

Macht, Management und Verhaltensbiologie

Grundzüge eines verhaltensorientierten Managements

Von Gottfried Koch, Leipzig¹

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Macht
 - 2.1 Macht: Energie für soziale Systeme
 - 2.2 Machtformen
 - 2.3 Machtquellen
3. Eroberung von Macht
 - 3.1 Machtwille und Strategien im Umgang mit Macht
 - 3.2 Körperbasierte Machtstrategien
 - 3.3 Politisierende Machtstrategien
 - 3.4 Aspekte neurologischer Prädispositionen
4. Mächtige und soziale Gruppen
 - 4.1 Gruppenvolatilität und Verhalten
 - 4.2 Hierarchische Strukturen als stabilisierende Elemente
 - 4.3 Entscheidungen: Der Lohn niedriger Hierarchiestufen
 - 4.4 Die Gruppe als Regulativ
5. Mächtige und Führen
6. Schluss-Hypothesen

1. Einleitung

Macht ist nach RUSSEL „für soziale Systeme das gleiche wie Energie für die Physik“² oder salopp umformuliert: Macht ist die Energie, die soziale Systeme bewegt. Macht entsteht in Individuen³ und drückt sich in einer breiten Facettenvielfalt in der Kommunikation zwischen sowie im Verhalten von Individuen aus.⁴ Das Verhalten zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen, Führern und Geführten, Managern und Gemanagten wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor von Unternehmen. Je reibungsloser diese Schnittstellen der Macht funktionieren, umso mehr Energie steht zur Erreichung der Ziele einer Organisation zur Verfügung.

¹ Prof. Dr. Gottfried Koch, Universität Leipzig, Fakultät für Mathematik und Informatik, Institut für Informatik.

² Russel, B., zitiert nach: Knecht, T. (2005), S. 1306

³ Vgl. Crozier, M. / Friedberg E. (1979), S. 41.

⁴ Vgl. Luhmann, N. (2003), S. 3 – 30, vgl. Esser, H. (2000), S. 411 – 414

Isoliert betrachtet handelt es sich dabei um eine Alltagsweisheit. Erweitert man aber das Blickfeld auch auf die betriebliche Praxis, so stellt man fest, dass die operationale Umsetzung dieser Erkenntnis nicht selten nur mit erheblichen Einschränkungen zu erreichen ist, denn offene oder versteckte sowie unproduktive und das Leistungsvermögen behindernde Machtkämpfe und damit zusammenhängende Konflikte gehören auf allen Hierarchieebenen zum Erscheinungsbild einer ganzen Reihe von Organisationen.

Ziel dieses Beitrages ist es, Erkenntnisse über die Beziehung zwischen Macht und Management sowie das Verhalten von Managern im Zusammenhang mit dem „Rohstoff“⁵ Macht zu gewinnen.⁶ Dabei wird einem verhaltentheoretischen Ansatz gefolgt. Indem die Verhaltensoptionen und Verhaltensmuster von Akteuren beleuchtet werden, soll etwas mehr Licht in die alles andere als einfach zu bezeichnenden interpersonellen Beziehungsgeflechte sozialer Systeme gebracht werden. Für die Versicherungswirtschaft sind Kenntnisse über verhaltensorientierte Wirkungszusammenhänge aus unterschiedlichen Gründen von besonderem Interesse. Generell, weil alle Bereiche der Leistungserzeugung der Versicherer, insbesondere aber die Distribution sowie das Schaden- und Leistungsmanagement, trotz umfangreicher Bemühungen und Fortschritte auf dem Weg zu mehr Standardisierung und Automatisierung, immer noch von einer ausserordentlichen Vielzahl von internen und externen persönlichen und deswegen auch immer machtbasieren Kontakten geprägt sind. Zum Teil stellen diese persönliche Kontakte, etwa im Rahmen der Produktberatung oder der Schaden- und Leistungsabwicklung, besonders hohe Anforderungen an das Verhalten der beteiligten Akteure. Kenntnisse über grundlegende Verhaltensmechanismen im Umgang mit Macht helfen hier daher nicht nur den Kommunikationsfluss generell zu erleichtern und nicht selten vorkommende Abwicklungsblockaden zu vermeiden, sondern sie dienen auch dazu, die Erfolgsaussichten und Ergebnisziele der jeweils zu durchlaufenden Prozess zu verbessern.

Neben diesem allgemeinen Aspekt gibt es eine Reihe von weiteren speziellen Gesichtspunkten. Zwei davon sollen hier beispielhaft skizziert werden. Zum einen handelt es sich dabei um die Auswirkungen von volatilen Organisationsstrukturen, wie sie sich heute aus dem in

⁵ Crozier, M. / Friedberg, E. (1979) S. 14

⁶ Einige formale Hinweise: a) Obwohl hier nicht in aller Tiefe argumentiert werden kann, da jeder der hier behandelnden Teile für sich vielschichtig strukturiert und thematisch breit angelegt ist, ergeben sich aber insbesondere in der Verbindung der hier im Blickpunkt stehenden Gesichtspunkte interessante Erkenntnisse. b) Da sich Ergebnisse aus der Verhaltensbiologie nicht mit einer naturgesetzmäßigen Exaktheit darstellen lassen, wird hier allein aus formalen Gründen häufig in der vorsichtigen Eventualform des „könnte“ und „dürfte“ etc. argumentiert. c) Die überwiegende Zahl der erarbeiteten Faktoren sind über Rückkoppelungen miteinander vernetzt, auch wenn im Folgenden die einzelnen Aspekte isoliert beschrieben werden müssen. Auf diese Vernetzung und Rückkoppelungen soll hier generell hingewiesen werden, um Wiederholungen zu vermeiden.

der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft zu beobachtenden intensiven Anpassungsprozess an nationale und internationale Märkte zwangsläufig ergeben. Eine hohe Gruppenvolatilität wirkt sich aufgrund der damit für die Gruppenmitglieder verbundenen Unsicherheit meist negativ auf deren Verhalten resp. deren Motivation und Leistungsvermögen aus. Rechtzeitig eingeleitete differenzierte Gegenmassnahmen, welche sich gezielt an den in diesem Zusammenhang festzustellenden unterschiedlichen Verhaltensmustern der Mitarbeiter resp. Gruppen von Mitarbeitern orientieren, können zur Vermeidung von Effizienzverlusten beitragen. Zum anderen erlauben Kenntnisse über die Verhaltensstrukturen von Mitarbeitern die umfangreichen und kostenintensiven Personalentwicklungs-Massnahmen der Versicherungsunternehmen zu optimieren. So lässt sich zum Beispiel aus einer groben Bewertung des derzeitige Angebots der versicherungswirtschaftlichen Ausbildungsinstitutionen bereits auf einen ersten Blick feststellen, dass der Hauptteil der Aktivitäten die Vermittlung von technisch-formalen Kompetenzen umfasst. Die Vermittlung sozialer Kompetenzen tritt eindeutig in den Hintergrund. Aber auch und gerade deren Vermittlung wäre nicht zu letzt aufgrund der folgenden Erkenntnisse zum verhaltensorientierten Management eine lohnende Investition.

Mit diesen Ausführungen soll darüber hinaus die seit einiger Zeit in dieser Zeitschrift geführte Diskussion über Managementsysteme für Versicherungsunternehmen ergänzt werden. Während bislang, vereinfacht ausgedrückt, überwiegend fachlich-formale Informationen im Zentrum der Überlegungen standen, sollen hier das interpersonelle Verhalten und damit verbundene Aspekte der sozialen Kompetenzen des Managements in den Mittelpunkt gerückt werden.

Zur Eingrenzung des Betrachtungsfeldes sowie zur inhaltlichen Strukturierung wird sich an dem die Beziehungen von Macht und Führung darstellenden Strukturmodell von REIHLEN⁷ orientiert. Der Kern des Modells beinhaltet ein interpersonelles Führungsmodell, welches in zwei Strukturbereiche, die formale Organisationsstruktur sowie den sozialen Kontext einer Organisation, die Organisationskultur, eingebettet ist.

Das Führungsmodell basiert auf den Komponenten Position, geteiltes Wissen (Ideologie), Expertenwissen und mikropolitische Kompetenz. Zwei dieser Komponenten, nämlich das in einer Organisation geteilte Wissen (Ideologie) sowie die einer Aufbauorganisation entsprechende Position sind struktureller Art, während das Expertenwissen sowie die mikropolitische Kompetenz individuellen Ursprungs sind. Unter geteiltem Wissen sind die Ideologie, die kul-

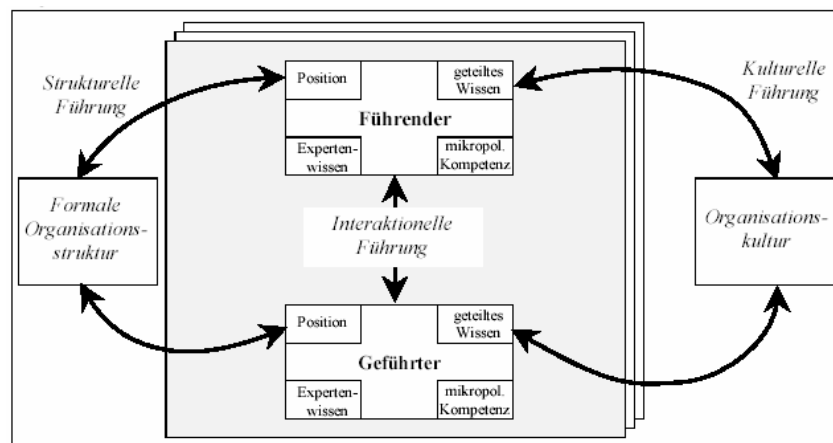
⁷ Vgl. Reihlen, M., (1998), S. 5 - 11.

turellen Eigenheiten einer Organisation, aber auch die Rahmenbedingungen, in die diese eingebettet ist, zu verstehen. Im Einzelnen handelt es sich also um ihre Werte, Normen und Überzeugungen, aber auch um strukturelle Aspekte, wie die innere Stabilität der Organisation. Je nach den Ausprägungen dieser Merkmale können diese ideologischen Vorstellungen oder Gegebenheiten der Rahmenbedingungen zur Unterdrückung von Konkurrenz und Konflikten und zu einer Führungsharmonie beitragen - oder eben auch nicht - und damit das Gegenteil bewirken. Konkreten Einfluss haben diese Aspekte beispielsweise auf eine unternehmensspezifische Streit- und Versöhnungskultur sowie die damit verbundenen Rituale.

Die formale Position spiegelt die jeweilige hierarchische Stellung mit den damit verbundenen Sanktions- und Belobigungsbefugnissen wider. Sie ist eingebettet in die formale Organisationsstruktur eines Unternehmens, die beispielsweise entsprechend den Prinzipien einer flachen oder einer mehrstufig-hierarchischen Aufbauorganisation strukturiert sein kann. Darüber hinausgehende flankierende Regeln, wie zum Beispiel unternehmensinterne Abstimmungs- und Koordinationsgremien determinieren die Entscheidungserwartung an eine Führungsposition sowie deren Entscheidungsintensität und Verantwortungsfülle. Das Wissen eines Experten kann nur dann eine bedeutende Machtquelle für ihn sein, „wenn das erfolgreiche Funktionieren der Organisation von seinem Wissen abhängig ist.“⁸ So gesehen ist Expertenwissen im Gegensatz zur Position, welche eine universelle Machtgrundlage darstellt, „nur“ eine situationsabhängige Machtquelle, von der sich zudem Organisationen in aller Regel zu befreien versuchen. Im Folgenden soll daher Expertenwissen als Machtfaktor nicht weiter beachtet werden.

Abbildung 1: Verhältnis von Organisation, Macht und Führung

Quelle:
(1989), S. 8



Reihlen, M

⁸ Reihlen, M., (1998), S. 6.

Mikropolitische Kompetenz steht „für die Fähigkeit von Akteuren, persönliche Ziele machtgestützt gegenüber konkurrierenden Akteuren oder Gruppen durchzusetzen. Das Verhalten derjenigen, die diese Prozesse auslösen, zielt auf ihre Interessendurchsetzung ab, ohne jedoch von der formalen Autorität, der angenommenen Ideologie oder dem begründeten Expertenwissen sanktioniert zu werden.“⁹

Entsprechend den drei Teilbereichen des Modells von REIHLEN und den damit verbundenen Schnittstellen ergeben sich folgende generelle Fragen:

- Wie und wodurch gelingt es Individuen, hierarchische Positionen zu besetzen und damit in den Besitz von Positionsmacht zu gelangen oder - anders ausgedrückt - wie „entstehen“ Mächtige, welche Verhaltensmuster und Persönlichkeitsprofile haben sie?
- Wie gehen Gruppen mit Macht und Mächtigen um?
- Wie wird aus Macht Führung?
- Lassen sich Hypothesen zu einem verhaltensorientierten Management ableiten?

