

Michael Alznauer
Valerie Lesaar

Das evolutionäre Führungsmodell

Sieben Kernaufgaben für eine
erfolgreiche und effiziente Führungskraft

3. Auflage



Springer Gabler

Das evolutionäre Führungsmodell

Michael Alznauer • Valerie Lesaar

Das evolutionäre Führungsmodell

Sieben Kernaufgaben für eine
erfolgreiche und effiziente Führungskraft

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Michael Alznauer
Change Support Team
Bonn, Deutschland

Valerie Lesaar
MP - Management-Profiling GmbH
Bonn, Deutschland

Die ersten beiden Auflagen sind unter dem Titel erschienen: Natürlich führen. Der evolutionäre Quellcode der Führung

ISBN 978-3-658-28041-3 ISBN 978-3-658-28042-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28042-0>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2013, 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für die Menschen, die wir als **Sippe** erleben
dürfen, in Liebe und Dankbarkeit,*

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

Vorwort zur 3. aktualisierten Auflage

Das Chefsein beenden!

So lautet eine der radikalsten Auswüchse der aktuellen Diskussion in der „Welt der Führung“. Provokante Thesen haben wieder einmal Konjunktur: #New Leadership, Agiles Führen, New Work, Digital Leadership, das Ende der Hierarchie, ... Weltweit bekannte Großunternehmen zahlen für einen Besuch bei wirtschaftlich unbedeutenden Mikro-Firmen viel Geld, um sich anzuschauen, wie das funktionieren kann: das Chefsein zu beenden!¹

Paradoxerweise sucht unsere verunsicherte Weltengemeinschaft zeitgleich nach Wegen, zerrissene Länder, unterschiedlichste Anschauungen und multinationale Herausforderungen wirkungsvoller zu managen. Wir huldigen Unternehmer-Persönlichkeiten, deren Vermögen unfassbare Größenordnungen erreicht haben, und beobachten zugleich fasziniert scheinbar führungslose Gemeinschaften von Aktivisten.

Es ist schwer, in diesem widersprüchlichen Durcheinander nicht die persönliche Orientierung zu verlieren. Wenn dann noch visionäre Geister prophezeien, dass wir bald alle von einer Künstlichen Intelligenz geführt werden, ist die Verwirrung perfekt. Wird Führung stetig komplizierter, unattraktiver und geradezu lästig? Wird sie völlig anders, überflüssig oder digitalisiert?

Wir werden diese Fragen für Sie beantworten und Ihnen Perspektiven zur Verfügung stellen, mit denen Sie einfacher und wirksamer führen. Versprochen!

Bei der Erstauflage standen wir mit unserer Überzeugung, dass Führung uralte Wurzeln hat, noch weitgehend allein. Zwischenzeitlich ist der Bezug auf die Evolution des Menschen geradezu in Mode gekommen. Selbst auf wissenschaftlicher Seite sind mittlerweile interessante Texte zu unserer Perspektive auf die Führungsaufgabe veröffentlicht worden.² Daher erschien uns eine umfassende Aktualisierung dieser Auflage sinnvoll.

¹ Vgl. *Marie Rövekamp* in „Das Berufsgeheimnis“ (DER TAGESSPIEGEL vom 12.02.2019, S. 3).

² Z. B. der von *Vaughn, Eerkens und Kantner* editierte Sammelband „The Evolution of Leadership“ (2009), „An Evolutionary Psychology of Leader-Follower Relations“ von *McNamara und Trumbull* (ebenfalls 2009) oder „Selected“ von *van Vugt und Ahuja* (2010).

Da wir zudem vor einiger Zeit das 10-jährige Jubiläum unseres Führungsansatzes feiern durften, freut es uns besonders, Ihnen das „Update des Evolutionären Führungsmodells“ für Ihre eigene Praxis zur Verfügung zu stellen.

Bonn, im November 2019

Michael Alznauer
Valerie Lesaar

Wir können wirksamer führen

„Unsere vormenschlichen Vorfahren waren weder auserwählt noch unschlagbar. Sie hatten einfach Glück.“

E.O. Wilson, Mitbegründer der Soziobiologie

Das Phänomen Führung ist selbst nach vielen Jahrzehnten der Forschung und Jahrtausenden der Praxis noch immer verblüffend unverstanden. Dass wir heute zwischen hierarchiefreier, agiler Selbstorganisation und der Ankündigung einer Führung durch Künstliche Intelligenz nahezu alles angeboten bekommen, bestätigt diese Tatsache nur. Offenbar funktioniert Führung auch, ohne dass wir sie völlig begreifen! Warum also damit beschäftigen?

