



Der Mensch ist des Menschen Wolf ...

Doreen Beier und Stephan Buchhester

Die Autoren zeigen, welche evolutionären und organischen Ursachen eine Konkurrenz unter Kollegen befördern. Anhand eines Fallbeispiels beleuchten sie exemplarisch, wie diese hoch ausgebildete Selbstschutzfunktionalität unseres Organismus systematisch zur Kooperation eingesetzt werden kann.

„Homo homini lupus est“ – Der Mensch ist des Menschen Wolf – damit wird der römische Komödiendichter Titus Maccius Plautus¹ 250 v. Chr. zitiert und der Staatstheoretiker Thomas Hobbes verwendet es sogar als Sinnbild des „menschlichen Naturzustandes“ in seinem Werk.²

„Ist der Mensch des Menschen Feind aus naturgegebenen Anlass heraus?“ Muss jeder irgendwann mal dem gegebenenfalls besseren oder angeseheneren Kollegen „ein Bein stellen“, nur um die Existenz der eigenen Sippe zu sichern? Womöglich ist kollegiales Verhalten im Unternehmen dann nur durch den Druck der gesellschaftlichen Normen aufrecht zu halten?

¹ Antike Kommödien Plautus/Terenz (1966).

² Hobbes (1994), S. 69.

Eine Fallbetrachtung wird diese Fragen nicht umfassend beantworten. Es können aber Perspektiven aufgezeigt und vorgeschlagen werden, die mit etwas selbstkritischer Milde zeigen, wie viel Wolf in jedem steckt und was frühzeitig von allen Beteiligten getan werden kann, um aus dem Einzelnen ein erfolgreich agierendes Rudel zu machen.

Dazu folgende Prämissen:

1. Wir leben in einem Glaubenssystem, das in der Regel von einer Verknappung der Ressourcen ausgeht.
2. Das Bedürfnis nach Individualität wird im abendländischen Kulturkreis aus unterschiedlichen Gründen heraus gefördert.

Sozialdarwinistisch gesehen siegt der Stärkere. Und die frühen Experimente mit Primaten zeigen immer wieder, dass kooperatives Verhalten zur Zielerreichung nötig ist, aber nicht zwingend auch mit einer „gerechten“ Teilung der „Beute“ einhergeht.³

Trotzdem zeichnet sich immer stärker ab, dass die Zunahme der Aufgabenkomplexität und Menge der benötigten Qualifikationen zur Lösung von Herausforderungen ein erfolgreiches Agieren des Einzelnen im Arbeitsalltag immer schwieriger machen.

Was heißt das? Steht unsere eigene genetische Beschränktheit der innovativen Entwicklung der Arbeitsumwelt im Weg?

Eine prozessuale Betrachtung zeigt, dass die im ersten Blick konträr anmutenden Verhaltensweisen gut zueinander passen. Da wir von der Natur aus nicht besonders gut ausgestattet sind (wir hören schlecht, wir können nicht gut riechen und im Dunkeln nicht gut sehen), müssen wir alle Ereignisse unserer Umwelt in große Schubladen unserer Wahrnehmung packen. Und anhand der Abarbeitung dieser Schubladen gestaltet sich dann der Prozess, der dieses vermeintliche Dilemma auflöst. Mit Hilfe eines kürzlich erlebten Fallbeispiels soll das verdeutlicht werden.

Aufgrund eines bereits eskalierten internen Konfliktes bat uns ein Unternehmen um eine Konfliktmoderation. Das Unternehmen hatte 600 km vom Stammsitz der Firma einen weiteren Produktionsstandort errichtet und dort direkt unter dem Standortleiter eine Doppelspitze eingesetzt: einen technischen und einen kaufmännischen Leiter. Der technische Leiter: ein junger Mann, Ende zwanzig, ungebunden, mit hohem technischen Know-how. Der kaufmännische Leiter: ein sehr erfahrener Mann Mitte fünfzig, mit Familie und Kindern, die gerade ins Studium gehen.

Immer wieder kam es zu Engpässen und Rückschlägen beim Aufbau des Standortes. Termine wurden nicht gehalten und das Budget gesprengt. Der kaufmännische und der technische Leiter schoben die Verantwortung dafür immer wieder zwischen sich hin und her – mit jeweils durchaus nachvollziehbaren Argumenten. Inzwischen drohte der Konflikt zu eskalieren.