Beantwortet werden diese Fragen über einen verhaltensbiologischen Ansatz. Die Verhaltensbiologie beobachtet und analysiert das Verhalten von Tieren und Menschen und stellt Vergleiche zwischen Individuen und Arten an. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass zwischen Menschen und Tieren im Allgemeinen eine nicht unerhebliche, speziell aber zwischen Mensch und Menschenaffen (höheren Primaten) eine hohe genetische und evolutionsbiologische Verwandtschaft besteht.¹⁰ Das Verhalten von Individuen lässt zum Teil mehrere Erklärungsmuster zu.¹¹ So können zum Beispiel die Begrüßungsrituale unter Menschen sowohl als Ausdruck eines Herrschaftsverhaltens und der laufenden Bestätigung hierarchischer Rangordnungen, also aus dem Blickwinkel von Macht heraus, als auch als Kommunikationsverhalten oder als Höflichkeit im Sinne kultureller Gegebenheiten interpretiert und verstanden werden. Alle Aspekte sind begründbar. Hier sollen Erklärungen aus dem Kontext von Macht und Management abgeleitet werden.

Was die Frage der Macht anbelangt, nutzt die Verhaltensforschung den Vorteil, dass Tiere im Umgang mit Macht in einer direkten, ursprünglichen und authentischen Verhaltensweise agieren und sich dadurch Verhaltensgrundmuster meist klarer erkennen lassen, als dies durch die

⁹ Reihlen, M., (1998), S. 6 – 7.

¹⁰ Vgl. Kappeler, T. (2006), S. 15 – 31; Vgl. Voland, E. (2000), S. 13.

¹¹ Vgl. Kappeler, T. (2006), S. 5 – 6.

Beobachtung von Menschen der Fall sein würde.¹² Abgesehen davon sind vergleichbare Methoden, wie die Verhaltensforschung sie an Tieren anwenden kann, mit Menschen aus ethischen und organisatorischen Gründen nicht möglich.¹³ Um ein möglichst breites Betrachtungsfeld zu erhalten, soll hier Verhalten mit ‚alles was Tiere und Menschen tun‘, verstanden werden. Verhalten beinhaltet damit ‚die Kontrolle und Ausübung von Bewegungen oder Signalen, mit denen ein Organismus mit Artgenossen oder anderen Komponenten seiner belebten und unbelebten Umwelt interagiert.‘¹⁴

Wegen ihrer evolutionsbiologischen und genetischen Nähe zum Menschen soll im Wesentlichen auf neuere Erkenntnisse aus Beobachtungen von Bonobos und Schimpansen, welche zur Gruppe der Menschenaffen zählen,¹⁵ abgestellt werden. Während die Welt der Schimpansen von männlichen Alphas dominiert und von aggressiven körperlichen Verhaltensritualen geprägt ist, wird die der Bonobos von weiblichen Tieren mit einer hohen sozialen Kompetenz beherrscht. In diesem Verhalten der Tiere spiegeln sich die beiden grundsätzlichen Verhaltensoptionen im Umgang mit Macht wider. Zusätzlich bietet sich eine besonders günstige Gelegenheit, die auch im Menschen vorhandene Zwiespältigkeit näher zu betrachten.¹⁶ Was die Beobachtungen an Bonobos und Schimpansen angeht, wird sich an der neusten Arbeit von De WAAL¹⁷ orientiert, weil davon ausgegangen werden kann, dass diese heute die herrschende Lehre repräsentiert.¹⁸

2. Macht

2.1 Macht - Energie für soziale Systeme

Obwohl menschliches Leben nicht dazu geschaffen ist, sich außerhalb einer Gemeinschaft gedeihlich zu entwickeln,¹⁹ ist gemeinschaftliches Handeln alles andere als eine natürliche menschliche Verhaltensweise. So ist kollektives Handeln aufgrund seines letztlich singulären Ursprungs in jedem Fall als nichts anderes als die Summe von immer ‚spezifischen Lösungen, die relativ autonome Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen, erfunden und eingesetzt haben‘²⁰, zu verstehen, und deswegen ist ‚der kontra-intuitive

¹² Vgl. Voland, E. (2000), S. 17 ; Vgl. De Waal, F. (2006), S. 61 – 119.

¹³ Vgl. De Waal, F. (2006), S. 21 – 22.

¹⁴ Kappeler, P., (2006), S. 5.

¹⁵ Daneben zählen noch Gorillas und Orang-Utan zu den Menschenaffen.

¹⁶ Vgl. De Waal, F. S. 12 – 17.

¹⁷ Vgl. De Waal, F. (2006), S. 9 – 365.

¹⁸ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 73 – 74.

¹⁹ Vgl. Bauer, J. (2005), S. 170 – 171; Vgl. Voland, E. (2000), S. 29.

²⁰ Crozier, M. / Friedberg, E. (1979), S. 7.

Effekt [ist] im Zentrum jedes kollektiven Vorhabens.“²¹ Um vor diesem individualistischen Hintergrund mit widersprüchlichen Interessenlagen und individuellen Zielvorstellungen doch noch das Erreichen gemeinsamer Ziele zu ermöglichen, ist ein machtbasiertes Management zum richtungweisenden und steuernden Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen notwendig.²²

Im diesem Sinne soll hier Management über dessen lateinische Wortwurzeln „*manum agere*“ mit „an der Hand führen“²³ übersetzt und verstanden werden und gleichzeitig entsprechend unserem heutigen Sprachgebrauch anhand von zwei Sinnbildern, nämlich einem „helfenden und unterstützenden“ An-der- Hand-führen sowie einem „richtungweisenden und auf ein Ziel ausgerichteten“ An-der-Hand-führen interpretiert werden. Obwohl Macht und Management symbiotisch verbunden sind, ist Management nicht als „reine Anwendung von Macht in sozialen Interaktionsprozessen“²⁴ zu verstehen, sondern beide Aspekte sind zu trennen. Management ist „eine spezielle Form der Einflussnahme. Sie wird mit dem Zweck betrieben, Einflusspotentiale (Machtgrundlagen) zu mobilisieren, um eine kooperative Lösung von mehr oder weniger strukturierten Aufgaben zu erarbeiten und umzusetzen.“²⁵

„Power is always an important variable in Complex social systems“²⁶ und stellt somit „einen täglichen Mechanismus unserer sozialen Existenz dar. Wir verwenden sie ohne Unterlass in unseren Beziehungen mit unseren Freunden, unseren Kollegen, unserer Familie usw.“²⁷ Daher stellt sich „jede Struktur kollektiven Handelns als Machtsystem dar.“²⁸ Gemeinschaftliches Handeln ohne die Ausübung von Macht ist nicht denkbar.²⁹

2.2 Machtformen

Macht soll hier mit WEBER als „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“³⁰, verstanden werden. Macht wird dadurch zum Teil mit der Fähigkeit umschrieben, Sanktionen zum Beispiel direkt, also aufgrund körperlicher Überlegenheit, oder mehr indirekt, zum Beispiel aufgrund einer hierarchischen Position im Sinne einer sog. Positionsmacht, in jedem Fall jedoch notfalls mit Gewalt durchzuset-

²¹ Crozier, M./ Friedberg, E. (1979), S. 8.

²² Vgl. Kotter, J.P., (1979), S. 9 – 11.

²³ Sturz, W. (2007) S. 15.

²⁴ Riehlen, M.(1998), S. 4.

²⁵ Riehlen, M.(1998), S. 4.

²⁶ Kotter, J.P., (1979), S. 9. Vgl. Pfeffer, J. (1992), S. 33 - 35

²⁷ Crozier, M. / Friedberg E. (1979). S. 17.

²⁸ Crozier, M. / Friedberg E. (1979), S. 14.,

²⁹ Vgl. Crozier, M. / Friedberg E. (1979), S. 18.

³⁰ Weber, M., (1976), S. 28. Zu weiteren Definition von Macht: Vgl. Nienhüser, W. (2003), S. 7 – 10.

zen. Damit lassen sich aber bei weitem nicht alle Formen von Macht erfassen. Entsprechend der Maxime „Die mächtigste Macht ist unsichtbar“³¹ erscheint Macht in einem weit größerem Umfang in einer „neutralen“ und „unauffälligen“ Form und nutzt dabei Instrumente wie Überredung, Charisma, Informationen, Wissen oder Legitimationsglaube. Derartige Machtformen sind „vom beeinflussten Akteur relativ schwer oder zumindest nicht in ihrem vollen Ausmaß erkennbar“ und beinhalten unmittelbar „weder direkte Begünstigungen noch unmittelbare Schädigungen.“³² Für diese Machtform wird häufig der Oberbegriff „manipulative Macht“ verwendet.³³ Die manipulative Macht ist ein Aspekt der von REIHLEN postulierten mikropolitischen Kompetenz.

Macht erscheint dann im Sinne von FOUCAULT „vielmehr als eine Art Netz, das sich über unser Handeln und über unser aller Denken legt, ohne dass wir es selbst merken.“³⁴ Dieser weiten Sicht auf Macht soll in diesem Beitrag gefolgt und darunter sowohl die Form der Positions- als auch die der Manipulationsmacht verstanden werden. Alle darüber hinaus bestehenden differenzierteren Beschreibungen von Machtformen³⁵ lassen sich darunter zusammenfassen.

Obwohl Macht in Individuen entsteht, entfaltet sich Macht nur in einem sozialen Kontext. ARENDT betont deswegen besonders den sozialen Aspekt der Macht. „Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals nur ein Einzelner. Sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, wie die Gruppe zusammenhält.“³⁶ Eine Gruppe hat die Möglichkeit, Macht zu entziehen oder Machtentfaltung einzuschränken, sei dies zum Beispiel direkt durch den Sturz von Mächtigen als extreme Form der Machtverweigerung oder stillschweigend in Form der sog. inneren Emigration oder eines „Dienstes nach Vorschrift“. Machtentfaltung bedarf also bei aller Individualität ihres Entstehens eines Konsenses zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen, zwischen Führern und Geführten, zwischen Managern und Gemanagten.³⁷ Macht hat damit neben ihrer individualistischen Seite auch eine kollektivistische Facette.

³¹ Nienhüser, W., (2003), S. 36.

³² Gross, J. (2003), S. 14.

³³ Brand, A. / Schmid, A., (2005), S. 8.

³⁴ Nienhüser, W., (2003), S. 36.

³⁵ Vgl. Sandner, K. (1992), S. 17-25.

³⁶ Arendt, H. (1970), S. 45

³⁷ Vgl. Reihlen, M., (1998), S. 9; Vgl. Arendt, H. (1970), S. 44 – 48.

2.3 Machtquellen

Macht entsteht aus den „Trümpfen, den Ressourcen und Kräften, kurz der jeweiligen Stärke jedes“³⁸ Akteurs eines „Machtspiels“³⁹. Macht entwickelt sich somit aus komplexen Zusammenhängen zwischen

- körperlichen Merkmalen, wie beispielsweise Größe, Kraft, Ausdauer, aber auch Eleganz und „Schönheit“ sowie
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, also den so genannten Kompetenzen⁴⁰

eines Individuums.

Die körperlichen Eigenschaften spielen als Quelle zur Macht eine direkte sowie eine indirekte Rolle. Direkt wirken sich Größe und Kraft bei „Rangkämpfen“ und in einem weitaus häufigeren Umfang bei Drohgebärden als Ersatz für einen Kampf aus.⁴¹ Indirekt geben körperliche Aspekte Hinweise auf die sog. direkte Fitness.⁴² Die direkte Fitness soll hier in einer weiten Interpretation als die persönliche Leistungsfähigkeit eines Individuums verstanden werden. Körperliche Merkmale zur Beeinflussung von Annahmen anderer über die direkte Fitness eines Individuums sind neben der Kraft und physischen Vitalität auch besondere als schöne oder auffällige bezeichnete Merkmale, wie zum Beispiel Ornamente im Gefieder. Die sog. Handicap-Hypothese liefert eine Begründung dafür. Demnach können sich nur Exemplare mit einer besonders guten körperlichen Verfassung diesen den täglichen Kampf ums Überleben eigentlich handicapierenden Schmuck leisten.⁴³ „Menschen fabrizieren in Ermangelung natürlicher Handicaps ihre artifiziellen Pfauenschwänze“⁴⁴ und verwenden dazu Luxusgegenstände als „Signalfunktion.“ Darüber hinaus werden bei Menschen aber auch die einen oder anderen als „schön“ empfundenen physiognomischen Aspekte, wie Körpergröße oder Figur als Merkmale im Sinne der Handicap-Hypothese betrachtet.

³⁸ Crozier, M. / Friedberg E. (1979), S. 41.

³⁹ Reihlen, M. (1998), S. 4.

⁴⁰ Vgl. Kanning, U. P. (2003), S. 13.

⁴¹ Vgl. Kappeler, P. (2006), S. 248 – 249.

⁴² Vgl. Kappeler, P. (2006), S. 31 – 32.

⁴³ Vgl. Vgl. Voland, E. (2000), S. 149 – 151, S. 174 – 175; Vgl. Kappeler, P. (2006), S. 257.

⁴⁴ Voland, E. (2005), o.S.