Unabhängig davon, dass dies schlichtweg unterhaltsam sein kann, gibt es natürlich praktische Gründe: Wenn Sie sich durch das Buch einen größeren Erfolg in Ihrer Aufgabe¹ versprechen, gehören Sie zu den Menschen, die wir beim Schreiben vor Augen hatten. Wir möchten wertvoll für Sie und Ihre Mitarbeiter sein!

Gleichzeitig gehört Führung aber auch zu den wesentlichsten gesellschaftlichen Phänomenen! Darf es uns kaltlassen, wenn immer mehr Menschen bereit sind, „für den Kandidaten zu stimmen, der das simpelste Wahlversprechen hat und darüber hinaus ankündigt, dass er mit der Vergangenheit brechen und das ‚Establishment‘ entmachten wird“?² Unsere gemeinsame Zukunft wird zweifellos von der **Qualität unseres Führungsverständnisses** mitbestimmt. Es ist eindeutig nicht egal, ob und wie wir führen oder geführt werden! Für diese Erkenntnis reicht bereits ein oberflächlicher Blick in die Geschichtsbücher, in unsere Unternehmen oder in die politischen Organisationen.³

¹ Als Autorenduo, das zwei von drei Geschlechtern unserer Zeit abdeckt, diskutieren wir gerne über unsere Entscheidung, die männliche Sprachform zu wählen. Lieber diskutieren wir aber über Aspekte, die die Führungsqualität beeinflussen.

² *Moisés Naim* im Handelsblatt: „Boom für Scharlatane“ (2019, Nr. 38).

³ Da wir den Anspruch haben, die zeitlose Essenz der Führung herauszuarbeiten, werden wir hier weder tages- noch gesellschaftsaktuelle Themen in den Mittelpunkt stellen. Dies lässt sich in einem anderen Format sinnvoller tun: <https://www.xing.com/communities/groups/lead2gether-community-4a0e-1102049/posts>.

Nun 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 suchen Orientierung und verteidigen zugleich unser Freiheitsempfinden. Wir sind kompliziert. Aber sind die entscheidenden Mechanismen des Phänomens Führung deshalb ebenso kompliziert? Wir werden Ihnen zeigen: Das ist nicht der Fall!

Unterstützung erhalten wir bei unserer Aufgabe von Seiten der *Evolutionären Psychologie*.⁴ Kurz gesagt, ist diese wissenschaftliche Perspektive davon überzeugt, dass die Idee der Evolution nicht nur für unser körperliches Erscheinungsbild relevant ist, sondern auch Erkenntnisse in Bezug auf unsere Psyche bietet. Kann es beispielsweise sein, dass Ihr Schreibtisch im Büro so steht, dass Sie mit dem Rücken zur Wand und nicht zur Tür sitzen? 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? Wir könnten noch viele ähnliche Beispiele aufzählen und vermutlich ist Ihre Antwort: Ja!

Ist es nicht verblüffend, dass wir solche Annahmen über Sie einfach so in den Raum stellen können? Wir kennen weder Ihr Leben noch die Erfahrungen, die Sie gemacht haben. Aber wir wissen, dass hinter unserem Verhalten *Muster* liegen, die wahrscheinlicher sind als andere. Und die Evolutionäre Psychologie weist darauf hin, dass viele von ihnen nicht zufällig auftreten, sondern mit der langen Geschichte unserer Art auf diesem Planeten zu tun haben.

Dabei geht es keinesfalls um die Reduzierung des Menschen auf Quasi-Instinkte. Es gibt keinen Zweifel daran, dass wir *mehr sind als „biologische Maschinen“* und unsere Zukunft erheblich von diesem Mehr abhängt. Allerdings schadet es uns, wenn wir grundlegende Facetten unserer sozialen und biologischen Natur missverstehen.

► Führung ist nichts, was *beliebig* zwischen Führungskräften und Geführten ausgehandelt werden kann oder in seinem wesentlichsten Kern aktuellen Moden folgt.

Erfolgreich führen kann nur, wer die menschliche Natur berücksichtigt, statt ihr entgegen zu handeln! Das evolutionär definierte Phänomen Führung besser zu verstehen, ist die grundlegendste Voraussetzung, um den eigenen Führungserfolg zu erhöhen!

