noch Teil der Diagnosephase ist und dem Trainer einen genaueren Einblick in die Teamsituation und die Stellung der einzelnen Mitglieder im Team ermöglicht.

Die Teilnehmer dürfen sich aus einer größeren Menge an Hundeminiaturfiguren aus Kunststoff (bei 10 Teilnehmern mind. 20 Figuren), die die unterschiedlichsten Hunderassen wirklichkeitsgetreu darstellen, eine Figur aussuchen. Es sollte darauf geachtet werden, dass bekannte Hunderassen in Miniaturform dargeboten werden wie z.B. Schäferhund, Bernhardiner, Dackel, Dobermann, Golden Retriever oder Border Collie, die die Teilnehmer kennen und deren unterschiedliche Charaktereigenschaften geläufig sein sollten. Die Abbildung eines Wolfs kann ebenso Teil der Figurenparade sein. Die Teilnehmer bekommen

im Anschluss die Aufforderung nacheinander ihre gewählte Figur in einem Kreis (färbiger Papierkreis am Boden) zu platzieren, der die Struktur des gegenwärtigen Arbeitsteams darstellen soll. Jeder Mitarbeiter wird gebeten mitzuteilen, warum er sich gerade die Figur dieser Hunderasse ausgesucht hat, was er damit verbindet und warum er seine Figur an dieser Stelle des Kreises platziert hat. Durch diese Aufstellungsübung erhält der Trainer mehr Information über das Team im Allgemeinen und auch über die Befindlichkeit der einzelnen Teammitglieder. So werden sich Mitarbeiter, die z.B. ihre Figur eher am Rand des Kreises platziert haben, möglicherweise etwas ausgeschlossen fühlen. Sollten alle Figuren eng beieinander in der Mitte des Kreises Platz finden, könnte dieses Bild darauf hindeuten, dass sich das Team als solches versteht und eng zusammenarbeitet. Besondere Beobachtung sollte die Figurenauswahl der Teamleitung bekommen, denn dies könnte Aufschluss über ihre wahrgenommene Führungsrolle geben.

Dieses Stimmungsbild mittels der Hundefiguren wird vom Trainer nicht weiter kommentiert und bleibt so im Raum stehen. Der Trainer lässt es ein paar Augenblicke auf das Team wirken, macht sich selbst seine Gedanken dazu und gibt dann die anonyme Auswertung des Fragebogens preis, der von den Teammitgliedern vorab ausgefüllt wurde. An dieser Stelle ist es für den Trainer interessant zu sehen, ob anhand des Stimmungsbildes auf dem farbigen Kreis am Boden und in der Auswertung des Fragebogens, der Werte für die Teamkohäsion und die Zufriedenheit der Teammitglieder aufzeigt, eine Übereinstimmung zu erkennen ist oder nicht.

4.3.1.4 Übung mit Hund – „Folge mir“ – Teil 1

Dauer der Übung: ca. 1 Stunde

Ziel der Übung: Wahrnehmung der eigenen Körpersprache, der Kommunikation und des Führungsverhaltens

Die Teilnehmer teilen sich in zwei Gruppen und es arbeiten je vier Personen mit einem Hund. Jeder Teilnehmer bekommt nacheinander die Aufgabe mit dem Hund eine Strecke von ca. 50m mit dem Hund an der Leine folgend entlangzugehen. Dafür bekommen die Teilnehmer keine zusätzlichen Instruktionen, sondern vier bis fünf Leckerli, die den Hundeführern als „Prämien“ zur Belohnung ihres Mitarbeiters und Partners Hund zur Verfügung stehen. Die Teilnehmer können die Prämien einsetzen wie sie es für richtig erachten. Auf ihrem gemeinsamen Weg mit den Hunden werden die Teilnehmer mit der Videokamera gefilmt.

Damit die Übung nicht allzu lange dauert, können zwei Videokameras eingesetzt werden, wobei jeweils der Trainer und die Assistenz die Teilnehmer filmt. Nach dem ersten Durchgang mit Leine, werden die Teilnehmer aufgefordert, denselben Weg mit den Hunden ohne dieses Hilfsmittel zu absolvieren. Die gleiche Anzahl an „Prämien“ kann wiederum vergeben werden.

4.3.1.5 Mittagspause

4.3.1.6 Theorieeinheit „Kommunikation/Körpersprache & Führungsverhalten“

Folgende Themen sollten unter anderem betrachtet werden:

Was macht eine Führungskraft aus? Wie kommuniziere ich klar und deutlich? Was für einen Stellenwert hat die Körpersprache in der Kommunikation? Was bedeutet authentisches Auftreten?

4.3.1.7 Videoanalyse der Übung „Folge mir“

In dieser Einheit werden beide Videoaufzeichnungen der einzelnen Teilnehmer nacheinander analysiert. Dabei wird immer vorab der Teilnehmer gefragt, wie er sich beim Durchführen der Übung gefühlt hat und wie er sein Auftreten als Hundeführer im Rahmen der gezeigten Videoaufnahme wahrnimmt.

Anhand der Videoaufnahmen kann perfekt analysiert werden, wie die jeweilige Person auftritt und wirkt, wenn es um Führung geht. So kann es sein, dass sich z.B. ein Hund partout weigert, mit dem Teilnehmer die Strecke zu absolvieren. Oder es passiert das Gegenteil; der Hund folgt dem Teilnehmer nicht, sondern geht voran und lässt den Teilnehmer folgen. Versuchen die Hundeführer vorab Vertrauen zum Hund aufzubauen oder wird einfach losmarschiert, ohne konkret mit dem Hund Kontakt aufzunehmen? Es wird evt. Personen geben, die den Hund sehr straff an der Leine halten und ihm keinerlei Spielraum lassen. Genauso kann es sein, dass Teilnehmer die Strecke mit dem Hund entlanggehen, den Hund aber vollkommen ignorieren. Interessant ist sicherlich auch zu beobachten, ob der jeweilige Hundeführer für sich ein Ziel annimmt und dieses mit dem Hund anvisiert oder ob er einfach nur drauflosgeht. Ein weiterer spannender Punkt ist der Einsatz der Prämien. Wer belohnt, nachdem der Hund die Aufgabe erfolgreich absolviert hat oder gibt es Personen, die dem Hund überhaupt kein Leckerli anbieten oder vielleicht auch alle Prämien bereits vor dem Start verfüttern?

All diese Szenarien geben auf eindrucksvolle Weise Auskunft darüber, wie der Mensch als Führungskraft mit seinen Mitarbeitern umgeht. Führt er authentisch oder kontrolliert und maßregelt er permanent? Agiert der Mensch souverän und kann er seine Mitarbeiter begeistern seine Aufgaben zu erledigen? Auch die Analyse, ob der Hundeführer im Zuge der Übung ein Ziel vor Augen hatte oder nicht, gibt Aufschluss über seine Leadership-Qualitäten, nicht zu vergessen der Einsatz der Prämien.

Mit Hilfe dieser Übung kann es zu den ersten Aha-Erlebnissen im Laufe dieses hundegestützten Seminars kommen. Denn so augenscheinlich wie auf diesen Videoaufnahmen hat wahrscheinlich noch kein Teilnehmer gesehen, wie er als Führungskraft agiert.

4.3.1.8 Übung mit Hund – „Folge mir“ – Teil 2

Dauer der Übung: ca. 1 Stunde

Ziel der Übung: Verbesserung des Führungsverhaltens durch die Anwendung der im Analyseteil der Übung aufgezeigten Verbesserungsvorschläge

Mit den Erkenntnissen aus der Videoanalyse haben alle Teilnehmer nochmals die Möglichkeit, dieselbe Wegstrecke mit den Hunden – einmal mit Leine, einmal ohne Leine – zu absolvieren. Auf Basis der einzelnen Analysen und mit konkreter Unterstützung des Trainers sollen die Teilnehmer die Übung nochmals durchführen und den Hund dazu auffordern ihnen zu folgen. Mittels der Wiederholung der Übung sollen die Teilnehmer miterleben, wie es sich anfühlt besser zu führen.

Im Anschluss daran wird abermals analysiert, wie sich eine souveräne und authentische Führung auf das Verhalten des Mitarbeiters Hund auswirkt und was sich konkret im Verhalten der Hundeführer in Teil 2 der Übung geändert hat.

