

Irina Schefer

# Wie Wölfe mit Vertrauen führen ...

... und was menschliche Chefs davon lernen  
können

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Wie Wölfe mit Vertrauen führen ...« (ISBN 978-3-86881-285-5)  
2011 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# 1. Familienunternehmen Wolf

## Ganz anders als ihr Ruf – eine erste Annäherung an die Spezies

Am dunklen Waldrand taucht ein Rudel Wölfe auf. Eine Meute grauer, raubeiniger Gesellen. Nach und nach betreten sie die kleine Lichtung, scharen sich furchtsam um ihren Anführer, den Alpha-Wolf. Ein mächtiges Tier. Mit ihm ist nicht zu spaßen. Seine Bisse sind tödlich. Wer aus der Reihe tanzt, hat verloren. Mit harter Hand herrscht er über sein Rudel. Aufmucken duldet er nicht. Mitleid kennt er nicht. Gleichgültig schaut er zu, wenn das Rudel den Omega-Wolf schindet, den schwächsten und letzten in der streng hierarchischen Rangordnung, verdammt zu einem elenden Dasein als Sündenbock und Blitzableiter ...

Liebe Leserin und lieber Leser: Kommen Ihnen diese Szenen bekannt vor? Es wäre kein Wunder. Hundertfach, tausendfach sind Wölfe so beschrieben worden. Als harte, erbarmungslose Wesen, einsam und gefühllos, deren Zusammenleben auf einer streng hierarchischen Ordnung basiert, Regeln gehorchend, die unserem traditionellen männlichen Rollenverständnis folgen. Da ist bedingungslose Unterordnung gefordert. Klar, dass auch der Alpha-Wolf ein Rüde ist. Klar, dass nur die besten und härtesten überleben. Im Wolfsrudel zählen Leistung, Kraft, Härte, heißt es.

Wohl bei den meisten von uns entstehen diese Assoziationen, wenn wir an Wölfe denken. Schließlich sieht so in etwa das landläufige Bild von einem Wolfsrudel aus. Vom Märchen über den Roman bis hin zu etlichen, vor allem populärwissenschaftlichen Abhandlungen über Wölfe: Immer wieder wird das Bild von der strengen Hierarchie mit dem Alpha-Wolf als Anführer, von erbar-

mungsloser Härte und Grausamkeit beschworen. Rotkäppchen, der Wolf und die sieben Geißlein, Peter und der Wolf, die »Bestie von Gevaudan«, Hermann Hesses Steppenwolf, der Esel und der Wolf bei Ephraim Lessing, die Gruselgeschichten vom Werwolf: Immer ist der Wolf der Feind, stark und gefährlich, und oftmals auch hinterlistig und gemein. Er ist der Prototyp für Leistung ohne Rücksichtnahme. Dieses Bild hat es bis in die höchsten Gefilde der Philosophie geschafft. »Lupus est homo homini« – »Ein Wolf ist der Mensch dem Menschen«, so schrieb in der Antike schon der römische Komödiendichter Titus Maccius Plautus. In der modernen politischen Philosophie griff der englische Staatstheoretiker Thomas Hobbes dieses Zitat auf und manifestierte damit des Wolfs grausames Gesicht. Als der Mensch, so Hobbes, noch in einem ursprünglichen Naturzustand lebte, also bevor sich die Gesellschaften entwickelten, da habe er gelebt wie ein Wolf: egoistisch, argwöhnisch und verhaftet im Kampf aller gegen alle. So begründete Hobbes die Notwendigkeit eines Staates, der mächtig genug ist, die Rohheit des Menschen zu zügeln. Der Vergleich mit dem Wolf veranschaulichte die Rohheit dieses Naturzustandes und zementierte zugleich die jahrtausendealte Vorstellung, die wir vom Wolf haben: stark und ungeheuer leistungsfähig, aber einsam, grausam und kalt.

Dieses Bild hat jedoch einen entscheidenden Schönheitsfehler: Es hat mit der Realität von Wölfen nichts zu tun. Jedenfalls nicht mit denen, die in Freiheit leben.