Wie können wir uns das „Rätsel Führung“ plastischer vor Augen führen? Unsere Lage ähnelt der Situation, auf einen Berg von Puzzle-Steinen zu blicken. Jeder einzelne steht für irgendein Detailwissen zum Thema Führung, für Studienergebnisse, theoretische Ansätze, empirische Belege, Erfahrungen, persönliche Glaubenssätze usw. Das einzige Problem ist, dass uns niemand eine nützliche Bild-Vorlage dazugelegt hat. Wir stehen vor einem einzigen großen Durcheinander!

⁴Buss, D. M., Evolutionäre Psychologie, 2004.

Berater, Praktiker, Trainer, Autoren und selbst Wissenschaftler bedienen sich nun beliebig von diesem Berg, um Bilder nach ihren subjektiven Vorstellungen zu untermauern. Entscheidend für deren Erfolg ist oftmals der jeweilige *Unterhaltungs- und Vermarktungswert*. Ernsthafte Prüfungen der Wirksamkeit und des praktischen Nutzens gibt es kaum. Und dann ging den Beteiligten irgendwann leider auch noch die Kreativität aus. Die Führungsliteratur besteht deshalb zumeist aus – freundlich ausgedrückt – Wiederholungen.

Haben wir überhaupt eine Chance, einen anderen Weg einzuschlagen? Schauen wir uns die anstehende Herausforderung noch einmal an: Zunächst benötigen wir für unser Puzzle eine solide Unterlage. Dazu dient uns die Evolutionspsychologie. Sie liefert ein stabiles Fundament und erlaubt uns gleichzeitig, in unserem Puzzlestein-Durcheinander wichtige von unbedeutenden Steinen zu unterscheiden. Dann gilt es zu prüfen, ob aus dem verbleibenden Material ein stimmiges Ergebnis zu schaffen ist. Dazu möchten wir Sie auf eine kleine Zeitreisen durch die Geschichte menschlicher Gemeinschaften mitnehmen. Wir werden dabei zeigen, dass Führung von Beginn an für unsere Art eine entscheidende Überlebensstrategie darstellte.

Wir werden auch die Frage beantworten, was es mit dem „*Rätsel der Führungspersönlichkeit*“ auf sich hat und welchen Wert die evolutionäre Führungsperspektive für die *Auswahl und Entwicklung* von Managern bietet. Unsere gemeinsame Reise beenden wir dann mit einem Blick in die *Zukunft der Führung*.

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

- ▶ Wichtiger Zwischenschritt: Eine Kernaussage oder Schlussfolgerung, die Sie einer kritischen Prüfung unterziehen sollten.

Beispiele, ergänzende Gedanken und Erläuterungen

Kleine Ausflüge: Informationen, die der Vertiefung dienen.

Tipp: Für Ihre Führungspraxis

Praktische Anregungen: Hinweise auf konkrete Konsequenzen der zuvor entwickelten Gedanken. Hier findet Ihr Bedürfnis nach „Tipps & Tricks“ Nahrung.

Schauen wir uns nun an, mit welcher unglücklichen Ausgangslage wir konfrontiert sind, wenn wir uns mit dem Thema Führung beschäftigen. Erlauben Sie uns an dieser Stelle ein wenig Übertreibung und Zuspitzung, um das Wesentliche unmissverständlich transportieren zu können.

Das verflixte Problem Führung

„Um die kreativen Aspekte der Evolution zu verstehen, müssen wir jetzt auch anerkennen, dass Kooperation ein drittes Prinzip in der Entwicklungsgeschichte des Lebendigen darstellt.“

Martin A. Nowak, Professor für Biologie

Nach wie vor übersteigt die Anzahl an Veröffentlichungen und Veranstaltungen rund um die Führungsaufgabe das tatsächliche Verständnis zum Thema deutlich.¹ Obwohl viele Bücher mit ihren Titeln Neues suggerieren (z. B. „New Work“,² „Radikal führen“³ oder „Leadership 2.0“⁴): Im besten Fall legen sie weitere Puzzlesteine auf unseren unübersichtlichen Berg.

Zum Thema Führung gibt es mehr Veröffentlichungen, als wir jemals lesen können. 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 sogenannte wahre Leben. Dazu kommen ganz persönliche Erlebnisse, wie wir selbst geführt wurden. Überall nehmen wir ein wenig mit und „basteln“ selbst etwas, woran wir uns orientieren – zumindest hin und wieder. Mit kurzen Worten: Subjektivität, Zufall und Willkür beherrschen die Szene!