4.3.1.9 Feedback-Runde

Am Ende dieses ersten Tages werden im Rahmen einer abschließenden Feedback-Runde die Eindrücke des ersten Workshop-Tages ausgetauscht.

4.3.2 Workshop-Tag 2

Dieser zweite Seminartag ist konkret dem Thema „Zusammenarbeit im und als Team“ gewidmet. Der Trainer begrüßt die Teilnehmer und gibt einen kurzen Überblick über den gestrigen Workshop-Tag. Er erkundigt sich nach der Befindlichkeit der Workshop-

Teilnehmer und fragt, ob noch Dinge zum vorhergehenden Tag offen geblieben sind, die noch besprochen werden müssen.

4.3.2.1 Sind wir ein Rudel? Sind wir ein Team?

Der Trainer stellt das Stimmungsbild, das die Teilnehmer am Vortag mit den Hundefiguren gestaltet haben in die Mitte des Teilnehmerkreises. Er beschreibt aus seiner Sicht kurz, was er für sich persönlich in dieser Teamaufstellung sieht und über das Team herauslesen kann. Der Trainer sollte hierbei betonen, dass es sich nur um seine Einschätzung des Teams handelt, die eine rein subjektive anhand der aufgestellten Figuren ist.

4.3.2.2 Aktivierungs-Übung mit Hund – „Teamquadrat“

Dauer der Übung: ca. 30 Minuten

Ziel der Übung: Als Team eine Lösung finden, Rücksichtnahme und sehr umsichtige Behandlung der hündischen wie auch der anderen Teammitglieder

Übung in Anlehnung an Beermann et al. (2014, S. 111)

Es werden wieder zwei Gruppen zu je vier Teilnehmern gebildet. Die Teilnehmer stellen sich mit ausreichend Abstand zueinander in zwei Reihen auf und bekommen die Augen verbunden. Die Mitglieder des jeweiligen Teams strecken die Hände aus, in die ihnen der Trainer ein Seil legt. Der Trainer bittet nun die Teams, mit dem Seil ein Quadrat zu legen, wobei sich der Coaching-Hund am Ende der Übung genau in der Mitte des Quadrats befinden soll. Der Trainer wie auch die Assistenz sind während dieser Übung neben den Hunden und achten darauf, dass die Hunde mit Bedacht von den Teilnehmern berührt werden. Das Kommando „Sitz“ oder „Platz“ für die Hunde erfolgt vor Beginn der Übung durch den Trainer bzw. die Assistenz. Sobald ein Team fertig ist, dürfen dessen Mitglieder die Augenbinden abnehmen.

In der anschließenden Analysephase der Übung stellt der Trainer folgende Fragen: Wie hat das Team zusammengearbeitet? Welche Phasen gab es in der Umsetzung? Welche Rollen wurden ausgeübt? Was hat die Lösungsfindung gefördert oder behindert? Wie wurde der Hund in dieser Übung als Teil des Teams wahrgenommen?

4.3.2.3 Theorieeinheit „Team- bzw. Rudelverhalten“

Im anschließenden Theorieteil werden unter anderem folgende Fragen vom Trainer beleuchtet: Was ist ein Team bzw. Rudel? Was macht ein gut funktionierendes Team/Rudel

aus? Welche Persönlichkeiten braucht ein Team/Rudel? Wie sieht die Aufgabenverteilung in einem Rudel/Team aus? Was können wir Menschen von der Kooperation von Hunden/Wölfen in ihrem Rudel lernen? Ist davon etwas im menschlichen Arbeitsalltag anwendbar?

4.3.2.4 Übung mit Hund – „Verbunden“

Dauer der Übung: ca. 30 Minuten

Ziel der Übung: Sich bewusst machen, wie sehr man einander in einem Team braucht und dass ein Mitglied, das einmal etwas schwächer ist, von den anderen aufgefangen und getragen werden kann

Übung in Anlehnung an Bonkowski (2014, S. 62)

Die Teilnehmer sitzen im Kreis. Die Person in der Startposition hält ein Seil in der Hand und hat die Aufgabe, jemandem ein Kompliment seiner Persönlichkeit betreffend zu machen ohne den Namen desjenigen zu nennen. Immer wenn jemand ein Kompliment gemacht hat, leitet er einen der Hunde an, die sich im Zentrum des Kreises befinden, das Seil im Maul an den „Komplimentempfänger“ zu übergeben; ein Stück des Seils hält der Überbringer des Kompliments aber weiterhin fest. Indem die Hunde das Seil von einem zum nächsten Teilnehmer weiterreichen, entsteht mit der Zeit ein Geflecht. Wenn alle Teilnehmer einen Teil des Seils in Händen halten, halten alle ihre Seilstücke gut fest, rutschen etwas auseinander, sodass das Seilgeflecht gespannt wird. Dann versucht die Gruppe gleichzeitig aufzustehen ohne die Spannung des Seils aufzuheben. Im Anschluss daran probieren die Teilnehmer aus sich „fallen zu lassen“. Dabei halten sie das Seil noch fest, allerdings bemühen sie sich nicht mehr die Spannung aufrecht zu erhalten, sondern lassen sich rückwärts fallen. Die anderen Teammitglieder fangen ihren Kollegen auf, indem sie das Seil stärker spannen und festhalten. In dieser Situation erfahren die Teilnehmer nacheinander, wie es ist von den anderen Teammitgliedern gestützt und getragen zu werden.

Die Hunde befinden sich beim letzten Teil der Übung außerhalb des Seilgeflechts.

4.3.2.5 Mittagspause

4.3.2.6 „Hindernisparcours“ – Teil 1

Dauer der Übung: ca. 1 Stunde

Ziel der Übung: Kreativität, Zusammenarbeit im Team und Stärkung des Teamgedanken; Sich bewusst werden, dass der Beitrag jeder einzelner Person wichtig ist; Wahrnehmung der Rollenverteilung im Team; Jemand zur Mitarbeit begeistern; Freude an der Bewegung

Die acht Workshop-Teilnehmer bekommen die Aufgabe, einen Hindernisparcours für die beiden Hunde zu entwerfen, der aus acht Stationen besteht. Dabei sollen die Co-Trainer den Parcours so durchlaufen, dass beide gleichzeitig, aber an unterschiedlichen Stationen starten. Die Absolvierung des Parcours sollte einen Kreislauf ergeben. Dieser soll zeitlich derart gestaltet sein, dass die Hunde diesen angeleitet durchlaufen, ohne dass es dazu kommt, dass die Hunde bei einer Station zusammenstoßen. Es sollte sich ein reibungsloser Ablauf ergeben, verglichen mit einer Uhr, die zwei Zeiger besitzt, die mit demselben Abstand voneinander den Kreis durchlaufen. Der Parcours könnte im Sinne eines Perpetuum Mobile beliebig oft ohne Endpunkt absolviert werden.

Bei dieser Übung ist jedes Teammitglied für eine Station zuständig und in dieser Funktion dafür verantwortlich, dass die beiden Hunde die Aufgabe dieser Station mit seiner Unterstützung erfüllt. Dabei nimmt jeder Teilnehmer den Hund bei seiner Station in Empfang, führt die Aufgabe gemeinsam mit dem Hund aus und übergibt den Hund im Anschluss daran an den Verantwortlichen der nächsten Station. Das Ziel der Übung ist erreicht, wenn der Stationen-Hindernislauf in entspannter Atmosphäre und in gleichmäßigem Rhythmus von den Hunden absolviert wird. Je nach Teilnehmergruppe bzw. Einschätzung des Trainers kann der Parcours zwei bis drei Mal durchlaufen werden.

Folgende Stationen müssen von den Teilnehmern aufgebaut und entsprechend in den Parcours eingebaut werden:

- Gemeinsam mit dem Hund einen Slalomlauf durch vier Hindernisse absolvieren
- Der Hund apportiert einen Ball/Spielzeug.
- Der Hund krabbelt durch einen kurzen Tunnel.
- Der Hund trägt einen Gegenstand über fünf bis zehn Meter von A nach B.
- Der Hund springt über den Rücken eines Teammitglieds (dieses befindet sich in Bankstellung am Boden).
- Hund und Mensch springen über drei niedrige Hindernisstangen.
- Der Hund führt auf einer Markierung am Boden den Befehl „Platz“ aus.
- Der Hund führt auf einer Markierung am Boden den Befehl „give me five“ aus.

