

NR *Stichwort*

Rangordnung

Soziale Gruppen bei Tier und Mensch zeichnen sich durch Rangordnungen (Hierarchien) aus. Im Artenvergleich können unterschiedliche Hierarchieformen beobachtet werden: Hackordnungen, situationsabhängige, gegenseitige Unterstützung bei Rankämpfen, Kompetenzhierarchien, aber auch Führung durch Ermächtigung. Den hierarchischen Strukturen menschlicher Gesellschaften liegen Verhaltensbereitschaften zugrunde, die zu einem großen auch Teil bei Tieren zu beobachten sind. Das evolutionär verankerte Streben nach Rang und Anerkennung wird in arbeitsteiligen Gesellschaften zum Problembereich.

Hierarchien scheint es in jedem komplexeren Sozialverband zu geben. Die Position kann von verschiedenen Faktoren abhängen: Alter und Geschlecht, Weibchen mit und ohne Jungtier, ökologische Gegebenheiten, hierarchischer Abstand zwischen den Individuen, die evolutionäre Entwicklungshöhe und – beim Menschen – neben der Lebensgeschichte auch soziopolitische Rahmenbedingungen.

Aus anthropologischer Sicht ist das Thema organisations- und führungspsychologisch, betriebswirtschaftlich, ethisch und salutogenetisch relevant. Im Folgenden beschränken wir uns im Wesentlichen auf das Verhalten von Säugetieren, vor allem mit Blick auf den Menschen.

Als die Brutpflege der frühen Säugetiere entstand, gab es möglicherweise noch keine hierarchischen Beziehungen zwischen Adulten. Die erste „Rangordnung“ zwischen Individuen derselben Art dürfte jene zwischen Muttertier und Jungem gewesen sein.

Schon bei den eierlegenden Säugetieren besteht eine strikte Abhängigkeit der Jungen vom Muttertier, das sie mit Muttermilch versorgt. Aber auch nach der Entwöhnung sind die Jungen oft auf Unterstützung bei der Nahrungsbeschaffung angewiesen, an der sich je nach Art auch beide Elterntiere beteiligen. Hieraus – wie auch beim Schutz vor Beutegreifern – ergibt sich eine Rangordnung, die als *fürsorgliche Hierarchie* zu bezeichnen ist.

Zur Fürsorge gehört auch, dass selbstgefährdende Autonomieversuche der Jungtiere unterbunden werden. Bis die Jungen die nötige Körpergröße erreicht und die lebensnotwendigen Kompetenzen (z. B. zum Beuteschlagen) erworben haben, können sie – obwohl in der untersten Position stehend – durchaus sehr bestimmend sein. Man spricht deshalb auch von einer *Omega-Hierarchie*.

Die fürsorgliche Hierarchie hat wahrscheinlich nur wenig mit den sich später entwickelnden, von Dominanz, Unterwerfung und Flucht geprägten Formen der Hierarchien zwischen Adulten zu tun. Und dennoch dürfte sie hierfür eine Grundlage gelegt haben, denn die Fähigkeit zum individuellen Erkennen, die im Kontext der mütterlichen bzw. elterlichen Fürsorge nützlich ist, wurde vermutlich auf Mitglieder einer sozialen Gruppe erweitert.

Die frühkindliche und mit positiven Emotionen verbundene Erfahrung der Geborgenheit dürfte darüber hinaus die Wurzel sein, dass auch erwachsene Menschen die Fähigkeit haben, sich unterzuordnen. Diese emotionale Bereitschaft kann durch Anführer missbraucht werden, sie ist aber auch resilienzfördernd und prosozial kultivierbar. Mit der Evolution von Empathie kommt Fürsorglichkeit nicht nur Jungtieren, sondern auch Adulten zugute. Mit der Evolution von Empathie (gleichbedeutend mit Theory of Mind: Vorstellung darüber, was andere wissen können und was nicht) und dem Streben nach Anerkennung erfährt die Fürsorge eine Erweiterung.