Dabei ist diese Situation im betrieblichen Umfeld nicht selten. Immer wieder gibt es zwischen Personen mit „augenscheinlich“ unterschiedlichen und sich ergänzenden Kompetenzfeldern eine destruktive Konkurrenz statt eines konstruktiven Wettbewerbs.

Evolutionär nachvollziehbar. Die Verfügbarkeit eines attraktiven Gutes (Karriere, Anerkennung, Geld usw.) scheint begrenzt. Beide benötigen dieses Gut. Also erfolgt nur solange eine Kooperation, bis die Kontrolle des Unternehmens (als äußerer Druck) nachlässt oder die Verfügbarkeit mit einem Urinstinkt kollidiert – der Angst. Und so rational auch alle objektiven Gegebenheiten sind, Angst ist nicht rational.

So kann die Angst des technischen Leiters darin bestehen, dass die Performance des Standortes nicht seinem Know-how zugeschrieben wird, sondern der Erfahrung des älteren Kollegen. Und „Erfahrung“ entzieht sich der Kontrolle, da er sie weder durch „ein Mehr“ an Fachwissen noch durch andere schnell anzueignende Strategien erwerben kann. Und Kontrollverlust schafft Unsicherheit.

Beim älteren Kollegen kann Unsicherheit dadurch entstehen, dass er sich aufgrund der physiologischen Unterschiede als weniger leistungsfähig erlebt oder täglich erfährt, dass er weniger Schritt gehalten hat mit der technischen Entwicklung. Auch hier entsteht ein Sicherheitsvakuum. Somit wird er bei Diskussionen und Entscheidungen stärker auf genau die Schnittstelle abstellen, die ihm durch keine Fachlichkeit zu nehmen ist – seine Erfahrung.

Schon befinden sich beide in einer Spirale, bei der aus einer sich ergänzenden Struktur der Fähigkeiten eine sich selbst beeinträchtigende dysfunktionale Kultur wird.

Jede rein rationale Lösung mit Durchführungsbestimmungen, Kompetenzbereichen oder ähnlichen sachorientierten Ansätzen MUSS scheitern – evolutionär bedingt, weil sie die elementaren Prinzipien des Gehirns vernachlässigt. Versuchen Sie mal jemandem rational zu erklären, dass es nichts nützt, sich bei einem Streit anzubrüllen. Sich nicht zu verstehen, ist nur selten eine Frage der Lautstärke.

Doch wieso reagieren wir in einem Streit im ersten Moment eher wie Reptilien, für die es nur Flucht oder Kampf gibt? Wieso braucht es erst die berühmten fünf Minuten, um uns wieder zu beruhigen? Was hilft es, tief durchzuatmen?

Unser Gehirn ist sehr funktional aufgebaut und lässt sich in drei Funktionsbereiche einteilen.⁴ Unser Stammhirn regelt in bedrohlichen Situationen unsere Atmung, steuert die Reflexe und managt den Blutdruck. Es regelt das Überleben. Reptilien haben im Verhältnis zum Rest des Gehirns ein sehr großes Stammhirn. Der zweite große Bereich, das limbische System, kann als „Herdenhirn“ bezeichnet werden, weil dieser Bereich

³ Alznauer (2013) und Allmann (1999).

⁴ Beck (2013).



maßgeblich die Prozesse steuert, die uns sozial handeln lassen. Emotionen und deren Verknüpfung zum Fluchtreflex, zum Wunsch zu kämpfen oder zu schreien, liegen in diesem tieferen Areal – dem limbischen System. Dort werden aber auch Gedächtnisinhalte mit Emotionen verknüpft. Dort identifizieren wir, worin wir einander gleichen und je mehr wir einander gleichen, umso mehr Sicherheit gibt uns das. Wenn Sie auf einer Party der einzige Gast sind, der die Sprache der Anderen nicht versteht, werden Sie sich nicht lange wohl fühlen. Sie werden versuchen Merkmale zu finden, die Ihnen positive Emotionen geben – oder gehen. Der dritte große Komplex ist das Großhirn. Dort werden logische Abwägungen vorgenommen, Teilziele in ihrer Wertigkeit miteinander verglichen und Sachinformationen sinnhaft miteinander verwoben. Wenn das Gehirn als eine Steuerzentrale des Körpers betrachtet wird, sozusagen als Regierungszentrum, dann ist das Großhirn so eine Art Pressesprecher, muss es doch alles so hinreden, als wäre es geplant gewesen. Bei stark emotionalen Prozessen sind Großhirnfunktionen wenig beteiligt.