Die Stationen werden vom Trainer im Abstand von fünf bis zehn Metern im Kreis festgelegt, sodass sich immer ein kurzer Weg zwischen den Stationen befindet. Entweder wird die Übung bei der Station durchgeführt (z.B. „Platz“ oder „give me five“), oder Übungen verbinden zwei Stationen (z.B. Slalomlauf oder einen Gegenstand von A nach B tragen).

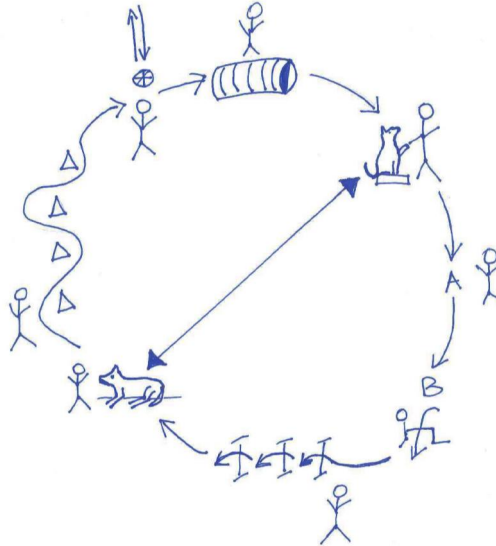


Abbildung 3: Skizze Stationen-Hindernislauf

Den Teammitgliedern ist freigestellt, an welchen zwei Stationen sich der Startpunkt der beiden Hunde befindet. Auch die Abfolge der Stationen kann von den Teilnehmern frei gewählt werden. Es muss weiters darauf geachtet werden, dass die Absolvierung jeder Station in etwa gleich viel Zeit in Anspruch nimmt, sodass der Kreislauf des Parcours nicht gestoppt oder behindert wird.

Diese Übung stellt eine große Herausforderung für das Team dar. Es müssen viele Dinge entschieden und aufeinander abgestimmt werden. Damit diese Übung gelingt, braucht es gute Kooperation und Koordination, und vor allem ist der Beitrag jedes einzelnen Teammitglieds gleich wichtig. Die Teilnehmer sollten am Ende erkennen, dass jeder einzelne von ihnen symbolisch ein Rädchen in einem großen Uhrwerk darstellt, die ineinandergreifen müssen, damit die Uhr läuft. Dieser harmonische und kontinuierliche Ablauf soll durch diese Übung nachgestellt werden. Ein weiteres Ziel für jedes einzelne Teammitglied ist es, jemand anderen zur Mitarbeit zu begeistern – in diesem Fall die beiden Hunde – und zu sehen wie es ist, motivierend auf seine Kollegen einzuwirken. Die Teilnehmer übernehmen auch Führungs-

funktion, wenn es darum geht, den Hund zur Absolvierung der Aufgabe der eigenen Station anzuleiten und den Hund im Anschluss daran zur nächsten Station zu führen.

Beim Aufbau des Hindernisparcours, der ohne Hunde stattfindet, unterstützt der Trainer die Teilnehmer natürlich und steht mit Rat und Tat zur Seite. Wichtig ist auch, dass dieser betont, dass es bei dieser Übung nicht auf die Zeit ankommt. Stattdessen steht ein ruhiger, aber effizienter Ablauf des Parcours im Fokus, der sich auch durch die natürliche Bewegungsfreude der menschlichen und tierischen Teilnehmer auszeichnet.

4.3.2.7 „Hindernisparcours“ – Teil 2 mit Hund

Dauer der Übung: ca. 1 Stunde

Mit Unterstützung des Trainers und der Assistenz beginnt dieser Part mit dem „Trockentraining“ der einzelnen Übungen unter Einbeziehung der Hunde. Dabei wird nicht darauf vergessen, die tierischen Kollegen für die Ausführung der Übungen zu belohnen. Während der Bewältigung des Parcours liegt es im Ermessen der Teilnehmer, ob die Hunde mittels Leckerli oder Körper- und Lautsprache positiv verstärkt werden. Unumgänglich für diesen Hindernislauf ist natürlich, dass es sich bei den einzelnen Aufgaben und Tricks um Dinge handelt, die die beiden Hunde beherrschen und gerne ausführen. Nachdem jeder Teilnehmer seine Stationsaufgabe mit dem Hund geübt hat, wird die Absolvierung des Parcours durchgeführt. Wahrscheinlich wird es einige Runden benötigen, bis ein reibungsloser Ablauf gemäß den Zielvorgaben des Trainers funktioniert. Umso größer wird die Freude sein, wenn die Präsentation dieses „Gemeinschaftsprojekts“ vor dem Trainer, der im Arbeitsleben den Kunden repräsentiert, souverän und reibungslos abläuft.

Im Anschluss an diese Übung folgt wieder eine gemeinsame Reflexion über die in diesen beiden Stunden gesammelten Eindrücke. Es sollte rückblickend betrachtet werden, wie die Zusammenarbeit funktioniert hat. War jedes Teammitglied von Anfang an gleich eingebunden? Hat es Spannungen gegeben? Hat sich das Team als Gemeinschaft empfunden? Wer hat die Führungsrolle während des Ablaufs der Übung übernommen? Haben sich alle Teilnehmer in der Führungsrolle gesehen, als sie bei ihrer Station für die Arbeit mit dem Hund verantwortlich waren? Was können die einzelnen Personen aus dieser Übung für sich mitnehmen? Hat es Spaß gemacht?

4.3.2.8 Abschluss-Feedback-Runde

Dauer dieser Abschlusseinheit: ca. 20 Minuten

Für diese gemeinsame Nachbesprechung der zwei Workshop-Tage wird als Grundlage nochmals das Stimmungsbild, das sich aus der Aufstellung der acht Hundeminiaturfiguren ergeben hat, verwendet. Es wird das Feedback zum gesamten Workshop von jedem Teilnehmer erbeten. Hat ihm der Workshop gefallen? Was hat er (über sich) gelernt bzw. kann er für sich persönlich mitnehmen? Welchen Stellenwert hatten die Hunde für ihn während des Workshops? Haben die Hunde etwas bei ihm bewirkt? Was hat er über sein Team in Erfahrung gebracht? Wie sieht es mit seiner Position im Team anhand des Stimmungsbildes aus? Würde er sich jetzt nach den zwei Tagen Workshop nochmals dieselbe Miniaturfigur aussuchen und diese auch wieder an derselben Stelle platzieren? Wenn das Teammitglied möchte, kann es ggf. Änderungen vornehmen und seine Figur neu positionieren.

Als gemeinsamer Erfolg für das Team und den Workshop wäre zu sehen, wenn einige der Figuren in dem Sinne neu ausgerichtet würden, sodass sie näher beieinander stehen als zu Beginn des Workshops. Man könnte dann davon ausgehen, dass der Workshop den Teamgedanken und die Verbundenheit der einzelnen Teammitglieder gestärkt hat.

Die beiden Hunde haben die Möglichkeit, sich während dieses letzten Seminarpunkts frei im Raum zu bewegen. Sollten sie sich entspannt inmitten der Teilnehmer aufhalten, würde dies den Erfolg des Seminars bestätigen.

Zum Schluss bedanken sich der Trainer und die Teamleitung für die Mitarbeit, geben noch einen kurzen Ausblick auf die Zukunft – ob beispielsweise weitere Workshops geplant sind – und verabschieden die Seminarteilnehmer.

4.4 Evaluationsphase

Wenn von der Führungskraft gewünscht, kann im Anschluss an den letzten gemeinsamen Programmpunkt ein 4-Augen-Gespräch mit dem Trainer geführt werden. Dabei kann der Workshop nochmals reflektiert werden und speziell der Trainer dem Teamleiter Feedback über seine Eindrücke zum Workshop und zum Team geben.

Ein bis zwei Wochen nach dem Workshop sollte abermals ein Austausch zwischen Trainer und Teamleitung stattfinden, um die Wirksamkeit der Teamentwicklungsmaßnahme zu überprüfen. Es wird eventuell ein Folgetermin für einen weiteren Workshop vereinbart.

