

Auf den Punkt gebracht

Das menschliche Verhalten ist in vielerlei Hinsicht durch die Evolution geprägt: Menschen zeigen häufig ganz ähnliche Verhaltensweisen wie Affen und andere Tiere, insbesondere was Führung und Management anbelangt. So ist etwa die Körpersprache von Führungskräften meist evolutionsbiologisch abzuleiten. Denn ein Blick auf das menschliche Verhalten in Führungssituationen zeigt: Die Evolution hat uns mit raffinierten Programmen für das Leben in Hierarchien und unter „Alpha-Tieren“ ausgestattet.



Verhaltensbiologie

Die Evolution der Führung

Hackordnung, Imponiergehabe, Wadenbeißertum: Nicht nur unsere Sprache ist voll von Analogien zur Tierwelt. Auch menschliches Führungsverhalten ähnelt oft den Ritualen unserer animalischen Verwandten in der freien Natur. Die Evolution hat uns Millionen Jahre lang darauf trainiert, durch bestimmte Verhaltensweisen unsere Triebe zu befriedigen – und uns in unterschiedlichste Hierarchien einzuordnen.

Was hat das Röhren eines Platzhirschs mit dem Geschrei eines Vorgesetzten zu tun? Mehr als man gemeinhin vermuten würde. Der Mensch ist wie seine tierischen Verwandten ein Produkt der Evolution, physiologisch und organisch an seine Umwelt angepasst – und auch unser Verhalten basiert auf Trieben wie Hunger und Sexualität, aber auch Aggression oder sozialer Bindung. Im Kontext von Führung und Management ist es wichtig, wie ein Chef mit den Trieben seiner Mitarbeiter umgeht – ebenso wie im Tierreich hat er dabei die Aufgabe, das soziale Leben so zu organisieren, dass die Bedürfnisse einer Gruppe erfüllt werden. „Der Aufbau einer sozialen Struktur mit einem oder mehreren Anführern bringt natürlich evolutionäre Vorteile“, sagt Herbert Hoi, Senior Scientist am Konrad-Lorenz-Institut für Vergleichende Verhaltensforschung in Wien. Im Tierreich sind Alpha-Tiere Individuen, die durch ihre Erfahrung gute Nahrungs- oder Schlafplätze für eine Gruppe finden, die Verteidigung organisieren und die Aktivitäten steuern – ähnliche Aufgaben hat meist auch der Chef eines Unternehmens. „Er vertritt die Interessen des Betriebs und seiner Mitarbeiter, sorgt dafür, dass dieser funktioniert und wettbewerbsfähig bleibt“, so der Wissenschaftler.

VERTRACKTE HACKORDNUNG

Grundlage jeder Führungsinstanz ist die Bildung von Hierarchien. Ein Blick auf Tiersozietäten zeigt, dass vom Bienenstock bis hin zum Wolfsrudel jede Tierart hierarchisch organisiert ist, sofern sie in Gruppen lebt und über die Fähigkeit individueller Erkennung verfügt. „In anonymen Gruppen wie Fischschwärmen, wandernden Zebra- oder Gnuherden kennen sich die Tiere nicht, und dort gibt

