

Michael Alznauer

Natürlich führen

Der evolutionäre Quellcode der Führung

2. Auflage



Springer Gabler

Natürlich führen

Michael Alznauer

Natürlich führen

Der evolutionäre Quellcode der Führung

2. Auflage

Michael Alznauer
Change Support Team
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4564-8
DOI 10.1007/978-3-8349-4565-5

ISBN 978-3-8349-4565-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2006, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

*Für meine **Sippe**
in Liebe und Dankbarkeit*

*und für meine **berufliche Gemeinschaft**
mit echter Freude am Miteinander*

Upgrade: Evolutionäre Führung 2.0

Als ich 2006 den evolutionspsychologischen Führungsansatz veröffentlichte, ging es mir vor allem darum, etwas gegen die Verwirrungen zu unternehmen, die durch all die Management-Moden produziert werden. Völlig überzeugt, diesem Grundgedanken nicht alleine auf der Spur zu sein, erfuhr ich dann tatsächlich nach einigen Monaten in einer amerikanischen Fachzeitschrift wissenschaftliche Unterstützung¹. Kurze Zeit später machte das Hamburger Abendblatt *Evolutionäre Führung* zum Buch der Woche², in der Schweiz wurde von einer „*interessanten Entmystifizierung des Führungsbegriffs*“³ gesprochen. Die Formulierung gefiel mir, da sie impliziert, über wie wenig gesichertes Wissen wir hier verfügen. Ein Perspektivwechsel in der Führungsdiskussion und -praxis schien mir möglich. Haben seither die Beiträge zum Thema Führung an Klarheit und Wesentlichkeit gewonnen? Sind in den letzten Jahren Managementdiagnostik, Führungskräfteentwicklung und Managerausbildung thematisch treffsicherer geworden? Wird das Anwendungswissen in Bezug auf die Führungsaufgabe von irgendeiner (Berufs-) Gruppe *systematisch* erprobt, reflektiert, vertieft und wirksamer gemacht? Dafür scheint es kaum Anzeichen zu geben.⁴

Das bräuchte uns nicht weiter beschäftigen – sofern wir der Ansicht sind, unsere Organisationen und Gemeinschaften seien gut oder sogar bestmöglich geführt. Zum einen glaube ich das nicht! Zum anderen ist die Evolution ja nicht abgeschlossen. Noch steht der Beweis aus, dass geführte, Hominide Gruppen erfolgreicher sind als andere Lebensformen (z.B. Ameisenstaaten). Was wäre, wenn gelingende Führung über den Fortbestand unserer Art mitentscheidet? Was ich übrigens für wahrscheinlicher halte, als an dieser Stelle die üblichen Verdächtigen anzuführen, wie z.B. Wissenschaft und Technik, medizinischer Fortschritt, Klimakonferenzen oder Wirtschaftswachstum.

¹ Professor Mark Van Vugt, Evolutionary Origins of Leadership and Followership, in *Personality and Social Psychology Review*, 2006, Vol. 10, No. 4, 354-371

² 28.04.2007

³ Cash (Schweizer Wirtschaftszeitung), 15.03.2007

⁴ Eine interessante Ausnahme davon stellt die Initiative des Management-Denkens *Gary Hamel* dar, vgl. www.managementexchange.com

Eine meiner persönlichen „Augenzwinker-Lieblingstheorien“ lautet: Der Neanderthaler starb aus, weil er schlechter geführt wurde als der Homo Sapiens. Darwin irrte, wenn er für uns Menschen den Überlebensdruck auf der Ebene des einzelnen Individuums ansiedelte. Hat er etwa übersehen, dass es nie eine Zeit gab, in der einsame Ur-Ahnen über diese Erde wandelten, im stetigen Wettstreit mit anderen Einzelkämpfern? Und es gab auch nie den Moment, in dem dieser Vorfahr plötzlich von der Erkenntnis überrascht wurde, das Leben in einer Gruppe könnte attraktiver sein – um sich dann einer solchen anzuschließen.

Unser Dasein spielte sich von Urbeginn an in Gemeinschaften ab! Der berühmte Highlander-Satz „*Es kann nur einen geben!*“ gilt garantiert nicht für uns. Wir sind schon immer in spezifische Gemeinschaften hineingeboren worden und haben schon immer mit ihnen zusammen um unser Überleben gerungen. Die Selektion wurde bei uns Menschen ganz entscheidend auf Gruppenebene wirksam!

Und wann gab das Phänomen Führung sein Debüt? In dem Moment, in dem jemand, das Überleben der Gemeinschaft wahrscheinlicher machte – und andere Gruppenmitglieder diesem Jemand folgten, weil sie ihren Vorteil darin erkannten. Es wäre dem berühmten Schnitt ins eigene Fleisch gleichgekommen, hätten sie dies nicht getan. Gut geführte Gruppen überlebten damit erfolgreicher als schlecht geführte Gruppen! Von diesem Ur-Sprung an hat dieser Ansatz des Überlebens in Abertausenden von Generationen Spuren in uns hinterlassen, die irgendwo zwischen Instinkt und Verhaltensimpuls angesiedelt sind, oft außerhalb unseres bewussten Denkens.

Von dieser Haltung angetrieben, wurde der *Evolutionäre Führungsansatz* von unserem Team in den letzten Jahren im Rahmen unterschiedlichster Begegnungen, Beratungsprojekte, Studien und Tagungen diskutiert, überprüft und weiterentwickelt. Derzeit bildet sich ein Kreis von erfahrenen Top-Managern, Evolutionswissenschaftlern und Führungsspezialisten, der – inspiriert durch den *Open-Source-Gedanken*⁵ – das Thema zusammen mit dem Neanderthal-Museum in Mettmann systematisch vorantreiben will. Dazu später mehr. Halten wir an dieser Stelle fest: Dieses Buch schafft erstens *pragmatische Ordnung* in der verwirrenden Welt der Führung. Zweitens gibt es diesem Phänomen ein sicheres *theoretisches Fundament*. Und drittens *unterstützt* es Sie, Ihre eigene Führungsaufgabe effizienter und wirksamer zu erfüllen.

⁵ Mitte 2012 fand die 1. Open-Source-Management-Tagung im Neanderthal-Museum Mettmann statt. Ein Kreis von eingeladenen Top-Managern und Führungsspezialisten schuf dabei die Grundidee für diesen Ansatz und seine Weiterentwicklung. Mehr dazu im Anhang.

Es war nach 6 Jahren an der Zeit, die erste Veröffentlichung zur *Evolutionären Führung* mit gesundem Abstand in die Hand zu nehmen und kritisch darauf zu schauen. Die 1. Auflage erhielt, wie erwähnt, von unterschiedlichster Seite viel Anerkennung. Gleichzeitig wurde eine größere Anzahl von konkreten Führungstipps für die Praxis angemahnt⁶. Ein Schelm, wer vermutet, dass unser Team für die praktische Umsetzung gerne Unterstützung als Berater angeboten hat...

Nun gut, der mittlerweile entstandene Gedanke des **Open-Source: Management** erfordert an dieser Stelle wohl tatsächlich mehr Konkretheit und Offenheit. Versprochen: Sie werden in dieser Auflage praktische Tipps finden! Sollten Sie allerdings in erster Linie nach Checklisten für Kritikgespräche und Zielvereinbarungen suchen oder sich mit Workshop- und Moderations-Methoden o.ä. beschäftigen wollen, dann finden Sie sicherlich mehr als genug Material in der bereits vorhandenen Literatur-Szene. Das sind hier nicht unsere Themen. Uns beschäftigt vielmehr die Frage: Warum gibt es Manager, die solche Methoden hervorragend beherrschen, ohne als gute Führungskräfte erlebt zu werden? Und wie lässt sich das ändern?

