



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Das evolutionäre Führungsmodell

Sieben Kernaufgaben für eine erfolgreiche und effiziente Führungskraft

Valerie Lesaar und Michael Alznauer • Springer Gabler © 2020 • 223 Seiten

Führung

Take-aways

- Das Wesen von Führung ist heute dasselbe wie vor 350 000 Jahren.
- Begreifen Sie Führung als Aufgabe, nicht als Spielfeld Ihres Eigennutzes.
- Als die Menschen sich zu immer größeren Gemeinschaften zusammenschlossen, wurde Macht immer mehr von oben verliehen statt von der Gruppe.
- Um ein Team zu führen, müssen Sie erreichen, dass es Sie als Anführer akzeptiert – das ist der erste Schritt.
- Im zweiten Schritt müssen Sie ein Erfolgsmodell finden, mit dessen Hilfe Sie die Gruppe zum Ziel führen.
- Im dritten Schritt müssen Sie Ihr Erfolgsmodell vermitteln, im vierten Schritt umsetzen.
- Im fünften Schritt machen und halten Sie Ihr Team wettkampffähig.
- Im sechsten Schritt gestalten und sichern Sie das Umfeld.
- Im siebten Schritt verhelfen Sie der Gemeinschaft zu einer guten Zukunft.

Rezension

Führung funktioniert, so die Autoren, im Wesentlichen noch immer nach denselben Prinzipien, die schon in der Steinzeit galten. Also so, wie unsere Vorfahren gemeinschaftliche Aufgaben gelöst haben – etwa die Jagd auf Mammuts oder, allgemeiner, den Kampf ums Überleben. Entsprechend versuchen Michael Alznauer und Valerie Lesaar auch nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern sortieren bewährte Grundsätze und -strategien entlang aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Evolution von Führung. Das Ergebnis ist ein höchst anregendes Buch, das Führung auf ihre wesentlichen Elemente zurückführt.

Zusammenfassung

Das Wesen von Führung ist heute dasselbe wie vor 350 000 Jahren.

Menschen sitzen im Büro instinktiv mit dem Rücken zur Wand. Auch erleben sie einen Adrenalinstoß, wenn sich ein Auto von der Nebenspur überraschend vor sie setzt. Mit solchen uralten Mustern beschäftigt sich die evolutionäre Psychologie. Vor 350 000 Jahren jagten Urmenschen Nashörner, Waldelefanten und Höhlenlöwen. Ein einzelner Jäger schaffte das nicht, also brauchte es ein koordiniertes Miteinander: einen Anführer, der den Plan machte, und eine Gruppe, die ihm freiwillig folgte. Daraus ergibt sich die erste Voraussetzung von Führung: Sie muss die Lösung für ein wiederkehrendes Überlebensproblem sein – nennen wir es „das Mammut“. Der Anführer muss kein großer Held sein, er muss nur durch sein Handeln die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Gruppe ihr Ziel erreicht.

„Erfolgreich führen kann nur, wer die menschliche Natur berücksichtigt, statt ihr entgegen zu handeln!“

Als heutige Führungskraft sollten Sie fragen: „Was ist unser Mammut?“ Sicher keine banale Zielvereinbarung wie eine Umsatzsteigerung um 15 Prozent. Auch die üblichen Teambildungsmaßnahmen fallen nicht in diese Kategorie. Ein „Mammut“ ist eine „gemeinsame, attraktive Großaufgabe“. Viele bisherige Modelle sehen Führung fälschlich als Set von Eigenschaften oder Verhaltensweisen. Dabei ist sie vor allem eines: eine Aufgabe.

Zwischen den Mitgliedern der Urhorde herrschte ein stiller Deal, ein gegenseitiges Leistungsversprechen: Einer für alle, alle für einen. Noch heute haben zwischenmenschliche Beziehungen daher eine Deal-Dimension, ergänzt durch eine emotionale Dimension, die die Partner über die rein rationale Bindung hinaus aneinanderkoppelt. Die Voraussetzung für kooperative Beziehungen war und ist Vertrauen. Es entsteht, wenn die Partner sich voraussagbar verhalten.

Und je kleiner die Gemeinschaft, desto enger waren die Mitglieder einander verbunden. Die Einheiten von damals, also Paar, Kernfamilie, Haushalt und Clan, empfinden wir heute noch als naturgegeben – auch im Unternehmenskontext: Projektgruppen sollten nicht mehr als etwa sieben Mitglieder enthalten, sonst leidet ihre Produktivität. Größere Unternehmenseinheiten haben ihr Optimum bei 150 Personen.

