
Leittiere

In diesem ersten Kapitel stellen wir Ihnen einige Tiere vor, die unterschiedliche Aspekte von Führung verkörpern. Angefangen beim „König der Tiere“, dem Löwen, über Wölfe, Elefanten, Wüstenvögel, Orang Utans und Paviane bis hin zum „König der Lüfte“, dem Adler. Er lebt im Unterschied zu allen anderen Leittieren keineswegs in einem sozialen Verband, sondern ist ein ausgesprochener Einzelgänger. Dennoch gilt er für viele Führungskräfte als Leittier, und zwar als ihr ganz persönliches Leittier. Denn der Adler steht für Freiheit, Stärke und die besondere Fähigkeit, Übersicht mit Detailkenntnis zu verbinden.

Der König der Tiere – der fette faule Löwe

Themen: Delegieren, Führungspersönlichkeit, Macht, Durchsetzungsfähigkeit

Seit jeher ist er das Symbol für Macht, Führungsstärke und Souveränität: Der König der Tiere, der Löwe. Warum bloß? Ein männlicher Löwe schläft dann und wann länger als ein Faultier, nämlich bis zu zwanzig Stunden am Tag. Sein entspannter Lebenswandel beruht auf der konsequenten Anwendung von drei einfachen Erfolgsregeln:

1. Tue möglichst wenig selbst.
2. Lasse nur Profis für dich arbeiten.
3. Wenn es darauf ankommt, zeige Stärke.

Die hohe Kunst des Selbstmanagements

Vor allem die dritte Regel unterscheidet den Löwen von anderen Geschöpfen im Tierreich, die einfach nur träge sind. Ja, die dritte Regel macht wohl den eigentlichen Kern seines Erfolgs aus. Faul sein allein genügt nicht. Aber wer wollte hier überhaupt von Faulheit sprechen? Reden wir lieber von Effizienz und der hohen Kunst des Selbstmanagements. Und damit sind wir bei Regel 1. Der Löwe ist ein Meister des schonenden Umgangs mit seinen Ressourcen.

Denn er beherrscht die Kunst des Delegierens. Das Ergebnis würde alle Berater in Sachen Zeitmanagement begeistern: In seinem Time-Planner wären fast alle Stunden des Tages blau markiert für ausgedehnte Rekreativphasen.

Womit wir bei Regel 2 wären: Er verschwendet seine Zeit nicht mit Aufgaben, die andere Tiere für ihn weit kostengünstiger übernehmen können. Die Arbeitskraft eines majestätischen Löwenmännchens ist zu teuer, um sie mit Jagen, Futtersuche oder Kindererziehung zu vergeuden. Dafür steht kompetentes Fachpersonal zu Verfügung, die Löwenweibchen etwa. Sie kümmern sich um die Jagd. Und weil mehr Weibchen auch mehr Beute heimbringen, beschäftigt ein Löwenmännchen gleich mehrere Löwinnen in seinem Rudel, die im Team ohnehin besser jagen und gemeinsam auch größeres Wild zur Strecke bringen.

Management by walking around

Was aber tut nun ein männlicher Löwe? Er praktiziert eine Form des „Managements by walking around“, lässt sich mal hier, mal dort blicken, um nachzuschauen, ob noch alles planmäßig läuft oder sein Eingreifen gefragt ist. So ist das nämlich beim erfolgreichen Delegieren. Ohne ergebnisorientierte Kontrolle geht es nicht. Und so lässt sich der männliche Löwe hinter einem Buschwerk nieder und überwacht zum Beispiel, wie seine Löwinnen mit der Verfolgung eines Zebrafohlens zurecht kommen. Dabei sollten Sie nicht glauben, dass sich der Löwe übertrieben oft einmischt: Gibt es Probleme, was häufig vorkommt, dann greift er ebenso wenig ein, wie sich der Vorstandsvorsitzende eines Großunternehmens bei einem firmenweiten Netzwerkabsturz einmischen würde. Die Lage ist ernst, aber Jagen ist Frauensache, wenigstens bei den Löwen, der einzigen Katzenart übrigens, die in der Gruppe auf Beutezug geht.

Wenn Sie sich fragen, warum sich das majestätische Löwenmännchen nicht an der Jagd beteiligt, so lautet die Antwort: Es ist körperlich nicht dazu in der Lage. Für eine solche Aufgabe ist es zu langsam, denn es ist zu muskulös. Und so erbeutet das Männchen nur gelegentlich seine Mahlzeit selbst. Dabei legt es sich auf die Lauer und schlägt mit seinen gefährlichen Pranken zu.