Die *Hierarchie der Stärke* dürfte bei sozialen Säugetieren im Rahmen der Konkurrenz um begrenzte Ressourcen entstanden sein: Sie hat den Vorteil, dass wiederholte kraftraubende Kämpfe vermieden werden. Thorleif Schjelderup-Ebbe hat sie erstmals bei Hühnern beschrieben, bei denen es eine klare „Hackordnung“ gibt [1]. Rankämpfe sind agonistische Formen von Aggression. „Triebziel“ ist die Unterwerfung des Gegners. Der Sieger reagiert mit Triumphgefühlen oder/und Dominanzgesten, der Unterlegene mit Flucht oder/und Demutsgesten. Ranghöhere haben im Tierreich in der Regel Fortpflanzungsvorteile gegenüber Rangniedereren. Der Rangniedere gelangt erst dann an Futter, wenn der Ranghöhere gesättigt oder von ihm unbeobachtet ist, oder wenn er die „Beute“

schneller verschlingt, als der Ranghöhere ihn vertreiben kann. Hierarchien müssen nicht linear im Sinne α stärker als β , β stärker als γ , γ stärker als δ , δ stärker als ϵ sein: In der Praxis werden „Inkonsistenzen“ im Sinne von z. B. ϵ stärker als γ beobachtet. Manchmal unterstützt α γ im Kampf gegen β . Damit kann α den Abstand zu β sichern und vergrößern. Viele Affen unterstützen „Freunde“, von denen sie z. B. gelaust werden, in Rankämpfen und aktuellen Auseinandersetzungen.

Auf Stärke beruhende Hierarchien bleiben auf Dauer nicht unangefochten. Wenn es nach kämpferischen Auseinandersetzungen zu einer neuen Rangordnung gekommen ist, bedarf es bei vielen Arten der Versöhnung, um nicht den Gruppenzusammenhalt zu gefährden. Nötig ist hierfür, dass der Unterlegene den Rang des Stärkeren durch Mimik, Haltung und Gestik anerkennt. Die Vorteile für die Gruppe liegen etwa in der gemeinschaftlichen Vermeidung und Abwehr von Beutegreifern; ein Gruppen-Zusammengehörigkeitsgefühl wird bei sozialen Säugetieren wahrscheinlich von positiven Emotionen begleitet.

Stärke allein reicht bei vielen Tierarten aber nicht aus. So ist es oft das erfahrenste oder/und älteste Individuum, das die Führung übernimmt. Auf diese Weise können die jungen und unerfahrenen Gruppenmitglieder von dem Anführer lernen. Eine solche *Kompetenzhierarchie* lässt sich z. B. bei Elefanten beobachten, die von erfahrenen Leittieren geführt werden. Sie ist auch typisch für höhere Affen: Bei einigen Pavian-Arten folgt die Gruppe primär dem Stärksten; nimmt das erfahrenste Tier an einem so geführten morgendlichen Aufbruch nicht teil, so folgt die Gruppe nicht dem Stärksten, sondern dem erfahrensten Gruppenmitglied.

Die Ranghöhe kann in besonderen Fällen ohne zuvor erbrachten Nachweis von Stärke oder Kompetenz geerbt werden. So haben etwa Junge ranghoher Rhesusaffenmütter Vorteile gegenüber Jungen rangniedriger Mütter. Bekannt sind derartige *Erbhierarchien* vor allem vom Menschen. Entsprechende Vorteile können mit der Zugehörigkeit zu bestimmten Ethnien, Religionen, Kasten, Sippen und Adelshäusern verbunden sein.