Der *Evolutionäre Führungsansatz* kann eine solch Buch-sprengende Fülle an Inspirationen geben, dass es für Sie am wertvollsten ist, den praktischen Umgang mit dieser *Perspektive* zu üben! Schauen Sie sich Ihren Alltag durch die hier angebotene Brille an. Sie werden feststellen, dass es Ihnen rasch gelingt, auf Ihre konkrete Situation hin auch selbst maßgeschneiderte Tipps abzuleiten.

Die vorliegende, komplett überarbeitete Auflage unterscheidet sich – neben einer Vielzahl von Details – durch folgende Kern-Aspekte von der Erstveröffentlichung:

- **Sie hat an inhaltlicher Substanz gewonnen!** Erfreulicher Weise gehen 6 Jahre Entwicklungsarbeit nicht spurlos an der Qualität eines Ansatzes vorüber. Zudem verfügen wir mittlerweile – nach Jahren des praktischen Einsatzes des damals entwickelten und im selben Buch veröffentlichten Management-Profilings – über Datenbanken mit rund 300.000 Einzeldaten über Manager, die hochinteressante Analysen zum *Evolutionären Führungsansatz* und zur Manager-Persönlichkeit erlaubt haben.
- **Es gibt einen neuen Titel!** Die aktuelle Auflage trägt nicht mehr den Namen des Evolutionären Führungsansatzes, sondern erscheint unter *Natürlich führen*. Damit möchte ich einerseits betonen, dass wir *selbstverständlich* Führung benötigen, um unseren Weg gemeinsam erfolgreich weiterzugehen! Andererseits

⁶ z.B. www.getAbstract.com

verbinde ich mit »natürlich« das Verständnis von *naturgegeben* – bzw. etwas frecher: *artgerecht*.⁷

- ***Sie macht weniger „Ausflüge“!*** Viele Gedanken, die meinen Weg zur *Evolutionären Führung* begleitet und inspiriert haben, sind in dieser Auflage herausgenommen, um den vorgesehenen Rahmen nicht zu sprengen. Theoretischen Diskussionen, z.B. zu Für und Wider evolutionspsychologischer Sichtweisen, weiche ich nicht aus, hier würden sie den Charakter des Buches jedoch zu sehr verändern.⁸
- ***Diese Auflage betrachtet sich als Beginn eines fortlaufenden Prozesses!*** In der Erstveröffentlichung ging es mir vor allem darum, den *Evolutionären Führungsansatz* in die Diskussion zu bringen. Mittlerweile liegt mir am Herzen, ihn gemeinsam mit allen Interessierten weiterzuentwickeln, die einen Beitrag zu seiner Verbesserung leisten möchten.

In diesem Sinne: Haben Sie Interesse, gemeinsam mit uns Führungspraxis und Managementverständnis systematisch weiterzuentwickeln? Dann betrachten Sie das Buch doch als ***evolutionären Quellcode der Führung***. Bringen Sie die Inhalte in Bezug zu Ihren eigenen Erfahrungen, probieren Sie die angebotene Perspektive aus, reichern Sie den Quellcode an und entwickeln Sie ihn weiter. Lassen Sie uns an Ihren persönlichen Erkenntnissen teilhaben, gehen Sie mit uns in den Austausch, fordern Sie uns heraus, stoßen Sie zu unserer *Open-Source: Management-Gemeinschaft*⁹. Finden Sie sich und Ihren Beitrag in der nächsten Auflage von *Natürlich führen* wieder, denn:

Wir können besser führen!

Bonn, im März 2013

Michael Alznauer

⁷ Erinnern Sie sich an den Film „Der Pferdeflüsterer“? Robert Redford wurde hier ebenso von den Pferden beeinflusst, wie er dies umgekehrt tat, indem er sich den natürlichen Spielregeln des Miteinanders von Pferden unterwarf. Ich bin überzeugt, dass es ebenso natürliche Spielregeln des menschlichen Miteinanders und der Führung gibt! Nur einmal angenommen, ich hätte recht: Wäre es dann nicht extrem bedeutsam, diese Spielregeln zu kennen und nach ihnen zu handeln?

⁸ lassen Sie uns diese gerne z.B. per Email führen

⁹ Kontakt: Quellcode@Open-Source-Management.de

Inhaltsverzeichnis

Upgrade: Evolutionäre Führung 2.0.....	6
Wir können besser führen.....	13
Das verflixte Problem Führung	19
 Teil I: Natürliche Führung	 23
Die Geburtsstunde der Führung	24
1. Leben in Gemeinschaft.....	26
2. Leben in Sozialstrukturen.....	31
3. Geführtes Leben	34
Führung auf dem Weg in die Gegenwart.....	44
1. Unser Bewusstsein entfaltet sich.....	46
2. Unsere Gemeinschaften werden größer	52
3. Wir mehren unseren Besitz	60
4. Kulturen differenzieren sich heraus	63
 Teil II : Die Essenz der Führung	 69
Die Aufgabenwelt der Führung ist überschaubar	70
Die Aufgaben professionell wahrnehmen	76
Die Kunst natürlicher Führung	82
1. Persönliche Positionierung: Anspruch erheben und die Legitimation erhalten... ..	83
2. Erfolgsmodell-Klarheit: Wissen, wie man den gemeinsamen Erfolg herstellt....	95
3. Gemeinsame Wirklichkeit: Ein abgestimmtes Handeln sicherstellen	108
4. Umsetzung: Für die Verwirklichung des Erfolgsmodells sorgen	119
5. Leistungsgemeinschaft: Das Team wettkampffähig machen und halten.....	141
6. Lebensraum: Das Biotop der Gemeinschaft sicherer machen	159
7. Attraktion: Der Gemeinschaft zu einer guten Zukunft verhelfen	177
Das Besondere der persönlichen Situation berücksichtigen	193

Teil III: Persönlichkeit und Führung.....	201
Führungspersönlichkeit: Mythos oder Realität?	202
1. Das Phänomen Persönlichkeit in den Griff bekommen	207
2. Von den Kriminal-Profilern abgeguckt	209
3. Praxis-Tipps für Ihr Unternehmen.....	213
In die Führungsaufgabe hineinwachsen	220
1. Das richtige Führungsverständnis als Ausgangspunkt.....	225
2. Erfahrung: Erfolgreich zum Führenden werden.....	234
3. Systematik: Die Abkürzung zum „Alten Hasen“	236
4. Künstlertum: Zur Führungspersönlichkeit reifen	242
 Teil IV: Die Zukunft der Führung	 247
Führung über das Unternehmen hinaus	248
Wettbewerb der Erfolgsmodelle.....	255
 Anhang.....	 259
Open-Source-Kreis: Management	260
Interview: Personalchefin Martina Baier	263
Interview: CEO Roland Keppler.....	265
Interview: Dr. med. Peter May	268
Interview: Vorstand Günter Reichart.....	270
Interview: Personalchef Peter van Eyk	272
Abbildungsverzeichnis	277
Literaturverzeichnis.....	278
Der Autor.....	280

Wir können besser führen

„Wenn man die menschliche Natur versteht, dann hat man alle Prinzipien, die das Wesen der Dinge regieren.“

Hsün-Tzu, Weiser

Das Phänomen Führung ist selbst nach vielen Jahrzehnten Forschung und Jahrtausenden der Praxis immer noch verblüffend unverstanden. Was zunächst bedeutet: Führung funktioniert auch, ohne dass wir sie begreifen! Warum also damit beschäftigen?