Wie man sich den Löwenanteil sichert

In der Savanne gibt es noch viele andere ausgezeichnete Jäger. Leoparden etwa, Geparden oder auch Hyänen. Was Sie vermutlich noch nicht gewusst haben: Der Löwe lässt auch diese Spezialisten für sich arbeiten. Jawohl, auch die Hyänen. Da Hyänen bevorzugt bei Dunkelheit jagen, waren die Tierforscher lange Zeit ahnungslos, bis sie ihnen und damit auch den Löwen mit Nachtsichtgeräten auf die Spur kamen: Wenn in der Savanne die Sonne aufgeht und die Löwen vor ihrem Morgenimbiss sitzen, dann haben sie gut die Hälfte davon den struppigen Hyänen abgenommen.

Legt man strenge Maßstäbe an, müsste man sie für die gierigsten Aasfresser der ganzen Savanne halten. Der „Löwenanteil“ trägt seinen Namen zu Recht. Unterm Strich zahlt sich sein etwas rücksichtsloses Verhalten aus. Kein anderes Geschöpf in der Savanne konsumiert so viel Fleisch wie der majestätische Löwe. Mit einer bezeichnenden Ausnahme: In einigen Fällen wird er vom Geier noch übertroffen. Eigentlich keine Überraschung. Denn der kann fliegen.

Im Ernstfall Krallen zeigen

Aber vergessen wir die dritte Regel nicht. Löwen zeigen immer dann Stärke, wenn es darauf ankommt. Ein Rudel besteht meist aus vier bis sieben Weibchen und zwei bis drei Männchen. Wird das Rudel angegriffen, dann übernehmen die sonst so entspannten Männchen die Verteidigung und kämpfen bis zum Äußersten. Der sprichwörtliche Löwenmut, hier kommt er zum Tragen. Entweder werden die Angreifer in die Flucht geschlagen oder die Löwen sterben. In solchen kritischen Momenten setzt der König der Tiere seine geballte Kraft ein und erbringt damit den Nachweis, dass er kein fauler Kostgänger, sondern dass er wichtig, überlebenswichtig ist. Vielleicht stellen Sie sich die Frage: Wer greift eigentlich ein Rudel Löwen an? Leoparden? Hyänen? Elefanten? Nashörner? Natürlich nicht. Die Antwort ist: Andere Löwen.

Harter Verdrängungswettbewerb

Unter den Löwen herrscht ein mörderischer Verdrängungswettbewerb, bei dem viele, viele Männchen samt Nachwuchs auf der Strecke bleiben. Dabei

fallen nicht etwa benachbarte Rudel übereinander her, sondern es sind vagabundierende Gruppen von drei bis vier Löwenmännchen, die noch kein eigenes Revier haben. Diese so genannten „Bruderschaften“ suchen nach einer Gelegenheit, ein Revier samt Weibchen zu übernehmen. Für junge Löwen gibt es in der freien Wildbahn sonst kaum Möglichkeiten, in geordnete Familienverhältnisse zu wechseln. Hat ihre feindliche Übernahme Erfolg, töten die Löwen den bestehenden Nachwuchs, um eigene Nachkommen in die Welt zu setzen, die sie natürlich ihrerseits vor anderen „Bruderschaften“ schützen müssen.

Von einem ökonomischen Standpunkt aus betrachtet bedeutet das eine ungeheure Vergeudung von Ressourcen. Doch vielleicht ist das der Preis dafür, dass ein Löwenmännchen seine Umgebung so stark dominiert.

Anregungen für das Business



Natürlich, Löwen leiten kein Unternehmen, ja nicht einmal in ihrem Rudel übernehmen sie so etwas wie Führungsverantwortung. Dazu sind sie zu stark auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Wenn Sie das beiseite lassen, dann lassen sich doch einige brauchbare Hinweise aus dem Verhalten der Löwen ableiten.

In der Ruhe liegt die Kraft

Eine Führungskraft im Zeichen des Löwen geht mit ihren Ressourcen äußerst schonend um. Sie verzettelt sich nicht, delegiert die meisten Aufgaben und mischt sich nicht übertrieben oft ein. Sie lässt ihre Mitarbeiter in aller Ruhe ihre Arbeit tun.