Die Kompetenzen eines Individuums lassen sich in zwei Bereiche differenzieren,⁴⁵ und zwar in die

- instrumentelle Kompetenz und
- soziale Kompetenz.

Instrumentelle und soziale Kompetenzen stehen in keinem ursächlichen Zusammenhang und substituieren sich nicht. Dies zeigt sich zum Beispiel in niedrig miteinander korrelierenden schulischen Erfolgen und erfolgreichen Lebensentwürfen, insbesondere in Form von Aufstiegen innerhalb von Hierarchien.⁴⁶ Die instrumentelle Kompetenz bezieht sich auf fachliches Wissen und schließt ein Beherrschen und Anwenden dieses Wissens bis hin zur Alltagsroutine ein. Diese Fähigkeitsform ist abfragbar und einer Bewertung zugänglich. In seiner allgemeinen Form ist in diesem Zusammenhang die Messung des Intelligenzquotienten zu nennen. Evolutionsbiologisch ist davon auszugehen, dass sich die instrumentelle Kompetenz im Umgang mit dem unbelebten Objekt gebildet hat.

Unter sozialer Kompetenz wird die Fähigkeit, „sich in einem gegebenen sozialen Feld angemessen zu bewegen“⁴⁷, verstanden. Darunter fallen zum Beispiel Fähigkeiten wie Selbststeuerung, Personenwahrnehmung, Handlungsflexibilität oder Kommunikationsfähigkeit.⁴⁸ Eine wesentliche Grundlage der sozialen Kompetenz ist die unter dem Begriff der „Theory of Mind (TOM)“ umschriebene Fähigkeit, den „psychischen Zustand anderer Personen (z.B. deren Wünsche, Intentionen, Überzeugungen, Meinungen) zu erfassen, sich in diese Personen hineinzusetzen und einen Zusammenhang zwischen ihrem psychischen Zustand und ihrem Verhalten herzustellen.“⁴⁹ Grundlage dieser Fähigkeiten scheinen neurobiologische Veranlagungen innerhalb unseres Gehirns zu sein, auf die später näher eingegangen wird.

Macht beeinflusst sich dynamisch-progressiv selbst, und zwar sowohl in Richtung eines Machtzuwachses als auch im Hinblick auf einen Machtverlust. Neben praktischen Aspekten, wonach ein Individuum, welches über Macht verfügt, seine Fähigkeiten und Ressourcen zur

⁴⁵ Vgl. Stangl, W (2001), S. 3.

⁴⁶ Vgl. Knecht, T. (2004), S.4.

⁴⁷ Standl, W. (2001), S. 4.; Vgl. Kanning, U.P.(2003), S. 11 – 22.

⁴⁸ Vgl. Kanning, U. P.(2003), S. 20 – 22.

⁴⁹ Remschmidt, H. / Schulte-Körne, G. (2004), S. 346; Vgl. Bauer, J. (2005), S. 16; Vgl. Singer, W. (2003), S. 25 – 26. Fähigkeiten gemäß der „Theory of Mind“ werden auch Menschenaffen unterstellt. Vgl. De Waal, F. (2005), S. 246 – 257.

Ausdehnung seiner Macht verwenden kann,⁵⁰ basiert dieses Phänomen hauptsächlich auf zwei psychologischen Bedingungen, welche mit Annäherungs- und Rückzugssystem (approach and withdrawal system) umschrieben werden. „Das Annäherungssystem ermöglicht begehrendes Verhalten und generiert eine bestimmte Art positiven Affekts, der mit Annäherung verbunden ist: Die Art Emotion, die aufscheint, wenn ein Organismus sich einem gewünschten Ziel nähert. Das Rückzugssystem organisiert den Rückzug, wenn aversive Stimuli auftauchen, sowie eine angemessene Reaktion auf Gefahren.“⁵¹ Beide Systeme lassen sich wie Sinnesorgane interpretieren, welche emotional auf Chancen und Risiken reagieren. Erfolge von Mächtigen werden von der Umwelt als „begehrendes Verhalten“ wahrgenommen und führen zu einer Annäherung von Personen, welche Mächtige verehren oder in einem pragmatischen Sinn an deren Macht partizipieren wollen. Misserfolge hingegen führen zum Gegenteil, einem abwendenden und sich zurückziehenden Verhalten.

3. Eroberung von Macht

3.1 Machtwille und Strategien im Umgang mit Macht

Der Wille nach Macht ist eine Voraussetzung für deren Eroberung. Er ist evolutionsbiologisch begründet und deshalb sowohl im Tier als auch im Menschen tief verankert. Machtwille besitzt innerhalb von Gruppen sowohl eine überlebenswichtige als auch eine den Wohlstand vermehrende Funktion. Indem nur die stärksten, „schönsten“ und/oder klügsten Individuen in der Hierarchie nach oben steigen, profitiert auch die Gruppe in Form von Sicherheit, Nahrungswohlstand und Fortpflanzungshäufigkeit.

„Macht ist das, was männliche Schimpansen in erster Linie umtreibt. Sie sind allzeit besessen davon, und sie zu erringen bietet unglaubliche Vorteile, sie aber zu verlieren ist äusserst bitter.“⁵² Menschen hingegen gestehen sich öffentlich nur ungern einen Willen zur Macht ein, so ist festzustellen, „dass sich die Mächtigen praktisch nie ausführlicher zu diesem heiklen Thema äussern, sich nie klar dazu bekennen, allenfalls auf Versatzstücke ausweichen und das Thema kleinreden.“⁵³ Dieses Verhalten dürfte taktisch und kulturell begründet sein. Denn setzt man das Streben nach Einfluss, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Status oder Statussymbolen oder ganz allgemein das Streben nach Anerkennung mit dem Willen zur Macht gleich,

⁵⁰ Vgl. Sandner, K. (1992), S. 1.

⁵¹ Batan, M. / Mokhtare, S. 3-8; Vgl. Hewig, J. (2000), S. 5 – 47; Vgl. Kring A. / Bachorowski (1999), S. 575 – 599

⁵² De Waal, F. (2006), S. 66.

⁵³ Vgl. Hoffmann, W.K.H. (2003), S. 17

so kann insbesondere bei Führungspersonen von einem ausgeprägten Machtwillen ausgegangen werden.⁵⁴

Grundsätzlich lassen sich zwei strategische Grundmuster im Umgang mit Macht beobachten:

- eine körperbasierte sowie
- eine politisierende

Strategie.

Diese Strategien und ihre noch zu beschreibenden Varianten werden sowohl bei der Eroberung von Macht als auch bei der Anwendung von Macht in Form von Führung angewandt, jedoch je nach Zielsetzung in einer unterschiedlichen Mixtur. Im Folgenden sollen die beiden Strategien und ihre Varianten weitgehend neutral beschrieben, jedoch im Hinblick auf die Eroberung von Macht interpretiert werden. Später werden dann die Strategievarianten beleuchtet, welche im Hinblick auf das Führen einer Gruppe adäquat sind.

Bei Schimpansen geht der Weg zur Macht häufig über aggressive und körperbetonte Strategien wie den direkten gewaltsamen Machtkampf und/oder in Form von Drohgebärden. Darüber hinaus kommen aber auch körperliche Aspekte im Sinne der Handicap-Hypothese zum Tragen. Bonobos besitzen zwar einen ähnlich ausgeprägten Machtwillen wie die machtbesehenden Schimpansen, jedoch sind sie, wie bereits erwähnt, mit anderen Charaktereigenschaften und einem anderen Temperament als die Schimpansen ausgestattet. Deshalb ist auch ihr Weg zur Macht tendenziell andersartig. Bei den Bonobos dominieren die weiblichen Tiere in den oberen Hierarchiestufen. Ihr Wesen ist durch soziale Eigenschaften im Sinne der Theory of Mind geprägt, d.h. sie besitzen ganz offensichtlich die Gabe, sich gut in die Gefühle und Handlungsalternativen anderer hineinversetzen und hineindenken zu können,⁵⁵ und nutzen diese Eigenschaften für politisierende Strategien zur Machtgewinnung. Es wäre falsch, die körperbetonten und teilweise gewaltorientierten Machtstrategien allein der männlichen und die auf sozialen Kompetenzen basierenden politischen Strategien allein der weiblichen Spezies zuzurechnen. Selbstverständlich gibt es beide Strategiearten in beiden Gruppen. DE WAAL hat so auch den Begriff der „Schimpansenpolitik“ geprägt und umschreibt damit politische Ränkespiele von Schimpansen auf ihrem Weg zur Macht.

⁵⁴ Vgl. Hoffmann, W.K.H. (2003), S. 82 – 96; Vgl. Ehrhardt, A. (2006), S. 62 – 66, 165 – 183.

⁵⁵ Vgl. De Waal, F. (2006), S. 16.

3.2 Körperbasierte Machtstrategien

Hierarchiestreitigkeiten innerhalb von Gruppen von Schimpansen oder Bonobos, häufig zwischen einem jungen Emporkömmling und einem älteren Mächtigen, werden nicht selten im direkten Kampf ausgetragen. Meist sind dem Kampf Drohrituale vorgelagert, mittels derer versucht wird, einen Kampf überflüssig zu machen.⁵⁶ Bei den Drohritualen versucht sich jedes Tier durch gesträubte Haare und gestreckte Muskulatur größer zu machen, als es in Wirklichkeit scheint. Diese „Drohkämpfe“ über Gebärden und Rituale können sich, wenn sich kein klarer Kampfausgang prognostizieren lässt, nicht selten monatelang hinziehen und so das soziale Klima einer Gruppe empfindlich belasten. Ein direkter Kampf ist die ultima ratio. Führen die Kampfvermeidungsrituale nicht zu einem Ergebnis, bleibt nur eine direkte Klärung über einen Kampf, wobei es zum Beispiel innerhalb von Schimpansengruppen um Leben und Tod gehen kann. Der körperliche Kampf kann auch mit politischen Raffinessen unterlegt sein, indem sich zum Beispiel Koalitionen bilden, welche gemeinsam gegen einen Gegner vorgehen, um so die Siegeschancen erhöhen. Beobachtbar ist auch ein Eingreifen der Gruppe, wenn sich ungeklärte Machtkämpfe zu lange hinziehen.⁵⁷ Machtkämpfe enden nicht selten im Tod des Unterlegenen. Häufiger werden Unterlegene aus der Gruppe hinausgedrängt, was auch zu ihrem Tod führen kann, weil ein Anschluss an eine fremde Gruppe problematisch und schwierig ist. Meist endet ein verlorener Rankampf für den Unterlegenen in einer niedrigeren Position in der angestammten Gruppe.

In menschlichen Gemeinschaften ist der direkte körperliche Kampf als Instrument der Machtgewinnung zwar außerhalb sportlicher Wettkämpfe verboten, aber deswegen bei weitem nicht unbekannt. Im politischen Umfeld ist er, wenn man weltweit die Geschehnisse beobachtet, an der Tagesordnung. In Unternehmen ist er sehr selten zu beobachten, und zwar vermutlich deshalb, weil hier im Gegensatz zur Politik „übergeordnete“ ideologische Rechtfertigungsgründe nicht zu einer „Legitimation“ herangezogen werden können.⁵⁸ Körperliche Kraft und Ausdauer, im allgemeinen Sinn von körperlicher Vitalität sind aber alles andere als unwichtig, um in Unternehmen Macht zu erreichen. „Energie und Stärke sind von großem Vorteil für diejenigen, die Macht aufzubauen versuchen. Erstens können Sie damit ihre Konkurrenz ‚aus-sitzen‘ oder andere, die vielleicht intelligenter oder geschickter sind, einfach durch harte Arbeit ausstechen. Zweitens sind Energie und Ausdauer ein Rollenmodell für andere; sie werden

⁵⁶ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 108- 112.

⁵⁷ Vgl. De Waal, F. (2006) S. 62 – 65, S. 67-68

⁵⁸ Vgl. De Waal (2006), S. 66.

durch Ihr Beispiel inspiriert, ebenfalls härter zu arbeiten.“⁵⁹ Dadurch werden der Nutzen und die Effizienz eines im Wettbewerb mit anderen stehenden Teils einer Organisation erhöht, und die Aufstiegschancen für dessen Führer erhöhen sich.

Im Zusammenhang mit körperlichen Strategien zur Macht erscheint es erwähnenswert, dass offensichtlich „die Hälfte aller Vorstandsvorsitzenden von Fortune-500-Unternehmen mehr als 1,83 Meter misst“⁶⁰ resp. zu einem bestimmten Zeitpunkt einmal gemessen haben soll. Möglicherweise wird die Körpergröße mit der oben erwähnten Vitalität assoziiert. Eventuell steht aber die Körpergröße auch für ein positives Element im Sinne der direkten Fitness und der Handicap-Hypothese. Die Körpergröße scheint, neben vielem anderen, eine positive Auswirkung im Rahmen von körperbasierten Strategien auf dem Weg zur Macht zu haben.