Zunächst macht es schlichtweg **Spaß**! Wir haben ein Bedürfnis, Rätsel zu lösen und uns ein schlüssiges Bild unserer Welt zu machen. Wir befassen uns vielleicht aus einem ähnlichen Grund mit der „Theorie des Führens“, wie wir grübeln, wer in einem Krimi der Täter ist. Haben Sie manchmal Lust auf Denken und Entwerfen? Ich auch! Lassen Sie uns gemeinsam an einer neuen und *wirksameren* Perspektive der Führung arbeiten. Sicherlich liegen zugleich aber auch oft **praktische Interessen** dahinter. Wenn wir uns mit dem Phänomen Führung auseinandersetzen, versprechen wir uns persönlich einen größeren Erfolg als Manager¹⁰.

Zudem zähle ich Führung zu den wesentlichsten **gesellschaftlichen Phänomenen**! Es ist eindeutig nicht egal, ob und wie wir führen oder geführt werden! Für diese Erkenntnis reicht doch bereits ein oberflächlicher Blick in unsere Unternehmen und politischen Organisationen. Kann ich Sie davon überzeugen, dass unsere gemeinsame Zukunft wesentlich von der Qualität unseres Führungsverständnisses mitbestimmt wird? Bedauerlicherweise zeigt das wahre Leben: Führung ist nicht nur wichtig – Führung ist auch schwierig! Offenbar sind wir Menschen manchmal eigensinnig und widerspenstig, manchmal pflegeleicht und folgsam. Wir sind kompliziert. Aber sind die entscheidenden Mechanismen des Phänomens Führung deshalb auch so unglaublich schwer zu verstehen?

Ich denke: nein!

¹⁰ Erlauben Sie mir, aus Gründen der leichteren Lesbarkeit des Textes, in der Regel die männliche Schreibform zu nutzen. Ich persönlich bin absolut überzeugt, dass das Geschlecht nicht über den Führungserfolg bestimmt.

Neben meiner über 20-jährigen Tätigkeit als Managementberater, Coach und Führungsdiagnostiker inspirierte mich die **Evolutionäre Psychologie**, ganz weit hinter die Kulissen des Phänomens Führung zu schauen. Kurz gesagt, ist diese davon überzeugt, dass die Idee der Evolution nicht nur für unser körperliches Erscheinungsbild bedeutsam ist, sondern auch Erkenntnisse in Bezug auf unsere *psychologische Welt* bietet. Kann es beispielsweise sein, dass Ihr Schreibtisch im Büro so steht, dass Sie mit dem Rücken zur Wand und nicht zur Tür sitzen? Haben Sie bei Besprechungen oder am Frühstückstisch einen Stammplatz? Spüren Sie den Adrenalinstoß, wenn ein Kollege Ihren Plänen öffentlich einen Strich durch die Rechnung macht – oder ein Autofahrer sich im Stau von der Nebenspur aus vor Sie drängt? Steigt Ihr Blutdruck, wenn Ihr Chef Sie telefonisch und mit knappen Worten zu sich bittet, ohne Ihnen zu sagen, worum es ihm geht? Wahrscheinlich kennen Sie solche Dinge, nicht wahr? Ist es nicht verblüffend, dass ich solche Annahmen über Sie einfach so in den Raum stellen kann? Ich kenne weder Ihr Leben noch die Erfahrungen, die Sie gemacht haben. Aber ich gehe davon aus, dass hinter unserem Verhalten **Muster** liegen, die wahrscheinlicher sind als andere. Und die Evolutionäre Psychologie weist darauf hin, dass diese nicht zufällig auftreten.



Ich behaupte, erfolgreich führen kann nur, wer die *evolutionär-menschliche Natur berücksichtigt*, statt ihr entgegen zu handeln!¹¹

Führung ist nichts, was beliebig zwischen Führungskräften und Geführten ausgehandelt werden kann oder aktuellen Moden folgt. Das evolutionär definierte Phänomen Führung besser zu verstehen, ist die grundlegendste Voraussetzung, um Führungserfolg systematisch zu erhöhen!

Der Ansatz dieses Buchs würde allerdings wohl kläglich scheitern, wenn dabei eine Bedingung die weitgehende **Reduzierung des Menschen** auf Quasi-Instinkte wäre. Ich bin vollkommen davon überzeugt, dass wir mehr sind als „biologische Maschinen“ und unsere Zukunft erheblich von diesem *Mehr* abhängt. Wir müssen also einen sehr tiefen Blick hinter die Kulissen des Phänomens Führung werfen. Und wir brauchen zugleich eine Sicht auf das, was Tag für Tag zwischen Führenden und Geführten geschieht! Und zu guter Letzt benötigen wir einen Ansatz, der in der Lage ist, dies alles professionell zu einem Bild zu fügen!

¹¹ Allerdings hat Evolutionäre Führung nichts mit Ansätzen zu tun, die den Manager mit „*Manipulationswissen*“ über die Natur des Menschen versorgen wollen (z.B. *Nigel Nicholson*, How hardwired is Human behavior?, in HARVARD BUSINESS REVIEW, Juni-August 1998, S. 134-147). Während hier quasi die Mitarbeiter an den evolutionspsychologischen Marionetten-Fäden der Führenden hängen, werden wir aufzeigen, wie sehr diese selbst daran festgeknüpft sind.

Wie können wir uns das Rätsel rund um das Phänomen Führung eigentlich vorstellen? Unsere Lage ähnelt einerseits der Situation, über eine riesige Anzahl von Puzzle-Steinen (Detailwissen, Studienergebnisse etc.) zu verfügen. Wir können damit durchaus auf den beeindruckenden Leistungen all derjenigen aufbauen, die für diese Steine gesorgt haben. Leider haben sie versäumt, eine Bild-Vorlage hinzuzufügen. Und schwieriger noch: Wir wissen nicht einmal, welche Steine zu einem völlig anderen Puzzle gehören, und es fehlen vermutlich viele, die wir benötigen würden. Wir wissen nur eines: Wenn das Puzzle fertig ist, zeigt es eine Schatzkarte! Wie soll man an diese Aufgabe herangehen? Für welche Hilfsmittel entscheidet man sich?



Der *Evolutionäre Führungsansatz* nutzt 2 Zugänge zu den für uns wesentlichen praktischen Ableitungen. Wenn alle zwei zu einer ähnlichen Schlussfolgerung führen, reduziert sich unsere Gefahr, das Opfer einseitiger Gedanken zu werden oder am Thema vorbei zu theoretisieren:

- 1.) **evolutionspsychologische Perspektive:** Erfolge und Misserfolge haben während der Entwicklung unserer Art deutliche Spuren in unserer Psyche hinterlassen.
- 2.) **handlungsorientierte Perspektive:** Überleben bedeutet, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Da auch die menschliche Aufgabenwelt nicht zufällig ist, hinterließ sie ebenfalls Spuren in unseren Verhaltensmustern: Instinkt und Kultur vermengen sich.

Unser Ansatz gibt uns – um in unserer Geschichte zu bleiben – eine grobe Information darüber, welchen Gesetzmäßigkeiten die Bildvorlage folgt, welche Steine unabdingbar sind und welche eher zu einem anderen Puzzle gehören. Diese sollten wir dann auch getrost einfach zur Seite legen. Es gibt zu viele Themen und Gedanken, die unter der Überschrift Führung diskutiert oder veröffentlicht werden, die für das Kernphänomen verblüffend unwesentlich sind.

Den **Stand der Führungsforschung** können wir uns folgendermaßen verdeutlichen: Die Forscher haben Berge von *Puzzlesteinen* (Einzeldaten und -fakten) gesammelt, die sie zwischendurch immer wieder einmal neu nach Farbe oder Größe sortieren. Diese Steine stellen eine unerschöpfliche Quelle für die Gestaltung unterschiedlichster (Führungs-) *Bilder* dar; jeder *Puzzler* (Trainer, Berater, Autor...) kann sich beliebig bedienen, um sein Bild zu gestalten. Für dessen Wahrheitsgehalt gibt es kaum Kriterien, entscheidend für den jeweiligen Erfolg ist daher in erster Linie der *Unterhaltungs- und Vermarktungswert*. Leider ging den meisten Beteiligten schon vor längerer Zeit auch noch die Kreativität aus. Die *Führungsgalerien* hängen voll von *Fälschungen und Plagiaten*, und die Führungsliteratur besteht zumeist aus – freundlich ausgedrückt – Wiederholungen.