Fachlich muss der Vorgesetzte nicht der Beste sein.

Eine Führungskraft muss nicht das können, was in ihrer Abteilung erarbeitet werden soll, sondern sie muss dafür sorgen, dass andere diese Leistung optimal erbringen. Deren Aktivitäten muss sie koordinieren, unterstützen und zusammenführen – nicht in ihrem Magen, sondern als stimmiges Gesamtergebnis. Es kommt nicht darauf an, selbst der beste Jäger zu sein, sondern auf die Tätigkeit der besten Jäger „zugreifen“ zu können. Aus der eigenen Belegschaft, aber auch auf die Tätigkeit von externen Fachleuten. Dazu gehört für menschliche Führungskräfte, dass man Fachleute bezahlt, motiviert und an das Unternehmen bindet.

Die Qualität einer Führungskraft zeigt sich in kritischen Situationen.

Beim Löwen wird das auf die Spitze getrieben, was für gute Führungskräfte unerlässlich ist: In kritischen Momenten müssen sie präsent sein. Sie müssen wissen, wann sie einschreiten und Stärke zeigen müssen. Vielleicht gar nicht oft, aber genau diese Sensibilität für die kritischen Situationen und die Bereitschaft, sich gerade dann ohne Wenn und Aber zu engagieren, zeichnet eine gute Führungskraft im Zeichen des Löwen aus.

Um „Löwenpositionen“ wird hart gekämpft.

Die privilegierte Stellung des Löwen bringt es mit sich, dass solche Positionen hart umkämpft sind. Der Wettbewerb darum ist erbarmungslos und erfordert eine bestimmte charakterliche Konstitution, einen ausgeprägten „Machtinstinkt“ und ein Mindestmaß an Rücksichtslosigkeit. Das mag manche abhalten, eine solche Position anzustreben. Doch auch das mittlere Management kann von „Löwenkämpfen“ betroffen sein. Rücken neue Führungskräfte in eine „Löwenposition“ auf, dann haben die „Nachkommen“ des „alten Löwen“, sprich: seine altgedienten loyalen Mitarbeiter häufig einen schweren Stand. Ein machtbewusster Löwe bringt seine eigenen Leute auf die besten Positionen.



Der Leitwolf und sein Beta-Männchen

Themen: Leadership, Führungsstil, Konflikte, Stellvertreter

Im Wolfsrudel gibt es zwei Hierarchien: Eine für die Weibchen und eine für die Männchen. An der Spitze treffen sie sich. Denn da steht der Leitwolf und die Leitwölfin. Eine Sonderstellung hat das Betamännchen und mit deutlichem Abstand folgt der Rest des Rudels. Die untersten Ränge werden von Tieren besetzt, die kein leichtes Leben haben. Immer wieder werden Wölfe aus dem Rudel ausgestoßen. Einzelne von ihnen tun sich paarweise zusammen und kommen vielleicht noch eine Weile durch. Denn ein einsamer Wolf hat keine hohe Lebenserwartung.

Leitwolf und Beta-Männchen praktizieren eine bemerkenswerte Arbeitsteilung. Wie der Verhaltensforscher Erich Klinghammer bei Feldstudien in Kanada beobachtet hat, kümmert sich das Beta-Männchen darum, dass die Gruppenregeln eingehalten werden. Dabei verfährt es recht rigide. Bei schlechtem Benehmen schreitet es sofort ein, knurrt und fletscht die Zähne und beißt auch schon mal zu. Auf den ersten Blick könnte man meinen, das ist der strenge Chef. Der hält die Fäden in der Hand. Doch das stimmt eben nicht.