4.5 Einige hundegestützte Übungen in der Teamentwicklung

In den Kapiteln 4.1. bis 4.4 habe ich den möglichen Ablauf eines zweitägigen Teambuilding-Workshops beschrieben. Dabei bin ich im Detail auf die praktischen Übungen mit hündischer Unterstützung eingegangen. Im folgenden stelle ich exemplarisch ein paar zusätzliche Übungen vor, die zu unterschiedlichen Bereichen des sozioemotionalen Lernens mit hündischer Unterstützung im Rahmen eines Teambuilding-Workshops durchgeführt werden können.

4.5.1 Bring was du hast

Dauer der Übung: ca. 15 Minuten

Lernziel: Kommunikation, Teamgefühl aufbauen

Übung in Anlehnung an Bonkowski (2014, S. 27)

Diese schnelle Übung eignet sich besonders gut als Icebreaker zu Beginn eines Workshops.

Dabei wird die Gruppe in so viele Teams geteilt, wie es anwesende Coaching-Hunde gibt. Der Trainer bittet die Gruppe, so schnell wie möglich bestimmte Gegenstände zu besorgen, die vom Hund zum Trainer gebracht werden müssen. Dafür bekommt der Hund eine kleine Tasche z.B. am Brustgeschirr befestigt, in die die Teilnehmer immer nur einen Gegenstand stecken dürfen. Folgende Dinge, die sehr wahrscheinlich in jeder Gruppe vorhanden sind, können beispielsweise zu **bringen** sein: Lippenstift, Taschentuch, Socke, Ladekabel, Handy, schwarzer Gürtel, Schuhband etc. Das Team, dessen Hund als erster alle Gegenstände beim Trainer abgeliefert, hat gewonnen.

4.5.2 Decke wenden

Dauer der Übung: ca. 15 Minuten

Ziel der Übung: Kooperation, Teamgedanken stärken

Material: eine große Decke, ein Coaching-Hund pro Gruppe bzw. Decke

Übung in Anlehnung an Beermann et al. (2014, S. 63)

Die Decke wird vollständig auf dem Boden ausgebreitet. Alle Teilnehmer inkl. Co-Trainer Hund stellen sich auf die Decke und es muss versucht werden, diese zu wenden. Dabei darf kein Teilnehmer – auch nicht der Hund – den Boden außerhalb der Decke betreten. Geschieht das, wird der Versuch abgebrochen und die Übung muss neu begonnen werden.

Im Rahmen dieser Übung muss sehr sensibel mit dem Co-Trainer Hund umgegangen werden, sodass diese Koordinationsübung gelingen kann. Es wird wahrscheinlich einige Versuche brauchen, bis es geschafft ist, alle vier Beine des Hundes ohne Berührung des Bodens auf die Unterseite der Decke zu stellen. Charakteristisch für diese Übung ist, dass sie meist chaotisch beginnt. Mit der Zeit entwickeln die Teilnehmer aber gemeinsame Lösungsstrategien und werden sich bewusst, dass sie nur Erfolg haben, wenn sie alle zusammenarbeiten und Nähe zulassen.

4.5.3 Konfliktlösung auf hündische Art und Weise

Dauer der Übung/Diskussion: ca. 1 Stunde

Diese Diskussionsübung kann im Anschluss an die Betrachtung des Themas „Konflikte im Team“ durchgeführt werden. Dabei können eine oder mehrere konfliktgeladene Situationen in der Gruppe analysiert werden, die in der Vergangenheit stattgefunden haben oder aktuell zu Spannungen führen. Das Ziel der Übung ist es, sich an den Hunden – den Meistern der Konfliktlösung – zu orientieren und den diskutierten Konflikt aus der Sicht des Hundes zu lösen.

4.5.4 Führen ohne Worte

Dauer der Übung: ca. 30 Minuten

Ziel der Übung: Wahrnehmung der eigenen nonverbalen Kommunikation, Führungsverhalten, authentisches Auftreten

Das Team wird in Gruppen zu je 4 Personen aufgeteilt und jede Gruppe arbeitet mit einem Hund. Es geht darum, den Hund zu führen und einige Übungen oder Tricks mit ihm zu machen, wobei nur über die Körpersprache kommuniziert werden darf. Vorerst werden einzelne Übungen von den Teilnehmern mit dem Hund geübt wie z.B.:

- Zu sich „Rufen“ des Hundes ohne Worte einzusetzen
- „Führen“ des Hundes ohne Leine über eine Strecke von ca. 10 Metern
- Der Hund springt auf eine Bank und setzt sich hin.

- Der Hund läuft durch die gegrätschten Beine eines Teilnehmers.
- Der Hund springt über oder auf den Rücken eines in Bankstellung befindlichen Teammitglieds.

Es können dem Hund auch Kommandos gegeben werden, deren damit verbundene Handsignale vorher vom Trainer gezeigt werden wie z.B. „Platz“ oder „Drehen um die eigene Achse“. Nach dem Ausprobieren der einzelnen Übungen werden diese von den Teilnehmern miteinander verbunden, sodass sich ein Ablauf der einzelnen Übungen ergibt. Jeder Teilnehmer führt dabei in abwechselnder Reihenfolge mindestens zwei Übungen ohne Worte mit dem Hund aus. Dieser Ablauf wird als Präsentation der Teamarbeit den anderen Gruppen vorgeführt.

Diese Übung soll den Teilnehmern die Wirkung ihrer Körpersprache aufzeigen und zur Reflexion über ihr „stimmiges“ Auftreten anregen. Es ist auch spannend zu sehen, wie schwer es wahrscheinlich einigen Teilnehmern anfänglich fällt, nicht mit dem Hund zu sprechen.

4.5.5 Foto Finish

Dauer der Übung: ca. 15 Minuten

Benötigtes Material: 2 Seile zum Markieren einer Start- und Ziellinie, Digitalkamera

Ziel der Übung: Kooperation, gegenseitiges Wahrnehmen und Lernen sich der Gruppe anzupassen

Übung in Anlehnung an Bonkowski (2014, S. 23)

Das Team inklusive aller hündischen Co-Trainer stellt sich hinter die Startlinie und bekommt die Aufgabe, absolut gleichzeitig über die Ziellinie zu laufen. Dabei haben die Seminar-Teilnehmer ebenso die Aufgabe, die Co-Trainer zu motivieren, gleichzeitig und gleich schnell mit ihnen über die Ziellinie zu laufen. Der Trainer steht auf der Seite der Ziellinie und hält die Ankunft der Teilnehmer mit der Kamera fest. Sollte sich herausstellen, dass jemand zu früh oder zu spät angekommen ist, muss die Übung wiederholt werden.

Der Einsatz der Kamera macht diese Übung sehr spannend, da aufgezeigt wird, wie sehr sich unsere Wahrnehmung oft von der Wahrheit unterscheidet.

5 Schlussbetrachtung

Hunde erfüllen in unserem Alltag eine ganz besondere Funktion. Sie sind immer wichtigere Sozialpartner und Herzwärmer, vor allem in einer Gesellschaft, die durch zunehmend unsichere Arbeitsverhältnisse und schwieriger werdende Beziehungen zwischen Menschen geprägt ist (Kotrschal, 2014, S. 184). Hunde motivieren uns, machen uns kommunikativer, helfen Kindern bei der Entwicklung zu sozial kompetenten Erwachsenen, geben dem Alltag älterer Menschen Sinn, wirken gegen Depressionen, etc. Die Liste der positiven Wirkeffekte unserer tierischen Begleiter ist lange.