Unser Verständnis wird noch dadurch weiter erschwert, dass es nicht einmal so richtig gelingen will, den **Erfolg der Führung** näher zu bestimmen. In der Regel wird in der Literatur zumindest zwischen (A) dem *Karriereerfolg* einer Führungskraft und (B) ihrem *Beitrag zum Unternehmenserfolg* unterschieden. Eine nähere Bestimmung dieses Beitrags

¹ 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).

² *Hübler, M.*, New Work: Menschlich – Demokratisch – Agil, 2018.

³ *Reinhard K. Sprenger*, Frankfurt: Campus.

⁴ *Maren Lehky*, Frankfurt: Campus.

wird als „Herkulesaufgabe“ definiert,⁵ d. h. als menschlich unmöglich (wenn man bedenkt, dass Herkules ein Halbgott war).

Ein wenig Hoffnung macht da beinahe der Versuch, zumindest die „**Misserfolgsk Faktoren der Führung**“⁶ zu identifizieren. Bedauerlicherweise stellt sich ein 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, nun zu wissen, was in Zukunft für das gemeinsame Gelingen zu tun wäre.

Führungserfolg entsteht offenbar nicht, indem man sich an klar festgelegte Verhaltensweisen oder Checklisten hält. Dazu ist die Aufgabe zu komplex. Es ist im Grunde sogar fraglich, ob die Aussage „Person x ist (generell) eine gute Führungskraft“ überhaupt Sinn macht.

Die Suche nach *der* Führungspersönlichkeit liefert immer wieder die üblichen Facetten der menschlichen Natur. Diese Tatsache interpretiert *Neuberger* gnadenlos, wenn er feststellt, dass viele Studien „... die Grenze zu Kalenderweisheiten oftmals überschreiten“.⁷ 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 Ansätze sind hier noch solche, die „Schlüsselaufgaben der Führung“ als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen wählen: Für diese Linie war wohl Professor *Fredrik Malik* ein früher und sprachgewaltiger Vorreiter, dem unser größter Respekt gilt.

Auch die traditionsreiche Forschungslinie, nach *den* Eigenschaften oder Verhaltensmustern zu suchen, die erfolgreich Führende von weniger erfolgreichen unterscheiden, ist ohne größeren Gewinn geblieben: Top-Manager unterscheiden sich genau so deutlich voneinander wie andere Menschen auch.

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

Peter van Eyk,⁸ ein Kenner der Management-Szene, fragte uns vor Jahren einmal humorvoll „Authentisch führen, Radikal führen, Spirituelle Führung, Emotionale Führung

⁵ *Neuberger, O.*, Führen und führen lassen, 2002, S. 305.

⁶ *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.

⁷ *Neuberger*-Zitate auf dieser Seite aus: Führen und führen lassen, 2002, S. 10/25/205.

⁸ Damals Bereichsleiter Human Resources Development & Management der Vivento-Group, Deutsche Telekom AG, heute selbstständiger Management-Coach.

... jetzt auch noch Evolutionäre Führung. Ja, was denn nun?⁹ Spricht *van Eyk* Ihnen aus der Seele? Tragen wir mit unserem Ansatz einfach noch weiter zur Unübersichtlichkeit bei? Prüfen Sie selbst!

Wir versprechen Ihnen, dass Sie nach Lesen unseres Buches *jeden* anderen Führungsansatz in seiner Begrenztheit erkennen – und ihn in das Gesamtbild des evolutionären Führungsverständnisses einbinden können.

Wir gehen davon aus, dass das Phänomen Führung parallel zu unserer eigenen evolutionären Entwicklung entstanden ist. Fragen wir uns: Womit begann für uns Menschen die Erfolgsgeschichte der Führung? Auf der Suche nach einer Antwort müssen wir weit in die Ur-Zeit unserer Spezies zurück ...

⁹ *Peter van Eyk* zitiert hier Titel von Büchern über Führung.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Evolution der Führung

Die Geburtsstunde der Führung	3
1 Leben in Gemeinschaft	5
2 Leben in Sozialstrukturen	9
3 Geführtes Leben	12
3.1 Die Führenden	15
3.2 Die Geführten	19
Führung auf dem Weg in die Gegenwart	23
1 Unser Bewusstsein entfaltet sich	24
1.1 Zeitverständnis: Die Zukunft entsteht	25
1.2 Komplexität und Dynamik: Die Welt gerät aus den Fugen	27
1.3 Kompetenz-Explosion: Vom Traum der Welt-Herrschaft	28
2 Unsere Gemeinschaften werden größer	29
2.1 Politik: Das Spiel um die Macht bekommt ein Eigenleben	30
2.2 Organisation: Von der Sippe zur Institution	32
3 Wir mehren unseren Besitz	35
4 Kulturen differenzieren sich heraus	37