Geteilte Rudelführung

Der echte Leitwolf benimmt sich den Rudelmitgliedern gegenüber völlig anders, er ist der „freundlich tolerante Mittelpunkt des Rudels“, wie der Wolfsforscher Erik Zimen bemerkt. Der Leitwolf ist derjenige, der führt, der für gute Stimmung sorgt und der den Laden zusammenhält. Er steht in der Verantwortung, dass sein Rudel durchkommt. Wenn die Nahrung im Winter knapp wird, dann ist es der Leitwolf, der allein loszieht, um Beutetiere aufzuspüren. Die andern bleiben in der Höhle zurück und warten, bis der Leitwolf sie ruft oder zur Jagd abholt. Für den Bestand ihres Rudels setzen sich die Leitwölfe bis zum Äußersten ein. So wird aus Alaska ein Fall berichtet, bei dem vier Grizzlybären in einer Wolfshöhle Unterschlupf suchten. Dem Rudel gelang es die zweieinhalb Meter großen Giganten nach einem dreistündigen Kampf in die Flucht zu schlagen. Dabei trug der Leitwolf so schwere Verwundungen davon, dass er am Abend starb. Ein veritabler Heldentod. Kein Wunder also, dass ein Leitwolf bei den Seinen geachtet und nicht gefürchtet wird. In der Wildnis ist der Leitwolf auf die Loyalität aller Rudelmitglieder angewiesen. Und Loyalität erwächst auch bei Wölfen nicht aus Einschüchterung und Schikane.

Zugleich muss sich jemand um die Disziplin kümmern. Das aber macht unbeliebt. Und so überlässt der Leitwolf seinem Betamännchen die unangenehmen Pflichten, die Rudelmitglieder zu maßregeln. Der zieht dadurch die ganze Abneigung der Gruppe auf sich. Dafür hält der Leitwolf seine schützende Pfote über ihn. Natürlich auch im eigenen Interesse, denn wenn sich ein Rudelmitglied auflehnt, dann fordert er nicht etwa den Leitwolf heraus, sondern richtet seine Angriffe erst einmal gegen den „Blitzableiter“, das Beta-Männchen.

Der Leitwolf als Streitschlichter

Lässt sich der Konflikt nicht mit dem üblichen Anknurren und Zähnefleischen beilegen, muss der Leitwolf eingreifen. Bezeichnenderweise eilt er nicht etwa seinem Beta-Männchen zu Hilfe und sorgt dafür, dass der Herausforderer in Stücke gerissen wird. Vielmehr bleibt er neutral und betreibt eine Taktik der Deeskalation. Er fordert den Stärkeren auf, mit ihm zu spielen. Der fühlt sich geschmeichelt, schließlich hat man nicht jeden Tag Gelegenheit, mit dem Chef herumzupaßen, und so löst sich alles in Wohlgefallen auf.

Dass der Leitwolf einschreitet, hat seinen Sinn: Würde das Beta-Männchen im Kampf unterliegen, dann wäre als nächstes eine Auseinandersetzung mit dem Leitwolf fällig. Und würde das Betamännchen den Rivalen halb tot beißen, wäre dies für den Zusammenhalt des Rudels schädlich. Erfahrene Leitwölfe wissen: Sie festigen ihre Position, wenn sie Konflikte schlichten. Damit wirken sie im Interesse des gesamten Rudels.

Wie Entscheidungen getroffen werden

Der Leitwolf lenkt sein Rudel erstaunlich konsensorientiert. Erik Zimen hat die Entscheidungsfindung im Rudel untersucht und herausgefunden, dass kein Tier den anderen seinen Willen aufzwingen kann. Vielmehr nehmen die Wölfe ihrem Rang entsprechend unterschiedlich stark Einfluss auf die Entscheidung, am stärksten natürlich der Leitwolf, der Entscheidungen auch häufig anschiebt.

Für bestimmte Probleme gibt es Spezialisten, zum Beispiel für das Aufspüren von Beutetieren oder das Überqueren von Flüssen. Hier können sie besonders stark „mitreden“, unabhängig von ihrem Rang. Und doch wird die Entscheidung im Konsens getroffen, auch der Experte kann sozusagen „überstimmt“ werden. Dabei dürfen wir uns die Entscheidungsfindung natürlich nicht als Abstimmung vorstellen. Es können auch keine Argumente ausgetauscht werden. Vielmehr vollzieht sich der Entscheidungsprozess durch Beobachtung und Handeln: Steht ein Wolf auf und sorgt dafür, dass alle zur Jagd aufbrechen? Legt er sich nieder, um eine Ruhepause vorzuschlagen? Wer läuft voran und bestimmt dadurch die Richtung, in die das Rudel läuft?

Jeder hält Kontakt zum Leitwolf

Beobachtet man ein Rudel auf der Jagd, so ist der Leitwolf daran zu erkennen, dass die anderen Mitglieder immer wieder seine Nähe suchen. Jagen die Wölfe größeres Wild, so kann es zu einer Aufgabenteilung kommen. Die einen treiben das Wild, die anderen liegen im Hinterhalt.