Begreifen Sie Führung als Aufgabe, nicht als Spielfeld Ihres Eigennutzes.

Führungskräfte müssen sich nicht durch Heldenmut hervortun. Sie sind, wie alle Menschen, von Angst bestimmt – darauf gepolt, bei Gefahr zu fliehen. Um ihre Aufgaben damals trotzdem zu erfüllen, mussten sie ihrer Angst zuwiderhandeln. Dabei erwiesen sich bestimmte Individuen als besonders fähig: intelligente und dominante. Allerdings mussten sie in einem bestimmten Sinn intelligent und dominant sein: Nur eine Intelligenz, die auf die Lösung relevanter Aufgaben gerichtet war, befähigte ein Individuum zum Anführer. Und nur zweckgebundene, gemeinnützige Dominanz vermied, dass das Individuum nicht von der Gruppe als rücksichtsloser Egoist bestraft wurde. Es wäre daher ein Fehler, sich die damaligen Geführten als willenlos vorzustellen. Im Gegenteil, sie waren selbst erfolgreich Überlebende, die einen guten Grund brauchten, um jemandem freiwillig zu folgen – und das brauchen auch heutige Mitarbeiter.

„Investieren Sie Ihre gewonnene Macht in erster Linie in immer bessere Erfüllung der Ur-Aufgabe der Führung.“

Als die Menschen sich zu immer größeren Gemeinschaften zusammenschlossen, wurde Macht immer mehr von oben verliehen statt von der Gruppe.

Vor etwa 40 000 Jahren änderte sich das Leben der Menschen grundlegend. Von nomadisierenden Jägern wurden sie zu sesshaften Bauern. Damit veränderte sich auch der Anspruch an die Anführer. Statt wie bisher von Tag zu Tag zu denken, mussten die Anführer nun den Jahreszyklus verstehen und vom akuten Problemlöser zum visionären Chancenfinder werden. Dass sie das konnten, hat auch mit der Entwicklung von Sprachfähigkeit zu tun: Erst durch Worte wurde die Zukunft fassbar und planbar. Noch heute sieht man die evolutionäre Reihenfolge vom gegenwartsorientierten Aktionismus zum möglichkeitsorientierten Vorausdenken an der vergleichsweise geringen Anzahl visionärer Persönlichkeiten.

Im weiteren Verlauf der Geschichte wurden Gemeinschaften immer größer und komplexer. Aus Siedlungen wurden Dörfer, aus Dörfern Städte. Diese ließen sich nicht mehr ohne formelle Institutionen regieren. Die Machthaber waren ihren Untertanen entrückt und bezogen ihre Privilegien nicht mehr aus ihrem Beitrag zur Gemeinschaft. Entsprechend mussten die Machthaber sich nicht mehr so sehr um Anerkennung von unten bemühen. Stattdessen orientierten sie sich nach oben, um die Gunst mächtiger Personen zu gewinnen und Imagepflege zu betreiben. Der Karrieremacher war geboren.

Um ein Team zu führen, müssen Sie erreichen, dass es Sie als Anführer akzeptiert – das ist der erste Schritt.

Führung lässt sich auf sieben Schritte herunterbrechen: Im ersten Schritt geht es darum, Führungsanspruch zu erheben und sich Legitimation zu verschaffen. Natürlich muss man Sie erst einmal kennen, doch Bekanntheit allein reicht nicht. Legitimiert werden Sie nur durch einen Entscheider oder durch die Gruppe der Geführten. Um einen Entscheider zu überzeugen, hilft es, sich loyal zu zeigen, gute Arbeit zu leisten und ihm das Leben zu erleichtern. Der Gruppe müssen Sie beweisen, dass es mit Ihnen besser funktioniert und dass man bei Ihnen sicher und geborgen ist. Dabei bedeutet Sicherheit so viel wie Berechenbarkeit und Angstfreiheit und Geborgenheit bedeutet emotionale Wärme.

Im zweiten Schritt müssen Sie ein Erfolgsmodell finden, mit dessen Hilfe Sie die Gruppe zum Ziel führen.

