



Coach im Wolfspelz

FORMAT begleitete einen Top-Manager zu einem ganz besonderen Seminar: Merkur-Vorstand Klaus Pollhammer testete die Reaktion eines Wolfsrudels auf sein Kommunikationsverhalten.

Nebel zieht auf, nur ein paar Sonnenstrahlen kämpfen sich durch das Gezweig, Lichtreflexionen tanzen am regennassen Boden. Doch nur kurz wird der Wildpark Ernstbrunn zum Märchenwald. Ein Gattertor quietscht, die launige Unterhaltung der Seminarteilnehmer endet jäh: Drei Wolfsaugenpaare nehmen die Menschengruppe aufmerksam ins Visier. Es sind Führungskräfte, die mit Management-Coach Patricia Staniek an Kommunikationsverhalten und Körpersprache arbeiten wollen. Und zwar mithilfe von Stanieks Coaching-Kollegen – den Wölfen. Die natürliche Autorität der Lupi überzeugt, die Rangordnung ist sofort klar. „Anfangs war ich mir nicht sicher, ob ich mich nicht doch ein wenig fürchte. Aber schließlich war es nicht Furcht, sondern Respekt“, beschreibt Merkur-Vorstand Klaus Pollhammer später seine Befindlichkeit beim Eintritt ins Gehege – immerhin kann ein Rudelmitglied allein einen Büffel erlegen. Der beidseitig eingehaltene Sicherheitsabstand verringert sich allerdings flugs. Pollhammer hockt sich hin und beobachtet. Erst wird er umkreist, dann willkommen geheißen: Leitwolf Nanuk reibt mit der Schnauze am Arm des Managers, schleckt ihm schließlich übers Gesicht – definitiv nichts für Leute, die den unmittelbaren, direkten Gefühlsausdruck scheuen.

Tierisch gutes Feedback. Dass die Timberwölfe in Ernstbrunn bei Wien großartige Feedback-Arbeit leisten, hat sich herumgesprochen: Die von Management-Coach Patricia Staniek angebotenen Spezialseminare sind ausgebucht. Vor zwei Jahren kam die seit 18 Jahren im Coaching tätige Wienerin auf die Idee, mit dem von den Biologinnen Friederike Range und Zsófia Virányi sowie Konrad-Lorenz-Nachfolger Kurt Kotrschal geleiteten Wolf Science Center eine Kooperation zu starten und ein weltweit einzigartiges Seminarangebot zu etablieren. „Obwohl Menschen und Wölfe biologisch nicht verwandt sind, decken sich ihre Sozialstrukturen zu etwa 98 Prozent. Das ist weit mehr, als es bei Menschen und Primaten der Fall ist“, erklärt Staniek, während ihre Klienten im nassen Laub knien und mit Spannung den Wolfskontakt erwarten.

Bei dem, was von Wölfen „gelernt“ werden kann, gilt es allerdings zu differenzieren: zwischen von Menschen per Hand aufgezogenen Wolfsrudeln im Gehege einerseits und frei lebenden Familienverbänden andererseits. Die Hierarchie bei frei lebenden Wölfen ist Vorbild für



Analyse 1: Nähe und Distanz

Die vertrauensvolle Verbindung auf dem Bild ist nur „scheinbar“. Der Wolf zeigt zwar Interesse an seinem Gegenüber, Merkur-Vorstand Klaus Pollhammer. Die angelegten Ohren deuten aber auf Unsicherheit hin. Er weiß die Situation nicht recht einzuordnen. Die Hand ist zwar offen und dem Wolf entgegengestreckt, dringt jedoch zu sehr in die persönliche Zone des Wolfes ein. Die Hand sollte mehr „Freiraum“ für den Wolf schaffen, das heißt, zurückgenommen werden. Im beruflichen Alltag sollten wir ebenfalls „Nähe und Distanz“, die wir Menschen zeigen, „bewusst“ betrachten. Sind wir zu nahe, sind wir zu distanziert? Sind Arme und Beine, möglicherweise unser ganzer Körper entweder zu dicht an der Person oder zu weit weg, sodass keine tragfähige Gesprächsbeziehung entstehen kann?

das Rangdynamikmodell im Berufsalltag des Psychoanalytikers Raoul Schindler. Er unterscheidet vier Positionen: Alpha (Führungskräfte), Beta (Berater), Gamma (Arbeitskräfte) und Omega (Sündenböcke oder Gegenströmung). „Viele Führungskräfte glauben etwa, dass sie automatisch Alphas sind – was aber eben nicht stimmen muss“, erläutert Staniek.