Haben wir überhaupt eine Chance, einen anderen Weg einzuschlagen? Schauen wir uns die anstehende Aufgabe noch einmal an: Ein Grundproblem der geschilderten Situation besteht darin, im „Puzzlestein-Salat“ *bedeutsame von irrelevanten* Steinen zu unterscheiden. An dieser Stelle tritt für uns die Evolutionspsychologie auf die Bühne. Sie bietet uns keine Bildvorlage, die wir abzeichnen können, aber sie gibt uns Regeln. Wir hantieren nicht mehr auf einer völlig freien Fläche, unser Bild bekommt eine Struktur. Wir können begründet äußern: Dieser Puzzlestein gehört dazu, jener nicht.

Natürlich handelt man sich mit diesem Vorgehen ein Problem ein: Wie stellen wir sicher, hinterher nicht ein fantasievolles, aber leider völlig *irrelevantes* Bild zu betrachten? Die Evolutionspsychologie hat nämlich logischerweise mehr Ähnlichkeit mit einem Denkexperiment als mit einer Erfahrungswissenschaft. Wir haben weder Zeugen, noch lassen sich versteinerte Verhaltensweisen finden. Unser Denkexperiment könnte im unangenehmsten Fall zu einer willkürlichen Fantasterei geraten. Um bei der kreativen Gestaltung unseres Bildes seriös zu bleiben, orientieren wir uns daher an *wissenschaftlichen Spielregeln*¹². Meines Wissens stehen die Aussagen des Evolutionären Führungsansatzes nicht im Widerspruch zu wissenschaftlichen Erkenntnissen z.B. aus Ethnologie, Anthropologie, Psychologie und Biologie.

Die Gestaltung eines evolutionspsychologischen Ansatzes verlangt einen schrittweisen Aufbau. Man könnte es auch so ausdrücken: Wir dürfen *kein fertiges Bild vor Augen* haben und dann mit den vorhandenen Puzzlesteinen verzweifelt versuchen, dieses „hinzubekommen“. Und wenn ein Stein nicht passt, machen wir ihn auch nicht passend. Wir müssen Schritt für Schritt schauen, welches Bild bereits entstanden ist und welche Art von Stein als nächstes passen könnte. Unstimmigkeiten verlangen dabei glaubwürdige Erklärungen – oder einen kompletten Umbau des Bildes. Wie die fertige Schatzkarte letztendlich aussieht, wissen wir erst im Verlauf ihrer Entstehung. Insofern haben wir mit der 1. Auflage von *Evolutionäre Führung* vor einigen Jahren eine Skizze entworfen, die nun weiter ausdifferenziert werden kann. Sie wurde mittlerweile umfangreich praktisch erprobt, in kritischen Diskussionen veredelt, hat von unterschiedlichsten Seiten Anregungen erfahren und *an Klarheit gewonnen*.

¹² Eine *gute Theorie* sollte eine große Menge an Daten in sinnvolle Aussagen und Thesen zu ordnen verstehen und einige nachvollziehbare Kriterien erfüllen (*Miner, J. B.*, Theories of organizational behavior, 1980, Hinsdale Ill.: Dryden Press): Sie sollte zum Verstehen eines Phänomens führen, Vorhersagen gestatten und Beeinflussung erleichtern, klare Grenzen für ihre Anwendbarkeit definieren, die Forschung auf wichtige Themen aufmerksam machen, generalisierbare Ergebnisse hervorbringen, weiteres Testen ermöglichen, indem sie klar definierte Variablen und Begriffe enthält, nicht nur von der Forschung bestätigt werden, die davon direkt abgeleitet wird, sondern auch mit bekannten Tatsachen vereinbar sein und so einfach wie möglich ausgedrückt werden.

Interessanter Weise sind die zwischenzeitlich nützlichsten Veröffentlichungen dazu, unabhängig von unserem Ansatz, auf wissenschaftlicher Seite entstanden (z.B. im Jahr 2009: *The Evolution of Leadership*, ein von Vaughn, Eerkens und Kantner editierter Sammelband und *An Evolutionary Psychology of Leader-Follower Relations* von McNamara und Trumbull; ein Jahr später *Selected* von van Vugt und Ahuja). Wir haben deshalb mittlerweile auch mit den Forschenden einen aktiveren Austausch gesucht.

Zu Beginn unserer gemeinsamen (Zeit-)Reise durch die Welt der Führung werden wir zunächst einen kurzen Blick auf die *problematische Ausgangssituation* (1) werfen. Womit sieht sich der Interessierte konfrontiert, wenn er heute mehr vom Phänomen Führung zu verstehen sucht? Ausgerüstet mit diesem Verständnis gehen wir sozusagen zum Ursprung unseres Phänomens zurück und skizzieren uns eine »Landkarte« für die weitere Reise. Ich werde Ihnen schildern, warum *Führung als evolutionär definierte Aufgabe* (2) betrachtet werden sollte und welche schwerwiegende Bedeutung eine solche Perspektive hat.

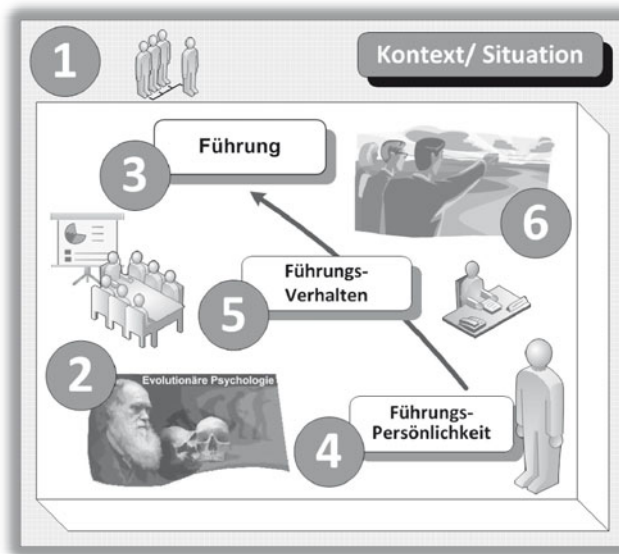


Abbildung 1: Buch-Struktur

Auf dieser Grundlage werde ich dann die *Kern-Aufgaben der Führung* (3) herausarbeiten – und Anregungen für ihre erfolgreiche Bewältigung geben. Es kommt mir vor, als hätte ich insbesondere diese evolutionären Kern-Aufgaben seit der 1. Auflage sehr viel besser verstanden. Was sich nicht nur in ihrer Differenziertheit ausdrückt, sondern hoffentlich auch in einer gelungenen Darstellung.

An dieser Stelle bringen wir dann den *Handelnden* ins Spiel, der sich mit den definierten Aufgaben auseinandersetzt. Hier versuchen wir die Frage zu klären, was es mit diesem berühmten *Rätsel der Führungspersönlichkeit* auf sich hat und prüfen, welchen Nutzen die evolutionäre Führungsperspektive für Fragen der *Auswahl* (4) und *Entwicklung* (5) von Managern bietet. Unsere gemeinsame Reise beenden wir dann mit einem Blick in die *Zukunft des Phänomens Führung* (6). Wir schließen unsere Reise ab und versuchen einen Blick in die Zukunft: Welche Rolle kann und sollte das Phänomen *Führung auf unserem weiteren Weg* auf dieser Welt spielen?

