

Hund & Persönlichkeit

# Supportive Leadership: Mit Hunden führen lernen

Von Rainer Wohlfarth & Bettina Mutschler

Therapieren, Lehren, Coachen – es sind schon erstaunliche Fähigkeiten, die unseren Hunden heute zugeschrieben werden. Noch erstaunlicher erscheint: Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Kinder in Anwesenheit von Hunden ihre Aufgaben besser meistern und sich sozial kompetenter verhalten. Klienten öffnen sich schneller und tiefer, wenn ein Hund der Kotherapeut ist, und Führungskräfte lernen ihr eigenes Verhalten durch den Umgang mit Hunden objektiver zu beurteilen. Ist ein Hund deshalb der bessere Therapeut, Lehrer oder Coach? Nein! Aber Hunde haben die Fähigkeit, uns „einen Spiegel vorzuhalten“. Sie fühlen mit, wenn wir traurig sind. Aber sie zeigen uns auch, wenn wir es nicht „ehrlich meinen“.



Foto: Christiane Slawik

*Von Hunden wird heute viel verlangt, teilweise sogar mehr, als wir von unseren Mitmenschen je erwarten würden. Doch kann ein Hund wirklich Therapeut, bester Freund, netter Begleiter und guter Sportler zugleich sein?*



Wer als Hundebesitzer dauernd den Dompteur spielen muss, wird seinen Hund über kurz oder lang verlieren, zumindest innerlich. Gemeinsame Pfade werden Mensch und Hund so nicht betreten.

Der Kommunikationspsychologie Friedemann Schultz von Thun hat festgestellt, dass ein großer Teil unserer Energie in Imponier- und Fassadentechniken fließt. Mit Imponier-techniken sind solche gemeint, die darauf abzielen, die eigene „Schokoladenseite“ vorzuzeigen und Pluspunkte zu sammeln. Dieser durch Hoffnung auf Erfolg gekennzeichneten Strategie stehen die durch Furcht vor Misserfolg motivierten Fassadentechniken zur Seite. Damit sind solche gemeint, die geeignet sind, den „unansehnlichen“ Teil der eigenen Person geheim zu halten. Sie werden sich nun vielleicht fragen: Was hat das alles mit der Beziehung zu unseren Hunden zu tun? Sehr viel! Wir möchten Sie einladen, einigen unserer Gedanken hierzu zu folgen.

## HUNDE KENNEN KEINE KOMMUNIKATIONSSCHWÄCHE

Wir leben in einer Welt, zu deren besonderen Merkmalen die Kommunikationsschwäche gehört. Will heißen, es gelingt dem Einzelnen immer weniger, eine fruchtbare Verbindung zu seinen Mitmenschen (und auch zu seinem Hund) herzustellen. Grund hierfür sind nicht die neuen Kommunikationsmedien, sondern eine Schwäche der Persönlichkeit jedes Einzelnen. Imponier- und Fassadentechniken gehören heute zur Grundausstattung jedes Menschen. Denn wenn ich mir meiner selbst nicht sicher bin und nichts mit mir anzufangen weiß, kann ich auch nicht eindeutig kommunizieren. Unsere

Hunde dagegen kennen keine Kommunikationsschwäche. Sie sind eindeutig in ihrer Kommunikation und verhalten sich authentisch. Und dafür lieben wir sie – manchmal!

Wir lieben sie nicht, wenn sie jagen gehen und uns eindeutig zeigen, dass andere Dinge wichtiger sind als wir. Oder wenn sie die Führung übernehmen und uns an gespannter Leine durch den Wald ziehen. Oder sie, auf dem Sofa sitzend, zähnefletschend, ihr Spielzeug verteidigen. Unsere Hunde sind Opportunisten, sie zeigen uns unsere Schwächen gnadenlos auf und nutzen diese aus. Weder nutzt es, ihnen imponieren zu wollen, noch unsere Schwächen hinter Fassaden zu verstecken.