Teil II Die Essenz der Führung

Die Aufgabenwelt der Führung ist überschaubar	43
Die Aufgaben professionell wahrnehmen	47
Die Kunst natürlicher Führung	51
1 Persönliche Positionierung: Anspruch erheben und die Legitimation erhalten. . . .	51
1.1 Auftritt: Die eigenen Möglichkeiten wirkungsvoll anbieten	53
1.2 Legitimation: Sich einen Vertrauensvorschuss erarbeiten	55
1.3 Antritt: Die Führungsrolle spürbar übernehmen	58

2	Erfolgsmodell-Klarheit: Wissen, wie man den gemeinsamen Erfolg herstellt	61
2.1	Wesentlichkeit: Die Erfolgsgesetze des größeren Ganzen verstehen	64
2.2	Gemeinschaftlichkeit: Den Blick weiten	66
2.3	Strategie: Eine vielversprechende Wette auf den Erfolg anbieten	69
3	Gemeinsame Wirklichkeit: Ein abgestimmtes Handeln sicherstellen	70
3.1	Orientierung: Den unumstößlichen Kern des Erfolgsmodells verdeutlichen	72
3.2	Synchronisation: Auf ein einheitliches Vorgehen ein schwören	75
3.3	Präsenz: Wesentliches in den Köpfen der Beteiligten bewusst halten	77
4	Umsetzung: Für die Verwirklichung des Erfolgsmodells sorgen	80
4.1	Navigation: Keine unnötigen Kräfte vergeuden	82
4.2	Entscheidung: Der Gemeinschaft durch Verwirrung und Lähmung hindurch helfen	86
4.3	Fortschritt: Dem Ziel stetig weiter nähern	95
5	Leistungsgemeinschaft: Das Team wettkampffähig machen und halten	98
5.1	Gemeinschaft: Zutrauen und Vertrauen entwickeln	101
5.2	Leistung: Sich auf den Wettkampf ausrichten	106
5.3	Zusammenhalt: Interne Konflikte lebbar machen	111
6	Lebensraum: Das Biotop der Gemeinschaft sicherer machen	114
6.1	Ressourcen: Den Verhaltensspielraum der Gemeinschaft erhöhen	118
6.2	Einfluss: Die Kontrolle über das Biotop erweitern	121
6.3	Einbindung: Aus Fremden Verbündete machen	123
7	Attraktion: Der Gemeinschaft zu einer guten Zukunft verhelfen	128
7.1	Sicherheit: Aktuelle Ängste nehmen	132
7.2	Perspektive: Zukunftsängste reduzieren	136
7.3	Mythos: Der Gemeinschaft eine bleibende Bedeutung schaffen	139
	Das Besondere der persönlichen Situation berücksichtigen	143
	Teil III Persönlichkeit und Führung	
	Führungspersönlichkeit: Mythos oder Realität?	151
1	Das Phänomen Persönlichkeit in den Griff bekommen	156
2	Von den Kriminal-Profilern abgesehen	159
3	Praxis-Tipps für Ihr Unternehmen	162
	In die Führungsaufgabe hineinwachsen	169
1	Das richtige Führungsverständnis als Ausgangspunkt	173
1.1	Wozu ist Führung gut?	175
1.2	Wer soll die Führung übernehmen?	176
1.3	Was ist gutes Führungsverhalten?	177

2	Erfahrung: Erfolgreich zum Führenden werden	181
3	Systematik: Die Abkürzung zum „Alten Hasen“	183
3.1	Selbstreflexion: Der erste Schritt zur Freiheit	185
3.2	Wandel: Der Schritt über uns hinaus	187
4	Künstlertum: Zur Führungspersönlichkeit reifen	189

Teil IV Die Zukunft der Führung

Führung 10.0 – Bitte nicht!	195
1 Was muss Führung heute und in Zukunft leisten?	196
2 Werden wir irgendwann von Robotern geführt?	199
3 Wie entwickeln sich unsere Organisationen?	200
Führung über das Unternehmen hinaus	203
Wettbewerb der Erfolgsmodelle	211
Anhang	215

Teil I

Die Evolution der 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

Ersetzen wir in diesem Zitat das Wort „begabte“ durch „geführte“, dann haben wir eine Sichtweise, für die wir in diesem Buch argumentieren. Führung ist seit Urzeiten eine wesentliche Erfolgs- bzw. Überlebensstrategie menschlicher Gemeinschaften.