es meist auch keine Hierarchien“, sagt Hoi. Anders beim Menschen, der sich in ein soziales Raster einordnen möchte: Es liegt in unserer Natur, uns nach Rangabzeichen, Herrschaft, Macht und sozialem Status zu sehnen. Der höhere Rang ermöglicht im Regelfall höhere Privilegien: Alpha-Tiere haben Vorteile beim Fress- und Fortpflanzungsverhalten – Führungskräfte erhalten neben höherem sozialen Status vor allem finanzielle Vorteile. Dafür sind sie verantwortlich für die Organisation des Gruppenlebens, müssen Streitereien und Konkurrenzkämpfe minimieren, Aggressionen kontrollieren und in gesellschaftlich akzeptable Bahnen lenken. „Die Evolution hat das sehr raffiniert eingerichtet: Tiere müssen nicht nur Kraft einsetzen, sondern auch soziale Formen von Leistung“, sagt Klaus Dehner vom Institut BioLogik der Führung und Fortbildung in Heidelberg. Bei Menschenaffen zeichnen sich Führer nicht nur durch Aggression, sondern auch durch soziale Kompetenz aus – etwa Streit zu schlichten, Initiative zu ergreifen oder Aktivitäten zu organisieren. Bei Elefanten führen erfahrene Leitkühe die Gruppe an, die in der Aufzucht von Jungtieren Erfolge vorzuweisen haben. Durch das Rangaufstiegsverfahren kommen in tierischen Hierarchien meist nur qualifizierte Führungskräfte nach oben. Im Idealfall ist das auch beim Menschen so – muss es aber nicht, so Experte Dehner. Der Mensch handelt nicht immer spontan instinktiv, sondern hat durch sein Großhirn weitreichende Entscheidungsmöglichkeiten – im Gegensatz zu Tieren. „Wir können den anderen an seiner Leistung hindern, unmoralische Mittel einsetzen oder Führungspositionen nach Nase und Verwandtschaftsgrad besetzen“, so Dehner. Entscheidungen und Rangfolgen sind beim Menschen deshalb nicht notwendigerweise leistungsgetreu.

Text

Daniel Scharnagl

Fotos

istockphoto (Serdar Uckun),
Akademie der Wissenschaften (ÖAW)



Herbert Hoi

Dr. Herbert Hoi ist seit 1991 Senior Scientist und seit 2000 Vize-Direktor des Konrad-Lorenz-Institutes für Vergleichende Verhaltensforschung (KLIVV) der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (ÖAW) in Wien. Herbert Hoi studierte Zoologie, Anthropologie, Ethnologie und Paläontologie an der Universität Wien. Er promovierte 1989 im Bereich der Ornithologie, wo auch heute seine wissenschaftlichen Tätigkeiten und Publikationen zu finden sind. Seit 2005 ist Herbert Hoi Sekretär der Europäischen Ornithologen Union (EOU). Seine aktuellen Forschungsprojekte werden überwiegend vom österreichischen Wissenschaftsfond (FWF) gefördert und fokussieren sich auf Partnerwahl und sexuelle Selektion.

FÜHRUNG AUF BASIS VON UR-MOTIVEN

Das Verhalten im Büroalltag basiert zum Teil auf Trieben, die Millionen Jahre lang entwickelt wurden. Grundlegende Instinkte wie Hunger und Sexualität spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Es sind vor allem die sogenannten sozialen Ur-Motive, die unser Handeln bestimmen, weil wir durch sie unsere Beziehungen steuern: Der Aggressionstrieb beschreibt den Wettbewerb um Ressourcen mit dem Ziel, sowohl persönlich als auch innerhalb von Gruppen bessere Lebensumstände zu schaffen. Ein weiterer sozialer Trieb ist die Bindung: Unser Verhalten ist darauf ausgelegt, uns mit Menschen zusammenzuschließen, Teams zu bilden. Und auch Neugier ist Triebverhalten: Was jenseits unserer Grenze des Bekannten liegt, macht uns neugierig. Überträgt man jene Erkenntnisse auf Situationen im Büro, so stellen sich Führungskräften neue Fragen: Was bringen Menschen mit? Warum verhalten sie sich auf eine bestimmte Weise? „Wenn ein Vorgesetzter seine Angestellten verhaltensgerecht motivieren will, muss er einen oder ein Bündel jener Triebe ansprechen, um sein Team in Richtung des Unternehmensziels zu steuern“, sagt Verhaltenswissenschaftler Dehner. Entscheidend ist es, angemessene Reizarrangements zu schaffen: Teams müssen optimal besetzt werden, Mitarbeiter sollten Anerkennung für ihre Leistungen bekommen. Ein wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist auch Prestige. „Führer handeln oft altruistisch, um an Prestige zu gewinnen“, sagt Verhaltensforscher Hoi. Das heißt: Je uneigennütziger sich ein Chef verhält, umso stärker ist seine Position innerhalb der Gruppe. „Ranghohe Schimpansenmännchen überlassen Beute oft schwächeren Tieren“, so der Experte. In derselben Weise werden Firmenchefs oft an ihrer Großzügigkeit gemessen, wenn es um die Weitergabe von Unternehmenseträgen an die Mitarbeiter geht.