Dieser Erkenntnisse bedient man sich heute auch auf dem Gebiet der Personalentwicklung in Unternehmen. Durch den Einsatz von Hunden als Coaches oder Co-Trainer in Teamentwicklungsmaßnahmen wird eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre geschaffen, die die Teilnehmer wieder aufmerksam auf Social Skills macht, die in technologiebasierten Arbeitsstrukturen oft wenig an Bedeutung haben. In einem hundegestützten Training geht es vordergründig darum, Bedürfnisse zu erkennen, Vertrauen aufzubauen und Beziehungen herzustellen. Es werden keine Techniken vermittelt, sondern Erfahrungen über sich selbst gewonnen, indem der Hund das unbewusste Verhalten der Seminarteilnehmer unmittelbar spiegelt. Dabei lernen diese unter anderem authentischer aufzutreten, klarer zu kommunizieren, Gelassenheit und Souveränität auszustrahlen und vor allem ihr Führungsverhalten und den Umgang mit Mitarbeitern zu reflektieren. In praktischen Übungen werden den Teilnehmern diese Erkenntnisse vor Augen geführt; diese durch intuitives Lernen entstandenen Bilder haben einen hohen Erinnerungswert. Insofern sorgt der Co-Trainer Hund für nachhaltige Lerneffekte, durch die die Teilnehmer viel über sich selbst wie auch über ihre Teamkultur und -struktur erfahren. Mit hündischer Unterstützung Selbstvertrauen zu entwickeln, den eigenen Weg zu gehen, aber doch einen offenen Geist für die Bedürfnisse anderer zu haben, bereichert das gesamte Team und ist auch ein Schritt in Richtung höherer Effektivität in seiner Arbeitsleistung.

In meinem vorliegenden Konzept zur Integration von Hunden in Teambuilding-Workshops möchte ich ein Modell für eine Teamentwicklungsmaßnahme der etwas anderen Art schaffen. Große Bedeutung kommt dabei dem Transfer der im Training gewonnenen Erfahrungen aus dem Mensch-Hund-Kontakt auf den Mensch-Mensch-Kontakt innerhalb des Arbeitsteams zu. Dies passiert im Rahmen von Übungen und Aktivitäten, die großen Einsatz von Körper und

Geist erfordern und vor allem auf die zwischenmenschliche Komponente fokussieren. Ein hundegestütztes Teamtraining soll Abwechslung und Spannung in den Seminaralltag eines Unternehmens bringen und insbesondere die sozioemotionalen Kompetenzen der Mitarbeiter stärken, die für die effektive Zusammenarbeit eines Teams neben den technologischen Aspekten von größter Wichtigkeit ist.

Tiergestützte Trainings erfreuen sich in den letzten Jahren immer größerer Beliebtheit. Ich hoffe, dass diese Art der Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung auch im industriellen Unternehmensumfeld, in dem ich tätig bin, Einzug hält. Natürlich kann ein Training mit Hunden bzw. Tieren nicht als die Wunderwaffe schlechthin in der Personalentwicklung gesehen werden. Über Jahre antrainierte Verhaltensweisen eines Menschen wird man durch die einmalige Begegnung mit z.B. einem Co-Trainer Hund nicht verändern können. Dazu benötigt es eine Reihe von Coachings, die in einen langen Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung eingebaut werden müssen.

Mein Anliegen in der Ausarbeitung dieses Konzepts liegt darin, den Seminarteilnehmern in dieser neuartigen und ungewohnten Begegnung mit dem tierischen Coach Aha-Erlebnisse möglich zu machen - in Bezug auf sich selbst als auch auf das wunderbare Wesen Hund.

6 Zusammenfassung

Tiergestützte Trainings erfreuen sich in den letzten Jahren immer größerer Beliebtheit in der Personalentwicklung. Dabei kommen vierbeinige Co-Trainer zum Einsatz, die die Wahrnehmung, das Verhalten und die Persönlichkeit der Seminarteilnehmer auf außergewöhnliche Weise schulen. In der vorliegenden Arbeit wird ein Konzept zum Einsatz des Hundes als Co-Trainer in der Teamentwicklung erstellt. Dabei werden im Theorieteil die sozioemotionalen Bereiche erläutert, in denen der Sozialpartner Hund ein Team, aber auch die einzelnen Teammitglieder in ihrer Entwicklung unterstützen kann. Die Sensibilität des Hundes ermöglicht den Teilnehmern, eine exakte Spiegelung ihres Verhaltens in Bezug auf wichtige soziale Kompetenzen wie Führungsverhalten, Authentizität, Kommunikation und Konfliktlösung zu erhalten. Dieses vom Hund eindeutig und unmittelbar erhaltene Feedback wird vom Teilnehmer leicht angenommen und motiviert ihn, an einer Verbesserung dieser Social Skills zu arbeiten.

Der Theorieteil dieser Arbeit bietet einem Trainer, der hundegestützt arbeiten möchte, die Grundlage für die Präsentation der theoretischen Einheiten, die Teil jedes Teambuilding-Workshops sind. Dabei geht es darum, Vergleiche zwischen den sozialen Wesen Hund und Mensch herauszuarbeiten. Der zweite Teil dieser Arbeit liefert durch die Darstellung konkreter Übungen und Aktivitäten Anregungen für die praktische Umsetzung der Theorieinhalte im Seminar, die durch den Einsatz des Hundes als Co-Trainer eine besondere Wirkung erzielen.

In einem hundegestützten Seminar erfahren Mitarbeiter eines Unternehmens Wissenswertes und Erstaunliches über den Interaktionspartner Hund und lernen von ihm. In vielen sozioemotionalen Aspekten kann der Hund als Vorbild gesehen werden. Ein Hund zeigt sich beispielsweise nicht frustriert oder ärgerlich, wenn er einen gejagten Hasen nicht erwischt hat. Er lebt uns Gelassenheit vor. Bei Misserfolgen in Beruf und Alltag gelassen zu reagieren würde auch unser Leben angenehmer gestalten.

7 Literaturverzeichnis

- ADLER, E. (2012): Schlüsselfaktor Sozialkompetenz. Was uns allen fehlt und wir noch lernen können. Berlin: Ullstein.
- ADLER, C. & BRAUN, G. (2013): Mensch & Hund ein starkes Team. Die Erfolgsformel für Vertrauen und Partnerschaft. München: Bassermann.
- BEBAK, J. A. A. (1988). The Effect of Animals on the Perception of Personality Traits. In: Delta Society: People, Animals and The Environment – Exploring Our Interdependence: Abstracts of Presentations of the 7th Animal Conference, 29. September – 1. Oktober 1988. Orlando, 36.
- BEERMANN, S. & SCHUBACH, M. & TORNOW, O. (2014): Siele für Workshops & Seminare. Freiburg: Haufe.
- BLOCH, G. & RADINGER E. H. (2012): Affe trifft Wolf. Dominieren statt kooperieren? Die Mensch-Hund-Beziehung. Stuttgart: Kosmos.
- BONKOWSKI, F. (2011): Team Building. 44 Aktionen, die verbinden. 3. Auflage. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Aussaat.
- BONKOWSKI, F. (2014): Team-Training. 44 Aktionen, die aus einer Gruppe Individualisten eine individuelle Gruppe machen. 2. Auflage. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Aussaat.
- BRODBECK, F. C. (2004): Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 3. Auflage. Bern, 415-438.
- BROUNSTEIN, M. (2009): Gute Teamarbeit für Dummies. Weinheim: Wiley-Vch.
- COPPINGER, R. & L. (2013): Hunde. Neue Erkenntnisse über Herkunft, Verhalten und Evolution der Kaniden. 3. Auflage. Bernau: Animal Learn.
- EDDING, C. & SCHATTENHOFER, K. (2012): Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- EDLINGER, H. & HASCHER, T. (2008): Von der Stimmungs- zur Unterrichtsforschung: Überlegungen zur Wirkung von Emotionen auf schulisches Lernen und Leisten. Unterrichtswissenschaft, 36, 55-70.
- ENDENBURG, N. (1995): The Influence of Companion Animals on The Development of Children. In: Animals, Health and Quality of Life: Abstract Book of the 7th International Conference on Human-Animal Interactions. Genf: AFIRAC.