Den Geburtsmoment der Führung auf ein bestimmtes Datum zu legen, ist natürlich Unsinn. Aus unserer Perspektive fällt es jedoch schwer, Management geschichtlich gesehen als junge Disziplin zu betrachten.¹ Ebenso hielten wir schon 2006 die verbreitete Haltung für wenig überzeugend, archaische Gesellschaften und ihre Mitglieder seien hierarchiefrei und gleichberechtigt gewesen. Es erschien uns unvorstellbar, dass z. B. die kleine Gemeinschaft, die vor mindestens 350.000 Jahren über mehrere Generationen hinweg in der Nähe Erfurt drei Hüttenplätze, „Werkstättzonen“ und einen „Schlachtplatz“ bewohnte, in dieser Zeit mehr als 1000 Tiere jagte und verzehrte (darunter Nashörner, Waldelefanten und Höhlenlöwen), ohne Führung und Organisation auskam?²

¹ Malik, F., Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 2001, S. 9.

² Engeln, H., Wir Menschen. Woher wir kommen, wer wir sind, wohin wir gehen, 2004, S. 89 ff.

Erfreulicherweise erhalten wir mittlerweile Unterstützung für unsere Perspektive: „... in den frühesten Gruppen der prähistorischen Hominoiden gab es Arbeitsteilung und eine Hierarchie körperlicher Stärke und geistiger Fähigkeiten ... Deshalb glichen und gleichen primitive Stämme eher kooperativen Hierarchien als verteilten Netzwerken. Selbst zwangsläufig kollaborierende Wildbeuter benötigen Führung.“³ Einer der berühmtesten Biologen unserer Zeit ist überzeugt, dass es schon vor 60.000 Jahren „Vorläufer der Medicis, Carnegies und Rockefellers gab, die sich und ihre Familien auf eine Weise voranbrachten, dass auch ihre Gesellschaften davon profitierten“.⁴

Wurzeln unseres Verhaltens

Die Evolutionspsychologie definiert *wiederkehrende Überlebensprobleme* der Ur-Menschheit als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen (z. B. Ernährung, Miteinander, Vermehrung). Um diese Probleme herum entstanden quasi „instinktive Lösungsmuster“, die uns bis heute begleiten. Diese zwingen uns nicht auf, was wir konkret und im Einzelfall zu tun haben. Vielmehr konkurrieren häufig unterschiedliche Impulse in uns, die wir als innere Zerrissenheit erleben („zwei Seelen in einer Brust“).

Welcher Impuls sich schließlich durchsetzt, hängt von vielen situativen und psychologischen Bedingungen ab. Wir verfügen damit über erfreulich mehr Verhaltensflexibilität als instinktgesteuerte Wesen oder reine Reiz-Reaktions-Organismen (z. B. Haie oder Amöben).

Wir können den Empfehlungen unseres Autopiloten widerstehen. Ausbauen oder abschalten lässt er sich nicht.

Wenn wir für das Phänomen Führung die evolutionspsychologische Perspektive wählen, müssen wir uns fragen: Für welches wiederkehrende Überlebensproblem stellt Führung eine Lösung dar?

Von Beginn an schuf das Leben in der Gruppe für unsere Vorfahren ein kritisches Spannungsfeld: Eine Gemeinschaft kann stärker als die Summe ihrer Mitglieder sein, ihre Mitglieder können sich aber auch untereinander vom Erfolg abhalten.⁵ (siehe Abb. 1)

Genau in dieser Lage bot wirksame Führung einen *evolutionären Zusatznutzen*, da sie Konflikte reduzieren und das koordinierte Miteinander verbessern konnte. Sie machte dadurch das Überleben der Gruppe wahrscheinlicher! Wäre das nicht der Fall gewesen, würde uns das Thema Führung heute nicht mehr beschäftigen. Es wäre irgendwann in der Geschichte wieder verschwunden.

Führende mussten nicht die großen Retter sein oder allgemeines Wohlbefinden schaffen; – sie mussten nur aus einer Gesamtperspektive heraus die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die

³ Ferguson, N., Türme und Plätze, 2018, S. 85.

⁴ Wilson, E.O., Die soziale Eroberung der Erde, 2016, S. 291.

⁵ „Die Behauptung, das Leben in einer Gesellschaft basiere auf Kooperation, wirft vor allem das Problem auf, dass man damit vieles von dem ignoriert, was das Leben in einer Gesellschaft zu einer Herausforderung macht.“, in Moffett, M.W., Was uns zusammenhält. Eine Naturgeschichte der Gesellschaft, 2019, S. 42.