Zusammengefasst können körperliche Aspekte wie Kraft, Ausdauer und Vitalität grundsätzlich auch beim Menschen als ein wesentliches Element zur Erringung einer hohen hierarchischen Position angesehen werden. Als strategische Option allein sind sie jedoch nicht ausreichend.⁶¹

3.3 Politisierende Machtstrategien

Gemäß DUNBARs „social brain hypothesis“⁶² besteht eine Korrelation zwischen der Größe und Komplexität der Großhirnrinde und der Größe der Gruppe, in der die einzelne Spezies üblicherweise zusammenlebt. Bei Menschenaffen, der Spezies mit der nach dem Menschen größten Großhirnrinde, liegt die Gruppengröße bei etwa 80 Mitgliedern, bei Menschen beträgt die maximale Gruppengröße, auch „Dunbar`s number“ genannt, 150. Die jeweilige Anzahl der Gruppenmitglieder markiert dabei die Größenordnung, innerhalb derer einzelne Individuen in der Lage sind, intelligent in einer Gruppe zu interagieren, also sich die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale, Charaktere und Temperamente, Vorlieben und Abneigungen oder beim Menschen die Namen seiner Genossen zu merken. „Dunbar`s number“ ist sowohl Gegenstand der Organisationstheorie als auch eine Kenngröße innerhalb der Entwicklung konkreter Aufbauorganisationen von Unternehmen.⁶³

⁵⁹ Pfeffer, J. (1999), S. 165.

⁶⁰ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 87.

⁶¹ Vgl. Pfeffer, J. (1999), S. 163 – 222; Vgl. Kotter, J. P. (1979), S. 25 – 38.; Vgl. Hoffmann, W. K. H., S. 116 – 128.

⁶² Vgl. Dunbar, R.I.M. (1998), S. 178 – 190; Vgl. Kudo, H. / Dunbar, R. I. M. (2001), S. 1 – 12.

⁶³ Vgl. Plahl, C. (2004), S. 2.

Durch geschicktes sozialmanipulatives Verhalten lassen sich für einzelne Mitglieder derart großer Gruppen bedeutende Vorteile erzielen, während andere verlieren. Alle Angehörigen einer Gruppe sind deshalb gefordert, „Konterstrategien zu entwickeln, damit die eigenen vitalen Interessen gewahrt bleiben. Die ‚Aufrüstungsspirale‘ und der damit verbundene Selektionsdruck werden nun schwergewichtig für die massive Hirn- und Intelligenzentwicklung in der aufsteigenden Primatenreihe verantwortlich gemacht.“⁶⁴ Körperkraft und Angriffslust sind daher im Zusammenhang mit Machtstrategien von Menschenaffen und Menschen nicht mehr allein entscheidend; „vielmehr fällt nun die soziale Kompetenz ins Gewicht, möglichst große Verbände von Getreuen formieren zu können und so die Gegenseite zum Aufgeben zu bewegen.“⁶⁵ Der Machtkampf face-to-face tritt damit in den Hintergrund, und es eröffnen sich viele Möglichkeiten, über variantenreiche politische Strategien an mächtige Positionen zu gelangen.

Bei Menschenaffen lassen sich tendenziell zwei Varianten politisierender Machtstrategien beobachten:

- altruistische
- machiavellistische

Aktionen.

Konkurrenz innerhalb sozialer Gruppen muss weder in einem direkten Kampf noch sonst in einer anderen Form des offenen Wettbewerbs ausgetragen werden, sondern kann sich auch in verschiedenen Varianten altruistischen Verhaltens ausdrücken. Altruistisches Verhalten⁶⁶ hat unterschiedliche Ausprägungen und unterscheidet sich selbst wiederum in zwei wesentliche Hauptformen, zum einen in einen reziproken und zum anderen in einen nepotistischen Altruismus. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist die Entlohnungsform des Altruisten.⁶⁷ Kooperationen können hier vereinfacht mit einem altruistischen Verhalten gleichgesetzt werden. Der Unterschied besteht darin, dass bei Kooperationen in der Regel auf eine einseitige Vorleistung verzichtet wird.

⁶⁴ Knecht, T. (2004), S. 4.

⁶⁵ Knecht, T. (2005), S. 1307

⁶⁶ Vgl. Trivers, R. L. (1971), S. 35 – 57.

⁶⁷ Vgl. Voland, E. (2000), S. 99 – 119.

Der reziproke Altruist verzichtet zunächst auf die volle Ausschöpfung seiner Potenziale. Er überlässt einen Teil seiner Möglichkeiten anderen in der Erwartung, dass diese seine Opferhaltung zu einem späteren Zeitpunkt erwidern. Diese „Rückzahlung“ ist in der Regel zeitversetzt, was bedingt, dass die Akteure über ein ausreichend großes Gedächtnis verfügen müssen und ausreichend stabile Beziehungen ihr soziales Zusammenleben prägen. Eine Rückzahlung muss nicht in einem gleichen Gut sein. Sie kann sich auch auf gänzlich andere Güter und Sachverhalte beziehen. Altruismus stellt dann so etwas wie ein Tauschgeschäft dar. Nicht selten sind die gegenseitigen Leistungen über einen längeren Zeitraum und gegebenenfalls, zum Beispiel im Falle einer Krankheit auch auf Dauer, im Ungleichgewicht. Aber auch in diesen Fällen des Ungleichgewichts erhält der Altruist in vielen Fällen Rückflüsse in Form dankbarer stabiler Beziehungen innerhalb seiner sozialen Gruppe.⁶⁸

Gleichwohl bleibt für den Altruisten das latente Risiko bestehen, dass er ausgenutzt wird. Aus diesem Grunde entwickelt sich reziproker Altruismus meist nur dann, wenn zum einen eine vertraute und stabile Partnerschaft besteht und wenn es zum anderen für einen potenziellen Betrüger schwierig und kostspielig wird, das Vertrauen des Altruisten zu missbrauchen. Da diese Bedingungen in den meist geschlossenen Gruppen höherer Primaten weitgehend zutreffend sind, ist reziproker Altruismus dort häufig zu beobachten, zum Beispiel, indem das Alphatier erfolgreichen Jägern Beute abnimmt, um sie großzügig an andere in der Gruppe zu verteilen. „Man könnte sein Verhalten als wohlütig und egalitär beschreiben. Doch es war zugleich kluges Führungsverhalten und erlaubte *Ntologie* [Name des beobachteten Schimpansen] seinen Alphastatus 16 Jahre lang fast ununterbrochen zu behaupten.“⁶⁹

Beim nepotistischen Altruismus verzichtet der Altruist auf eine Gegenleistung. Er unterstützt weitgehend uneigennützig die Gruppe. Nepotistischer Altruismus tritt daher meist nur bei der Unterstützung innerhalb naher Beziehungen, in der Regel bei verwandtschaftlichen Bindungen auf. „Verwandtenbevorzugung unter nicht-menschlichen Primaten lässt sich für verschiedene Verhaltenskontexte aufzeigen, z.B. als Nahrungstoleranz, bei der gegenseitigen Fellpflege und vor allem auch bei der gegenseitigen Unterstützung in sozialen Rangauseinandersetzungen.“⁷⁰

⁶⁸ Vgl. De Wall (2006), S. 275 – 279.

⁶⁹ Conniff, R. (2006), S. 98; Vgl. De Waal (2006), S. 264 – 265.

⁷⁰ Voland, E. (2000), S. 115,

Altruistisches Verhalten ist alles andere als selbstlos. Sein Vorteil liegt in der Erwartung, dass dessen Opportunitätskosten niedriger sind als die Erträge altruistischen Handelns. „Die Lebens-Nettobilanz solch gegenseitiger Unterstützung weist einen Fitnessgewinn für alle Beteiligten aus, der die ursprünglich entstandenen Kosten mindestens ausgleicht.“⁷¹

Wie sieht es nun bei Menschen aus? Auf den ersten Blick nicht viel anders, denn „wenn wir von jemandem sagen, er habe die Macht“, heißt das in Wirklichkeit, dass er von einer bestimmten Anzahl von Menschen ermächtigt ist, in ihrem Namen zu handeln.“⁷² Dies bedingt auf der Basis einer ausgeprägten mikropolitischen Kompetenz eine Koordination von Beziehungen sowie eine intensive Beziehungs- und Reputationspflege. In sozialen Organisationen sind persönliche Beziehungsnetzwerke unerlässlich und für Nach-der-Macht-Strebende von entscheidender Bedeutung⁷³ Sie sind wesentlicher als fachlich-instrumentelles Wissen. „Die Absicht der frischgebackenen Führungskraft, ihre technische Kompetenz zu beweisen, hatte ihre Glaubwürdigkeit als Manager und Vorgesetzter untergraben. Ihr Eifer, sich hineinzustürzen und zu versuchen, Probleme zu lösen, ließ indirekt Zweifel an ihrer Managementkompetenz aufkommen. In den Augen der Händler wurde er zum Mikromanager und zum „Kontrollfreak“, der ihren Respekt nicht verdiente.“⁷⁴ Reziproker Altruismus ist zum Aufbau und Pflege eines persönlichen Netzwerkes ein geeignetes Instrumentarium. Voraussetzung ist jedoch auch hier, dass stabile Umgebungskomponenten und ein ausreichend großes Vertrauen in die handelnden Akteure gegeben sind. Insbesondere bei Familienunternehmen scheint dies häufig der Fall zu sein. Daher sind hier altruistische Verhaltensmuster, auch in Form des nepotistischen Altruismus, häufig anzutreffen.

Auf den zweiten Blick und näher betrachtet ist reziproker Altruismus jedoch in Zeiten rasch wechselnder Zugehörigkeiten zu Unternehmen und damit verbundener abnehmender Bindungsdauer bei gleichzeitig kürzerfristig verlaufenden Karrierezyklen mit permanenten Ausscheidungskämpfen immer weniger anzutreffen. In diese Rahmenbindungen passen besser opportunistische Vorgehensweisen im Sinne eines machiavellischen Verhaltens, welche auch zunehmend an Bedeutung zu gewinnen scheinen.⁷⁵ Als machiavellistisch ist ein Individuum dann zu nennen, wenn es „seinen Artgenossen als ‚soziales Werkzeug‘ instrumentalisiert, um damit eigennützige Ziele (Rangpositionen, Zugang zu Futterquellen oder zu fortpflanzungsfä-

⁷¹ Voland, E. (2000), S. 100.

⁷² Arendt, H. (1970), S. 45; Vgl. Crozier, M. / Friedberg E. (1979), s. 47.

⁷³ Vgl. Pfeffer, J. (1999), S. 180 – 182; Vgl. Kotter, J. P. (1979), S. 28 – 29.

⁷⁴ Hill, L. (2007), S. 17 – 18.

⁷⁵ Vgl. Mayrhofer, W. et al (2002) S. 408 – 410.

higen Webchen etc.) zu erreichen.“⁷⁶ Machiavellische Aktivitäten orientieren sich an einer einseitigen Nutzenmaximierung, weswegen auch Niccolò Machiavelli, als Synonym skrupelloser Machtpolitik, als Namenspatron derartiger Handlungsalternativen verwendet wurde. In deren Mittelpunkt steht ein machtbewusster Akteur, der sich durch politische Aktionen einseitig einen Vorteil verspricht. In diesem Zusammenhang sind zum Beispiel ein übertriebenes Darstellen von Merkmalen, welche für eine Rangordnungswahl von Bedeutung sind, oder jede andere Art der Manipulation oder Täuschung zu nennen. An eine adäquate Teilung eines möglichen Nutzens ist dabei in keinem Fall gedacht. Alleiniges Ziel ist die Erhöhung des eigenen Nutzens. Eine indirekte oder auch direkte Schädigung der anderen wird billigend in Kauf genommen.⁷⁷

Bei Schimpansen und Bonobos lässt sich beobachten, dass aufstrebende junge Tiere sehr konsequent potenzielle Siegertypen unterstützen, um an deren Aufstieg zu partizipieren. Einmal auf einer höheren Hierarchiestufe angekommen, ändern sie hingegen ihr Verhalten und helfen im Fall von Konflikten stetig der schwächeren Partei, um so die eigene Herrschaft gegen Aufsteiger abzusichern. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von Täuschungsvarianten. Rhesusaffen signalisieren zum Beispiel „das Finden von Nahrung mit spezifischen Lauten an ihre Gruppenmitglieder, wobei diese Rufe auch unterdrückt werden können.“⁷⁸ Oder Schimpansen täuschen trotz unverminderter Aggressivität Versöhnungsbereitschaft vor, um Gegner so in eine Falle zu locken.⁷⁹

Machiavellische Aktivitäten stehen in ihrem Wertekanon den altruistischen Handlungen zwar diametral gegenüber, als Strategievarianten zur Erringung von Macht sind jedoch beide Alternativen nützlich. Mit machiavellistischen Aktionen verbunden ist natürlich das Risiko ihrer Entlarvung, d.h. machiavellistische Aktionen beinhalten das Risiko einer kontraproduktiven Wirkung. Überführte Machiavellisten oder solche Personen, welche im Ruf stehen, ein solcher zu sein, haben es schwerer, die notwendige Vertrauensbasis in ihren Beziehungen herzustellen, denn „Betrüger zu entlarven, gelingt uns leichter, als logisch zu denken, und ein differenziertes sozio-emotionales Gegenseitigkeitsempfinden gehört zu unserer evolvierten psychischen Grundausstattung.“⁸⁰ Darüber hinaus können wir uns „offensichtlich an Gesichter von

⁷⁶ Knecht, T. (2004) S. 4.