Wenn Sie die Meilensteine auf unserem gemeinsamen Weg später noch einmal Revue passieren lassen möchten, hier einige Lesetipps:



Das Zeichen gibt Ihnen einen Hinweis darauf, dass es sich an dieser Stelle um einen wichtigen Zwischenschritt bei der Gestaltung unseres „Puzzles“ handelt: eine **Kernaussage oder Schlussfolgerung**, die Sie einer kritischen Prüfung unterziehen sollten.

Beispiele, ergänzende Gedanken und Erläuterungen finden Sie mit einem grauen Balken gekennzeichnet.

Diese Texte sind „kleine Ausflüge“ auf unsrem Weg nach rechts und links, dienen also der vertieften Orientierung in der Landschaft, in der wir uns bewegen.

Hinterlegte Textstellen enthalten die versprochenen Hinweise auf **praktische Konsequenzen** der zuvor entwickelten Gedanken. D.h., hier findet Ihr Bedürfnis nach „Tipps & Tricks“ hoffentlich ein wenig konkrete Nahrung.

Ich möchte dabei in regelmäßigen Abständen Beispiele dafür geben, wie sich mit dieser Perspektive praktisch umgehen lässt.

Lassen Sie uns zunächst einen kurzen Blick darauf werfen, mit welcher unglücklichen Ausgangslage wir konfrontiert sind, wenn wir uns mit dem Phänomen Führung beschäftigen.

Manchmal bin ich unsicher, ob ich dabei zu kritisch bin. Das sind die Momente, in denen ich beispielsweise gefragt werde, ob nicht zum Thema Führung alles schon gesagt wäre (böse Zungen ergänzen dann: „...nur nicht von jedem“). In der Tat, es wird unglaublich viel über Führung geredet und geschrieben. Selbstredend, dass sie noch unendlich viel häufiger ganz pragmatisch tagtäglich ausgeübt wird. Was sollte da noch zu tun sein?

Das verflixte Problem Führung

„Während allgemein akzeptiert ist, dass Gene etwas damit zu tun haben, dass eine Hunderasse freundlicher (oder böartiger) ist als eine andere, sträuben sich selbst manche Wissenschaftler gegen die Vorstellung, dass sie prägend auf unser Denken und Handeln einwirken.“

Gary Marcus, Psychologieprofessor

Einige Jahre sind seit der 1. Auflage vergangen – und man wünschte sich, ich hätte dieses Kapitel komplett umschreiben oder sogar korrigieren müssen. Leider fand ich dafür kaum Anlass. Nun bin ich mir allerdings auch absolut im Klaren darüber, dass eine Gesamtsichtung aktueller Entwicklungen zum Phänomen Führung nicht in Einzelarbeit oder in einer kleinen Gruppe zu bewältigen ist. Daher meine Bitte: Geizen Sie nicht mit (kritischen) Hinweisen, und machen Sie mich mit Ihrer Ansicht nach wesentlichen (widersprechenden) Tatsachen vertraut¹³.

Ich bin nach wie vor der Ansicht, dass die Anzahl an Veröffentlichungen und Veranstaltungen rund um das Thema Führung zum tatsächlichen Verständnis des Phänomens in einem erschreckend ungleichgewichtigen Verhältnis steht. Wenn wir ehrlich sind, wissen wir über das Phänomen Führung unangenehm wenig!¹⁴ Und dass aktuelle Bücher – wie z.B. *„Radikal führen“*¹⁵ oder *„Leadership 2.0“*¹⁶ – mit ihren Titeln etwas Neues suggerieren, trägt uns auch nicht viel weiter: Im besten Fall legen sie weitere Puzzlesteine auf unseren unübersichtlichen Berg.

*Peter van Eyk*¹⁷, derzeit Bereichsleiter Human Resources Development & Management der *Vivento-Group*, *Deutsche Telekom AG*, und ein guter Kenner der Management-Szene, fragte mich einmal „Authentisch führen, Radikal führen, Spirituelle Führung, Emotionale Führung... jetzt auch noch Evolutionäre Füh-

¹³ Sie erreichen mich unter Buchkritik@Evolutionäre-Führung.de.

¹⁴ Es verwundert nicht, wenn *Oswald Neuberger*, einer der populärsten deutschen Führungsforscher, 2002 nahezu zynisch verlangt: „Statt kurzatmig Fakten auf Fakten zu häufen und mit unzulänglichen Messinstrumenten auf Verdacht herausgegriffene Variablen in ihrem Zusammenhang zu ungenügend operationalisierten Ad-hoc-Erfolgsmaßen zu bestimmen, muss der theoretischen Durchdringung der bereits vorliegenden Erfahrungen größere Aufmerksamkeit geschenkt werden ...“ (*Neuberger*, 2002, S. 433-434).

¹⁵ *Reinhard K. Sprenger*, Frankfurt: Campus

¹⁶ *Maren Lehky*, Frankfurt: Campus

¹⁷ Mitglied im Insiderkreis der *Open-Source: Management* – Initiative; Interview im Anhang.

rung. Ja, was denn nun?“¹⁸ Spricht er Ihnen damit aus der Seele? Verständlich! Zum Thema Führung gibt es mehr Veröffentlichungen, als wir jemals lesen können (und wollen!). Jeder schreibende Manager erzählt davon, wie er selbst erfolgreich geworden ist (oft völlig unterschiedliche, individuelle Erfahrungen), und in den *Seminaren* erfährt man mehr über die Wertvorstellungen des Trainers als über das „wahre Leben“. Dazu kommen ganz *persönliche Erfahrungen* damit, wie wir selbst geführt wurden. Überall nehmen wir ein wenig mit und „basteln“ uns selbst etwas, woran wir uns orientieren – zumindest hin und wieder. Mit kurzen Worten: Subjektivität, Zufall und Willkür beherrschen die Szene!

Erscheint Ihnen die Lage rund um das Thema Führung schon aussichtslos genug? Sie wird leider noch dadurch erschwert, dass es nicht einmal so richtig gelingen will, den *Erfolg der Führung* näher zu bestimmen. In der Regel wird in der Literatur hier zumindest schon einmal zwischen (A) dem *Karriereerfolg* einer Führungskraft und (B) ihrem *Beitrag zum Unternehmenserfolg* unterschieden. Eine nähere Bestimmung dieses Beitrags wird als „Herkulesaufgabe“ definiert¹⁹, d. h. als menschlich unmöglich (wenn man bedenkt, dass Herkules ein Halbgott war).

Ein wenig Hoffnung macht da beinahe der Versuch, zumindest die „*Misserfolgsfaktoren*“ der Führung²⁰ zu identifizieren. Bedauerlicherweise stellt sich Triumph nicht dadurch ein, dass man Dinge lässt, die die Niederlage garantieren.

Für wie wertvoll würden professionelle Skifahrer es halten, wenn man ihnen den Tipp gäbe, nicht zu stürzen oder eine Muskelzerrung zu vermeiden? Führungskräfte sind sogar noch schlechter dran als Leistungssportler: Es gibt viele Belege dafür, dass nicht einmal eine bislang ungebrochene Erfolgsbilanz ein Indiz dafür ist, dass eine Führungskraft nun weiß, was sie zu tun hat.

Führungserfolg entsteht offenbar nicht, indem man sich an klar festgelegte Vorgehensweisen oder Trainingsmethoden hält. Es erscheint daher fraglich, ob beispielsweise die Aussage „Er ist eine gute Führungskraft“ in dieser allgemeinen Form überhaupt möglich ist. Die sehr traditionsreiche Forschungslinie, nach den Eigenschaften oder Verhaltensmustern zu suchen, die erfolgreich Führende von weniger erfolgreichen unterscheiden, ist jedenfalls ohne größeren Gewinn geblieben. Top-Manager unterscheiden sich genau so deutlich voneinander wie andere Menschen auch.