ZÄHNE ZEIGEN!

Entscheidend sind aber auch Körpersprache und Mimik von Führer und Geführtem. In Seminaren proben Manager häufig den Umgang mit Pferden: Die sensiblen Tiere lassen sich nur dann an den Zügel nehmen, wenn man ihnen mit einer Mischung aus Respekt und Vertrauen entgegentritt – Unsicher-

heit und Schwäche wittern die Tiere sofort. Auch sonst ist Autorität, ob beim Vorstandsvorsitzenden oder Schimpansen, eine Frage von Körperhaltung, Schritt, gehobenem Kinn oder direktem Augenkontakt. „Das Imponiergehabe bei Tieren, besonders bei Menschenaffen, ist dem unseren relativ ähnlich“, berichtet Verhaltensforscher Hoi. So zeigen Alpha-Tiere oft eine aggressive Körpersprache, blicken grimmig drein, zeigen ihre Zähne, erheben die Arme oder schreien mit lauter Stimme. Rangniedere Individuen reagieren häufig mit Gesten der Demut – die Anwesenheit ranghoher Tiere führt bei Untergebenen oft zu Unsicherheit. Tiere wie Menschen ziehen in solchen Situationen den Kopf ein, erstarren oder senken ihre Stimme. Das menschliche Lächeln hat Primatologen zufolge dieselben Wurzeln wie das „Angstgrinsen“ von Affen: Wenn sich zum Beispiel einer Gruppe von Makaken, einer speziellen Affenart, ein Alpha-Männchen nähert, ducken sich die untergeordneten Tiere häufig und ziehen die Mundwinkel zurück, sodass ihre Zähne sichtbar werden. Dieses Signal bedeutet: Lass mich in Ruhe, ich bin keine Gefahr für dich! Menschen verhalten sich ähnlich, wenn sie mit ihrem Lächeln Vorgesetzte entwaffnen und ihnen Vertrauen einflößen möchten.

Zwischen den Zeilen

Ein wichtiger Indikator in Führungsprozessen ist Macht. Der Mensch verwendet Macht in seinen Beziehungen zu Freunden, Kollegen, der Familie – und natürlich auch im Büro. Gemeinschaftliches Handeln ist ohne die Ausübung von Macht nicht denkbar. Das Streben danach ist im Aggressionstrieb des Menschen tief verankert – hat man Macht erreicht, bedeutet dies vor allem Vorteile gegenüber anderen. „Tiere, etwa Elefanten oder Schimpansen, demonstrieren ihre Macht meist durch ungestümes lärmendes Verhalten. Der Chef haut auf den Tisch, wenn er sich ärgert oder seinen Unmut äußern will“, sagt Verhaltensforscher Hoi.

TIERISCH GUTE FÜHRUNG

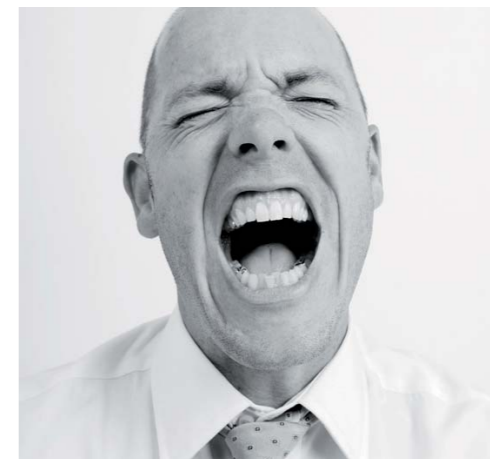
Evolutionäre Spuren finden sich im Verhalten von Führern und Geführten also überall. Brigitte Ederer,