Wenn die Unsicherheit beider Protagonisten also Angst erzeugt (wenn auch aus unterschiedlichen Gründen und unterschiedlichen Situationen), muss eine rationale Lösungsstrategie auf der Großhirnebene als Erstintervention scheitern.

Einer der beiden Leiter im Unternehmen unseres Falles berichtete einmal von folgendem Ereignis:

„Ich traf den Kollegen, nachdem er eine Rücksprache mit mir kurzfristig wegen dringender Termine abgesagt hatte, kurz darauf im Gang. Er kam aus dem Zimmer des Chefs, einen Aktenordner in der Hand. Genau den Aktenordner, in den er sich bei Besprechungen unleserliche Notizen macht, den er in den einzigen verschließbaren Schrank legt, wenn wir zum Mittagessen gehen, und den er abends nie vergisst, wenn er nach Hause geht. Was ist darin, was den Chef interessiert, fragte ich mich?

Was hat er dort besprochen, wofür mein Termin unwichtig war? Ist er eigentlich öfter beim Chef als ich? Ich habe mich so geärgert, dass ich auf seine dringende Mailanfrage nicht geantwortet habe.“

Was ist passiert?

Das Ereignis „gemeinsamer Termin“ hat eine unterschiedliche Bedeutung für beide. Diese Bedeutung ist aber kein objektiver Wert, sondern eine höchst subjektive Einschätzung. Jedes von uns als rational definierte Handeln wird dahingehend bewertet, wie gut es geeignet ist, ein als bedeutsam anerkanntes Ziel zu erreichen. Für den einen Protagonisten war die Besprechung das geeignete Mittel, sein ggf. bestehendes Problem zu lösen. Dieses Ziel ist durch die Absage des anderen vereitelt worden. Ziele nicht zu erreichen, erzielt Frustration – ein negatives Gefühl. Zu diesem negativen Gefühl kommt die Unsicherheit als er den Kollegen auf dem Gang offensichtlich aus einem Termin mit dem Standortleiter kommen sieht. Der Standortleiter ist eine Person, deren Aufmerksamkeit ein erstrebenswertes Gut ist. Und der junge Kollege fühlt sich zurückgesetzt, weil er nicht nur die eigenen Besprechungsziele nicht erreicht hat, sondern auch noch weniger von dem Gut „Aufmerksamkeit des Chefs“ hat. Und der „Gegner“ hat einen Ordner dabei, der die Unsicherheit verstärkt, weil er Unbekanntes beinhaltet und wie eine wichtige Reliquie behandelt wird.

Diese Situation erzeugt Stress. Und bei Stress versucht unser Organismus auf die lebenserhaltenden Funktionen umzustellen. Stresshormone werden ausgeschüttet, die Muskeln der Arme und Beine stärker durchblutet und der Herzschlag erhöht, um den Organismus in Alarmbereitschaft zu versetzen. Wut entsteht. Und um diese abzubauen, wird reagiert. Der gesellschaftlichen Sozialisation ist es zu verdanken, dass es nicht zur Schlägerei kommt.

Die Emotionen aus dem limbischen System sind aber nicht zeitstabil. Fünf Minuten reichen oftmals schon aus, um den hormonellen Status wieder zu regulieren. Das tiefe Durchatmen reguliert über das Atemzentrum die Ausschüttung von Noradrenalin und führt so zur Regulation des Herzschlags.⁵ Es tritt etwas Beruhigung ein.

Was bleibt, ist ein „schaler Geschmack“ und die Erinnerung, „sich gerade geärgert zu haben“. Diese Erinnerung wird nun dahingehend bewertet, wie angemessen und gerecht dieses Frusterleben im Vergleich zu bisher erlebten Situationen wahrgenommen wird. Und je nachdem wie das Ergebnis ausfällt, wird eine angemessene „Befriedigung“ gesucht. Das heißt, die

⁵ Beck (2013).

Angemessenheit der Reaktion ist das Ergebnis eines Vergleiches zwischen verhinderter Zielerreichung und Ausmaß des eigenen Ärgers bezogen auf eine Vergleichsperson und über verschiedene Situationen hinweg.

Was daraus entsteht, ist eine jeweils zeitversetzte Spirale auf dem Niveau: „Ich habe das nur gemacht, weil er damit angefangen hat ...“.