Um Wölfen heutzutage in freier Wildbahn begegnen zu können, muss man in der Regel sehr weite Wege in Kauf nehmen, denn Wölfe finden in der heutigen Welt kaum noch Lebensräume. In Mitteleuropa und auch in Teilen Amerikas waren sie bis vor Kurzem fast vollständig ausgerottet. Wölfe gehören laut dem Washingtoner Artenschutzabkommen zu den gefährdeten Tierarten. Trotzdem werden sie in vielen Ländern getötet, von Wilderern, oder weil sie Haus- und Herdentiere angreifen. Frei lebende Wölfe findet man (wieder) in Europa (wo sie in unwegsamen Bergregionen wie den Karpaten oder Pyrenäen überlebt haben),

in Asien, von Sibirien bis in den Iran. Auch nach Deutschland sind Wölfe inzwischen zurückgekehrt. Und es gibt sie in Nordamerika: In den Nationalparks Kanadas und der USA finden Wölfe geschützte Lebensräume. Hier hat man sie im Zuge des Artenschutzes zuerst wieder angesiedelt. In diesen Parks werden sie nicht gejagt, nur der Verkehr auf Straße und Schiene bedroht ihr Leben. Kanada und die USA gehören deshalb zu den bevorzugten Orten der Wolfsforscher, die die Tiere frei lebend beobachten. Die Zahl solcher Studien ist in den vergangenen Jahren gewachsen. Zu den wichtigsten gehören die Forschungen des bekannten deutschen Wolfsforschers Günther Bloch.

Was Bloch und andere Forscher beobachten, zeigt: Das Rudelleben freier Wölfe unterscheidet sich erheblich von dem ihrer gefangenen Kollegen. Etwa darin, dass freie Wölfe konstruktiv miteinander umgehen. Gefangene Wölfe, die man in Wildparks oder Zoos beobachten kann, zeigen dagegen eher die Verhaltensweisen, die dem Klischee vom »bösen« Wolf nahekommen: bisweilen hässliche Auseinandersetzungen, Aggression, Rankämpfe und strikte Hierarchie. Es deutet jedoch vieles darauf hin, dass diese Verhaltensweisen der Gefangenschaft geschuldet sind. Frei lebende Wölfe haben mit diesen Klischees nichts zu tun.

Diese Unterschiede zwischen freien und gefangenen Wölfen sind wichtig und interessant für unser Thema Führung und Team. Von den in Gefangenschaft lebenden Wölfen können wir einiges lernen, wenn wir wahrnehmen, dass ihre Verhaltensweisen unter den Zwängen der Gefangenschaft entstehen. Und wenn wir sie als Spiegelbild betrachten. Tatsächlich sind gefangene Wölfe bisweilen ein hundertprozentiges Spiegelbild der Zustände in so manchem unserer menschlichen Teams. Die frei lebenden Wölfe sind es jedoch, auf die wir uns beziehen, wenn wir »Vorbilder« für Führung und Teams suchen.

Wie leben sie also, die freien Wölfe?

## Wolfsleben in Freiheit

### Wölfe leben in Rudeln.

Bei einem in Freiheit lebenden Wolfsrudel handelt es sich für gewöhnlich um eine mehr oder weniger große Familie. Die (Wolfs-)Wissenschaftler sprechen denn auch inzwischen fast durchgängig von Wolfsfamilie statt Rudel.<sup>7</sup> Und genauso wie eine Menschenfamilie besteht auch eine Wolfsfamilie aus Vater und Mutter sowie älteren und jüngeren Geschwisterkindern der letzten ein bis drei Jahre. Jedes Rudel entwickelt seine ganz eigene Familienkultur. Manchmal besteht ein Rudel aus zwei oder drei solcher Familien. Meist handelt es sich dabei um irgendwie verwandte Tiere. Es kommt aber auch vor, dass sich gänzlich fremde Rudel zusammenschließen. Wolfsforscher Bloch berichtet beispielsweise aus Kanada von der Vereinigung eines Rudels, den »Castles« und den »Sprays« zum neuen Einheitsverband der »Bows«.<sup>8</sup> Solche Zusammenschlüsse können sich interessanterweise ohne jegliche aggressive Revierauseinandersetzung oder Auseinandersetzung zwischen den einzelnen Wölfen vollziehen. Das konterkariert die herrschende Meinung, dass Wolfsrudel ihr Revier um jeden Preis gegen jeden Eindringling verteidigen. Zwar gibt es auch sogenannte Wolfskriege, in denen die Rudel ihre Reviere verteidigen. Sie kämpfen dann mit äußerster Härte gegeneinander, und manch ein Wolf verliert sein Leben in diesen Auseinandersetzungen. Doch so hart die Kämpfe auch sind, sie kommen selten vor.