Vorstandsvorsitzende der Siemens AG Österreich, sagt über ihr Leben als Führungskraft: „Es ist wie in einem Löwenrudel. Der Rudelführer wird irgendwann umgebracht von seinem jüngeren Nachfolger. Man muss seinen Platz in der Rangordnung ständig verteidigen.“ Auseinandersetzungen um Positionen sind bei Tier und Mensch häufig dieselben – und finden in linearen Rangordnungen meist zwischen Individuen benachbarter Ränge statt. Löwen wie Menschen zeigen dabei das sogenannte Radfahrerverhalten: „Nach oben buckeln, nach unten treten“, beschreibt Verhaltensforscher Hoi. Auch politisierende Strategien sind nicht ungewöhnlich: Bei Pavianen schließen sich häufig mehrere ältere Männchen zusammen, die sonst einzeln jüngeren unterlegen wären – auch hier ist mit Blick auf die Gruppenbildung in Unternehmen die Analogie zum Menschen offensichtlich. Zugleich können Tiersozietäten aber auch Vorbild für gute Führung sein: Alpha-Wölfe führen ihr Rudel mithilfe ihrer sozialen Kompetenzen. Sie pflegen Beziehungen und beweisen soziale Intelligenz: „Wenn zwei sich streiten und ineinander verbeißen, lenkt der Alpha-Wolf einen der beiden ab, fordert ihn zum Spiel auf und stellt den Frieden wieder her“, beschreibt Biologie-Experte Dehner. Diplomatische Fähigkeiten also, die so manchem Chef gut zu Gesicht stehen würden.

RITT AUF DER ANIMALISCHEN WELLE

„In der Gesamttendenz sucht der Mensch letztlich immer eine Umwelt auf, in der er seine Triebe befriedigen kann“, sagt Dehner. Sind die Voraussetzungen dafür nicht gegeben, reagiert der Mensch negativ, unbefriedigt, wie zum Beispiel beim Führen durch Angst: Mitarbeitern werden durch Führungskräfte bewusst wichtige Informationen vorenthalten, sie werden kaum oder gar nicht in neue Entwicklungen miteinbezogen. Ergebnis ist, dass die



Untergebenen ängstlich reagieren, sich zurückziehen; der natürliche Neugiertrieb bleibt unbefriedigt. Ebenso gilt: Werden Mitarbeiter nicht anerkannt, wird ihr natürlicher Aggressionstrieb nicht bedient. Anerkennung wird subjektiv wahrgenommen wie ein Sieg. Wenn ein Chef seinen Untergebenen diese verweigert oder Leistungen als seine eigenen ausgibt, wird den Betroffenen die Lust an einem Erfolgsergebnis genommen. „Es bleibt ein grundlegendes Bedürfnis unerfüllt“, erklärt Dehner. Langfristig, so der Experte, könne so kein Unternehmen erfolgreich arbeiten: Wer auf Dauer gute Leistung bringen soll, müsse nach dem Prinzip „Lust an Leistung“ und mit Blick auf seine natürlichen Bedürfnisse geführt werden. Denn: Die Biologie lässt sich nicht überlisten, wie auch der amerikanische Wissenschaftsautor Richard Conniff bestätigt: „Wir steuern die riesige Maschinerie unseres rationalen Verstandes und versuchen, einigermaßen elegant die Welle der tiefer liegenden tierischen Emotionen zu reiten.“

LITERATUR UND LINKS

Frans de Waal, Der Affe in uns: Warum wir sind, wie wir sind, Hanser, 2006

Felix von Cube, Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung, Piper Verlag, 2006

Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Die Biologie des menschlichen Verhaltens: Grundriss der Humanethnologie, 5. Auflage, Blank, 2004

Konrad Lorenz Institute for Ethology: www.oeaw.ac.at/klivv

Institut BioLogik: www.biologik.de

Institut BioLogik

Das Heidelberger Institut BioLogik der Führung und Fortbildung beschäftigt sich mit der Erforschung und Anwendung von Naturgesetzen des menschlichen Verhaltens auf Basis naturwissenschaftlicher und evolutionsbiologischer Erkenntnisse. Dabei umfasst das Arbeitsfeld drei Stufen: In der Verhaltensbiologie geht es um die Feststellung evolutionärer Programme beim Menschen. Bei der Verhaltensanalyse vergleichen die Experten des Instituts tatsächliche Verhaltensprogramme mit den evolutionären Ur-Formen. Die Verhaltensoptimierung gibt anschließend Antworten auf die Frage: Wie soll sich der Mensch idealerweise verhalten? Das Institut bietet Unterstützung für Unternehmen in Form von Vorträgen, Fortbildungsmaßnahmen, Einzel- oder Teamcoaching.