Die den Menschen gewohnten Gehegewölfe übernehmen wegen ihrer feinfühligsten, prompten Reaktionen auf die Körpersprache und Ausstrahlung der Seminarteilnehmer in der Coachingarbeit die Funktion des „Spiegels“: Von Statussymbolen oder Chefgehebe lassen sie sich nicht blenden, Wölfe wittern die blanke Persönlichkeit. Daher wird die Zusammenkunft beim Gehegebesuch gefilmt und dann analysiert. Für FORMAT hat Staniek einige konkrete Interaktionen zwischen

BIOLOGE UND „WOLFSFRAU“. Verhaltensforscher Kurt Kotrschal und Coach Patricia Staniek im Wolf Science Center Ernstbrunn.



den Wölfen und Merkur-Vorstand Pollhammer unter die Lupe genommen und beurteilt (s. Kästen).

Der Manager probiert sich aus, ver-schränkt die Arme, blickt erst zu Boden, dann über die sich immer wieder neugierig anpirschenden Wölfe hinweg – und stellt fest: „So bleibt der Wolfskontakt letztlich aus.“ Viele kennen das aus dem Büro: Der Mitarbeiter signalisiert Kontaktbereitschaft, der Chef aber blockiert, bemerkt es gar nicht, weil er mit dem Kopf schon beim nächsten Meeting ist. „Oft bemerken wir im Alltag durch unsere eigene Unaufmerksamkeit die Zuwendung nicht, erkennen nicht, wie wichtig dem Mitarbeiter gerade sein Anliegen ist“, so Staniek. „Die Arbeit mit den Wölfen sensibilisiert die Klienten für die eigenen Verhaltensweisen und das körper-sprachliche Verhalten unserer Mitmenschen.“

Wer also nicht nur auf das Wort seines Gegenübers, sondern auch auf dessen kleine Regungen achtet, ist besser informiert: Hochgezogene Schultern etwa deuten auf große Anspannung hin, und auch die Fußstellung sagt einiges. Staniek: „Abgewendete Fußspitzen bedeuten, dass das Gegenüber wohl nicht lange bei einem verweilen möchte.“

Kommunikationsschulung. Eines der größten Aha-Erlebnisse während des Seminars: wie wichtig es ist, im Hier und Jetzt zu sein. Wenn Manager Gespräche mit Mitarbeitern oder Kunden führen, wird das gemeinhin als „miteinander kommunizieren“ bezeichnet. Kommunizieren aber bedeutet Zuwendung und den Fokus auf die Gegenwart auszurichten – also keine Gedanken an Vergangenes zuzulassen und auch nicht in die Zukunft zu sehen. „Gemeint ist damit, Nebengedanken auszublenden, etwa wie das Ergebnis des Rankings war oder wie das kommende Wochenende sein wird. Es gilt, beim Gesprächspartner zu sein – mit einer offenen, zugewendeten Körperhaltung“, so Staniek. Botschaft an die Chefs: Genau das schafft Vertrauen, lädt den Mitarbeiter ein, in Kontakt zu treten, und zeigt, dass er ernst genommen wird.

Fordern und zwanghaftes Wollen führen hingegen auch im Wolfsgehege nicht zum Erfolg. Den felligen Feinsensoren entgeht nichts: Ein Teilnehmer beugt sich leicht nach vorne, versucht mit erhöhter Stimmlage Aufmerksamkeit zu erhaschen >>



Analyse 2: Beziehung

Mit dem selbstbewussten Leitwolf Nanuk konnte Manager Pollhammer schnell eine Beziehung aufbauen. Ob eine „Beziehung“ entsteht, ist immer von allen Beteiligten, deren Werten, Einstellungen, Haltungen, aber auch vom Wollen abhängig. Bei diesem Bild ist Nanuk in der selbstsichereren, offeneren Position. Die Hand des Klienten zeigt dem Wolf die Annäherungsgrenze. Er hält mit seiner Hand den Wolf auf Distanz. Der Wolf signalisiert ihm „Hey, ich bin okay, und du bist auch okay.“ Die Folge dieser Aktion war ein Ableckritual: Der Wolf leckte den Klienten ab und zeigte ihm somit, dass er willkommen und „Freund“ ist.