⁷⁷ Voland, E. (2000), S. 174 – 177.

⁷⁸ Kappeler, P. (2006), S. 522.

⁷⁹ Vgl. De Waal (2006), S. 209.

⁸⁰ Voland, E. (2000), S. 112; Vgl. Kappeler, P. (2006), S. 522 – 523.

Menschen, von denen wir glauben, dass sie eine betrügerische Vergangenheit haben, besser erinnern als an Gesichter von vermutlich ehrlichen Menschen.“⁸¹

Machiavellisches Verhalten hat zur Voraussetzung, dass sich der Akteur ein Bild von dem zu erwartenden Reaktionsmuster seines Artgenossen machen muss. Dies bedeutet, dass erfolgreiche Machiavellisten im großen Umfang über die mit ‚Theory of mind‘ umschriebenen Fähigkeiten verfügen müssen. Soziologische Untersuchungen von Menschen mit machiavellischen Fähigkeiten zeigen bereits, dass Kinder, welche über diese Fähigkeiten verfügen, höhere „Rangpositionen“ besetzen als solche, welche über keine derartigen Fähigkeiten verfügen.⁸² Empirische Untersuchungen an Erwachsenen bestätigen diese Erkenntnisse. Einer größeren Zahl von Personen wurden Fragebogen mit Aussagen aus machiavellischem Gedankengut, der sog. Machiavellischen Skala,⁸³ wie zum Beispiel: „Man sollte nur dann den wahren Grund seiner Absichten zeigen, wenn es einem nützt“ oder „Es ist nicht so wichtig, wie man gewinnt, sondern dass man gewinnt“ vorgelegt. Die Ergebnisse zeigten, dass zwischen Personen mit einem hohen und solchen mit einem geringen Zustimmungsprofil deutliche Unterschiede bestanden. Personen mit einer hohen Zustimmungsrate waren im Gruppenverhalten wesentlich durchsetzungsfähiger, überproportional häufig Anführer von Gruppen und lockerer im Umgang mit der Wahrheit.⁸⁴

Machiavellistische Persönlichkeiten haben in der Regel die folgenden Verhaltensprofile:

- „Relativ geringe Bindung an Konventionen und Moral, d.h. großes Handlungsspektrum in vielen Situationen.
- Relativ geringe affektive Beteiligung bei interpersonellen Beziehungen, d.h. kaum Steuerung durch das affektive Subsystem
- Eine differenzierte Anpassung an die realen Gegebenheiten, d.h. Auswahl der Handlungen, die zum Erfolg führen, wobei diese Handlungsoptimierung nicht gezielt kognitiv gesteuert ist“⁸⁵

⁸¹ Voland, E. (200), S. 112.

⁸² Vgl. Knecht, T. (2004), S. 4.

⁸³ Vgl. Witte, E (2001), S. 15 – 16.

⁸⁴ Vgl. Knecht, T. (2004), S. 5.

⁸⁵ Witte, E. (2001), S. 15.

Darüber hinaus spielen machiavellische Persönlichkeiten nur dann ihre Führungsstärke aus, wenn das Gruppenziel mit ihrem eigenen Nutzenprofil im hohen Maße korreliert. Aufgrund dieser Persönlichkeitsstrukturen beherrschen Machiavellisten rasch eine Interaktion, „wirken in Verhandlungen überzeugender, strukturieren Gruppenprozesse stärker und werden überzufällig als Anführer gewählt. In negativer Hinsicht sind sie weniger teamfähig, ausbeuterisch, latent feindselig und nur beschränkt führungsfähig, wenn das Gruppenziel für sie keinen Eigennutz bringt.“⁸⁶

3.3 Aspekte neurologischer Prädispositionen

Drei neurologische Prädispositionen scheinen Individuen eine vorteilhafte Ausgangsposition im Kampf um hierarchische Positionen zu verschaffen. Im Einzelnen handelt es sich dabei um:

- eine sich selbst verstärkende Rückkopplung von Verhaltensweisen und hirnaktive Nervenzellen (synaptische Plastizität⁸⁷)
„Hätten wir die Möglichkeit, einmal im Jahr eine Reise in unser Gehirn zu machen und uns dort mit einem Elektronenmikroskop umzusehen, würden wir jedes Mal erheblich veränderte ‚Landschaften‘ entdecken. Der Grund dafür ist, dass Ereignisse, Erlebnisse und Lebensstile die Aktivität von Genen steuern und im Gehirn Strukturen verändern.“⁸⁸ Das ausgeprägte Machtverhalten von Menschen beeinflusst die entsprechenden Netzwerke von hirnaktiven Nervenzellen und schafft damit eine psychische Voraussetzung zur Verstärkung der eigenen Verhaltensmuster. Je mehr dieses Verhalten gelebt wird, umso ausgeprägter werden diese neurologischen Netze.

Für ein Individuum liegt der Vorteil darin, dass ein einmal „eingeübtes“ Verhalten sich immer besser perfektionieren und anwenden lässt. Der Nachteil liegt darin, dass eine Verhaltensänderung kurzfristig so gut wie ausgeschlossen und deswegen eine Anpassung des Verhaltens an veränderte Anforderungen meist nur schwer zu bewerkstelligen ist.

- ein System von Spiegelneuronen⁸⁹

⁸⁶ Knecht, T. (2004), S. 5.

⁸⁷ Vgl. Bauer, J. (2006), S. 58 – 59.

⁸⁸ Bauer, J. (2006), S. 7; Vgl. Singer, W. (2003), S. 58 – 60.

⁸⁹ Vgl. Bauer, J. (2005), S. 13 – 25.

Bei Spiegelneuronen handelt es sich um Nervenzellen, die im eigenen Gehirn allein aufgrund von Bewusstseinsreizen die gleichen Programme aktivieren und passiv ablaufen lassen, wie sie im Gehirn des real handelnden Akteurs ablaufen. Bei diesen Bewusstseinsreizen handelt es sich zum Beispiel um bewusst oder auch nur unbewusst beobachtete Handlungsabläufe eines anderen oder auch nur Ausschnitte davon. Zum Teil genügen auch schon Geräusche, um im Hirn des Hörenden passiv gespiegelte Prozesse ablaufen zu lassen. Diese Spiegelneuronen, welche sich durch bildgebende Verfahren nachweisen lassen, werden als neurologische Basis der mit „Theory of mind“ umschriebenen Fähigkeit des intuitiven Vorausahnens von Handlungsreaktionen anderer angesehen. Je ausgeprägter dieses Netz von Neuronen entwickelt ist und je effizienter es funktioniert, umso besser scheint ein Individuum dazu in der Lage zu sein, politisierende Machtstrategien anzuwenden.⁹⁰

Die beiden Aspekte der hirnkactiven Nervenzellen sowie die Spiegelneuronen lassen sich nur beim Menschen nachweisen. Indem Menschen bestimmte Handlungen geistig „ablaufen“ lassen, wird der „Weg“ der Gedanken über bildgebende Verfahren nachverfolgt. Mit Tieren sind derartige Versuche nicht möglich. Es spricht daher einiges dafür, dass auch bei höheren Primaten derartige neurologische Strukturen vorhanden sind.

- um eine besondere Versorgung mit serotoninspezifischen Substanzen

Serotonin kommt als Hormon in der Gehirnregion vor und steuert den Gemütszustand. Eine zu geringe Versorgung führt zu depressiven Gemütszuständen. Eine erhöhte Dosisierung sorgt hingegen für ein Gefühl von Gelassenheit, Ausgeglichenheit und innerer Ruhe und erzeugt dadurch allgemein als positiv erachtete Verhaltensweisen. Serotoninspezifische Substanzen, wie zum Beispiel Fluoxetin werden deshalb auch als Glückshormon bezeichnet und als Medikament bei Angstzuständen oder depressiven Erkrankungen eingesetzt.

Bei Vervet-Affen konnte gezeigt werden, „dass serotoninerge Mechanismen bei der Eroberung von Rangpositionen von entscheidender Bedeutung sind: Dabei zeigte sich, dass serotoninspezifische Substanzen wie Fluoxetin ein Tier dazu befähigen, sich eine dominante Position in der Gruppe zu verschaffen, während mit Serotonin-

⁹⁰ Vgl. Rothe, F. (2006), S. 224 – 226.

Antagonisten (z.B. Cyproheptadin) der soziale Abstieg induziert werden konnte.“⁹¹ Alpathiere unter den Vervet-Affen hatten in etwa doppelt so viel Serotonin im Blut wie andere. Dies stärkte ihr Selbstbewusstsein, dämpfte ihre destruktiven Aggressionen und förderte ihr prosoziales Verhalten.⁹²

Da serotoninspezifische Substanzen ihre Wirkungen im Gehirn entfalten, sind analoge Untersuchungen wie diejenigen an den Vervet-Affen bei Menschen nicht möglich. Es ist aber davon auszugehen, dass „sämtliche Schlussfolgerungen über die Auswirkungen von Serotonin auf das Sozialverhalten, die wir in diesen Studien gewonnen haben, [lassen] sich auch auf den Menschen übertragen“⁹³ lassen.

Vermutlich gibt es darüber hinaus eine Beziehung zwischen diesen neurologischen Aspekten und dem Annäherungssystem. Insbesondere ein gut funktionierendes System von Spiegelneuronen sowie die erhöhte Versorgung mit Serotonin beeinflussen das Persönlichkeitsbild eines Individuums in einer von der Umwelt als sympathisch und dynamisch empfundenen Art und Weise. Der potenzielle Führer strahlt Eigenschaften aus, „wie sie sich jeder vernünftige Untergebene in seinem Boss wünscht.“⁹⁴ Hierin dürfte die Ursache für ein dynamisches Antreiben des Annäherungssystems liegen, was – wie bereits erwähnt – zur Stärkung eines potenziell Mächtigen beiträgt und damit gleichzeitig dessen innere Motivation steigert.

Zusammengefasst sprechen also einige Hinweise dafür, dass neben körperlichen Eigenschaften und sozialen Kompetenzen neurologische Prädispositionen eine wesentliche Voraussetzung zur Eroberung von Machtpositionen sein könnten.

4. Mächtige und soziale Gruppen

4.1 Gruppenvolatilität und Verhalten

Das Verhalten einzelner Gruppenmitglieder wird durch die Struktur und das Erscheinungsbild der gesamten Gruppe mitgeprägt. Ein wesentliches Charakteristikum ist in diesem Zusammenhang die sog. Gruppenvolatilität, d.h. die Veränderungsrate innerhalb der Gruppe. Die Volatilität sozialer Gruppen wird im Wesentlichen durch zwei Merkmale gekennzeichnet, zum einen durch die Fluktuations- und zum anderen durch die Veränderungsrate der Grup-

⁹¹ Knecht, T. (2005), S. 1308.

⁹² Vgl. Conniff, R. (2006), S. 144 - 145.

⁹³ Conniff, R. (2006), S. 145.

⁹⁴ Conniff, R. (2006), S. 144.

penpositionen. Beide Veränderungsvariablen werden durch Eingriffe von außerhalb sowie durch Strömungen innerhalb der Gruppe beeinflusst. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass, je geringer beide Raten sind, der innere Zusammenhalt der Gruppe, die Gruppenstabilität, umso größer ist. Das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder ist im Falle einer hohen Gruppenstabilität von Sicherheit geprägt und hat einen mittel- bis langfristigen Handlungshorizont. Die verwendeten Handlungsweisen sind deswegen häufig von Elementen wie Verlässlichkeit und Vertrauen gekennzeichnet. Aspekte eines konkurrierenden Verhaltens treten in den Hintergrund, ohne dass sie natürlich gänzlich an Bedeutung verlieren. Ist hingegen die Gruppenvolatilität hoch und der innere Zusammenhalt der Gruppe dementsprechend gering, beherrscht Unsicherheit das Handeln der Akteure. Die Handlungshorizonte sind dann kurzfristiger Natur. Konkurrenzdenken mit Elementen von Misstrauen und Eigennutz dominiert die Handlungsweisen.⁹⁵

Bei Gruppen von Schimpansen und Bonobos ist die Gruppenvolatilität trotz aller Einschränkungen im Vergleich zu derjenigen des Menschen gering, d.h. die Gruppenstrukturen sind in aller Regel relativ stabil. Von außen wird eine Gruppe nicht selten von einem benachbarten Rudel im Streit um Futterplätze bedroht. Ein derartiger Machtkampf kann sich zum Teil über mehrere Jahre hin ziehen und mit dem Tod einzelner Tiere und dem Untergang einer Gruppe enden.⁹⁶ Während eines derartigen Kampfes sind die einzelnen Gruppenmitglieder am sichersten innerhalb der Gruppe. Nur sie bietet ihnen einen Schutz.⁹⁷ Streit mit anderen Rudeln stärkt daher den Zusammenhalt der Tiere innerhalb der Gruppe und erhöht deren Stabilität. Ein Anschluss an andere Gemeinschaften ist für einzelne Mitglieder eines Rudels schwierig und meist nicht möglich. Einzelne Tiere haben daher auch keinen eigenen Antrieb, eine Gruppe zu verlassen; eine freiwillige Fluktuation findet damit so gut wie nicht statt. Unberührt davon sind jedoch kurzfristige, die Gruppengrenze überschreitende, Kontakte zur Erweiterung des genetischen Pools einzelner Rudel.⁹⁸ Natürlich gibt es durch Tod offene Rangfragen mit entsprechenden Volatilitäten, und ebenso gibt es auch aufgrund von natürlichen Veränderungen, wie dem Heranwachsen von potentiellen Führungsnachfolgern Veränderungen; diese reduzieren sich aber auf ein normales Maß.