Bei Primaten kommt es möglicherweise nur bei Schimpansen und Menschen zur Bildung von *Koalitionen*: Bei

Schimpansen handelt es sich um „Männerbündnisse“ mit dem Ziel, zu zweit das ranghöchste Gruppenmitglied aus seiner Position zu verdrängen und so in den Genuss von dessen überwiegend sexuellen Privilegien zu gelangen. Dabei kommt es vor, dass der Koalitionspartner mehr Macht ausübt als der objektiv Stärkere der beiden. Bei Schimpansen und Menschen hat man wiederholt beobachtet, wie Versöhnung mit dem einstigen Kontrahenten hilft, diesen als Koalitionspartner zu gewinnen [2] und dass die Unfähigkeit hierzu einem „soziopolitischen Selbstmord“ gleichkommt.

Schimpansemänner zeigen überdies häufig *Imponierverhalten*, bei dem andere Gruppenmitglieder durch Kraftprotzen (aber auch durch Lärmen, zum Beispiel mit Blechkanistern [3]) in Angst und Schrecken versetzt werden. Es ist Ausdruck von *Geltungs- und Rangstreben* und hat letztlich Empathie (NR 7/2017, S. 377) zur Grundlage, die man oft nur einseitig mit prosozialem Verhalten in Verbindung bringt.

Bei Bonobos und Menschen gibt es auch *relative Hierarchien*, in denen kontextabhängig *absolute* Hierarchieaspekte außer Kraft gesetzt sind: Wenn ein Bonobo, der zunächst alleine in einem Baum attraktive Früchte zu sich nimmt, Konkurrenz durch z.T. stärkere Artgenossen bekommt, baut er manchmal mit fruchtbeladenen Ästen rasch ein Nest; mit etwas Glück wird das improvisierte Nest als Territorium respektiert [4]. In ähnlicher Weise werden die absoluten Rangverhältnisse beim Militär oder in Betrieben in bestimmten Situationen außer Kraft gesetzt, etwa wenn ein Vorgesetzter bei seinem Mitarbeiter zu Hause eingeladen ist. Absolutistische Autoritäten ignorieren diese Differenzierung in relative und absolute Hierarchie.

Mit der Evolution der Emphronesis (möglicherweise ab *Homo erectus*) gibt es das Streben nach Anerkennung, das zusätzlich durch die Steigerung des Selbstwertgefühls befeuert wird. Durch vielfältige Fähigkeiten können sich Individuen daher Prestige und damit die Position eines Anführers verschaffen. Die daraus erwachsene *Anerkennungshierarchie* ist allerdings fragil, weil sie von der Einschätzung der anderen abhängig bleibt [5].

Viele *Stammeskulturen* waren/sind Meritokratien, weil ihre Anführer die Rolle

oft durch Kompetenz, soziale Attraktivität und Geschick „verdient“ haben und von der sozialen Kontrolle bzw. vom Rückhalt in der Gruppe abhängig waren oder sind. Ranghohe erhalten mehr Aufmerksamkeit, es sind „angesehene“ Individuen – beim Menschen oft auch hinsichtlich der ihnen unterstellten oder/und von ihnen erwarteten moralischen Integrität.

Daher versuchen Ranghohe beispielsweise durch Fürsorglichkeit, ihr Ansehen zu steigern, die sie auch Adulten angedeihen lassen, eine Verhaltenstendenz, die manchmal durch Dominanzstreben unter Hemmung gesetzt sein kann. Dank Emphronesis und Reflexion hat sich die Anerkennungshierarchie von der Hierarchie der Stärke zunehmend emanzipiert [5].

In Stammeskulturen war eine hohe Rangstufe meist mit direkten und indirekten Fortpflanzungsvorteilen verbunden. Im heutigen *Industrie- und Computerzeitalter* ist dies kaum mehr der Fall. Stattdessen rückt die Frage nach der Funktionalität von Hierarchien in und für Organisationen und Institutionen in den Vordergrund. Moderne, arbeitsteilige Gesellschaften sind wegen ihrer Komplexität auf Personen angewiesen, die Entscheidungen treffen und verantworten, damit sich die anderen in einem sicheren Rahmen ihren Aufgaben widmen können. Dazu müssen besonders qualifizierte Personen *ermächtigt* werden. Da entsprechende Führungspositionen mit einem Autonomie- und Prestigegewinn verbunden sind, bleibt es nicht aus, dass sie auch von weniger dazu befähigten Personen angestrebt werden.