Es gibt immer noch Hundebesitzer, die glauben, man müsse Hunden gegenüber Gewalt oder falsch verstandene Macht ausüben.

## LEADERSHIP BEDEUTET INTERAKTION UND KOMMUNIKATION

Klare, eindeutige Kommunikation setzt weitere „Soft Skills“ voraus. Diese sollen einfühlsam (empathisch), authentisch und glaubwürdig sein, Begeisterungsfähigkeit ausstrahlen, situativ reagieren und souverän agieren. Zusammengefasst sind dies Merkmale von „Leadership“ oder ganz einfach von Führungsqualitäten. In der Wirtschaft steht das Thema „Leadership“ seit Langem hoch im Kurs. Dass Kommunikation einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat, gilt inzwischen als bewiesen, und somit ist das Interesse am Thema verständlich. Wenn wir akzeptieren, dass auch ein Familienclan oder -rudel eine Organisation ist, die eine gewisse Leistungsfähigkeit aufweisen sollte, dann stellt sich die Frage, warum das Thema in der Hundeerziehung wenig ernsthaft diskutiert wird. Bei „Leadership“ handelt es sich um keine absolute Eigenschaft oder eindeutige Rolle. Nur in seltenen Fällen wird es den „geborenen Leader“ geben. „Leadership“ drückt sich vielmehr in einer Beziehung zwischen „Leader“ und „Follower“ aus. Als dem, „der führt“, und dem „der geführt wird“. Sie ist weder starr und einseitig, sondern bedeutet ständige Interaktion und Kommunikation. Damit ist das Konzept auch gut auf die Mensch-Hund-Beziehung übertragbar.

## STARRE AUTORITÄT IST OUT

Wir wissen heute, dass starre Autorität kein Mittel mehr ist, seine Mitarbeiter gut zu führen. Der tobende und lobende Chef ist out. Ganz anders in der Hundeerziehung. Dort wird immer noch um „dominante“ und „sanfte“ Erziehungskonzepte,

um „Bestrafung“ und „Belohnung“ gekämpft. Es gibt immer noch Hundebesitzer, die einen autoritären Erziehungsstil pflegen und glauben, man müsse Hunden gegenüber körperliche Gewalt oder falsch verstandene Macht ausüben. Den Gegenpol bilden Hundebesitzer, die den Anspruch erheben, auf gar keinen Fall autoritär oder dominant zu erscheinen. Sie folgen ausschließlich den vermeintlichen Bedürfnissen des Hundes, arbeiten nur mit positiver Bestärkung oder üben wenig bis gar keinen steuernden und disziplinierenden Einfluss auf dessen Entwicklung aus. In der Hundeerziehung verharren wir immer noch im alten Streit um „Macht“, „Dominanz“, „Autorität“ und „Rudelhierarchie“. Dabei hält der Verhaltensforscher Frans de Waal Fragen zu Gegensätzlichkeiten wie Hass und Liebe, Dominanz und Unterwerfung, Konkurrenz und Kooperation, Macht und Ohnmacht als Zeitverschwendung für „bipolare Charaktere“ wie uns. Noch schlimmer sind nach Frans de Waal Versuche, nur den einen Pol auf Kosten des anderen in Betracht zu ziehen.



Bettina Mutschler

## BETTINA MUTSCHLER ...

... hat sich nach langjähriger Tätigkeit als biologisch-technische Assistentin den Traum von einer eigenen Hundeschule erfüllt. Sie ist Hundeerziehungsberaterin, zertifizierte Natural-Dogmanship-Instruktorin, Fachkraft für tiergestützte Therapie und hat ein Kontaktstudium als Coach absolviert. Sie leitet hauptberuflich in Freiburg im Breisgau die Mensch-Hund-Schule „TAPS“ für Menschen mit Hund. Für das Freiburger Institut für tiergestützte Therapie ist sie in der Ausbildung von Therapiebegleithunde-Teams sowie als Referentin im Bereich der tiergestützten Therapie tätig.