⁹⁵ Vgl. Mayrhofer, W. et al (2002) S. 408 – 410.

⁹⁶ Vgl. Voland E. (2000), S. 123 – 127.

⁹⁷ Vgl. Voland E. (2000), S. 29 – 33.

⁹⁸ Vgl. Voland E. (2000), S. 70 - 71

Insbesondere bei kleineren und mittel großen Unternehmen wirkt sich ein Konkurrenzdruck von außen stabilisierend auf das innere Zusammenleben von aktiv am ‚Kampf‘ beteiligten Gruppen aus. Generell ist aber festzustellen, dass innerhalb von Unternehmen, insbesondere in größeren Unternehmen, die Rahmenbedingungen sozialer Gruppen mehr in Richtung einer erhöhten Gruppenvolatilität geprägt sind. Der Anpassungsdruck der Märkte auf Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Entsprechend groß sind die von außen induzierten Veränderungen. Dieser Veränderungsdruck betrifft einzelne Personen in ihrer beruflichen Existenz oder Gruppen im Hinblick auf ihren Verbleib in einer Unternehmensorganisation.⁹⁹ Für den Einzelnen kann eine Lösung darin bestehen, die bedrohte Gruppe zu verlassen um sich einer neuen, stabileren Gruppe anzuschließen. Sozialpläne und/oder staatliche Organisationen unterstützen dies nicht selten mit großem Aufwand. Die Gruppenstabilität wird dadurch verringert und für Einzelne wächst die Unsicherheit zumindest kurzfristig deutlich an.

Menschen haben im Hinblick auf das Verlassen einer Gruppe grundsätzlich eine individuelle Entscheidungsfreiheit. Deswegen kann ihre Mobilität zumindest theoretisch als groß bezeichnet werden. Auch ist die Mobilität des Einzelnen Gegenstand einer bewussten allgemeinen Förderung. Da diese häufige Form der Fluktuation aber sehr oft freiwillig und einvernehmlich erfolgt, wird sie in der Regel als weniger belastend empfunden und ihre Auswirkungen auf die Gruppenpsyche ist dementsprechend nicht allzu hoch. Grundsätzlich ist die Volatilität innerhalb menschlicher Gruppen aber deutlich größer als diejenige in Gruppen höherer Primaten. Da aber innerhalb menschlicher Gruppen eine große Spannweite an Volatilität festzustellen ist, kann auch davon ausgegangen werden, dass es innerhalb menschlicher Gruppen, zumindest relativ betrachtet, durchaus auch als stabil empfundene Strukturen gibt.

Wie schon erwähnt, wirkt sich die Gruppenvolatilität, insbesondere die damit einhergehende Sicherheit oder Unsicherheit auf das Verhalten der Gruppenmitglieder aus. Im Folgenden soll auf einige wesentliche Funktionen und Handlungsmuster von Gruppen im Zusammenhang mit Macht und Management eingegangen werden.

4.2 Hierarchische Strukturen als stabilisierende Elemente

Hierarchische Strukturen werden im Tierreich ständig überprüft. Sie stehen im Mittelpunkt des Tagesablaufs von Menschenaffen.¹⁰⁰ Da sind zum Beispiel die Rituale der Begrüßung oder die von Untergebenen erbrachten Wohltaten des Kraulens und Lausens. Beobachtungen

⁹⁹ Vgl. Mayrhofer, W. et al (2002) S. 408 – 410.

¹⁰⁰ Vgl. De Waal, F. (2006), S. 87 ; Vgl. Wittig, R. (2003), S. 119 – 123.

lassen den Schluss zu, dass sechzig Prozent der ernsthaften Auseinandersetzungen innerhalb von Gruppen von Bonobos oder Schimpansen darin ihren Ursprung haben, dass sich zwei Tiere nicht rangadäquat begrüßen. Indem sie sich „ducken und zum Alphamännchen aufblicken, machen die Hechelgrunzenden klar, wer der Boss ist.“¹⁰¹ Untergebene kaulen und Lausen Höherstehende etwa um den Faktor zehn, als dass sie selbst von Ranghöheren zu diesen Wohltaten eingeladen würden. Wer an wem diese Tätigkeiten verrichtet, ist hochpolitisch und kennzeichnet die Hierarchie.¹⁰² Wird eine Unterwürfigkeitsgeste verweigert, wird die Statusfrage in der Regel rasch geklärt, und eine Versöhnung der Rivalen ist möglich. Dieses laufende Überprüfen und Feststellen der hierarchischen Ordnung führt zu einer Harmonisierung des Zusammenlebens. „Je klarer die Hierarchie, desto weniger bedarf sie der Bestätigung. Bei Schimpansen eliminiert eine stabile Hierarchie Spannungen so sehr, dass Konfrontationen zu einer Seltenheit werden: Die Untergeordneten vermeiden Konflikte, und die von höherem Status haben keinen Grund, sie zu suchen. Alle sind besser dran.“¹⁰³

Auch beim Menschen sind ähnliche Rituale der Machtdemonstration und Machtüberprüfung an der Tagesordnung. Eingebunden sind die einzelnen Handlungen in Rituale wie zum Beispiel Sitzordnungen und Redereihenfolgen bei Meetings, Verhaltensmuster im Zusammenhang mit Begrüßungen oder der Vorstellung von Personen etc. Weniger nebensächlich wird die Handhabung von Statussymbolen, wie die Frage von Dienstwagen oder die Ausstattung des Büroraums geregelt, welche meist ein nicht unwesentlicher Gegenstand des Arbeitsvertrages ist.¹⁰⁴ Auch bei menschlichen Organisationen führt die Klärung der Rangfrage sowohl zu einem harmonischeren als auch zu einem effizienteren Zusammenarbeiten. Es kann als Paradoxon bezeichnet werden, dass auf der einen Seite die Position innerhalb einer Hierarchie aus einem zum Teil durchaus als archaisch zu charakterisierenden Wettkampf hervorgeht, die Rangordnung selbst aber, wenn sie einmal entschieden und entsprechend gelebt wird, zur Harmonie beiträgt und weitere Konflikte eliminiert.

Klare Rangordnungen stehen nicht unbedingt in einem direkten Zusammenhang mit Organisationsprinzipien, wie zum Beispiel flachen oder steilen Hierarchien. Diese Organisationsfragen sind jeweils entsprechend der Aufgabe und dem Umfeld einer Organisation mehr oder minder individuell zu beantworten.¹⁰⁵ Klare Hierarchien werden im Wesentlichen durch die

¹⁰¹ De Waal, F. (2006), S. 87.

¹⁰² Vgl. Conniff, R. (2006), S. 153.

¹⁰³ De Waal (2006), S. 86 – 87.

¹⁰⁴ Vgl. Ehrhardt, A. (2006), S. 1 – 3.

¹⁰⁵ Vgl. Leilich C. (2006), S. 18.

persönlichen Kompetenzen des jeweiligen Alphas und dessen Verhalten begründet.¹⁰⁶ Gleichwohl sind in der Praxis große Organisationen wie zum Beispiel multinationale Unternehmen oder auch das Militär durch Aufbauorganisationen im Sinne einer steilen Hierarchie organisiert. Möglicherweise hängt dies dahingehend mit „Dunbar’s number (150)“ zusammen, dass, wenn einzelne Einheiten über diese optimale Zahl von Gruppenmitgliedern hinausgehen, zusätzliche strukturelle Maßnahmen notwendig werden.

4.3 Entscheidungen: Der Lohn niedriger Hierarchiestufen

Eine der wesentlichen Aufgaben des Alphas ist es, Entscheidungen zu treffen. Im Gegenzug für die Übertragung von Macht erwarten die Untergebenen quasi als Lohn oder reziprok altruistische Rückvergütungen das Treffen von Entscheidungen. Die Notwendigkeit einer raschen Entscheidungsfindung ergibt sich bei Tieren aus deren Lebensumfeld. Tiere müssen zum Beispiel auch dann zu Weideplätzen oder Wasserlöchern geführt werden, wenn diese von gefährlichen Räubern umlagert werden. Es ist hier die Aufgabe des Alphas, Entscheidungen bezüglich des jeweiligen Platzes und des optimalen Zeitpunktes zu treffen. Diese Entscheidungen sind situationsabhängig und daher meist rasch zu treffen. Möglicherweise sind einzelne Entscheidungen nicht optimal, eventuell auch falsch, und es fallen mehr Gruppenmitgliedern den Beutejägern zum Opfer, als es unter anderen Umständen resp. bei andersartigen Entscheidungen der Fall gewesen wäre. Fast jede rasche Entscheidung ist aber besser als keine Entscheidung, da in diesem Fall die gesamte Gruppe in eine existenzielle Krise, Verdursten oder Verhungern, gekommen wäre. Obwohl – wie noch zu zeigen ist – Entscheidungen des Alphas nicht in jedem Fall von der Gruppe übernommen und mitgetragen werden, sind diese situationsabhängigen Entscheidungen in der Regel nicht zu demokratisieren. Sie sind vom Alpha weitgehend allein zu treffen.

Analoges trifft auch auf menschliche Organisationen zu. Entscheidungen müssen hier in der Regel nicht im vergleichbaren Umfang wie im Tierreich situationsabhängig und mit der gleichen Geschwindigkeit getroffen werden. Aber auch hier ist eine rasche Entscheidungsfindung notwendig und wird im Zweifel einer langen Nicht-Entscheidung vorgezogen. Entscheidungen müssen vom Führer verantwortet werden. Sie entziehen sich im Umfeld eines Unternehmens weitgehend einem Demokratisierungsprozess, was den Einbezug von Untergebenen in den Entscheidungsprozess auf keinen Fall ausschließt. Im Gegenteil: Die Kommunikation

¹⁰⁶ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 97.

zwischen der Gruppe und ihrem Führer ist eine wesentliche Voraussetzung für ein effizientes Funktionieren der Gruppe.

4.4 Die Gruppe als Regulativ

Im Tierreich übernehmen Gruppen nicht ohne Weiteres jede Entscheidung des Alphatiers. Deswegen beobachten sich die Mitglieder einer Gruppe sehr genau. So wie das Alphatier auf seine Untergebenen schaut, wird es von diesen sehr häufig im Blick gehalten. Die Tiere achten dabei auf Mimik und Gestik sowie Verhaltensaspekte wie Zorn oder Gelassenheit, aber auch auf Rahmenbedingungen einer Handlung, wie zum Beispiel wer mit wem in welchem Abstand zusammensitzt etc. Untergeordnete Tiere versuchen auch häufig, mit dem Alphatier in Blickkontakt zu treten, um festzustellen, ob ihre Handlungen dessen Wertschätzung finden. Jeder in einer Gruppe versucht, jeden zu beobachten, um so ständig ein gutes Gespür für die jeweilige Situation zu haben. Auf einer mehr intuitiven Ebene laufen so strukturierte Abstimmungsprozesse ab, in deren Rahmen sich auch eine ganze Gruppe von Tieren oder Teile davon einem Führer verweigern können.¹⁰⁷

Da Tiere aber über ein System von Streit- und Versöhnungsritualen verfügen, stören derartige Oppositionshaltungen zu einzelnen Fragen meist nur kurzfristig den Gruppenfrieden und fördern langfristig deren Zusammenhalt.¹⁰⁸ Die bei Schimpansen und Bonobos beobachtbare Funktionsfähigkeit der Streit- und Versöhnungsrituale dürfte eine indirekte Funktion ihrer geringen Gruppenvolatilität sein. Streitigkeiten innerhalb einer Grenze, welche das Alphatier in seinem Rang nicht grundsätzlich bedroht, sind innerhalb fester Gruppenstrukturen für die „psychische Hygiene“ ebenso notwendig wie eine ausgeprägte Versöhnung. Ist ein Konsens in der Gruppe hergestellt, beginnen die Tiere, sich im Sinne der Entscheidung zu bewegen.¹⁰⁹

Auch bei menschlichen sozialen Gruppen stellt sich die Notwendigkeit einer internen Balance zwischen Führern und Geführten. Denn vermutlich aufgrund seiner besonderen neurologischen Voraussetzungen dreht sich bei denjenigen, die eine Hierarchiestufe erreicht haben, das Annäherungssystem derart hochtourig, dass Führer ihre Umwelt häufig nur noch eingeschränkt wahrnehmen. „Eine solche Person ist weder machthungrig im Sinne des Machtmotivs, noch ist sie nur auf die Möglichkeit des Einsatzes von Machtmitteln konzentriert, sie

¹⁰⁷ Vgl. Conradt L. / Roper, T. (2005), S. 451.