¹⁸ Das sind alles Titel mehr oder weniger aktueller Bücher über Führung.

¹⁹ Neuberger, O., Führen und führen lassen, 2002, S.305

²⁰ z.B. McCall, M. W./ Lomardo, M. M. / Morrison, A. M., Erfolg aus Erfahrung. Effiziente Lernstrategien für Manager, 1995, und Mintzberg, H., Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse, 2005, S. 136



Es gelingt offensichtlich auch nach Jahrzehnten der Führungsforschung bis zum heutigen Tag nicht, das Phänomen in einer Weise greifbar zu machen, die breiten Konsens findet und zugleich wertvolle Hinweise für die Praxis gibt.

Die Suche nach der Führungspersönlichkeit „serviert“ uns immer wieder nur die üblichen Facetten der menschlichen Natur. Diese Tatsache interpretiert *Neuberger* gnadenlos, wenn er feststellt, dass viele Studien „... die Grenze zu Kalenderweisheiten oftmals überschreiten“²¹. Auch die *Managementliteratur* ist bei der Lösung unserer Schwierigkeiten „...in so hohem Maße wertlos, dass es sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, praktisch nicht lohnt, sie durchzusehen.“ Die interessantesten Gedanken aus dieser Wirtschaftswelt sind aktuell solche, die zumindest (z.T. theoriefrei) das Grundprinzip der evolutionspsychologischen Perspektive aufgreifen: existenziell wesentliche *Aufgaben* als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen zu wählen. Für diese Linie war wohl Malik ein früher Vorreiter.

Auf diesem insgesamt also noch immer recht wackeligen Untergrund sehen sich viele Autoren und Forscher genötigt, die chaotische Welt der Führungsdefinitionen um weitere zu bereichern. *Neuberger* entlarvt diese Ansätze als völlig irrelevant: „Wer glaubt, mit dem richtigen Wort ließe sich die Sache entzaubern, irrt.“



Hier wird deutlich: Unsere Suche muss dem *Kern der Führung* gelten, nicht seiner Oberfläche, sie muss dem Phänomen gelten, nicht der Suche nach den *richtigen Begriffen*.

Wie bereits erwähnt, soll uns bei unserer Aufgabe die *Idee der Evolution* wertvolle Dienste leisten. Was meinen Sie? Trägt diese überhaupt für psychologische Phänomene, wie es Führung eines ist? Es gibt Autoren, die dies grundsätzlich ablehnen²² und kritische Fragen stellen: Wie sollten Gene Verhaltenswahrscheinlichkeiten beeinflussen? Erfreulicherweise gibt es aber auch Studien, die darauf Antworten geben und unseren Ansatz lohnen lassen²³.

Verfolgen wir also den Gedanken weiter, dass das Phänomen Führung parallel zu unserer eigenen evolutionären Entwicklung entstanden ist. Fragen wir uns also: Wo ist der Puzzlestein, mit dem alles anfang? Auf der Suche nach einer Antwort müssen wir weit in unsere menschliche Ur-Zeit zurück...

²¹ *Neuberger*-Zitate auf dieser Seite aus: Führen und führen lassen, 2002, S. 10/ 25/ 205

²² *Hemminger, H.*, Der Mensch – eine Marionette der Evolution? Eine Kritik an der Soziobiologie, 1983

²³ *Marcus, G.*, Der Ursprung des Geistes. Wie Gene unser Denken prägen, 2005

Teil I: Natürliche Führung

Die Geburtsstunde der Führung

„Eine Genossenschaft, welche eine große Zahl gut angelegter Individuen umfasst, nimmt an Zahl zu und besiegt andere und weniger gut begabte Gesellschaften, selbst wenn schon jedes einzelne Glied über die anderen Glieder derselben Gesellschaft keinen Vorteil erlangen mag.“

Charles Darwin

Ist es vorstellbar, dass die kleine Gemeinschaft, die vor mindestens 350.000 Jahren über mehrere Generationen hinweg in der Nähe Erfurt drei Hüttenplätze, „Werkstattzonen“ und einen „Schlachtplatz“ bewohnte, in dieser Zeit mehr als 1.000 Tiere jagte und verzehrte (darunter Nashörner, Hirsche, Biber, Waldelefanten, Höhlenlöwen, Wildschweine), dabei ohne Führung und Management auskam?²⁴ Aus meiner Sicht eine völlig rhetorische Frage.

Den Geburtsmoment des Phänomens Führung für die Menschheit auf ein bestimmtes Datum zu legen, ist natürlich Unsinn. Aus meiner Perspektive fällt es jedoch schwer, Autoren zu folgen, die meinen, Management sei geschichtlich gesehen noch sehr jung, keine hundert Jahre alt, und der größte Teil der Entwicklung falle in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg.²⁵

Ersetzen wir oben im Zitat von Darwin das Wort „begabte“ durch „geführte“, dann haben wir die Formulierung, für die ich in diesem Buch argumentiere. Führung ist nicht einfach nur ein soziales Phänomen, das rein *situativ und kulturell* bedingt ist. Es hat *archaische Wurzeln*, die wir nicht ignorieren sollten!

Diese Wurzeln können Sie in ihrer Auswirkung mit einem **Autopiloten** vergleichen, der Verhaltensmuster mit verschiedenen Wahrscheinlichkeiten für Sie bereithält. Er zwingt Ihnen dabei nicht exakt auf, was Sie konkret und im Einzelfall zu tun haben. Vermutlich konkurrieren in verschiedenen Situationen sogar unterschiedliche Impulse in Ihnen um ihre Verwirklichung. Sie erleben dann eine innere Zerrissenheit, sozusagen zwei Seelen in einer Brust. Welche Empfehlung aktuell „gewinnt“ hängt dann von vielen situativen und psychologischen Bedingungen ab.

²⁴ Engeln, H., Wir Menschen. Woher wir kommen, wer wir sind, wohin wir gehen, 2004, S. 89 ff.

²⁵ Malik, F., Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 2001, S. 9

Wir verfügen also über erfreulich mehr Verhaltensflexibilität, als instinktgesteuerte Wesen (z.B. Haie) oder reine Reiz-Reaktions-Organismen (z.B. Amöben). Sie und ich können Empfehlungen unseres Autopiloten sogar widerstehen²⁶. Ausbauen oder abschalten lässt er sich jedoch nicht.

Wie sah sie denn jetzt aus, unsere Geburtsstunde? Für welches **wiederkehrende Überlebensproblem** stellt Führung eine Lösung dar? Nun, von Beginn an lebten unsere Vorfahren in einem kritischen Spannungsfeld, das ihnen ihr eigenes »Erfolgsmodell Gruppe« quasi als Nebenwirkung beschert hatte. Stellen Sie sich das vor, wie in einer Sportmannschaft: An sich eine prima Sache; ist sie aber zerstritten und chaotisch, leidet die Wettkampfstärke!

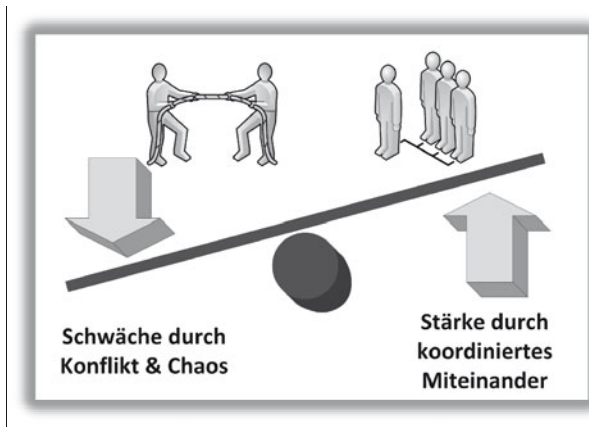


Abbildung 2: Chancen und Risiken des Miteinanders

Führung bot einen **evolutionären Zusatznutzen**, da sie Konflikte reduzieren und das koordinierte Miteinander verbessern konnte. Sie machte das Überleben der Gruppe damit wahrscheinlicher! Wäre letzteres nicht der Fall gewesen, würde uns das Phänomen heute nicht mehr beschäftigen.

