

Führung in der Krise: Was uns ein Hundetrainer über den Umgang mit Menschen lehren kann

Über mein Klickertraining für Manager, Timing und den Click ohne Worte

von Christian Rook

Im Rahmen meiner Tätigkeit halte ich auch Führungskräftetrainings. Im Laufe der Jahre habe ich ein ungewöhnliches, aber wirkungsvolles Instrument entwickelt, das ich dabei manchmal einsetze: **Clicker-Training** – vielen von Ihnen sicher bekannt aus der Arbeit mit Tieren, besonders mit Hunden.

Ursprünglich geht das Verfahren auf B. F. Skinner und den Behaviorismus zurück, genauer gesagt auf die sogenannte „operante Konditionierung“.

Was bei Hunden, Delfinen oder Pferden funktioniert, funktioniert – unter bestimmten Bedingungen – auch beim Menschen.

Der Clicker ersetzt dabei die Sprache und dient allein als präzises, **zeitgenaues Feedback-Instrument**. Im Tiertraining markiert der Click **exakt** den Moment, in dem das gewünschte Verhalten gezeigt wird. Diese unmittelbare Verstärkung sorgt dafür, dass das **Tier schneller und zuverlässiger lernt** als durch **spätere, unpräzise Belohnungen**.

Nicht die Intelligenz oder Motivation der Tiere entscheidet – sondern das Timing.

In meinen Seminaren demonstriere ich das regelmäßig live: Zwei Teilnehmende, eine Aufgabe – Sprechen ist nicht gestattet.

Eine Person erhält dabei den Clicker (*Führungskraft*), die andere muss allein durch Clicks geleitet eine komplexe Aufgabenstellung lösen (*Mitarbeiter*), die er nicht kennt. Der Rest der Teilnehmer ist über die Aufgabe informiert und beobachtet den Hergang.

Hier ein Beispiel für eine Aufgabenstellung.



Diese wird mit den „wissenden“ Teilnehmern und der Führungskraft vorher kurz erarbeitet, während sich der *Mitarbeiter* schon vor der Tür befindet

„Öffne das Fenster, stelle eine Kaffeetasse auf den Fenstersims, durchquere den Raum zweimal, steige auf den Tisch und schlage Seite 42 in einem Buch auf.“

Die „Absurdität“ der Aufgabe dient dazu, klarzustellen, wie weitreichend non-verbale Führungstechniken gehen können. Es ist interessant, was alles funktioniert.

Ohne jeden verbalen Hinweis, allein durch punktgenaues Feedback, gelingt es nach wenigen Minuten fast immer, diese Aufgabe vollständig zu lösen.

Die Erleichterung, das Aha-Erlebnis, das Staunen aller Teilnehmer und das Lächeln bei den Beteiligten nach dem erfolgreichen Abschluss sind jedes Mal eindrucksvoll.

Ohne Worte, ohne PowerPoint, ohne „Vision Statement“. Nur durch Timing, Aufmerksamkeit und konsequente Verstärkung.

Warum erzähle ich das?

Weil ich in meiner Arbeit als Interim Manager in diversen Vorstands- und Geschäftsleitungsfunktionen immer wieder erlebe, dass sich viel Manager exakt hier verlieren: **im Timing**, in der **Klarheit** und in der **Konsequenz** der täglichen Führung.

Führungskräfte wissen oft, was sie wollen. Die Strategie ist klar.

Was fehlt, ist das **präzise, unmittelbare Feedback im Alltag**.

Mitarbeiter agieren, aber erhalten häufig **wenig** oder **gar kein Feedback** – oder es kommt zu spät, im Monatsgespräch oder im Quartalsreview.

Und selbst wenn es kommt, ist es oft nicht **verhaltensbezogen**, sondern **personenbezogen** oder **pauschal**: „Das war nicht gut“, „Da müssen wir besser werden“, „Ich bin nicht zufrieden“. Für den Mitarbeiter bleibt das leer.



Was mich beim **Clicker-Training** fasziniert, ist die Übertragbarkeit auf Menschen.

Nicht, weil ich Führung mit Tierdressur vergleiche – sondern weil die Mechanik stimmt.

Auch Menschen reagieren eigentlich immer - aber in Stresssituationen extrem - sensibel auf Feedback – und sie lernen, sich an dem zu orientieren, was direkt, klar und im richtigen Moment geschieht.

Der Click ersetzt in meinen Seminaren symbolisch das, was Führung im Alltag leisten sollte: **Orientierung** geben. **Klar. Sofort. Korrekt.** Und vor allem: bezogen auf das **Verhalten** – niemals auf die **Person**.

Behaviorismus = Manipulationsgefahr

Natürlich ist mir die Kritik am Behaviorismus bewusst. Der Vorwurf lautet, er sei zu mechanisch, zu reduktionistisch, ignoriere die Persönlichkeit, die Motivation, die innere Welt der Menschen und könne manipulativ eingesetzt werden. Das stimmt – aber ich nutze das Clicker-Training auch **nicht** als **Führungsmethode**, sondern als ein **starkes Lerninstrument** für Führungskräfte, um einen **emotionalen Aha-Effekt** auszulösen.

Die Frage ist nicht, ob wir Menschen „konditionieren“, sondern ob wir als **Führungskräfte lernen**, unser Feedback so präzise, so respektvoll und so **wirkungsvoll** zu **gestalten**, dass es **Orientierung** gibt und **Verhalten** gezielt **beeinflusst**.