¹⁰⁸ Vgl. Wittig (2003), S. 121 – 122.

¹⁰⁹ Vgl. Conradt, L./ Roper T. (2005), S. 454

handelt einfach in der Weise, dass es ihr zum Vorteil gereicht.“¹¹⁰ Charakteristisch an dieser Handlungsweise ist eine ausgeprägte Selbstüberschätzung. In aller Regel werden so gut wie nur noch Chancen gesehen, und es wird weniger auf Risiken geachtet. Alphas werden dadurch zu Gefangenen ihres Systems.¹¹¹ Möglicherweise ist hierfür die bereits erwähnte Rückkopplung zwischen dem Verhalten und den hirnaktiven Nervenzellen verantwortlich bzw. mitverantwortlich. „Um sich diese Fähigkeit zur Selbstkritik zu erhalten, ist ein enges Verhältnis zu Angestellten, die in der Hierarchie verhältnismäßig weit unten stehen“¹¹² notwendig.

Ähnlich wie im Tierreich achten daher auch Menschen auf die Mitglieder ihrer Gruppe. So zeigen zum Beispiel Untersuchungen über Gespräche in der Mensa der Universität Liverpool, dass sich die Gespräche der Wissenschaftler und Studierenden kaum um wissenschaftliche Themen drehten. Vielmehr drehten sich etwa siebzig Prozent der Gespräche um Personen des universitären Lebens. Themen wie Kultur, Politik oder die Arbeit, also Themen, welche man als inhaltlich interessant für die Besucher einer Mensa unterstellen könnte, wurden zu je etwa drei Prozent behandelt.¹¹³ Ähnlich dürfte es sich auch in den Kantinen von Unternehmen verhalten. Jedoch sind dort in der Regel die Führungskräfte ausgeschlossen, d.h. sie schließen sich selbst aus, weil sie in eigenen Räumen zu speisen pflegen. Darüber hinaus wird der Kontakt zwischen Unternehmensführern und ihren Mitarbeitern dadurch begrenzt, dass Führungskräfte nicht selten ihre Büros in einem eigenen Bereich haben, also unter sich sind, während ihre jeweiligen Mitarbeiter an einem weiter abgelegenen Ort tätig sind. Dies führt dazu, dass das Beobachten der Gruppenmitglieder meist nur einseitig erfolgt, und zwar aus der Optik der Untergebenen zu den Führern und diese in ihrer Welt gefangen bleiben.

Um aus ihrer scheinbar geschlossenen Welt ausbrechen zu können, bieten sich den Führern zwei Instrumente an:

- die Implementierung einer Streit- und Versöhnungskultur.

Dort wo sich alle Gruppenmitglieder, also sowohl der Führer als auch dessen Untergebene ihrer Gruppenzugehörigkeit und ihres jeweiligen Platzes in der Gruppe sicher sein können, dürfte eine derartige Kultur positiv lebbar sein; analog den Beobachtungen bei Schimpansen und Bonobos. Dort wo hingegen keine stabilen Strukturen herr-

¹¹⁰ Witte, E. (2001), S. 15

¹¹¹ Vgl. Galinsky, A. et al (2003), S. 453 – 458.

¹¹² Vgl. Conniff, R. (2006), S. 129 – 130.

¹¹³ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 162

schen und ein Verdrängungswettkampf unter den Gruppenmitgliedern quasi an der Tagesordnung ist, dürften sich offene Diskussionen eher nicht einstellen. Letzteres scheint in Zeiten kürzerer Karrierezyklen häufiger der Fall sein. Streit wird dann mit einem ‚Nicht-an-einem-Strang-ziehen‘ verwechselt, was nicht selten dazu führt, dass Mitarbeiter mit einer durchaus konstruktiven Oppositionshaltung in eine innere Emigration gedrängt werden und dort wenig produktiv verharren.¹¹⁴

- das zumindest teilweise Übertragen von Verhandlungsmandaten an Untergebene, um eine Balance zwischen der Sichtweise auf Chancen und Risiken herzustellen.¹¹⁵

In Unternehmen, wo soziale Gruppen als kurzfristiges und direkt wirkendes Regulativ nicht wirkungsvoll sein können, treten in der Regel Veränderungen früher oder später meist dennoch ein, häufig aufgrund einer nachlassenden Effizienz und nicht selten durch einen Eingriff von außerhalb der Gruppe. Ein möglicher Nachteil und Schaden kann dann aber bereits beträchtliche Ausmaße angenommen haben.

¹¹⁴ Vgl. Nicholson, N. (2003), S. 138 - 145

¹¹⁵ Vgl. Conniff, R. (2006), S. 129 – 131.

5 Vom Mächtigen zum Führer

Auf dem Weg zur Macht orientieren sich die potenziellen Aufsteiger unter den Schimpansen und Bonobos sehr stark an ihren Konkurrenten, zum einen, um von deren Aufstieg zu profitieren, und zum anderen, um sie als Wettbewerber immer im Auge zu behalten. Um an die ersehnte Macht zu kommen, sind sie in der Wahl ihrer Mittel alles andere als zimperlich und teilweise außerordentlich archaisch. Sind sie hingegen einmal an der Macht angekommen, verschiebt sich ihr Blickfeld in Richtung ihrer schwächeren Gruppenmitglieder, und es modifizieren sich ihre Verhaltensweise und Instrumente. So schlichten sie zum Beispiel Streitigkeiten zu Gunsten von Benachteiligten oder verteilen die Beute an treue Untergebene, um sich ihre Herrschaft zu sichern. Beobachtungen zeigen, dass die Alphas dazu auch sehr persönliche Instrumente wie Umarmungen, Herzlichkeiten und körperliche Nähe verwenden und dadurch zu einer hohen Gruppenharmonie und Gruppenstabilität beitragen. Ihr Verhalten ist darauf ausgelegt, Ruhe und Vertrauen zu schaffen resp. zu fördern, um so nachhaltig ein gemeinsames Leben und effizientes „Arbeiten“ in ihren sozialen Tier-Gruppen sicherzustellen. Die dabei verwendeten Strategien sind geprägt von einem reziproken Altruismus. Das Verhalten ändert sich somit entsprechend der veränderten Zielsetzung und Funktion der Macht; vom Machterwerb zur Machterhaltung und Machtverwaltung. Dies schließt natürlich ein weiteres Interesse an einem weiteren hierarchischen Aufstieg nicht aus. Im Gegenteil: Geschickte Machtverwaltung dient auch diesem Zweck.

Innerhalb menschlicher Gruppen besteht ebenfalls die Anforderung, das Verhalten dann zu verändern, wenn neben dem eigenen Aufstieg das Führen einer Gruppe ein wesentlicher Bestandteil des Handelns wird. Grundsätzlich lassen sich zwei Verhaltensmuster feststellen:

- Ein Teil der Führer bleibt, wie von einem „Autopiloten“ gesteuert, auch weiterhin in Verhaltensmustern des „Steigflugs“ verhaftet. Diese Alphas orientieren ihr Verhalten auch weiterhin mehr an ihren direkten Machtkonkurrenten als an ihren Untergebenen. Ihr Handeln könnte mit demjenigen des strikten Homo Oeconomicus¹¹⁶ charakterisiert werden. Möglicherweise sind diese Führer aufgrund ihres schnell drehenden Annäherungssystems nicht in der Lage, ihr Verhalten zu überprüfen und zu ändern. Zustimmung und Anerkennung von außen sowie Eitelkeit von innen scheinen eine suchtähnliche Abhängigkeit zu erzeugen und nach immer mehr zu verlangen, wie Beispiele aus der Praxis zeigen. Zusätzlich dürfte aber auch hier das strukturelle und kulturelle Kli-

¹¹⁶ Vgl. Falk, A. (2001), S. 4 - 14.

ma in dem Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sein. Ist es von einer eher kurzfristigen Optik und zum Beispiel von kurzen personalpolitischen Horizonten geprägt und damit durch wenig stabile Gruppenstrukturen gekennzeichnet, dürften im vermehrten Masse machiavellische Handlungsweisen mit einseitiger Nutzenmaximierung zum Tragen kommen. Die hier skizzierten Handlungsmuster sind eine Hauptursache von Führungsdefiziten mit entsprechenden negativen Rückkopplungen auf die Gruppe sowie einer Gefährdung der Position des Führers.

- Ein anderer Teil der Führer stellt sein Verhalten um und schwenkt als Verwalter von Macht in einen „Reiseflug“, ohne deswegen weiter höher liegender Hierarchiestufen gänzlich aus den Augen zu verlieren. Diese Alphas besitzen im besonderen Maße die soziale Kompetenz der Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung. Darüber hinaus operieren sie in aller Regel in gefestigten Strukturen. Sie können es sich erlauben, ihr Augenmerk hauptsächlich ihren Mitarbeitern zuzuwenden, um mit ihnen eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Dem entsprechend orientieren sie sich am Verhaltensmuster des Homo Reciprocans¹¹⁷ Sie können diese Handlungsweise auch deswegen verfolgen, weil sie in stabilen Gruppenstrukturen die Verhältnisse haben, welche sie für reziproken Altruismus brauchen. So eröffnen zum einen die stabilen Strukturen eine „Rückzahlungsmöglichkeit“, und zum anderen haben die Führer aufgrund ihrer Positionsmacht die Möglichkeit, dafür zu sorgen, dass kein Einzelner dieses System ausnutzt.

Abgesehen von verschiedenartigen Gruppenkonstitutionen hängt das unterschiedliche Verhalten vermutlich auch damit zusammen, dass im direkten Konkurrenzkampf um Macht Vertrauen ein weniger wichtiges, eventuell sogar ein nachteiliges Attribut ist, während es für eine nachhaltige Zusammenarbeit ein wesentliches, vielleicht sogar ein entscheidendes Element darstellt. „Ich breche Verhandlungen ab, wenn ich glaube, den Menschen nicht vertrauen zu können.“¹¹⁸ Aspekte der Ethik wie Vertrauen, Fairness oder Verantwortung tauchen deswegen auch immer häufiger in Anforderungskatalogen an Führungskräfte auf, weil neben Macht ein stabiler Wertekanon als Grundlage eines nachhaltigen Managements angesehen wird.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Falk, A. (2001), S. 18 – 23.

¹¹⁸ Hummer, F. (2007), S. 52.

¹¹⁹ Vgl. Blanchard, K. (2007), S. 24 – 28; Vgl. Bernet, B. (1988), S. 72 – 85.

Inwieweit ein Führer in der Lage ist, sein Verhalten anzupassen, dürfte, neben den bereits genannten Faktoren, aber sehr stark und vermutlich hauptsächlich von dem bereits erwähnten neurobiologischen Zusammenhang zwischen dem Verhalten und der dementsprechenden Vernetzung hirnakativer Nervenzellen (synaptische Plastizität) geprägt sein. Ein Individuum mit einer starken Konzentration auf den hierarchischen Aufstieg besitzt deswegen in aller Regel ein eingeschränktes Verhaltensrepertoire. Dies hat – wie dargelegt – im Konkurrenzkampf den Vorteil einer Perfektionierung von Verhaltensmustern, nicht zuletzt auch aufgrund der entsprechend ausgeprägten hirnbologischen Vernetzung. Es hat allerdings auch den Nachteil, dass die eingeübten Verhaltensmuster nur noch schwer flexibel und situationsgerecht angepasst werden können. Menschen mit einem größeren Interessensspektrum und einem breiteren Identitätsportfolio haben es hingegen leichter, auf adäquate Verhaltensmuster zurückzugreifen.¹²⁰ Wahrscheinlich liegt in diesem Konzentrationseffekt die wesentliche Erklärung für die Unfähigkeit, die Verhaltensmuster von Konkurrenzkampf auf Führung umzustellen.

6. Schluss – Hypothesen

Aus dem Vorstehenden lassen sich zum Verhalten von Führern und Geführten sowie zur hierarchischen Organisation von Unternehmen zusammenfassend folgende Hypothesen skizzieren:

- Machiavellische Taktiken zur Machtgewinnung scheinen heute in Zeiten kürzerer Karrierezyklen und kürzerer Bindungsdauer gegenüber reziprok-altruistischen Strategien, welche stabile Rahmenbedingungen benötigen, im Vorteil zu sein und von potenziellen Führern zum Zwecke der Machterringung häufig angewendet werden. Entsprechende Persönlichkeitsprofile und Verhaltensmuster sind daher immer öfter zu unterstellen.
- Die Erringung höherer Hierarchiestufen scheint durch neuronale Prädispositionen begünstigt zu werden.
- Der Kampf um hierarchische Positionen erfolgt häufig im Rahmen von rauen Wettkämpfen. Sind diese aber entschieden und klare hierarchische Strukturen das Ergebnis,

¹²⁰ Vgl. Bauer, J. (2006), S. 61 – 63.

fördern sie die Harmonie in einer sozialen Gruppe. Kämpfe um Rangpositionen sollten daher möglichst rasch und eindeutig entschieden werden.