Weiter Informationen:  
[www.taps-hundeschule.de](http://www.taps-hundeschule.de)



## DRUCK NÜTZT NICHTS

Das neue System erfolgreicher Führung in der Wirtschaft heißt „supportive Leadership“ („unterstützende Führungskultur.“ Verfechter dieses Cheftypus ist der Neurobiologe Gerald Hüther. Er hat auf Basis der Hirnforschung Thesen guter Mitarbeiterführung entwickelt. Hüthers zentrale Aussage ist, dass Druck gar nichts nützt. Druck löst nur Verunsicherung, Angst und Ablehnung aus. Druck ist zwar die effizienteste Methode, um kurzfristig ein bestimmtes Verhalten zu unterdrücken oder hervorzubringen, das Prinzip funktioniert aber nur so lange, wie der Druck aufrechterhalten wird. Irgendwann wird dann immer mehr Druck notwendig – und das wird dann auch für den „Drücker“ immer anstrengender. Das Gleiche gilt für Belohnungen. Auch die müssen im Laufe der Zeit immer größer werden, damit das Prinzip funktioniert. In diesen Belohnungs- und Drohungsspiralen reiben sich viele Hundebesitzer auf. Sie müssen, ob belohnend oder bestrafend, dauernd den Dompteur spielen.

Lob und Strafe funktionieren, doch das ist im besten Fall Dressur, also Verhaltensformung. Wenn Führung immer auch Selbstführung ist, dann wäre Dressur mit Selbstdressur gleichzusetzen. Wenn man versucht, Hunden mit der richtigen Technik, quasi per Knopfdruck, etwas beizubringen, das sie vorher nicht wollten, dann ist man Führungstechnokrat, aber kein Leader. Und wenn man nur anhand der klassischen Konditionierungstechniken handelt, so fühlen sich Hunde eingezwängt, sie fühlen sich ohnmächtig und den Verhältnissen ausgeliefert. Das ist vergleichbar mit einem Angstzustand, wenn man vor einem Raubtier steht. Da werden dann drei archaische Notfallreaktionen ausgelöst: Angriff, Flucht oder ohnmächtige Erstarrung.

## AUTHENTIZITÄT HEISST DAS ZAUBERWORT

Der Gradmesser für Leader bildet jedoch nicht die Äußerlichkeit, sondern liegt in der Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit, mit der sie auftreten, und in dem, was sie Kraft der Authentizität ihrer Persönlichkeit bewirken können. Wenn wir keine verlässliche Orientierung, keine stabilen Haltungen in uns selbst finden, wenn wir Imponier- und Fassaden-



Foto: Christiane Slawik

Hunde gehen an die Grenzen dessen, was ihre Besitzer zulassen und was ihren eigenen Charakter betrifft. Das ist vollkommen normal und keineswegs „dominant“.

techniken einsetzen, können wir auch unseren Hunden keine Regeln, Grenzen und Freiräume geben. Ein Zauberwort heißt „Präsenz“ oder „Energie“, ist aber nichts anderes als die gute alte Körpersprache. Es ist der Unterschied zwischen einem „Führer“ und einem „Leader“.

Genau darum geht es, dem Gegenüber klare Anweisungen zu geben. Das funktioniert nur zum Teil über das gesprochene Wort. Viel wichtiger ist die Haltung. Das also, was beim Hund als Glaubwürdigkeit ankommt. Gibt ein Mensch seinem Hund laute Kommandos, lässt aber die Schultern hängen, dann kommt die Botschaft zwar an, doch glaubwürdig ist sie nicht. Nur wer klare, eindeutige Signale setzt, wird von seinem

Gegenüber auch ernst genommen. Wir Menschen stehen für eine uneindeutige Kommunikation. Viele unserer Botschaften sind vieldeutig, wir reden „um den heißen Brei“; was wir sagen und was wir fühlen, steht nicht im Einklang.