Lösung

Die Problemlösung in Stresssituationen kann mit einem mehrstufigen, aber sehr einfachen Verfahren umgesetzt werden.⁶ Dieses Verfahren überführt die im Vorfeld aufgeführten neurologischen Verarbeitungsprozesse in ein praxisnahes Vorgehen. Dabei steht die Erkenntnis im Vordergrund, dass an unterschiedlichen Prozessen auch unterschiedliche Hirnareale beteiligt sind, die in ihrer Funktion und Wirkung auch unterschiedlich integriert werden müssen.

1. Schritt: Zielanalyse und Zielkommunikation

In einem halbtägigen Workshop haben die Autoren gemeinsam mit den beiden Konfliktpartnern ermittelt, welche persönlichen Ziele jeder der beiden mit dem Aufbau des Standortes verbindet. Im Vordergrund dabei standen vor allem emotional besetzte Ziele. Der junge Kollege wollte sich eine gute Reputation für zukünftige Projekte und seine Karriere in der Firma erarbeiten. Er hatte den Anspruch, modern und innovativ zu wirken. Der ältere Kollege hingegen wollte keinen Fehler beim Aufbau des Standortes machen, um seinen bisher erarbeiteten Ruf nicht zu gefährden. Es ging ihm vor allem um den sicheren Erhalt seiner Arbeit. Er wollte bewährte Strategien und Prozesse einsetzen, um das Risiko eines Misserfolges zu verringern. Ihm waren Kontinuität und ein Null-Fehler-Prinzip wichtig. Bei der Betrachtung der Ziele wurde beiden deutlich, dass sich ihre Ziele sehr ähnlich sind und sich lediglich die Strategien



zur Zielerreichung unterschieden. Durch die Klärung, dass es kein sich verknappendes Gut in den Zielen gibt, konnten sie ihre Angst reduzieren und Stress abbauen. Dem Jüngeren wurde klar, dass er sich (auch gern gegenüber der Geschäftsleitung) alle innovativen Ideen- und Lösungsanteile zuschreiben darf, die Einführung neuer Ansätze aber immer auf der Grundlage eines bewährten Modell erfolgen muss, um ein stabiles Minimalergebnis zu erzielen.

2. Schritt: Nutzenmatrix seitens des Unternehmens

Anschließend wurde der Standortleiter gebeten anhand von Kennzahlen, Deskriptoren und Indikatoren darzustellen, worin der jeweilige Nutzen der beiden Leiter für das Unternehmen besteht. Der Nutzen des jungen Kollegen bestand dabei vorrangig in den Kenntnissen der modernen Produktionsverfahren, der familiären Unabhängigkeit und damit hohen Verfügbarkeit am Standort sowie einer hohen Mobilitätsbereitschaft zu Messen und/oder weiterführenden Lehrgängen. Der Nutzen des älteren Mitarbeiters bestand vor allem in der hohen Vernetzung mit dem Mutterstandort, der guten Verbindungen zu den Kunden sowie einer weniger stressanfälligen Routine bei unvorhergesehenen Ereignissen.

⁶ Beier (2012).

Doreen Beier arbeitete nach ihrem Studienabschluss als Diplom-Wirtschaftsjuristin (FH) u. a. als Referentin des Betriebsrates und als Teamleiterin bei einer Volkswagen-Tochter. Ab 2008 leitete sie als Juristin und Projektleiterin im Rechtswesen der Volkswagen AG den Aufbau von Prozessen und Strukturen innerhalb der Compliance-Organisation. Sie verfasste die weltweit gültigen Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns und unterstützte als Trainerin die IHK Wolfsburg bei der Ausbildung zukünftiger Personalreferenten. Seit 2009 vermittelt sie als Inhaberin des Unternehmens CHIRONDO, das sich auf das Coaching mit Pferden spezialisiert hat, wie authentische Führung funktioniert.



Dabei wurde deutlich: Für beide gibt es kein objektives und vergleichbares Maß, sondern sehr unterschiedliche Kriterien für die Güte ihrer Leitung. Es gibt keine objektive, sondern nur eine individuelle Leistungsgerechtigkeit. Der höchste Nutzen und die höchste Ausprägung der als bedeutsam definierten Kriterien liegt in der Synergie der beiden.