- Soziale Gruppen erwarten von ihrem Führer Entscheidungsfreude. Sie wollen in Entscheidungsprozesse einbezogen sein, ohne sich jedoch an einer Demokratisierung unternehmerischer Entscheidungen beteiligen zu wollen.
- Führungspersonen unterliegen aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur der Gefahr, dass sie einen kritischen Blick auf sich selbst und ihre Umwelt verlieren. Durch enge Kontakte zu Mitarbeitern sowie die Implementierung einer Streit- und Delegationskultur kann ein Regulativ zu einem „abgehobenen“ Führungsverhalten geschaffen werden.
- Die Stabilität innerhalb einer Gruppe wirkt sich auf das Verhalten ihrer Mitglieder aus und umgekehrt. Je sicherer sich Gruppenmitglieder bezüglich ihres generellen Verbleibens in der Gruppe sein können und je klarer ihrer Gruppenpositionen sind, umso offener und vertrauensvoller ist die Kommunikation und umso mehr sind die Verhaltensweisen von einem reziproken Altruismus im Sinne eines Win-Win-Verhältnisses geprägt.
- Ein Verwalten von Macht im Sinne der Führung einer Gruppe erfordert andere Verhaltensmuster als der konkurrenzbasierte Kampf um die Macht. Einer Gruppe von Führern gelingt eine Verhaltensänderung. Sie verwenden vertrauensbildende Verhaltensmuster, während die andere Gruppe auch weiterhin in kampforientierten Strategien verhaftet bleibt. Dadurch entstehen Führungsdefizite mit entsprechenden negativen Rückkopplungen in die gesamte Gruppe sowie einer Gefährdung der Position des Führenden. Innerhalb stabiler Rahmenbedingungen hat die Gruppe die Möglichkeit, Führungsdefizite in gewissen Grenzen auszugleichen.

Literaturverzeichnis

Arendt, Hannah (1970), Macht und Gewalt, München 1970.

Blanchard, Ken (2007), Der Chief Spiritual Officer, in Harvard Business manager 3/2007, S. 24 – 28.

Brand, Andreas / Schmid, Alfons (2005): Koordination in einem Open Source-Projekt. www.soz.uni-frankfurt.de/arbeitslehre/pelm/docs/KOORDINATION_IN_OPEN_SOURCE-PROJEKT_Brand-Schmid.pdf (7. März 2007, 13.30).

Batan Marijana / Mokhtare, Sevil: Wo ist die emotionale Intelligenz im Menschen? S. 3-1 – 3-15.
http://www.uni-saarland.de/fak5/orga/ef/KAP_3.PDF (15. März, 15.20)

Bauer, Joachim (2005): Warum ich fühle, was Du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Berlin 2005

Bauer, Joachim (2006): Das Gedächtnis des Körpers. Wie Erziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. 6. Auflage, München 2006.

Bernet, Beat (1988): Management, Macht und Moral. München 1988

Conniff, Richard (2006): Was für ein Affentheater. Wie tierische Verhaltensmuster unseren Büroalltag bestimmen. Frankfurt, 2006.

Conradt Larissa / Roper, Timothy J. (2005): Consensus decision making in animals: in Trends in Ecology and Evolution, Vol. 20, No. 8/ 2005, S. 449 – 456.
www.public.iastate.edu/~kmoloney/Instructor/ELVISpapers/consensus.pdf (23. März 2007, 11.00)

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard, (1979): Macht und Organisation, Königstein 1979.

De Waal, Frans (2006): Der Affe in uns. Warum wir sind, wie wir sind, München, Wien, 2006

Dunbar, Robin I. M. (1998): The social brain hypothesis, in: Evolutionary Anthropology 1998, S. 178 – 190.
www.liv.ac.uk/evolpsyc/Evol_Anthrop_6.pdf (8. März 2007, 14.45)

Ehrhardt, Andreas (2006): Die ökonomische und organisatorische Relevanz von Status: Eine Untersuchung des Strebens nach höherem Status und des Einflusses von Statusdifferenzen auf die Zusammenarbeit. Diss Freiberg, 2006

Esser, Hartmut (2000), Soziologie, Spezielle Grundlagen, Band 3, Soziales Handeln, Frankfurt 2000.

Falk, Armin: Homo Oeconomicus Versus Homo Reciprocans: Ansätze für ein Neues Wirtschaftspolitisches Leitbild?, in Institut for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper No. 9, 2001, S. 1 – 27.

<http://e-collection.ethbib.ethz.ch/show?type=incoll&nr=591&part=text>
(23. März 2007, 15.30)

Galinsky, Adam D. et al. (2003): From Power to Action. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, Vol. 85, No. 3, S. 453 – 466.

Gross, Jürgen, (2003): Militär und Macht im internationalen System.
Hamburger Beiträge zur Friedensforschung und Sicherheitspolitik; Heft 131, 5/2003
<http://www.ifsh.de/IFSH/publikationen/hambbeit.htm> (7. März 2007)

Hewig, Johannes Stephan (2000): Die Anteriore Asymmetrie und die Behavioural Approach und Inhibition Systems., Diplomarbeit, Universität Trier, 2000.
http://eeglab.uni-trier.de/publikationen/docs/diplomarbeiten/diplomarbeit_hewig_johannes.pdf
(18. März 2007, 11.30)

Hill, Linda (2007): Das erste Mal Chef. in: *Harvard Business manager*, 3/2007, S.10 – 21.

Hoffmann, Walter K. H. (2003): Macht im Management: Ein Tabu wird protokolliert, Zürich 2003.

Hummer, Franz (2007): Intuition, in: *Harvard Business manager* 3/2007, S. 52 – 53.

Kanning, Uwe Peter (2003): Diagnostik sozialer Kompetenzen, Göttingen, 2003,

Kappeler, Peter, (2006): Verhaltensbiologie, Berlin, Heidelberg, 2006

Knecht, Thomas (2004): Was ist machiavellische Intelligenz? Betrachtungen über eine wenig beachtete Seite unserer Psyche, in: *Der Nervenarzt*, 2004, Band 1, S. 1 – 5.

Knecht, Thomas (2005): Machiavellische Intelligenz, Eine kleine Ethologie der Macht, in: *Schweizerische Ärztezeitung* 2005, Jahrgang 86, Band 21, S. 1306 – 1309.

Kotter, John P. (1979): *Power in Management*, New York 1979

Kring A. / Bachorowski (1999): Emotions and Psychopathology, in: *Cognition and Emotion*, Vol 13, 1999, S. 575 – 599

Kudo, H. / Dunbar, R. I. M. (2001): Neocortex size and social network size in primates, in: *Animal Behaviour*, 2001, 61. S.1 - 12
<http://scholar.google.com/scholar?q=Neocortex+size+and+group+size+in+primates:+a+test+of+the+hypothesis&hl=de&um=1&oi=scholart> (7. März 2007, 15.00)

Leilich, Catharina (2005), Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstitute?, Universität Trier 2005, S. 1 – 19.
<http://www.iaaeg.de/documents/Diskussionspapier%200305.doc> (23. März 2007, 9.05)

Luhmann, Niklas (2003): *Macht*; 3. Auflage, Stuttgart 2003.

Mayrhofer, Wolfgang et al (2002): Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg, Heft 3, 2002, S. 392 – 414.

Nicholson, Nigel (2003): How to Motivate Your Problem People, in Harvard Business Review 1/2003 S. 130 – 145.

Nienhüser, Werner (2003): Macht, Essen 2003, S. 1 – 62
www.uni-essen.de-personal-Macht.pdf.url (5.März 2007, 16.30)

Pfeffer, Jeffrey (1999): Power-Management: wie Macht in Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird, Wien 1999.

Plahl, Christine (2004): Leben und Lernen in Gemeinschaft. Bildung durch Austausch und Dialog. Benediktbeuern, 2004, S. 1 – 11.
www.grp.hwz.uni-muenchen.de/pdf/hoerschulgipfel_04/plahl04.pdf (23. März 2007, 14.35)

Reihlen Markus (1998): Führung in Heterarchien. Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftlich Planung und Logistik der Universität zu Köln, Arbeitsbericht Nr. 98, Köln 1998, S. 1 – 52.
www.spl.uni-koeln.de/fileadmin/documents/arbeitsberichte/arbb-98.pdf (23. März 2007, 14.40)

Remschmidt, H. / Schulte-Körne, G. (2004): Neuropsychologie von tiefgreifenden Entwicklungsstörungen, S. 339 – 366, in: Lauterbacher Stefan / Gauggel, Siegfried (Hersg): Neuropsychologie physischer Störungen, Berlin, Heidelberg, New York, 2004.

Rothe, Friedericke (2006): Zwischenmenschliche Kommunikation, Wiesbaden 2006.

Sandner, Karl (1992): Prozesse der Macht, Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Heidelberg, 1992.

Singer, Wolf (2003): Ein neues Menschenbild?, Frankfurt, 2003.

Stangl, Werner (2001): Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur, 2001, S. 1 – 12
http://paedpsych.jk.unilinz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/Soziale_Kompetenz16.html (2. März 2007, 14.47)

Sturz, Wolfgang: Terminologiemanagement als Fundament für effektives Wissensmanagement, in eDITION 1/2007. S. 15 – 16
www.iim.fh-koeln.de/dt/Dokumente/edition_2007_1_sturz.pdf (3. März 2007, 8.47)

Trivers, R. L. (1971): The evolution of reciprocal altruism. In: Quarterly Review of Biology, Vol. 46, 1971, S. 35 – 57.

Voland, Eckart (2000): Grundriss der Sozialbiologie, 2. Auflage, Heidelberg, Berlin 2000.

Voland, Eckart (2006): Grundkurs in Soziobiologie (15), Angeborene als Hochkultur.
<http://www.faz.net/s/Rub268AB64801534CF288DF93BB89F2D797/Doc~E97C3DEE6886B44AAA4547527A46AD1F3~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (18. März 2007, 18.30)

Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen 1976.

Witte, Erich H. (2001): *Theorien zur sozialen Macht*, Psychologisches Institut I der Universität Hamburg, HAFOS 2001, Nr. 30.

Wittig, Roman (2003): *Conflict management in wild chimpanzees (Pan troglodytes)*, Diss Leipzig, 2003.

Zusammenfassung

Gemeinschaftliches Handeln ist ohne die Ausübung von Macht nicht denkbar. Deshalb ist die Frage der Macht eine zentrale Frage im Verhalten von Individuen. Der Umgang mit Macht wird von vier strategischen Varianten bestimmt, und zwar von direkten und indirekten körperlichen Machtstrategien sowie von politisierenden Strategien in Form eines altruistischen und eines machiavellischen Vorgehens. Die Akteure verfolgen im Umgang mit Macht im Wesentlichen zwei Zielsetzungen: zum einen das Erringen von Macht mit dem Ziel, eine möglichst hohe hierarchische Stufe zu besetzen, und zum zweiten die Verwaltung von Macht resp. die Ausübung von Macht in Form der Führung sozialer Gruppen. Entsprechend den beiden unterschiedlichen Zielsetzungen gibt es verschiedenartige optimale Verhaltensalternativen, d.h. der jeweilige Strategiemix ändert sich entsprechend der Zielsetzung. Führungspersonen scheinen im Umgang mit Macht neurobiologisch prädisponiert zu sein. Dies erleichtert ihnen das Erringen von Macht. Wahrscheinlich erschwert es ihnen aber, in der Ausübung ihrer Macht ein verändertes, angepasstes Verhalten zu finden. Dies führt zu Führungsdefiziten und gefährdet die Position des Führers. In Organisationen mit stabilen Rahmenbedingungen haben Gruppen im begrenzten Umfang die Möglichkeit, Führungsdefizite auszugleichen.

Abstract

Collective action is not conceivable without the exercising of power. Therefore, the issue of power is a central one with regard to the behaviour of individuals. There are four strategic alternatives for handling power - direct and indirect physical power strategies and political strategies in the form of altruistic and Machiavellian approaches. Protagonists primarily have two objectives in relation to power - to achieve power with the aim of occupying as high a rung in the hierarchical structure as possible and to administer or exercise power by leading social groups. Commensurate with the two different objectives, there are various optimal behavioural alternatives, i.e. the strategy mix differs according to the given objective. Leaders seem to be neurobiologically predisposed to handle power. This makes it easier for them to achieve power. However, it is probably more difficult for them to modify or adapt their behaviour when exercising their power. This leads to deficiencies in leadership and compromises the leader's position. In organisations with a stable environment, groups have some limited scope for balancing out leadership deficiencies.