Wir müssen meiner Ansicht nach nicht einmal mühevoll Diskussionen führen, wenn man uns fragt, 1.) wie hat denn jetzt Führung zu mehr Nachkommen geführt und 2.) wie trennen wir in Bezug auf Führung sinnvoll zwischen Evolution und Kultur? Erstens gibt es kein „Manager-Gen“, das man weitervererben muss, damit die Führungsaufgabe existent bleibt!

Zweitens hat sich verständlicher Weise die ganze geführte Gruppe erfolgreicher vermehrt – und damit auch das Phänomen Führung weitergetragen.

²⁶ Die Evolutionstheorie definiert für das menschliche Verhalten weder genetische Zwänge noch die Unmöglichkeit einer Veränderung, wie teilweise fälschlich unterstellt wird.

Wo genau bei dieser Art der Verbreitung exakt die Grenze zwischen Evolution und Kultur²⁷ ist, betrachte ich so lange als vernachlässigbaren Nebenkriegsschauplatz, bis die Fachleute diese Frage zu anderen Schlüsselthemen beantwortet haben.

Führende mussten nicht die großen Retter der Menschheit sein oder allgemeines Wohlbefinden schaffen – sie mussten nur dafür Sorge tragen, dass die Gruppe das aktuelle ***gemeinsame Ziel*** besser erreichte. Es gab diese Aufgabe. Es gab Wesen, die sich dieser Aufgabe annahmen. Führung war geboren!



Viele Ansätze – egal aus welcher Profession – machen einen entscheidenden Fehler: Sie definieren Führung durch bestimmte Strukturen oder Verhaltensweisen. In dem Moment, in dem wir ***Führung als Aufgabe*** erkennen, ändern sich alle Spielregeln!

Die unterschiedlichen Varianten, diese Aufgaben zu lösen, mögen variieren – die *Essenz* der Führung (das evolutionäre Phänomen) tut dies nicht!

Wenn Sie mit mir unsere menschliche Frühgeschichte etwas beleuchten möchten – vielleicht sogar Interesse an evolutionspsychologischen Gedanken haben –, dann folgen Sie mir nun durch Teil I unseres Buches. Wir skizzieren unsere Landkarte der Führung dann Schritt für Schritt.

Sollten Sie aber schon zu neugierig auf die praktische Seite geworden sein, dann blättern Sie ruhig zu Teil II und vertiefen deren Hintergrund im Nachhinein.

1. Leben in Gemeinschaft

Alle heutigen Erkenntnisse sprechen dafür, dass die Entwicklung unserer Art stets in Gruppen stattgefunden hat. Eine Reihe von Wissenschaftlern betrachtet ***Gemeinschaft und Kooperation*** sogar als Basis des Lebens an sich, die schon unmittelbar nach dessen Entstehung ihren Auftritt auf der Bühne der Evolution hatten²⁸. Von einem Zeitpunkt an, der noch vor der berühmten Frage nach Henne und Ei anzusiedeln ist, erlebten unsere Vorfahren, dass sie gemeinsam mit Artgenossen wesentliche *Überlebensprobleme* erfolgreicher bewältigen konnten (z.B. die Treibjagd, Aufzucht oder Verteidigung).

²⁷ “Kultur beruht unter anderem auf der genetischen Neigung, die Erfolgreichen (oder zumindest Erfolgversprechenden) nachzuahmen.“ (in *Karl Eibl*, Kultur als Zwischenwelt, 2009, S. 113)

²⁸ *Fortey, R.*, Leben. Eine Biographie, 2002, S. 78

Die Evolution hat dabei – im Gegensatz zu einigen zeitgenössischen Autoren – nie geäußert, dass die Gruppe bei *allem* erfolgreicher ist. Ein **Team-Dogma** wäre für sie absurd! Man kann aus dem Nutzen der *gemeinschaftlichen Arbeit* ableiten, dass nicht vieles alleine besser geht²⁹. Wir sind schon immer gleichzeitig Individuum *und* Gruppenmitglied! Daher sind einige psychologische Spannungsfelder quasi in uns eingebaut und bestimmen unseren archaischen Autopiloten spürbar.



Abbildung 3: Sozialer Autopilot

Im Grunde haben unsere Vorfahren untereinander einen Handel abgeschlossen, den sie niemals ablehnen konnten, und – im wahrsten Sinne des Wortes – mit Blut besiegelt! Wie D'Artagnan, der Musketiere aus Alexandre Dumas Roman, es ausdrücken würde: „Alle für einen und einer für alle!“ Ich bezeichne diesen Handel gerne als »*Gegenseitiges Leistungsversprechen*« und werde darauf später näher eingehen.



Zweifellos können wir von einem urzeitlichen **gegenseitigen Leistungsversprechen** unserer Ahnen ausgehen: „Wenn Du Deinen Teil des evolutionären Deals einhältst, halte ich auch meinen ein. Dann profitieren wir beide.“

Ich bin überzeugt, dass dieser *Ur-Handel* ein Grundprinzip unseres menschlichen Überlebens und damit quasi auch ein Teil unserer »psychologischen Hardware« (*Archaischer Autopilot*) ist. Deshalb sind uns Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Vertrauen so wichtig.

²⁹ Schwächen und Gefahren der Gruppe sind z. B. die Illusion der Unangreifbarkeit, der Druck der Gruppenmeinung oder die Gefahr des sozialen Faulenzens (Weinert, A. B., Organisations- und Personalpsychologie, 2004, S. 431 ff.).

Konnten unsere Ur-Ahnen ihr Versprechen an die Gemeinschaft aufgrund kurzzeitiger Probleme (z.B. Krankheit) nicht einhalten, wurde es von den anderen Mitgliedern ausgeglichen. So lange es sich eine Gruppe leisten konnte, unterstützte sie Hilfsbedürftige³⁰. Nutzten diese die Unterstützung der Gruppe allerdings schamlos aus, war der Handel aufgekündigt. Ausgestoßen zu werden kam damals der Todesstrafe gleich.

Das Phänomen **Beziehung** ist von Mutter Natur zum gegenseitigen Nutzen der Beteiligten definiert und durch etwas charakterisierbar, was wir die *Deal-Dimension* nennen wollen. Verständlicherweise saßen damals keine Ur-Anwälte zusammen, um diesen Deal sachlich auszuhandeln. Folglich war es nützlich, die Wesen noch auf eine andere Weise aneinander zu binden. Diese Funktion hatte und hat ein „irrationaler Klebstoff“ zwischen uns, den wir als die *Emotionale Dimension* einer Beziehung bezeichnen wollen.



Jede Beziehung enthält eine **Deal-Dimension** und eine **Emotionale Dimension**. Je nach Charakter einer Verbindung können diese unterschiedlich ausgeprägt bzw. bedeutsam sein.