Auf Wanderungen ist es meist der Leitwolf, der vorneweg läuft, aber eben nicht immer. Im Tiefschnee tragt beispielsweise das Beta-Männchen voran und legt die Spuren, in denen dann die anderen folgen, mit dem Leitwolf in der Mitte. Schlägt das Beta-Männchen eine Richtung ein, die der Leitwolf für gefährlich hält, dann eilt er an die Spitze und fordert seinen Stellvertreter spielerisch auf, ihm nachzujagen. So vermeidet der Leitwolf, den andern zurechtzuweisen, ihn autoritär auf den gewünschten Pfad zu rempeln; er rettet vielmehr die Situation und gestattet es dem Beta-Männchen in gewisser Weise „sein Gesicht zu wahren“.

Die Entthronung des Leitwolfs

Bei diesem konstruktiven Führungsstil überrascht es fast, dass sich ein Leitwolf nur begrenzte Zeit halten kann. Aber im Rudel rücken immer neue Jungwölfe nach. Und auch von außen kann ein Rudel übernommen werden. Zumindest sind Fälle bekannt, in denen stattliche revierfremde Männchen vom Rudel nicht etwa attackiert, sondern in den Rang des Leitwolfs erhoben wurden. Vor allem für ein kleineres Rudel ist das eine sinnvolle Strategie. Der neue Leitwolf bringt frische Gene ins Rudel; und weil er ja auch für neue Nachkommen sorgt, sichert diese „Auffrischung von oben“ langfristig den Bestand.

Verstärkt wird die Tendenz zum Auswechseln des Führungspersonals durch jahreszeitlich bedingte Hormonschwankungen. Im Herbst schlägt die Stimmung unter den Wölfen plötzlich um. Zwar gelingt es einem fähigen Leitwolf, die aufkommenden Aggressionen eine Zeitlang zu dämpfen. Doch auch der begabteste Manager kann gegen Hormone nicht viel ausrichten. Und so werden in dieser Zeit die Karten der Hierarchie häufig neu gemischt.

Ein Leitwolf kann sich also niemals zurücklehnen oder auf die Loyalität seiner Mitwölfe bauen, die ihn schon nicht fallen lassen, weil er in der Vergangenheit so viel für sie getan hat. Ein Leitwolf, der Schwäche zeigt, wird entthront. Häufig verlässt er dann das Rudel aus eigenen Stücken.

In aller Deutlichkeit: Für den Leitwolf genügt es nicht, tolerant und ausgleichend zu wirken und bei den andern beliebt zu sein. Er braucht Stärke. Sonst kann er seine Herausforderer nicht im Zaum halten. Umgekehrt gilt für die ambitionierten Karrierewölfe: Um die Alphaposition zu erobern, müssen sie die bisherige Nummer eins herausfordern und besiegen. Um sich aber an der Spitze zu behaupten, reicht es nicht aus, stark zu sein. Die siegreichen Herausforderer müssen in die Rolle des Leitwolfs hineinwachsen. Sonst wird es ihnen niemals gelingen, das Rudel zu führen.

Nachfolger gesucht

Und was geschieht eigentlich, wenn das Rudel unvermittelt ohne Leitwolf dasteht, zum Beispiel weil er von einem Jäger erlegt wurde? Rückt dann die Nummer zwei auf seine Position, sein autoritärer Stellvertreter? Offenbar geschieht dies häufig nicht. Das Beta-Männchen ist zwar der ranghöchste Rüde, doch hat er im Rudel zuwenig Rückhalt, um es zu führen. Und er wäre auch vermutlich kaum in der Lage, das zu tun. Denn als Nummer zwei hat er sich gerade nicht dafür qualifiziert, an die Spitze zu rücken. Vielmehr hat er dem Leitwolf den Rücken freigehalten, für ihn gewissermaßen die Drecksarbeit geleistet, ihm galt seine ganze Loyalität. Darin liegt seine Leistung, und es wäre fatal, wenn er plötzlich allein an der Spitze stünde.

Was geschieht dann aber mit dem Betamännchen? Immerhin hat es ja den neuen Leitwolf bis dahin eher „gedeckelt“. Wird er sich also dafür an ihm rächen? Keineswegs, denn an den Loyalitätsverhältnissen ändert sich nichts. Und so bleibt das Beta-Männchen auf der Position, auf der es sich bewährt hat.