3. Schritt: Identifikation der evolutionären Programme und entsprechende Frühwarnindikatoren

In einem weiteren Termin mit den Protagonisten wurden die evolutionär bedeutsamen Prozesse besprochen und jeder hat für sich definiert, woran er bei sich selbst merkt, in welchem Stadium der Informationsverarbeitung er sich gerade befindet (Großhirn, limbisches System, Stammhirn). Daraus wurden Frühwarnindikatoren abgeleitet und Regeln abgestimmt, wie die Eskalationskaskade im Konfliktfall positiv und gegenseitig durchbrochen werden kann, zum Beispiel nach dem Harvard-Modell. Das Harvard-Modell definiert vier Grundprinzipien im Umgang mit Konflikten, die es ermöglichen, schneller zu einem tragbaren Konsens zu kommen: 1. Menschen und deren Interessen voneinander zu trennen, 2. Interessen und Positionen voneinander zu unterscheiden, 3. Die Menge der zur Auswahl stehenden Alternativen zu erhöhen und 4. Sich auf annehmbare, objektivere Kriterien zur Bewertung der Situation zu verständigen.

Die beiden Konfliktbeteiligten sprachen also nicht nur darüber, WAS den jeweils anderen frustriert, sondern auch, woran das Ausmaß des Frustes und des Ärgers erkennbar ist. Zusätzlich vereinbarten sie Regeln dazu, wer an einem solchen Punkt wie auf den Kollegen zugeht, um die Situation zu entspannen.

Eine Nutzevaluation nach vier und sechs Monaten hat eine Nutzensteigerung ergeben. Beide Kollegen haben ihren jeweils unterschiedlichen Nutzenkorridor aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen erkannt. Sie haben gemeinsame Regeln erarbeitet, wie aus der Unterschiedlichkeit Synergien entstehen und jeder die für SEINEN Nutzen definierten Ziele erreicht.

Das Unternehmen bekam einen funktionalen Prozess zur Förderung der Kooperation, der inzwischen fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung ist. Die eingesetzten Mittel haben sich folglich um ein Vielfaches rentiert.⁷

„Lupus est homo homini, non homo, quom qualis sit non novit!“ lautet der ganze Satz von Plautus. „Ein Wolf ist der Mensch dem Menschen, nicht ein Mensch, wenn man sich nicht kennt.“⁸ Und ja – nicht kennen bedeutet Unsicherheit, bedeutet reagieren mit dem Basisprogramm zur Existenzsicherung. Menschliche Erkenntnis, sich zu kennen, sich kennen zu lernen und daraus gemeinsamen Nutzen zu schaffen – ist evolutionärer Fortschritt. ■

Literatur

- Allman, William F.: Mammutjäger in der Metro. Wie das Erbe der Evolution unser Denken und Verhalten prägt. Berlin: Spektrum 1999.
- Antike Komödien in 2 Bänden: Plautus/Terenz. Hrsg. und mit einem Nachwort und Anmerkungen versehen von Walther Ludwig. Plautus in einer grundlegenden Neubearbeitung der Übersetzung von Wilhelm Binder (Stuttgart 1864) durch Walther Ludwig, Terenz in der Übersetzung von J.J. C. Donner (Leipzig und Heidelberg 1864). München: Winkler 1966.
- Alznauer, Michael: Natürlich führen. Der Evolutionäre Quellcode der Führung. Wiesbaden: Springer Gabler 2013.
- Beck, Henning, Biologie des Geistesblitzes – Speed up your mind! Berlin: Springer Spektrum 2013.
- Beier, Doreen: Überholen mit 1 PS. Wie Manager von Pferden lernen. Lengerich: Papst Verlag 2012.
- Buchhester, Stephan: Bildungscontrolling. Der Einfluss individueller und organisationaler Faktoren auf den wahrgenommen Weiterbildungserfolg. Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2003.
- Buss, David M.: Evolutionäre Psychologie. 2. aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium 2004.
- Hobbes, Thomas: Elemente der Philosophie II. Vom Menschen. Elemente der Philosophie III. Vom Bürger. Hrsg. v. Günter Gawlick. Hamburg: Felix Meiner 1994. (PhB 158.)

⁷ Buchhester (2003).

⁸ Hobbes (1994).



Dr. Stephan Buchhester gestaltete nach seiner Promotion als Wirtschaftspsychologe ab 2005 maßgeblich die Personalentwicklung für bis zu 6.000 Mitarbeiter einer VW-Tochter. Seit über zehn Jahren arbeitet er als Führungskräftetrainer und Spezialist für Potenzialanalysen und gilt mit seinem Motto „alles ist messbar“ als Rulebreaker seiner Branche, weil er in seinen Trainings die Psychologie entmystifiziert und einfache, messbare sowie praxisnah einsetzbare Methoden vermittelt. Neben seiner Arbeit als Trainer hat er Lehraufträge an nationalen und internationalen Universitäten.