- FEDDERSEN-PETERSEN, D.U. (2008): Ausdrucksverhalten beim Hund. Mimik und Körpersprache, Kommunikation und Verständigung. Stuttgart: Kosmos.
- FEDDERSEN-PETERSEN, D.U. (2013): Hundepsychologie. Sozialverhalten und Wesen, Emotionen und Individualität. 5. Auflage. Stuttgart: Kosmos.
- FISCHER-ELFERT, P. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. Interview in: *managerSeminare*, 113, 40-47.
- FISCHER-ELFERT, P. (2013): Perspektivwechsel mit Langzeitwirkung. *coachdogs®* - Das Erfolgskonzept im hundegestützten Training und Coaching. Interview in: *dog & sport. Das Zughunde-Magazin*, 2, 40-45.
- FREDRICKSON, M. & HOWIE, A. R. (2000): Guidelines and Standards for Animal Selection in Animal-Assisted Activity and Therapy Programs. In: Fine, A. (Hrsg.): *Handbook on animal assisted therapy. Theoretical foundations and guidelines for practice*. San Diego, 100-114.
- GERSICK, C. J. G. (1988): Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- HALLGREN, A. (2006): Das Alpha-Syndrom. Über Führung und Rangordnung bei Hunden – was das ist und was nicht. Bernau: Animal Learn.
- HEß, T. & ROTH, W. L. (2001): *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg/Kröning: Asanger.
- JABSLONOWSKI K. & KÖSE C. (2014): *Co-Pädagoge Hund. Lernbegleiter auf vier Pfoten*. 5. Auflage. Kerpen: Kohl.
- KAWEH, B. (2011): *Das Coaching Handbuch für Ausbildung und Praxis*. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Kirchzarten: VAK.
- KOTRSCHAL, K. (2014): *Wolf. Hund. Mensch. Die Geschichte einer jahrtausendealten Beziehung*. München: Piper.
- KÖNIG, O. & SCHATTENHOFER, K. (2015): *Einführung in die Gruppendynamik*. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- LESSING, R. K. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. Interview in: *managerSeminare*, 113, 40-47.
- LIPKOWSKI, S. & GLOGER, S. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. *managerSeminare*, 113, 40-47.

- LOOSS, W. (2006): Unter vier Augen. Coaching für Manager. Korrigierte Neuauflage. Bergisch Gladbach: Moderne Industrie.
- MÜLLER, U. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. Interview in: managerSeminare, 113, 40-47.
- NEUSE, V. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tiere als Co-Trainer. Interview in: managerSeminare, 113, 40-47.
- NOE, M. (2012): Praxisbuch Teamarbeit. Aufgaben, Prozesse, Methoden. München: Carl Hanser.
- O'HEARE, J. (2009): Die Neuropsychologie des Hundes. Bernau: Animal Learn.
- OTTERSTEDT, C. (2003): Der heilende Prozess in der Interaktion zwischen Mensch und Tier. In: Olbrich, E. & Otterstedt, C. (Hrsg.): Menschen brauchen Tiere. Grundlagen und Praxis der tiergestützten Pädagogik und Therapie. Stuttgart, 58-68.
- OTTERSTEDT, C. (2001): Tiere als therapeutische Begleiter. Gesundheit und Lebensfreude durch Tiere - eine praktische Anleitung. Stuttgart: Kosmos.
- PROTHMANN, A. (2007): Tiergestützte Kinderpsychotherapie. Theorie und Praxis der tiergestützten Psychotherapie bei Kindern und Jugendlichen. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. (2013). Organizational behavior. 15. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.
- RÖGER-LAKENBRINK, I. (2011): Das Therapiehund-Team. Ein praktischer Wegweiser. 5. Auflage. Nerdlen/Daun: Kynos.
- SCHÄCHTELE-PHILIPP, P. (2013): Vom Hund lernen, wie Menschen ticken. Pressemitteilung zu Beruf, Bildung und Karriere. 10. Juli 2013 (<http://bildung.pr-gateway.de/vom-hund-lernen-wie-menschen-ticken>), abgerufen am 12. April 2015.
- SCHMIDT, G. (1995): Business Coaching. Mehr Erfolg als Mensch und Macher. Wiesbaden: Gabler.
- SCHÖNING, B. (2001): Hundeverhalten. Stuttgart: Kosmos.
- SCHREIYÖGG, A. (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 6. erweiterte Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
- SPADT, D. (2015): Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Wien, 20.06.2015.
- STUMPF, S. & THOMAS, A. (2003): Einleitung. In: S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen, IX-XXXV.

- TUCKMAN, B. W. & JENSEN, M. A. C. (1977): Stages of small group development revisited. *Group and Organisation Studies*, 2, 419-427.
- VAN DICK, R., WEST, M. A. (2013): *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe
- VERNOOIJ, M. A. & SCHNEIDER, S. (2013): *Handbuch der Tiergestützten Intervention*. Grundlagen. Konzepte. Praxisfelder. 3. korrigierte und aktualisierte Auflage. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- VON DER OELSNITZ, D. & BUSCH, M. W. (2014): *Team. Toll, ein anderer macht's! Die Wahrheit über Teamarbeit*. 2. Auflage. Zürich: Orell Füssli.
- WACHTEL, H. (2002): *Das Buch vom Hund. Die Symbiose zwischen Hund und Mensch*. Lüneburg: Cadmos.
- WARDECK-MOHR, B. (2013): *Team-Coaching Mensch-Hund. Wege zur erfolgreichen Kommunikation*. Stuttgart: Müller Rüslikon.
- WAWRZINEK, U. (2014): *Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten. Wie Sie Konflikte kreativ lösen*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- WECHSUNG, S. (2010): *Die Psychologie der Mensch-Hund-Beziehung. Dreamteam oder purer Egoismus?* Schwarzenbek: Cadmos.
- WOHLFAHRT, R. & MUTSCHLER, B. & BITZER, E. (2013): *Wirkmechanismen tiergestützter Therapie: Theoretische Überlegungen und empirische Fundierung*. FITT Forschungsbericht. Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Freiburger Instituts für tiergestützte Therapie, 3, 1-25.
- ZÄHNER, M. (2003): *Kann man den Therapiebegleithund züchten?* In: Olbrich, E. & Otterstedt, C. (Hrsg.): *Menschen brauchen Tiere. Grundlagen und Praxis der tiergestützten Pädagogik und Therapie*. Stuttgart, 367-377.
- ZIMEN, E. (2010): *Der Hund. Abstammung – Verhalten – Mensch und Hund*. München: Wilhelm Goldmann.

8 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman & Jensen	8
Abbildung 2: Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick.....	9
Abbildung 3: Skizze Stationen-Hindernislauf.....	67

9 Anhang

9.1 Anhang 1

Fragebogen zur sozialen Reflexivität
(entnommen aus: Van Dick & West, 2013, S. 61-62)

Instruktion: Die folgenden Aussagen beschreiben die Art, wie in Ihrem Team Ziele hinterfragt werden und wie Teammitglieder miteinander umgehen. Bitte kreuzen Sie an, wie sehr die einzelnen Aussagen im Moment auf Ihre momentane Situation zutreffen.							
	stimme gar nicht zu 1	stimme nicht zu 2	stimme eher nicht zu 3	un- sicher 4	stimme eher zu 5	stimme zu 6	stimme voll zu 7
1. In schwierigen Momenten unterstützen wir uns gegenseitig.							
2. Wenn es sehr stressig wird, sind wir besonders hilfsbereit.							
3. Konflikte bleiben bei uns nicht unbearbeitet.							
4. Die Teammitglieder bringen sich gegenseitig häufig neue Fertigkeiten bei.							
5. Wenn es besonders anstrengend wird, ziehen wir alle an einem Strang.							
6. Wir sind immer freundlich zueinander.							
7. Konflikte werden bei uns konstruktiv bearbeitet.							
8. Meinungsverschiedenheiten zwischen Teammitgliedern werden normalerweise schnell aus dem Weg geräumt.							

Auswertung:

Zunächst müssen alle Antworten aller Teammitglieder addiert werden. Danach werden die Summenwerte durch die Anzahl der teilnehmenden Teammitglieder dividiert.

Werte zwischen 40 und 56 kennzeichnen eine gute Situation. Werte zwischen 32 und 40 liegen im mittleren Bereich und bei der Ermittlung von Werten zwischen 8 und 31 besteht Handlungsbedarf in punkto Zusammenarbeit und Reflexivität im Team.

9.2 Anhang 2

Interview mit Doris Spadt, people in focus e. U.