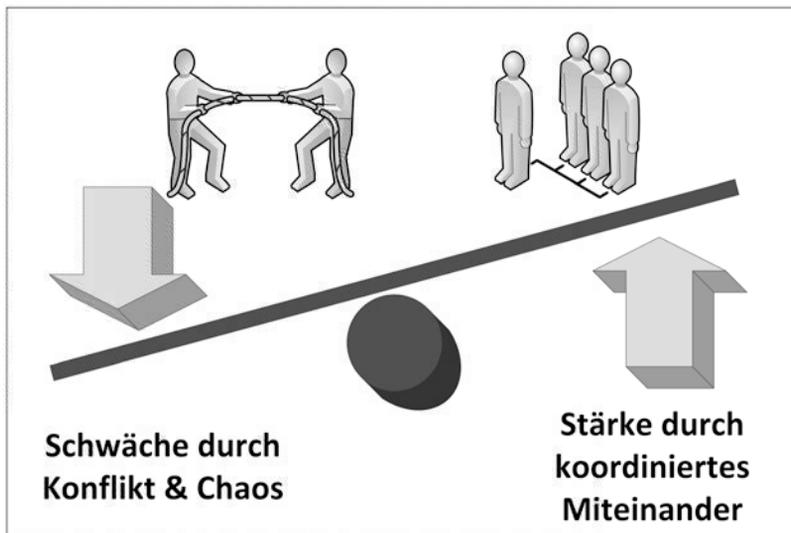


Abb. 1 Chancen und Risiken des Miteinanders

Gruppe ihr *aktuelles Ziel* erreichte. Damals hieß das: Sie sorgten dafür, dass das gemeinsame Überleben zusammen besser funktionierte! In dem Moment, in dem jemand diese übergreifende Aufgabe für die Gemeinschaft erfolgreich wahrnahm, war Führung geboren!

Wenn Sie mit uns die menschliche Frühgeschichte der Führung etwas beleuchten möchten – Interesse an evolutionspsychologischen Gedanken haben –, dann folgen Sie uns nun durch Teil I unseres Buches. Sollten Sie schon zu neugierig auf die praktische Seite geworden sein, dann blättern Sie einfach zu Teil II. Sie können den Hintergrund jederzeit auch später vertiefen.

- ▶ Viele Ansätze – egal aus welcher Profession – machen einen entscheidenden Fehler: Sie definieren Führung durch bestimmte Strukturen, Eigenschaften oder Verhaltensweisen. In dem Moment, in dem wir *Führung als Aufgabe* erkennen, ändert sich die komplette Perspektive!

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.⁶ Von Beginn an erlebten unsere

⁶Fortey, R., *Leben. Eine Biographie*, 2002, S. 78.

Vorfahren, dass sie zusammen mit Artgenossen wesentliche Überlebensprobleme erfolgreicher bewältigen konnten (z. B. die Treibjagd, Aufzucht oder Verteidigung).

Dabei war die Gruppe nie bei *allem* erfolgreicher als ihre Einzelmitglieder. Ein Team-Dogma gibt es – entgegen der Sichtweise einiger moderner Autoren – nicht! Man kann aus dem Nutzen der *gemeinschaftlichen Arbeit* nicht ableiten, dass es nicht auch vieles gibt, was allein besser geht.⁷ Wir sind immer gleichzeitig Individuum *und* Gruppenmitglied! Daher sind einige psychologische Spannungsfelder quasi in uns eingebaut und bestimmen unser Verhalten spürbar.

Im Grunde haben unsere Vorfahren untereinander einen Handel abgeschlossen, den sie niemals ablehnen konnten, und diesen – 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!“ Wir bezeichnen diesen Deal gerne als „*Gegenseitiges Leistungsversprechen*“ und werden 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.“

Wir sind überzeugt, dass dieser *Ur-Handel* ein Grundprinzip unseres menschlichen Überlebens und damit ein Teil unserer „psychologischen Hardware“ geworden ist. Deshalb sind uns beispielsweise im Miteinander Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Vertrauen so wichtig. Lösen Verstöße dagegen nicht auch bei Ihnen Emotionen aus?

Konnten unsere Ur-Ahnen ihr Versprechen an die Gemeinschaft aufgrund kurzzeitiger Probleme (z. B. Krankheit) nicht einhalten, wurde das von den anderen Mitgliedern ausgeglichen. So lange es sich eine Horde leisten konnte, war sie für Hilfsbedürftige da.⁸ Nutzten diese die Unterstützung der Gruppe schamlos aus, wurde das gegenseitige Leistungsversprechen aufgekündigt. Ausgestoßen zu werden, kam damals im Grunde der Todesstrafe gleich: Das Ergebnis war dasselbe!