Analyse 3: Blockade

Hier sehen wir einen unsicheren Jungwolf. Völlig unbewusst hält Pollhammer die Hände vor den Körper. Wenn er die Hände offen vor sich liegen hat, lädt er damit den Wolf mehr ein, näher zu kommen. Auch in Gespräche mit unseren Mitmenschen laden wir ein, oder wir distanzieren die Menschen von uns. Kleine wegwerfende Gesten, etwa das Verlängern des Zeigefingers mit dem Kugelschreiber bei einer Kritik, können zu einem internen Verschluss des Mitarbeiters führen. Offene, einladende Gesten sind dagegen der Kommunikation förderlich.

>> – der Wolf reagiert darauf sofort, zieht sich zurück. Auch bei Dominanz- und Unterwerfungsversuchen weichen Wölfe ganz schnell – während in Managementkreisen damit mitunter beim Begrüßungsritual subtil gespielt wird. „Derzeit ist in Mode, die Hand des Gegenübers leicht nach unten zu überdrehen, um Übermacht zu signalisieren“, berichtet Staniek.

Rudel-Hierarchie als Modell für Berufsleben. Ein ebenfalls aus dem Büroalltag nicht unbekanntes Szenario zum Thema Hierarchie: „Der aktuell Ranghöchste sitzt mit unter dem Tisch ausgestreckten Beinen und hinter dem Kopf gekreuzten Armen entspannt am Konferenztisch – aber nur so lange, bis sein eigener Vorgesetzter hereinkommt. Da verändert sich die Körperhaltung sofort.“ Führungskräfte haben in erster Linie eine Funktion zu erfüllen. „Bei den Wölfen hängt von der Führung, also dem Leitwolf, oft das Überleben ab. Der Leitwolf ist zu hundert Prozent loyal gegenüber seinem Rudel. Bei Konflikten reagiert er schnell und deutlich. Kein Wolf hält Kritik zurück, sondern reagiert bei sozialen Unstimmigkeiten sofort“, so Staniek. „Das ist klare Kommunikation, die der Situation immer angemessen ist.“ Aggression gehöre dabei zum normalen Verhalten, diene etwa der Abgrenzung – aber ohne cholerische Anfälle und Verletzung anderer Rudelmitglieder.

Rollenverhalten und Spielregeln in Gruppen werden neben den Wolfskonfrontationen auch bei speziellen Übungsaufgaben in der freien Natur bewusst gemacht. Diese Herausforderungen hat Staniek mit ihrem Team selbst entwickelt, und sie sind schwieriger als die Hochseilgarten-Klassiker wie „Spiderweb“, bei dem Gruppenteilnehmer gemeinsam ein Hindernis überwinden müssen. „Durch unsere Aufgabenstellungen zeigt sich, wie sich wer in welcher Position verhält, förderlich oder hinderlich, wie es um Teamfähigkeit und Vorausplanung steht, ob Ressourcen voll ausgeschöpft werden“, sagt Staniek und beschreibt ihren Zugang: „Wir versuchen zielorientiert zu arbeiten, zu überlegen, welche Veränderungen in Verhalten, Sprachmuster und Körpersprache förderlich wären und was davon gleich in der nächsten Übung umzusetzen ist, um ein anderes Ergebnis zu erzielen. So sind die Manager motiviert und gewillt, sich weiter in einem neuen Verhalten zu probieren.“

So funktioniert Pädagogik – bei Tieren, Kindern und auch Managern. Und sie führt zur Erkenntnis: Der Alphawolf ist nicht immer der Stärkste und Lauteste, sondern der sozial Kompetenteste.

– NINA KREUZINGER

Gelegenheit zum Wolfs-Coaching

Das nächste Wolfs-Coaching von Patricia Staniek und ihrem Team findet am 21. und 22. Mai statt. Das zweitägige Seminar im Wolf-Forschungszentrum Ernstbrunn kostet 1.690 Euro – Skriptum, Fotoprotokoll, Zertifikat und Verpflegung inklusive. Bequeme Outdoor-Kleidung wird empfohlen. Weitere Info und Details: www.managementpilots.com



KOMMUNALMESSE 2012

12. bis 14. September 2012, Messe Tulln

Wirtschaft trifft Gemeinde
Treffen Sie die Entscheidungsträger aus 2.357 Gemeinden – treffen Sie auf 17 Mrd. Euro Ausgaben!

- 2.500 kommunale Entscheider täglich
- 12.000m² Ausstellungsfläche
- im Rahmen des 59. Österreichischen Gemeindetages

Jetzt anmelden!
Tel.: 01/532 23 88-33
E-Mail: messe@kommunal.at
www.kommunalmesse2012.at



Medienpartner:
FORMAT trend