

Wie die Evolution die Essenz der Führung definierte

Führung hat eine überindividuelle und interkulturelle Wahrheit. Sie bewies und entfaltete sich parallel mit unserer evolutionären Entwicklung. Im Laufe vieler Jahrtausende hinterließ die Erfolgsstrategie „geführte Gruppe“ – im Sinne evolutionspsychologischer Theorien – Spuren in uns. Wer diese ignoriert, wird nie erfolgreich führen.

Erfolgreiche Führungskräfte unterscheiden sich genauso deutlich voneinander wie andere Menschen. Ihre einzige identifizierte Gemeinsamkeit scheint nach bisherigen Forschungen darin zu bestehen, dass sie freiwillige Gefolgsleute haben. Aber warum haben manche Menschen diese – und andere nicht? Nähern wir uns der Antwort einmal von einer anderen Perspektive. Gehen wir auf die Suche nach der Geburtsstunde des Phänomens Führung. Warum hat die Evolution sie als lohnende Erfolgsstrategie akzeptiert? Worin bestehen ihre Aufgabe und ihr Nutzen? Das Urbild der Führung hat sich im Verlauf der Jahrtausende weiterentwickelt, wurde ergänzt und unterschiedlich kulturell eingebettet. Doch die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, die nicht vom Leben ausgesiebt wurden, leben in uns weiter.

Gab es eine Geburtsstunde der Führung?

Unsere Gattung hat sich vor vielen Jahrtausenden eine Art gegenseitiges Leistungsversprechen gegeben, um besser zu überleben. Wir wissen, dass die Evolution unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit erprobt und als erfolgreich akzeptiert hat: So gibt es etwa Symbiosen, Schwärme, Insektenstaaten, Jagdpartnerschaften oder Familien. Die Evolu-

tion erzwingt nicht für jede Gemeinschaft einen Chef. Es war eine spezielle Zusammenarbeit, bei der sich eine Gruppe zur Bewältigung ihrer gemeinsamen Aufgabe an einem Führenden orientierte – und erfolgreicher war als eine ungeführte Gruppe. Sonst hätte die Natur die neue Strategie aussortiert.

Wohlgemerkt: Das Erfolgsmodell Führung musste sich auf Ebene der Gruppen bewähren, nicht auf individueller Ebene. Die geführte Gruppe überlebte erfolgreicher, nicht der Führende an sich. Der Erfolg beruht auf Kooperation – und nicht auf dem Kampf um Macht! Ursprünglich ging es allein um die Frage, ob sich das neue Lebensmodell – im Spannungsfeld von Distanz und Nähe, Konkurrenz und Kooperation – evolutionär bewährt. Das hat es, weil unsere Vorfahren mit der neuen Strategie größere Aufgaben bewältigen konnten als allein oder ungeführt.

Worin besteht die Kernaufgabe der Führung?

Führung ist kein Verhalten. Sie ist weder eine Fähigkeit noch eine Eigenschaft. Führung ist eine Aufgabe. Aus dem Spagat, für größere Herausforderungen die Unterstützung anderer Menschen zu brauchen und sich gleichzeitig organisatorische, soziale und emotionale Probleme einzuhandeln, ergab und ergibt sich die Spezialaufgabe Führung. Sie lautet: Dafür sorgen, dass „es“ – ein gemeinschaftliches Großprojekt – funktioniert. Damit ist Führung eine der wesentlichsten Faktoren zur Differenzierung im Wettbewerb zwischen menschlichen Gruppen. Aus der Kernaufgabe der Führung ergeben sich fünf Hauptaufgaben. Eine Führungskraft muss sicherstellen,

- dass sie selbst über eine wirkungsvolle Vorstellung verfügt, wie die Gruppe Erfolg herstellen kann („Erfolgsmodell“);
- dass allen Beteiligten präsent bleibt, worum es für die Gesamtgruppe wirklich geht und was zur gemeinsamen Zielerreichung nötig ist („gemeinsame Wirklichkeit“);
- dass die Hürden auf dem Weg zum Ziel erkannt und erfolgreich bewältigt werden („Problemlösung“);
- dass notwendige Entscheidungen „richtig“ getroffen werden („Macht-Wort“);
- dass sie sich ihrer wichtigsten Machtquelle nicht beraubt: der Unterstützung durch die Geführten („Legitimation“).



Michael Alznauer, Diplom-Psychologe, Gründer der Unternehmensberatung CST, Bonn, hat im Rahmen der Management-Beratung und -Diagnostik einige Tausend Führungskräfte unterstützt und begleitet
email@change-support-team.de