Der Club der „Klein-Alphas“

Eine weitere Besonderheit im Rudel sind die aufstrebenden Jungwölfe, die Erik Zimen die „Klein-Alphas“ genannt hat. Schon früh versuchen sie sich gegenüber ihren Geschwistern durchzusetzen, was ihnen auch gelingt. Und sie kopieren mit einer gewissen Unverfrorenheit das Benehmen der ranghohen Erwachsenen. Sie stolzieren mit hocharhobenem Schwanz umher und knurren gelegentlich sogar Erwachsene an. Manche versuchen sogar beim Urinieren das Bein zu heben. Das ist eine Geste, die nur dem Leitwolf zusteht, der auf diese Weise das Revier markiert. Doch die „Klein Alphas“ üben sich schon einmal darin. Und weil es nicht so einfach ist, dreibeinig die Markierung möglichst hoch am Baum anzubringen, fallen sie gelegentlich dabei um. Auch suchen sie wie kein anderes Rudelmitglied immer wieder die Nähe des Leitwolfs. Der zeigt sich gegenüber den übereifrigen „Klein Alphas“ ausgesprochen tolerant.

Dabei ist es keine Überraschung, dass sich aus dem Club der „Klein Alphas“ oft die künftigen Leitwölfe rekrutieren. Aber bis dahin bleibt dem Rudel ja noch einige Zeit. Denn nur ein großer, starker und erfahrener Rüde kann ein erfolgreicher Leitwolf werden.

Tyrannie in Gefangenschaft

Alles in allem geht es im Wolfsrudel wesentlich sozialer und pragmatischer zu, als wir vielleicht erwarten würden. Brutalität, Einschüchterung, Rücksichtslosigkeit, all das, was gewöhnlich als das „Gesetz der Wildnis“ gilt, findet sich dort, in der freien Wildbahn weit seltener. Unter den harten Lebensbedingungen können es sich die Tiere einfach nicht leisten, sich gegenseitig zu schikanieren und ihre Energie in Statuskämpfen zu vergeuden. Solche Rudel würden schnell von der Bildfläche verschwinden.

Allerdings ändert sich die Lage grundlegend bei Rudeln in Gefangenschaft. Hier hat man häufiger beobachtet, dass rangniedere Tiere tyrannisiert und gequält werden. Der sonst so milde Leitwolf kann sich zum brutalen Gewalt herrscher entwickeln. Der populäre Verhaltensforscher Vitus Dröscher glaubt, dass die komfortablen Lebensumstände die Ursache dafür sind. Den Wölfen geht es zu gut. Sie müssen sich nicht mehr um ihren Lebensunterhalt

kümmern und kommen deshalb auf dumme Gedanken, aus Langeweile sozusagen. Vielleicht eine etwas gewagte Schlussfolgerung, doch können wir die Perspektive natürlich auch umdrehen und feststellen: Gerade in schwierigen Zeiten braucht ein Rudel einen sozialen, engagierten, konstruktiven Wolf an der Spitze. Sonst hat es keine Chance.

Anregungen für das Business



Führen Sie mit verteilten Rollen

Auch in menschlichen Organisationen ist es eine kaum zu schlagende Kombination: Hinter dem allseits beliebten, charismatischen und verständnisvollen Chef wirkt eine Nummer zwei, die für die unangenehmen Dinge zuständig ist. Die unpopuläre Maßnahmen durchdrückt, Mitarbeiter auf Linie bringt und dafür sorgt, dass alles so abläuft wie geplant. Bei Wölfen und Menschen ist es so, dass diese Tätigkeit zwar ungemein wertvoll sein kann, jedoch nicht gerade beliebt macht. Die eigentliche Nummer eins muss auf einem anderen Register spielen, um seine Mitarbeiter an sich zu binden und ihr Vertrauen zu erwerben. Sie kann sich großzügig geben, weil im Hintergrund jemand den Part des kleinlichen „Erbsenzählers“ übernimmt. Sie kann fast immer freundlich sein, weil jemand schon dafür sorgt, dass Fehler konsequent geahndet werden.