- ▶ Als kleinste psychologische Einheit innerhalb der Gemeinschaft lässt sich die **Zwei-er-Beziehung** verstehen, deren Kern durch eine **Deal-Dimension** bestimmt ist. Nun saßen damals keine Ur-Anwälte zusammen, um gegenseitige Verpflichtungen auszuhandeln. Daher war es nützlich, uns noch auf eine intensivere Weise aneinander zu binden.

Diese Funktion hatte und hat ein „*irrationaler Klebstoff*“, den wir als die **Emotionale Dimension** einer Beziehung verstehen können. Solche intensiven Verbindungen können wir nicht mit sehr vielen Wesen aufrechterhalten. (siehe Abb. 2)

⁷Schwächen 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.).

⁸Es 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.

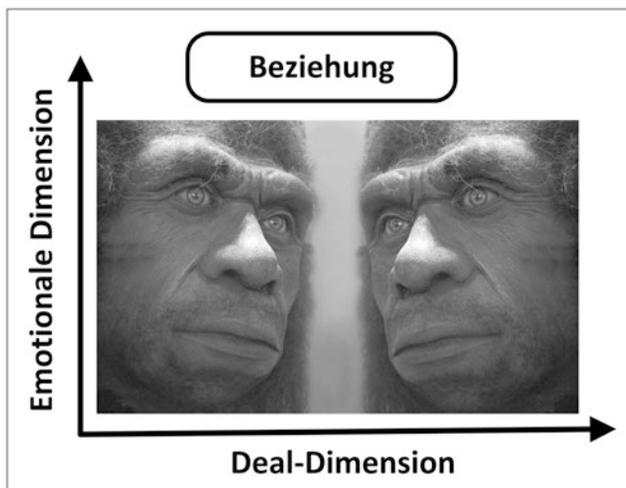


Abb. 2 Verbunden sein

Die kleinste Einheit einer Gemeinschaft – das „*Paar*“ – wird durch den eigenen Nachwuchs zu einer „*Kernfamilie*“. 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 15–25 Individuen), eine Existenzgemeinschaft bzw. einen „*Haushalt*“. Mehrere solcher Haushalte (rund 150 Individuen) hatten enge Verbindungen mit- und zueinander, unterstützten sich in Notzeiten („*Clan*“, Stamm, Sippe ...). Diese verschiedenen Größen fühlen sich für uns Menschen noch heute irgendwie *natürlich* an.

Sinnvolle Größen unterschiedlicher Gemeinschaften

Bestimmte Gruppengrößen 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? Wir wagen die These, Sie finden unsere Zahlen wieder.

Das Leben in der Gemeinschaft scheint uns – zumindest durchschnittlich – gut zu tun. 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 angehören.⁹

Weil wir es also prima finden, Bestandteil einer Gemeinschaft zu sein, übertragen wir ihr bereitwillig einen Teil unserer Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Wenn im Urlaub

⁹ Weinert, A. B., Organisations- und Personalpsychologie, 2004, S. 417.

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. Somit sind wir ganz anders aufgestellt, als dies z. B. in Ameisenkolonien der Fall ist.¹⁰

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 Aufgabe als für uns heute.

Jeder wusste damals, was er von einem anderen Gruppenmitglied erwarten konnte, da man einander schon sein ganzes Leben lang kannte. Unsere Vorfahren sind in eine – modern formuliert – *Vertrauenskultur*¹¹ hineingeboren worden. Studien belegen, dass nicht Freundschaft oder Verträge die wichtigsten kooperationsfördernden Faktoren sind, sondern der „Schatten, den die Zukunft wirft“.¹² Mit dem Satz „Man sieht sich im Leben immer zweimal“ bringen wir dieses instinktive Wissen zum Ausdruck. Solange sich unser Gegenüber erwartungsgemäß, d. h. berechenbar verhält, gibt es keinen Grund, das Vertrauen aufzukündigen.

Vertrauen

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 etwas wegnimmt. Läuft es schließlich tatsächlich auf einen eisfreien Tag hinaus, ist Ihr Nachwuchs sicherlich nicht glücklich und dankbar. Sie haben aber damit 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, bei anderen 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

¹⁰ Hölldobler, B., Wilson, E.O., Der Superorganismus, 2009.

¹¹ 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).

¹² Allman, W. F., Mammutjäger in der Metro, 1999, S. 109.