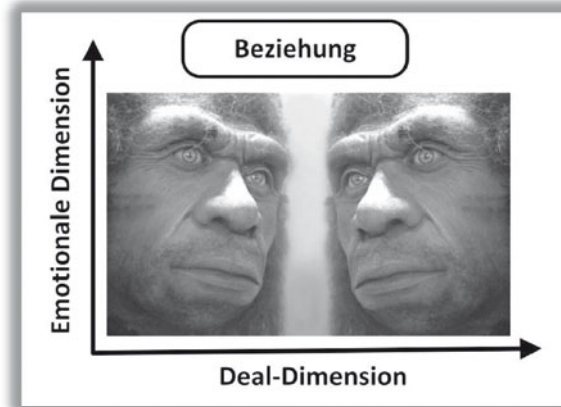


Abbildung 4: Verbunden sein

Solche Verbindungen können wir nicht mit unendlich vielen Wesen aufrechterhalten. Interessanter Weise ist auch zur Gruppengröße etwas in unserem archaischen Autopiloten verankert. Die kleinste Einheit einer Gemeinschaft – das »**Paar**« – wird durch den eigenen Nachwuchs zu einer »**Kernfamilie**«.

³⁰ Es gibt sogar Knochenfunde, die zeigen, dass selbst schwer verletzte Gruppenmitglieder, die die ihnen erwiesene Unterstützung nie mehr ausgleichen konnten, lange gepflegt und am Leben erhalten wurden.

In Ur-Zeiten war es aus unterschiedlichsten Gründen (z.B. Transport, Ernährung, Verteidigung) nicht wahrscheinlich, dass diese sehr groß war. Vermutlich bildeten 2-3 Kernfamilien (eine Gruppe von etwa 15 Individuen), eine Existenzgemeinschaft bzw. einen »**Haushalt**«. 10 bis 15 solcher Haushalte (150-200 Individuen) hatten enge Verbindungen mit- und zueinander, unterstützten sich in Notzeiten. Die Diskussion, ab wann wir Gemeinschaften als Stamm, »**Clan**« oder Sippe bezeichnen wollen, überlasse ich anderen. Jedenfalls fühlen sich für uns diese verschiedenen Größen irgendwie *natürlich* an.

Solche Gruppengrößen bzw. Einheiten haben sich durch unsere ganze Geschichte hinweg als praktisch erwiesen. Seien Sie also nicht erstaunt, wenn die Produktivität Ihrer Projektgruppe spürbar sinkt, wenn Sie diese z. B. um weitere Mitglieder von 7 auf 15 Personen erweitern. Es gibt Unternehmen, die stark darauf achten, keine Organisationseinheiten zu haben, die über 150 Mitarbeiter hinausgehen. Zählen Sie mal, wie viele Freunde und wie viele gute Bekannte Sie haben. Und wie groß ist Ihr erweiterter Kreis? Ich wage die These, Sie finden unsere Zahlen wieder.

Das Leben in der Gruppe scheint uns – zumindest durchschnittlich – gut zu tun. Moderne Studien liefern in diesem Zusammenhang interessante Ergebnisse: Organisationsmitglieder, die Teil einer harmonisch eingespielten Arbeitsgruppe sind, werden gewöhnlich seelisch, geistig und körperlich mit den Arbeitsbedingungen besser fertig. Sie sind zufriedener, klagen seltener über Stress und sind weniger krank als diejenigen, die als Außenseiter keiner Gruppe angehören³¹.

Weil wir es also prima finden, Bestandteil einer Gemeinschaft zu sein, übertragen wir ihr durchaus bereitwillig einen Teil unserer Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Wenn im Urlaub alle unsere Freunde zum Strand wollen und nur wir lieber ins Museum, überlegen wir schnell, ob uns die Ausstellung wirklich so wichtig ist. Auch Teamsportarten zeigen, dass wir Menschen sogar rein zum Spaß miteinander kooperieren. Was noch lange nicht heißt, wir seien *perfekte* Kooperationspartner.



Die Evolution hat mit der **Kooperationsfähigkeit** unseren wertvollen **egoistischen Impulsen** nur einen weiteren Nutzenbringer zur Seite gestellt. Sie sah keine Notwendigkeit, den Mechanismus des Eigennutzes zu eliminieren – zumindest bislang.

Um überhaupt in den Kooperationsmodus zu kommen, müssen wir von der Grundannahme ausgehen, dass unser Gegenüber uns nicht schaden will. Wir nennen das heute **Vertrauen**. Für unsere Ahnen eine deutlich leichtere Geschichte, als für uns heute.

³¹ Weinert, A. B., Organisations- und Personalpsychologie, 2004, S. 417

Jeder wusste damals, was er vom Anderen erwarten konnte, da man einander schon sein ganzes Leben lang kannte. Unsere Vorfahren sind in eine – modern formuliert – *Vertrauenskultur*³² hineingeboren worden. Wie Studien belegen, sind nicht Freundschaft oder Verträge die wichtigsten kooperationsfördernden Faktoren, sondern der „Schatten, den die Zukunft wirft“³³. Mit dem Satz »**Man sieht sich im Leben immer zwei Mal**« bringen wir dieses instinktive Wissen zum Ausdruck. Solange sich unser Gegenüber erwartungsgemäß, d. h. berechenbar verhält, gibt es keinen Grund, das Vertrauen aufzukündigen.

Wenn ein Homo erectus (einer unserer Urahnen) dem anderen das Essen wegnahm, entstand nicht zwingend Misstrauen zwischen diesen beiden, so merkwürdig uns das im ersten Moment vorkommen mag. Es ging allein darum, ob diese Aktion zu erwarten war. Vielleicht gab es Wut, Enttäuschung und Rachegefühle des Unterlegenen – Misstrauen entstand aber nur, wenn die **Berechenbarkeit** (Vorhersehbarkeit, Verlässlichkeit etc.) verloren ging.

Ähnlich sieht es aus, wenn Sie Ihrem Kind „versprechen“, dass es kein Eis bekommt, wenn es Spielkameraden im Sandkasten Förmchen wegnimmt. Läuft es schließlich tatsächlich auf einen eisfreien Tag hinaus, ist Ihr Nachwuchs sicherlich nicht glücklich und dankbar. Sie haben aber damit sogar das Vertrauen in Ihre Person verstärkt: Was Papa oder Mama sagen stimmt!

Wir wurden zwar schon immer automatisch in eine Gruppe hineingeboren, blieben aber nicht ebenso zwangsläufig darin. Es war also sehr wichtig, in der Gruppe zumindest toleriert und akzeptiert zu sein, im besten Falle sogar anerkannt. Pragmatisch, wie die Natur ist, hat sie diese Anerkennung an den **Wert des Einzelnen** für die Gemeinschaft geknüpft. Noch heute leiden wir, wenn wir für niemanden nützlich sind und keine Funktion in der Gemeinschaft haben.

Spannender Weise hat die Gruppe gleichzeitig stets gemeinsam darauf geachtet, dass niemand großenwahnsinnig wurde, also seinen eigenen Wert überschätzte. Heute würden wir an dieser Stelle von Arroganz, Hochnäsigkeit oder Überheblichkeit sprechen. Das gefährdete nämlich den Frieden untereinander – und damit die Leistungsfähigkeit der Gemeinschaft. Man holte diejenigen „auf den Boden der Tatsachen“ zurück.

Es wird vermutet, dass unser **Selbstwertgefühl** ein subjektives Messinstrument für diese Akzeptanz anderer Menschen sein könnte. Ist es nicht faszinierend, was wir alles tun, um unser Selbstwertgefühl zu schützen oder gar zu steigern? Und ist es nicht ebenso beeindruckend, wie unendlich gnadenlos wir mit den Menschen umgehen, die es (vielleicht nur versehentlich) verletzen?

³² Zum Phänomen Vertrauen gibt es nicht ein Tausendstel der Forschung und Literatur, wie zu unserem Thema Führung. Dabei ist es eventuell der zweitwichtigste Einflussfaktor, wenn es um den Erfolg von Unternehmen geht (vgl. R. Berth, Erfolg, 1993).

³³ Allman, W. F., Mammutjäger in der Metro, 1999, S. 109