Viele dieser Personen werden daher alles tun, um Rang und Einfluss zu gewinnen bzw. bei Erreichen einer entsprechenden Position, diese um jeden Preis zu verteidigen. Das ist dysfunktional, wenn Sachfragen und Mitarbeiterzufriedenheit in den Hintergrund geraten [6]. Diese Tendenz wird noch dadurch verstärkt, dass es beim Streben nach Macht und Anerkennung keine Sättigung gibt (im Gegensatz zur Sättigung bei Hunger, Durst und Sexualität) [7]. Besonders fatal wird es, wenn eine hohe Position von einer Person eingenommen wird, die kein gesundes Selbstwertgefühl hat. Dann potenziert sich die Dysfunktionalität mit zunehmendem Rang.

Machtakkumulation kann darüber hinaus zu einer Veränderung der Selbst-

wahrnehmung führen und Selbstüberschätzung begünstigen; dabei nehmen Narzissmus und Kränkbarkeit zu [8]. Dass das Team als Ganzes besser ist als jeder Einzelne – auch als die Führungskraft – wird dann oft nicht mehr wahrgenommen. So ignorieren viele Ranghohe die Abhängigkeit ihrer Erfolge von anderen Menschen und nutzen ihren Machtbereich so, als wäre er ihr persönliches Eigentum und Verdienst – einschließlich der Privilegien (inkl. pekuniärer), die oft nicht mehr durch ihre Funktion legitimierbar sind.

Auch kompetente Führungskräfte laufen infolge der machtbedingten Persönlichkeitsänderungen, zum Teil aus Bequemlichkeit, zum Teil aus Überforderung und oft infolge eigener Organisations- und Führungsschwächen Gefahr, in den Führungsstil der Hierarchie der Stärke zurückzufallen [9]: Ihre Machtdemonstrationen äußern sich dann in Herabsetzung der Mitarbeiter. Das wird von diesen als demotivierend und entmutigend, manchmal als traumatisierend erlebt und führt – vom persönlichen Leid abgesehen – zu betrieblichen und gesellschaftlichen Kosten.

Infolgedessen ist es wichtig, Reglements zu schaffen, die dem entgegenwirken. Sie können darin bestehen, institutionalisierte Macht zu kontrollieren, Mitarbeiter zu schulen und Führungszeiträume zu begrenzen. Eine *anererkennungshierarchische Führung* mit Offenheit für Feedback lässt sich am ehesten in kleinen Teams von etwa einem Dutzend Mitarbeitern mit einer pluralistischen und reflexionsfreundlichen Atmosphäre verwirklichen. Dann sind Teams kreativ und produktiv: Ihre Mitglieder können sich und den Betrieb im Sinne einer „lernenden Organisation“ entfalten.

[1] T. Schjelderup-Ebbe, Zeitschrift für Psychologie **88**, 225 (1922). – [2] F. De Waal: Chimpanzee politics. Jonathan Cape. London 1982. – [3] J. Goodall: The Chimpanzees of Gombe. Harvard University Press. Cambridge, MA 1986. – [4] B. Fruth, G. Hohmann, Ethology **94**, 113 (1993). – [5] N. Bischof: Moral, ihre Natur, ihre Dynamik und ihr Schatten. Böhlau. Köln 2012. – [6] K. Rolinski: Über die Notwendigkeit einer Zweiten Aufklärung. VWB. Berlin 2017. – [7] I. Eibl-Eibesfeldt: Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Piper. München 1995. – [8] R. Haller: Die Narzissmusfalle. Ecowin. Salzburg 2013. – [9] G. Medicus: Being Human. VWB. Berlin 2017.

Dr. med. Gerhard Medicus, Innsbruck