Trainerin, Mentaltrainerin, Coach, Hundetrainerin
(Interview geführt vom Verfasser am 20.06.2015)

A.K.: *Frau Spadt, wie sind Sie zu Ihrem Patterdale Terrier „Lukas“ gekommen?*

D.S.: Ich habe Lukas 2009 über eine Freundin bekommen. Sie ist sehr engagiert und vermittelt Hunde aus ungarischen Tierheimen und Tötungsstationen. Lukas war damals 6 Monate alt, er war so herzlich und ich hatte dein Eindruck, dass er einigermaßen gut sozialisiert war und ich gut mit ihm arbeiten könnte. Dies hat sich bewahrheitet und ich habe ihn in bei Patricia Fischer-Elfert in Deutschland zum Coachdog ausbilden lassen.

A.K.: *Wie sieht so eine Ausbildung aus?*

D.S.: Die Ausbildung für Hund und Mensch findet in zwei Modulen statt. Eines dauert, soweit ich mich erinnern kann, 9 Tage, das zweite 8 Tage. Das Praktische an der Coachdogs-Akademie von Fr. Fischer-Elfert ist, dass man sich vor Ort zum Trainer – zum Commbonding Coach – ausbilden lassen kann, dabei sind natürlich Erfahrungen als Coach und Trainer von Vorteil. Gleichzeitig wird der Hund zum Co-Trainer ausgebildet, wobei dies in der Gruppe, man könnte sagen in einem Gewusel aus Hunden passiert, die in diesen Tagen viel Spaß miteinander haben. Manche Teilnehmer haben gleich mehrere Hunde mitgebracht, mit denen sie die Ausbildung absolviert haben. Das Training lief unglaublich harmonisch unter den Hunden ab. Nach einer Kennenlern- und Beschnüffelungsphase gab es an den folgenden Tagen keine einzige Reiberei zwischen den Hunden.

A.K.: *Welche Voraussetzungen muss ein Hund mitbringen um an diesem Training teilnehmen zu können? Wird z.B. vorab ein Wesenstest durchgeführt?*

D.S.: Nein, Wesenstest wird keiner gemacht. Der Hund muss gut sozialisiert sein, das ist die einzige Voraussetzung. Meinungsverschiedenheiten ab und an gab es im Laufe des Seminars eigentlich nur unter den menschlichen Seminarteilnehmern.

A.K.: *Welche Ausbildungen haben Sie neben der zum Commbonding Coach absolviert?*

D.S.: Ich habe ein Diplom als Trainerin für Wirtschafts- & Sozialkompetenz, das ich im zweiten Bildungsweg erworben habe. Ich komme ja aus der Touristikbranche und habe mehr als 30 Jahre dort gearbeitet.

A.K.: *Wann sind sie in den Trainerberuf gewechselt?*

D.S.: Das war vor ca. 6 Jahren, als ich knapp vor einem Burn-out war. Ich wusste ich musste in meinem Leben grundlegend etwas ändern. Da ich neben meiner Arbeit bereits in die Trainertätigkeit hineingeschnuppert habe, war für mich klar, wohin die Reise geht. Ich habe meinen Tourismus-Job gekündigt, die Trainerausbildung gemacht und habe dann begonnen für das AMS Kurse und Trainings zu halten. Damals gab es dort noch viel zu tun. Mittlerweile sind die Kurse beim AMS ja stark gekürzt worden und es gibt aktuell viele junge Trainer, die auf Jobsuche sind.

A.K.: *Ich nehme an Sie haben Ihren Berufswechsel nicht bereut?*

D.S.: Nein, ganz und gar nicht. Früher habe ich mehr als 50 Stunden in der Woche gearbeitet. Heute mache ich Trainings an zwei bis drei Tagen in der Woche. Das macht Spaß und passt perfekt für mich. Ich habe mich in den letzten Jahren auch beständig weiterentwickelt und weitere Trainerausbildungen gemacht.

A.K.: *Welche Ausbildungen waren das?*

D.S.: Ich bin diplomierte Mentaltrainerin und habe auch die Ausbildung zur Sport- und Business Mentaltrainerin gemacht. Dann eben die Ausbildung zum Commbonding Coach in Deutschland und nebenbei habe ich noch die Hundetrainer-Ausbildung absolviert, kurz nachdem Lukas zu mir gestoßen ist.

A.K.: *Arbeiten Sie nebenbei auch als Hundetrainerin?*

D.S.: Nein. Das hatte ich auch nie vor. Ich wollte Lukas so gut wie möglich verstehen und ihn perfekt führen lernen. Mein persönliches Interesse lag hier im Vordergrund. Ich würde diese Ausbildung allerdings dort, wo ich sie gemacht habe, nicht noch einmal machen.

A.K.: *Warum?*

D.S.: Die Ausbildung an sich war gut. Ich habe viel gelernt, allerdings war ich mit den Umständen für die Hunde nicht zufrieden. Die Theorieteile der Ausbildung fanden sehr idyllisch in einer großen Hütte im Wald statt, allerdings durften nur max. 4 Hunde anwesend sein. Die Veranstalter wollten keine Reibereien der Hunde im Raum riskieren. So saß Lukas wie auch der Großteil der anderen Hunde fast den ganzen Tag über im Auto. Das fand ich absolut unsinnig und nicht in Ordnung. Bei Fr. Fischer-Elfert waren mehr als zwanzig Hunde im Raum und es lief alles wunderbar harmonisch ab.

A.K.: *Welche Seminare oder Trainings bieten Sie an?*

D.S.: Ich biete vor allem Trainings zum Thema Resilienz an, sowie hundegestützte Führungs- und Kommunikationstrainings. Gerade eben habe ich den Auftrag bekommen, ein großes österreichisches Unternehmen seminartechnisch ein Jahr lang zu begleiten. In den unterschiedlichen Business Segmenten dieser Firma werde ich Trainings für Vertriebsmitarbeiter sowie für Führungskräfte halten.

A.K.: *Wird Lukas bei den Führungskräftetrainings dabei sein?*

D.S.: Ja, natürlich. Lukas ist bei all meinen Führungs- und Kommunikationstrainings dabei. Er unterstützt mich hervorragend und meine Trainees lernen so viel von ihm. Bis jetzt gibt es auch niemand, den die Anwesenheit von Lukas enorm gestört hätte, ich hatte auch noch keinen Teilnehmer, der eine starke Hundehaarallergie hatte.

A.K.: *Gibt es Personen, die vorab Zurückhaltung gegenüber Lukas gezeigt haben? Oder was machen Sie, wenn jemand Angst vor Hunden hat?*

D.S.: Ich hatte bisher eine Teilnehmerin, die Angst vor Lukas hatte. Diese Person hat dann einfach Abstand zu ihm gehalten und die diversen Übungen nicht hundegestützt durchgeführt. In meinen Seminaren ist es ja kein Muss, die Übungen mit Hund durchzuführen. Wer möchte, kann dies tun und von Lukas' Anwesenheit profitieren. Außerdem merkt Lukas ja sofort, wenn jemand Vorsicht ihm gegenüber zeigt und hält von sich aus Abstand. Diese eine Person mit Hundephobie hat sich übrigens mittlerweile so an Lukas gewöhnt, dass sie ihn streichelt und auch bereits Übungen mit ihm durchgeführt hat. Die Neugierde mit dem Hund zu arbeiten, hat die Angst besiegt.

A.K.: *Wie läuft denn Ihr Seminar „Führen mit stillen Botschaften“ ab, das sich ja konkret an Führungskräfte mit Hund richtet?*

D.S.: An diesem Training können Führungskräfte mit oder ohne Hund teilnehmen. Meistens hat jeder seinen Hund dabei und es werden die Hunde untereinander getauscht, sodass jeder mit einem anderen Hund diese zwei Tage lang arbeitet.

A.K.: *Das stelle ich mir sehr spannend vor. Ein Manager, der mit seiner Dogge ankommt und dann zwei Tage lange mit einem Chihuahua arbeiten muss.*

D.S.: Ja, so eine Konstellation kann natürlich vorkommen. Aber genau dieser Manager lernt in diesen zwei Tagen von dem fremden Chihuahua so viel, dass er seine Mitarbeiter wie auch seine Dogge im Anschluss daran besser führen kann. Er wird sich seiner Körpersprache bewusst, denn der kleine Chihuahua spiegelt ihn eins zu eins. Das ist ja oft das Problem. Viele

Führungskräfte glauben, dass sie ihre Mitarbeiter bestens mit Worten führen können. Dabei sind die stillen Botschaften das Ausschlaggebende. Die Kommunikationsforschung hat ja bewiesen, dass die Wirkung unserer Kommunikation nur zu einem sehr kleinen Teil davon bestimmt ist, was wir mit Worten ausdrücken. Es ist bekannt, dass weniger als zehn Prozent der Kommunikation den Inhalten einer Botschaft zugeschrieben werden. Wir wirken auf andere vorwiegend über die sog. stillen Botschaften, also die nonverbale Kommunikation. Deshalb sollte jede Führungskraft an seinem nonverbalen Ausdrucksverhalten arbeiten.