Hunde kommunizieren immer authentisch im Hier und Jetzt über ihre Körpersprache. Hunde verstehen ihren Menschen blitzschnell, schwingen oft besser als Menschen mit dem mit, was der Mensch denkt und fühlt. Und Hunde nehmen ohne Urteil und Zweifel auf, was ihnen an Verhalten entgegengebracht wird: Ob sicher oder zweifelnd, ob eindeutig oder vage, sie reagieren darauf. Ach ja, wir hatten es schon angedeutet: oft ganz anders, als wir das gerne möchten.





Foto: Johanna Esser

Grundvoraussetzung für eine eindeutige Körpersprache ist „Authentizität“. Dies meint, dass Denken, Fühlen und Handeln im Einklang stehen. Das Gegenteil haben wir als „Fassadentechnik“ bezeichnet. Wir versuchen unsere wahren Beweggründe, unsere tatsächlichen Gefühle zu verbergen. Unsere Hunde sind jedoch intuitive Tiere, die jegliche Form der Fassade recht schnell entlarven. Wir können dies nicht auf autoritäre Weise durch Imponiertechniken überspielen. Also kann Autorität nur dort funktionieren, wo wir sie in Übereinstimmung mit uns selbst vortragen.

### GRADLINIGKEIT IST NICHT IMMER BEQUEM

Nun können wir ja denken, es braucht im Familienrudel keinen „Leader“ und keine „Autorität“, das sind doch Vorstellungen aus der pädagogischen Mottenkiste. Doch der Versuch, die Erwartungen an die Rolle des „Leaders“ zu umgehen und scheinbar fortschrittlich so die Verantwortung abzulehnen, ist zum Scheitern verurteilt. Es ist weder pädagogisch fortschrittlich noch psychologisch realistisch noch moralisch edel. Es handelt sich um den Versuch, möglichst nicht pädagogisch zu wirken, möglichst nicht lehrhaft und erzieherisch zu sein. Es ist die Kultur oder Unkultur, die eigene Verantwortung und Dominanz zu kaschieren. Dieser Versuch mag in der heutigen Zeit politisch opportun sein, aber für die Hundeerziehung ist er wertlos.

Wenn Hundebesitzerinnen ihren Hunden keine klaren Strukturen vorgeben, weil sie den Freiraum der Hunde möglichst wenig beschränken wollen oder die Funktion des „Leaders“ als zu anstrengend empfinden, dann kann dies fatale Folgen haben. Hunde gehen an die Grenzen dessen, was ihre Besitzer zulassen – das ist normal und gehört dazu. Hunde sind immer konstruktiv. Wenn man nicht selbst die Führung übernimmt, dann tun sie es. Irgendwann sind die Hundehalter dann mit ihrer Toleranz am Ende und die Situation kippt. Dann reagieren sie plötzlich autoritär und greifen durch. Später haben sie Schuldgefühle, weil sie so bestimmend waren – und lassen ihren Hunden dann wieder alles durchgehen, um die Schuldgefühle zu besänftigen. Den Hunden aber fehlt eine klare Markierung dessen, was geduldet wird und was nicht. Was Hunde dadurch letztendlich lernen, ist, dass sie nur genügend Zoff machen müssen, um das zu bekommen, was sie wollen.

Wer einen Hund besitzt, kann sich glücklich schätzen:  
Ein besserer Persönlichkeitscoach ist kaum zu finden.