Thomas Hochgeschurtz bringt es auf den Punkt:

„Es ist die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, das Verhalten von Mitarbeitern sozial akzeptabel zu beeinflussen.“

In meinen Mandaten begegnet mir oft dasselbe Muster: Ein Unternehmen ist in der Krise. Der Vertrieb kämpft. Die Produktion improvisiert. Die Mitarbeiter ziehen sich zurück oder suchen Sicherheit in Routinen.

Was in solchen Situationen fehlt, ist fast immer: **echte Führung**.

Keine Grüßaugust-Gembas, kein „Na, läuft's?“ auf dem Gang, sondern Führung, die sich traut, sowohl positives als auch kritisches Feedback im Moment zu geben.

Viele Führungskräfte scheuen sich davor, **kritisches Feedback** zu geben, besonders in schweren Zeiten. Man will nicht auch noch „draufhauen“, der Ton könnte demotivierend wirken, man hat das Gefühl, dass „die Leute eh schon genug Druck haben“.

Die Wahrheit ist: **Mitarbeiter erwarten Führung**. Sie wollen wissen, was sie **gut gemacht** haben – aber sie **wollen auch hören, was sie besser machen sollen**. Und sie wollen es im **richtigen Moment** hören. Nicht **irgendwann**, sondern **jetzt**. Nicht generalisiert, sondern konkret, bezogen auf beobachtbares Verhalten.

Communication Tokens

Ich arbeite hier mit dem Konzept der „**Communication Tokens**“.

Der Begriff **Communication Token** ist von John Gottmans Forschung inspiriert, einem US-Amerikanischen Psychologen, der sich auf das Erforschen von Beziehungsmustern spezialisiert hat, und der zeigt, wie kleine, gezielte Kommunikationsimpulse langfristig über Vertrauen und gute Beziehungsqualität entscheiden.

Jede Begegnung mit einem Mitarbeiter, im Arbeitsalltag, ist ein Token – eine Chance, Kommunikation sinnvoll zu nutzen.

Entweder ich lasse diesen Moment verfallen, indem ich sehr geschäftig und wichtig an den Mitarbeitern ohne Kontaktaufnahme vorbeilaufe oder ich nutze die Situation: **um Orientierung** zu geben, um ein **Verhalten zu bestärken** oder zu **korrigieren**. Wer sich dieser Tokens bewusst ist, verändert die Kultur. Schritt für Schritt, Begegnung für Begegnung.

Das ist natürlich keine gute Nachricht für die stark introvertierten Führungskräfte für die sich jede solcher zufälligen Begegnung auf dem Flur, in der Produktion, im Entwicklungslabor oder in der Kantine eher unangenehm und schwierig anfühlt. Aber, wenn man den Bann durchbricht, lohnt es sich!

Ein Beispiel aus meiner Praxis

In einem Mandat habe ich es erlebt, dass sich nach wenigen Wochen regelmäßiger, ehrlicher und zeitnaher **Rückmeldungen** auf dem **Shopfloor** ein Klima des **Vertrauens** entwickelte.

Die Mitarbeiter begannen wieder von sich aus, **Ideen vorzuschlagen**. Sie sprachen **Probleme** offener an. Fehler wurden nicht mehr so versteckt wie vorher.

Ich teste das dann immer bei Werksrundgängen mit unbekannten Gästen. Wie verhalten sich die Mitarbeiter? Kopf runter und im Gang hinter der Maschine verstecken oder offen auf die Delegation zugehend? In diesem Fall entwickelte sich in einer enorm kurzen Zeit eine offene Atmosphäre, die Besucher dazu veranlasste von „das hätte ich nicht gedacht, das so etwas in dieser Firma möglich ist“ zu sprechen.

Und: dies war kein großes Projekt oder „Change“-Programm, was diesen Wandel auslöste – es waren diese kleinen Tokens, das konsequente Feedback, das echte Interesse an den Menschen.

Und auch das **kritische Feedback**, das nicht verletzte, nicht schadete, sondern im Gegenteil, half, weil es **rechtzeitig, verhaltensbezogen** und **respektvoll** war.

Führung ist **kein „Tool“**, das man einsetzt, wenn es gerade passt. Führung ist **Haltung**. Führung ist **Timing**. Und Führung ist **Arbeit**.

Die einfache Wahrheit lautet: Wenn schon ein Hund ohne Worte über einen Click lernen kann, komplexe Aufgaben zu lösen, wie viel leichter fällt es dann Menschen, die sich zusätzlich mit Worten verständigen können? Und dennoch scheitern leider heute immer noch viele Organisationen genau daran.

Wenn wir als Führungskräfte lernen, zur richtigen Zeit, im richtigen Ton und mit der richtigen Trennung zwischen Verhalten und Person Feedback zu geben, ist der erste Schritt zur Stabilisierung einer Organisation gemacht.

Und damit auch der erste Schritt zur erfolgreichen Kommunikation mit allen **Stakeholdern** – nicht nur mit den Mitarbeitern, sondern auch mit Kunden, Eigentümern, Banken und Partnern. Denn Vertrauen entsteht dort, wo Orientierung herrscht. Nicht auf PowerPoint-Folien, sondern auf dem **Shopfloor**.



Christian Rook
info@christianrook.com
www.christianrook.com