Manche Fachkräfte machen nach Beförderung in eine Führungsrolle einfach weiter wie vorher. Das sollten Sie nicht tun. Sie sind jetzt kein Experte mehr, Sie sind Führungskraft. Sie werden daran gemessen, dass Sie die Gruppe in eine bessere Zukunft führen. In Ihrer Antrittsrede müssen Sie wie ein Anführer in einem alten Western eine „Skizze in den Sand“ zeichnen. Das ist Ihr Erfolgsmodell. Es muss zum einen wesentlich sein. Vergessen Sie also Big-Data-Analysen und vereinfachen Sie, so gut es geht. Zum anderen muss es gemeinschaftlich sein, also von allen akzeptiert und gemeinsam mit der Gruppe perfektioniert. Schließlich muss Ihr Erfolgsmodell einen schnellen Weg zum Ziel aufzeigen. Das ist Ihre Strategie. Dabei helfen Ihnen die üblichen Pauschallösungen wie Kosten senken oder den Vertrieb stärken eher nicht weiter. Gehen Sie stattdessen eigene Wege.

„Führende müssen neben ihrem ganz persönlichen Erfolgsmodell eines für die gesamte Gruppe erarbeiten.“

Im dritten Schritt müssen Sie Ihr Erfolgsmodell vermitteln, im vierten Schritt umsetzen.

Indem Sie Ihr Erfolgsmodell kommunizieren, schaffen Sie die Basis für abgestimmtes Handeln. Das Erfolgsmodell ist dann im Idealfall nicht mehr Ihres, sondern das der ganzen Gruppe. Vermitteln Sie es nicht sachlich und rational, sondern lebendig und emotional. Machen Sie den Teammitgliedern unermüdlich klar, was am Erfolgsmodell wesentlich und somit unverhandelbar ist, wie die Modelle der einzelnen Mitglieder ins große Ganze integriert werden können und wo das ggf. nicht möglich ist. Seien Sie außerdem immer präsent.

Im vierten Schritt setzen Sie das Erfolgsmodell um. Dabei wird einiges schiefgehen. Doch dem Frust stehen der Sinn und die Freude an der eigenen Wirksamkeit gegenüber. Wirksamkeit ist ein starkes Motiv, auf das Sie setzen sollten. Das sind Ihre Aufgaben im Einzelnen:

- **Navigieren:** Damit ist nicht das Navigieren mit unzähligen Kennzahlen gemeint, sondern dass Sie das Wichtige im Auge behalten und Muster erkennen. Erfahrene Piloten sind stets „15 Minuten vor dem Flugzeug“.
- **Mit Ressourcen jonglieren:** Das bedeutet, die richtigen Leute ins Team zu holen und die Möglichkeiten der Gruppe gut einzuschätzen.
- **Entscheiden:** Es ist Ihre Aufgabe, ein Machtwort zu sprechen, wenn die Gruppe eine Entscheidung nicht selbst fällen kann. Aber nur dann. Betrachten Sie jeden Gebrauch Ihrer Macht als Abbuchung von Ihrem Legitimitätskonto.
- **Entscheidungskonflikte:** Innerhalb der Gruppe gibt es konkurrierende Erfolgsmodelle. Hier müssen Sie Ihres durchsetzen, sonst wird Ihnen die Führung abgesprochen. Auf Konsens zu hoffen, blockiert die Gruppe nur.

Im fünften Schritt machen und halten Sie Ihr Team wettkampffähig.

Hier geht es um das Team als Leistungsgemeinschaft. Überwinden Sie die Sichtweise, nach der die Mitarbeiter das Kapital des Unternehmens sind; die Mitarbeiter sind das Unternehmen selbst, nicht dessen Ressource. Ein paar Gedanken dazu:

- Gemeinschaften haben eine emotionale Dimension und eine Handlungsdimension. Sie entstehen, wenn Menschen Gene, Grenzen, Interessen, Aufgaben und Vergangenheit teilen sowie untereinander Sex haben. So haben Sie in der Gemeinschaft Familie dieselben Nachbarn, können handeln, Arbeitsgemeinschaften bilden, auf eine gemeinsame Geschichte zurückblicken und ihre Fortpflanzung sichern. Menschen, die wir nicht als Teil unserer Gemeinschaft empfinden, beuten wir hemmungslos aus – die Beispiele reichen von Sklaverei bis Kriminalität. Es wäre aber naiv, zu glauben, Gemeinschaft könne man mit Compliance-Regeln herstellen. Da verbindet der Deal-Ansatz schon stärker: Wir sind zusammen, weil wir so besser überleben. Deswegen ist Ihre erste Aufgabe als Führungskraft, einen Sinn- und Zielkontext herzustellen: ein „Mammut“.