Die ideale Nummer zwei blüht auf im Schatten von Nummer eins

Das Ganze muss man durchaus nicht als abgekartetes Spiel sehen. Es funktioniert ja ohnehin nur, wenn beide Seiten eine entsprechende Veranlagung mitbringen. Sie meinen es mit dem, was sie tun, vollkommen ehrlich, aber sie ergänzen sich eben auf das Vortrefflichste. Die Nummer zwei weiß, dass sie niemals ein allseits beliebter, charismatischer Leitwolf werden kann. Also nutzt sie ihre Chance und spielt ihre Qualitäten konsequent aus: Absolute Loyalität zur Nummer eins, Genauigkeit, Fachwissen und Hartnäckigkeit.

Opfern Sie niemals leichtfertig eine unbeliebte Nummer zwei

Die Nummer eins weiß, dass sie an ihrem „Beta-Männchen“ jemanden hat, auf den sie sich absolut verlassen kann, der keine Ambitionen hat, auf ihren Stuhl zu steigen und der sich obendrein noch als „Blitzableiter“ für unzufriedene Mitarbeiter anbietet. Nur in äußersten Notfällen sollte es eine Nummer eins riskieren, seinen Stellvertreter zu „opfern“, weil jemand die Verantwor-

tung für eine Fehlentscheidung übernehmen muss. Die Gefahr: Möglicherweise hegt die neue Nummer zwei ganz andere Ambitionen und arbeitet darauf hin, sich selbst an die Spitze zu setzen.

Auch ein Leitwolf muss beißen können

Eine Gefahr für einen allzu freundlich toleranten Leitwolf: Er selbst ist nicht in der Lage, sich gegen Konkurrenten zu behaupten, weil er das „Knurren und Beißen“ ganz seinem „Beta-Männchen“ überlassen hat. Auf Dauer kann so etwas nicht funktionieren. Im Ernstfall muss sich der Leitwolf ganz alleine wehren und durchsetzen können.

Machen Sie den „Beta-Wolf“ niemals zum Chef

Es wäre das Schlimmste, was einer Idealbesetzung des „Beta-Männchens“ widerfahren könnte. Dass sie gezwungen ist, die Spitzenposition einzunehmen. In menschlichen Organisationen ist dieser Fall gar nicht so selten. Der langjährige Stellvertreter hat sich bewährt und wird nun mit der nächsthöheren Position belohnt. Die Führungsrolle liegt dem Stellvertreter aber gar nicht. Im günstigsten Fall gelingt es ihm, allmählich in die neue Rolle hineinzuwachsen. Doch häufig ist er überfordert. Dann versucht er die fehlende Souveränität zu überspielen und gibt sich besonders autoritär und hart. In so einem Fall kann man nur darauf hoffen, dass er eine Nummer zwei hinter sich hat, die für Ausgleich sorgt und das strenge Regiment etwas abmildert. Das Beste wäre natürlich, wenn ein echtes „Beta-Männchen“ (das in menschlichen Organisationen natürlich auch weiblich sein kann) auf seiner Position bleiben könnte, ohne befürchten zu müssen, an Macht und Einfluss zu verlieren.

Echte Verantwortung sorgt für bessere Führung

Bleibt zuletzt die Frage: Warum verhalten sich die Leitwölfe in der freien Wildbahn viel kooperativer als in Gefangenschaft? Müssen Führungskräfte ständig den heißen Atems des Überlebenskampfes im Nacken spüren, damit sie nicht zum Tyrannen werden wie der Wolf im Gehege? Das wäre wohl ein Missverständnis. Es ist keineswegs so, dass sich unter harten Bedingungen automatisch ein kooperativer Führungsstil herausbildet. Nur wird der Niedergang eines Rudels mit einem Tyrannen an der Spitze stark beschleunigt. Im Zoo ist es hingegen gleichgültig, wie sich der Leitwolf benimmt. Er muss keine Entscheidungen herbeiführen, z. B. wo das Rudel nach Futter suchen soll, und braucht auch kein Expertenwissen abzurufen, wie man beispielsweise

einen Fluss überquert. Er kann die andern schikanieren, ohne das „Betriebsergebnis“ zu verschlechtern. Das schlechte „Arbeitsklima“ hat für ihn keine Folgen.

Auf menschliche Verhältnisse übertragen heißt das: Organisationen sollten dafür sorgen, dass Führungskräfte stärkere Verantwortung für das „Arbeitsklima“ übernehmen. Ein tyrannischer Führungsstil sollte sich gar nicht erst entfalten können. Nicht nur in schwierigen Zeiten, sondern auch unter ganz normalen Bedingungen ist ein kooperativer Führungsstil das Sinnvollste.