### SUPPORTIVE LEADERSHIP SETZT AUF WERTSCHÄTZUNG

Gerald Hüther kennt eine einfachere und vor allem effektivere Methode – eben das „supportive Leadership“. Das macht den ganzen Zirkus mit Druck und Belohnung überflüssig, weil es auf Wertschätzung, auf klare Regeln und Grenzen und auf ein gemeinsames Miteinander setzt. Überträgt man das Konzept auf die Hundeerziehung, dann gibt es hier keine Unterordnung, nur um der Unterordnung willen mehr, sondern im Vordergrund steht die Einordnung des Hundes in das „Familienrudel“. Zudem wird deutlich, dass ein harmonisches Miteinander von Mensch und Hund nur möglich ist, wenn die Bedürfnisse beider befriedigt werden. Für Gerald Hüther ist das soziale Miteinander ein wesentliches Motiv, um Neues zu lernen.

„Supportive Leadership“ ist keine Frage der Technik, der Methode oder des Werkzeuges, sondern es ist vielmehr eine Frage der inneren Haltung. Immer wenn wir etwas Neues lernen, spielt Wertschätzung eine entscheidende Rolle. Die Hirnforschung hat gezeigt, dass Lernen in hohem Maße von der Beziehungskultur abhängig ist. Unsere Hunde haben als soziale Wesen einen großen Bedarf an persönlicher Zuwendung und Beziehung. Als Rudeltiere haben sie das Bedürfnis nach klaren Strukturen, also auch nach Grenzen. In der Mensch-Hund-Beziehung kann der Mensch im Sinne des „Leaders“ als Wegbereiter für diese Bedürfnisse verstanden werden. Soziale Anerkennung ist für den Hund eine große Motivation, und gemeinsames Handeln mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel schafft eine enge Beziehung. Es ist also die Aufgabe des Menschen, dem Hund das Ziel „zu erklären“, es an für den Hund bedeutsame Anreize zu knüpfen, ihm den Weg zur Zielerreichung aufzuzeigen und auf diesem Weg Hindernisse zu beseitigen und Unterstützung zu leisten.

Dabei ist es besonders wichtig, in heiklen Situationen souverän zu agieren. Dies ist allerdings leichter gesagt als getan, denn unter Druck drängen angeborene Verhaltensautomatismen wie Angriff oder Flucht an die Oberfläche. Der Mensch rastet entweder aus oder beißt die Zähne zusammen und schweigt. Beides ist nicht zielführend. Flexible, situationsgerechte Reaktionsweisen zu erlernen, ist dagegen ein langwie-

riger Prozess. Das braucht genauso viel Zeit und Energie wie wenn man Tango oder ein neues Handwerk lernen möchte. Denn die dafür nötigen neuronalen Verbindungen müssen auch bei uns im Gehirn erst geknüpft werden.

Aber seien Sie frohen Mutes, Ihr Hund hilft Ihnen beim Lernen, denn täglich hält er Ihnen den Spiegel vor. Nehmen wir das Konzept des „Supportiven Leadership“ ernst, dann wird Hundeerziehung zum Verhaltenstraining für Hundebesitzer und der Hund zum Coach für den Menschen. Also nicht Sie erziehen den Hund, der Hund erzieht Sie.



Rainer Wohlfarth

### RAINER WOHLFARTH ...

... ist Diplom-Psychologe, klinischer Neuropsychologie und psychologischer Psychotherapeut. Zurzeit arbeitet er als akademischer Mitarbeiter im Fach Public Health/Health Education an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg. Nebenberuflich ist er fachlicher Leiter des Freiburger Instituts für tiergestützte Therapie und Vorstandsmitglied der Europäischen Gesellschaft für tiergestützte Therapie (ESAAT). Sein Interesse gilt vor allem der Mensch-Hund-Beziehung und er beschäftigt sich intensiv mit der Frage, wie moderne pädagogische Konzepte auf die Hundeerziehung übertragen werden können. Er hat zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten publiziert sowie Beiträge zu kynologischen Themen und zur tiergestützten Therapie verfasst.

Weitere Informationen:  
[www.tiere-begleiten-leben.de](http://www.tiere-begleiten-leben.de)