A.K.: Inwiefern kann Lukas ihre Trainees hierbei unterstützen?

D.S.: Hunde sind die perfekten Coaches, wenn es darum geht, an der nonverbalen Kommunikation zu arbeiten. Hunde nehmen kleinste Gestik und Mimik wahr und reagieren sofort darauf. Damit der Mensch etwas für sich mitnehmen kann, ist es wichtig, dass dieser genau beobachtet, aufmerksam ist und versucht, den Hund zu verstehen. Lukas ist mittlerweile ja schon sehr routiniert. Er checkt die Führungsqualität eines Teilnehmers innerhalb von ein paar Sekunden.

A.K.: Wie fällt Ihnen das auf? Ergibt sich dies im Rahmen einer Übung mit Lukas?

D.S.: Ja. Ich starte jedes Führungskräftetraining mit der gleichen Übung. Jede Führungskraft bekommt Lukas an der Leine und muss mit ihm einige Runden um einen kleinen Teich drehen, der Teil des Areal ist, wo ich immer meine Seminare abhalte; das Hotel Kothmühle in Neuhofen an der Ybbs. Gleich auf den ersten paar Metern sehe ich, wie die jeweilige Person im Berufsleben führt. Einige halten Lukas an sehr kurzer Leine und kontrollieren ihn sehr streng, in dem sie immer wieder die Leine straffen. Manche tun dies auch richtig grob und da macht Lukas dann meistens nicht mehr mit, sondern lehnt sich mit Druck dagegen auf. Andere wiederum führen ihn um den Teich herum und schauen ihn nicht ein einziges Mal während dieser ganzen Zeit an. All das sagt schon viel über das Führungsverhalten der Personen aus und lässt Rückschlüsse auf die Führung ihrer Mitarbeiter zu. Es sagt auch viel, wenn nicht der Teilnehmer voran geht, sondern Lukas und dieser den Teilnehmer quasi um den Teich führt. Ein lustiges Erlebnis hatte ich einmal mit einer recht schüchternen Teamleiterin, die von Lukas richtig um den Teich herum gezerrt wurde. Lukas ging voran, wurde immer schneller und schließlich lief Lukas um den Teich und die Teamleiterin an der Leine hinter ihm her. Ich filme diese Übung immer mit und analysiere im Anschluss mit den Teilnehmern die jeweiligen Sequenzen. Vielen Managern fällt es wie Schuppen von den

Augen, wo die Defizite in ihrem Führungsverhalten liegen und an diesem Punkt des Seminars gibt es die ersten Aha-Erlebnisse. Bis jetzt hatte ich keinen Teilnehmer, der nicht etwas durch Lukas' eindeutiges Feedback für sich und sein Auftreten mitnehmen konnte.

A.K.: Wie ist es der schüchternen Teamleiterin beim Ansehen des Videos ergangen?

D.S.: Sie war recht geschockt, als sie gesehen hat, dass sie Lukas in keiner Sekunde der Übung geführt hat. Ich hatte mit dieser Teilnehmerin im Anschluss an das Seminar noch einige persönliche Coaching-Termine. Mittlerweile hat die Dame keine Führungsposition mehr inne, da sie sich darin einfach nicht wohl gefühlt hat und es ihr nicht gelegen ist. Nicht jeder ist für eine Führungsposition geboren und jedes Unternehmen braucht auch gute, produktive Mitarbeiter.

A.K.: Wie sieht denn der Seminarablauf für Lukas aus? Ist er immer im Seminarraum oder hat er seine Auszeiten?

D.S.: Ich gestalte meine Trainings fast immer so, dass ich die Theorieinhalte am Vormittag durchnehme. Während dieser Zeit hat Lukas Pause und kann sich in meinem Hotelzimmer ausruhen. Lukas kennt diese Situation und weiß, dass es sich um seine Ruhezeit handelt. Gottseidank bleibt er auch brav alleine im Zimmer. Ein Vorteil ist natürlich auch, dass ich meine Seminare immer in der Kothmühle halte, denn das Hotel ist sehr hundefreundlich. Lukas kennt sich dort in der Umgebung aus und es fühlt sich für ihn mittlerweile wie eine zweite Heimat an. Deshalb hält sich der Stress für ihn in Grenzen. Nach der Mittagspause hole ich ihn dann aus dem Zimmer, dann beginnt seine Arbeit und er unterstützt mich in den Praxiseinheiten am Nachmittag.

A.K.: Hat Lukas einen Bereich im Seminarraum, an den er sich zurückziehen kann, wenn er am Nachmittag etwas Ruhe braucht?

D.S.: Ich lege ihm immer seine Decke in eine ruhige Ecke im Seminarraum. Die Decke ist für ihn wie ein Anker. Wenn er sich auf diese legt, weiß er, dass er Ruhe hat, denn ich weise die Teilnehmer immer zu Beginn des Seminars darauf hin, dass Lukas auf der Decke nicht angesprochen oder gestreichelt werden darf.

A.K.: Bekommen ihre Seminarteilnehmer am Beginn des Trainings eine Einweisung bez. des Umgangs mit Lukas?

D.S.: Ja, eine ganz kurze. Die Teilnehmer, die das erste Mal ein Training bei mir besuchen, werden kurz gebrieft. Wie man z.B. Leckerlis anbietet und dass Lukas es überhaupt nicht

mag, wenn man ihm von oben herab mit der flachen Hand über den Kopf streicht oder diesen tätschelt. Aber welcher Hund mag das schon?

A.K.: Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Lukas Ihrem Eindruck nach sehr gestresst war?

D.S.: Nein, eigentlich nicht. Lukas ist an sich ein sehr ausgeglichener Hund, der viel Kontakt zu Artgenossen hat. Es kommt schon ab und zu vor, dass er sich auf seine Decke zurückzieht. Ich schaue dann meistens, dass ich die Teilnehmer in eine Kaffeepause entlasse und gehe währenddessen mit ihm eine kleine Runde spazieren oder spiele ein bisschen mit ihm. Danach macht er es sich meistens wieder zwischen den Teilnehmern gemütlich, wie er es üblicherweise tut.

A.K.: So ein Seminartag ist für Sie wie auch für Lukas sicherlich recht anstrengend. Was machen Sie zum Ausgleich um wieder Kraft zu tanken?

D.S.: Die Seminartätigkeit ist eine sehr anstrengende. Am Abend bin ich oft sehr erschöpft, auch wenn die Arbeit mit den Trainees sehr viel Spaß gemacht hat. Deshalb kann ich es mir auch nicht vorstellen, mehr als zwei oder drei Tage in der Woche Trainings durchzuführen. Ich mache Sport für meinen persönlichen Ausgleich. Der beste Ausgleich für Lukas ist das Spiel mit Artgenossen auf der Hundewiese. Ich versuche ihm dies täglich zu ermöglichen. In Wien gibt es dazu glücklicherweise viele Möglichkeiten. Vor allem die Donauinsel ist hierfür besonders im Sommer bestens geeignet, da sie permanente Abkühlung für Lukas bietet.

A.K.: Ist Lukas sehr hitzeempfindlich?

D.S.: Ja, schon. Er hat fast kein Unterfell und braucht im Sommer deshalb immer Wasser um sich ein wenig abzukühlen. Der Winter ist allerdings auch nicht seine Lieblingsjahreszeit, denn aufgrund des fehlenden Unterfells ist ihm vor allem zu Winterbeginn recht kalt. Er liebt es dann zusammengekuschelt mit meinen beiden Katzen auf dem Teppich vorm Kamin zu liegen.

A.K.: Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihre Zeit.