„Betrachten Sie Teambuilding nicht losgelöst von der gemeinsamen Arbeit“

- Leistungsorientierung verlangt von Ihnen, dass Sie Ihre Kräfte auf das Wesentliche konzentrieren. Ihr Team muss zum Erfolgsmodell passen, jedes Mitglied muss wissen, was sein Auftrag ist, und muss die Verantwortung dafür tragen. Mitarbeiter, die von Misserfolgsangst motiviert sind, gehören dorthin, wo es Schwierigkeiten zu vermeiden gilt. Solche, die von Erfolgshunger motiviert sind, gehören dorthin, wo es um Vorwärtsbewegung geht. Jeder muss fühlen, dass er einen Beitrag für das große Ganze leistet.
- Konflikte sind nicht per se schlecht. Es gibt unnötige und nötige – die nötigen müssen geführt werden, aber so, dass sie die Gemeinschaft nicht schwächen und alle nachher noch miteinander auf gutem Fuß stehen. Das ist Ihre Aufgabe als Führungskraft: auf Basis Ihres Erfolgsmodells Regeln auszuarbeiten – und dafür zu sorgen, dass alle sie kennen und einhalten. So entsteht Zusammenhalt.

Im sechsten Schritt gestalten und sichern Sie das Umfeld.

Im Zeitalter des Anthropozäns passt sich nicht mehr der Mensch der Erde an, er gestaltet sie – ob zum Besseren, sei dahingestellt. Auch Sie als Führungskraft müssen Ihr Umfeld als „Mit-Lebensraum“ begreifen und gemeinsam mit anderen gestalten. Sie müssen die anderen verstehen, beeinflussen und überzeugen – eine klassische Führungsaufgabe.

Ressourcen erweitern den Spielraum Ihrer Gruppe und machen sie unabhängig. Soziale Gemeinschaften sorgen auch für die Schwachen. Wer seine Quellen pflegt, statt sie auszubeuten, stellt sicher, dass sie nicht versiegen, und erlebt Eingebundenheit in ein größeres Umfeld.

Durch Einfluss erweitern Sie die Kontrolle über das Biotop Ihres Teams. Es schadet sicher nicht, wenn Sie durchsetzungsfähig sind, aber das ist nur ein Teil der Lösung. Ebenso wichtig sind Wissen – der Bauer weiß, wann er säen und ernten muss – und Attraktivität: Imperien setzen zwar auf Militärmacht und Zwang, müssen aber auch anziehend wirken, um regierbar zu bleiben.

Im siebten Schritt verhelfen Sie der Gemeinschaft zu einer guten Zukunft.

Hier kommt die zeitliche Dimension ins Spiel. Unseren Vorfahren genügte es, Tag für Tag ihr Überleben zu sichern. Heute ist unser Horizont weiter gesteckt. Wir wissen, dass Gemeinschaft der beste Schutz gegen Angst und Sorgen ist. Auch Institutionen wie Staat und Versicherungen schützen uns, binden uns aber nicht emotional. Was uns beruhigt, ist das Wissen um unsere Anpassungsfähigkeit: Wir überleben eher, wenn wir uns an verschiedene Biotope anpassen können. Auch eine Perspektive reduziert Zukunftsängste. Die muss nahtlos zu Ihrem Erfolgsmodell passen.

Verhelfen Sie schließlich Ihrem Team dazu, langfristig bedeutsam zu sein: indem Sie dafür sorgen, dass der Beitrag, den Ihr Team leistet, ein wesentlicher ist. Indem Sie vielen Menschen positive Erlebnisse mit Ihrem Team ermöglichen. Indem Sie dafür sorgen, dass es spannende Geschichten über das Team zu erzählen gibt, und indem Sie etwas schaffen, das ohne Sie weiterlebt.

Über die Autoren

Der Psychologe **Michael Alznauer** hat mehrere Beratungsunternehmen gegründet. Gemeinsam mit der Wirtschaftspsychologin **Valerie Lesaar** leitet er eine Firma für Führungskräfte diagnostik.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/39340)

<http://getab.li/39340>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Angehörigen von Tesco bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).