Auch dass in manchen Großfamilien mehrere Mütter ihre Welpen gemeinsam aufziehen, widerspricht der vorherrschenden Meinung. Solche Großfamilien gibt es zum Beispiel im US-Nationalpark Yellowstone, dem ältesten Nationalpark der Welt und einem der größten in den USA.<sup>9</sup> Bisweilen leben auch Verwandte mit im Rudel, wie Onkel und Tante. Oder es wird ein nicht verwandter Wolf von einem Rudel adoptiert.<sup>10</sup> Etwa, weil die Stelle des Leitwolfes vakant ist oder weil sich ein fremder Wolf in eine Tochter des Rudels verliebt hat<sup>11</sup> oder weil schlichtweg Verstärkung gebraucht wird.

Und manchmal besteht ein Rudel auch lediglich aus Vater, Mutter und ein bis zwei Kindern, ganz so wie eine menschliche Kleinfamilie.

Wie groß ein Wolfsrudel ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wesentlich sind die Sterblichkeit der Welpen<sup>12</sup> und vor allem die Zahl und Größe der Beutetiere, die im Revier vorhanden sind. Je größer die Beutetiere sind, desto größer ist oftmals auch das Rudel. Wollen Wölfe die großen und kräftigen Bisons jagen, so gehen sie ein erhebliches Verletzungsrisiko ein. Dafür braucht es in der Regel mehr Jäger, nämlich zehn bis 14 Wölfe.<sup>13</sup> Hirsche dagegen können schon von durchschnittlich drei Wölfen getötet werden. Zwar gibt es Ausnahmen, die die Regel bestätigen: Erfahrene Wölfe werden mitunter im Alleingang mit Hirschen fertig. Selbst ein Bison wurde 2007 im McKenzie-Gebiet durch ein erfahrenes Wolfspaar erfolgreich gejagt, berichtet Bloch.<sup>14</sup> Doch im Allgemeinen wächst das Rudel mit der Größe seiner Beute. So sind in Gebieten mit Elchen oder Bisons die Rudel oftmals bis zu 20 Mitglieder oder mehr stark. Die Wolfsforscherin Elli Radinger, die seit 30 Jahren Wölfe in Yellowstone beobachtet, wie in ihrem Buch *Die Wölfe von Yellowstone* zu lesen ist, verfolgte mehrere Groß-Rudel: Die »Druids« hatten 37 Mitglieder, das »Nez-Perce«-Rudel hatte rund 20 Mitglieder und das »Delta«-Rudel zählte 16 Tiere.<sup>15</sup> Bei kleineren Beutetieren umfasst ein Rudel meist weniger Mitglieder. Manche Wölfe, beispielsweise die zierlichen Wölfe auf der Arabischen Halbinsel, jagen sogar allein, weil die hauptsächlich aus Kleinsäugetern wie Mäusen bestehende Beute nur für einen Wolf reicht. Es ist wie im menschlichen Arbeitsleben: Um umfangreiche und komplexe Aufgaben angehen und erfolgreich bewältigen zu können, braucht ein Wolfsteam in der Regel mehr Mitglieder. Dafür bietet eine »gute Auftragslage« mit großen und/oder vielen Beutetieren dann auch ausreichend Nahrung für die zahlreicheren Mitglieder. Ein nordamerikanisches oder eurasisches Wolfsrudel besteht im Durchschnitt aus sechs bis neun Wölfen.

Jedes Rudel beansprucht ein eigenes Revier. Das ist sein Zuhause. Mit Duftmarken auf markanten Objekten wie Baumstümpfen, Bü-

schen oder Felsen stecken die Wölfe ihr Territorium ab. Sie signalisieren damit: Hier leben wir, hier gibt es gewisse Grenzen. Die jeweiligen Reviere sind jedoch keine fest umrissenen, unveränderlichen Gebiete, die das Rudel nun ein für allemal gegen Eindringlinge sichert. Es gibt zwar bestimmte Grenzmarkierungen, aber weder scharfe Grenzen noch scharfe Markierungen. Umstritten ist, ob diese Duftmarkierungen tatsächlich die Grenzen des Wolfsterritoriums abstecken, um andere Wölfe vor einer Grenzübertretung zu warnen. Der Wolfsforscher Ronald D. Lawrence, der mehr als 40 Jahre lang Wölfe in freier Wildbahn und in Gefangenschaft studiert hat, betrachtet Duftmarken eher als nicht-aggressive Kontaktaufnahme zwischen Nachbarn, als Gruß und Signal. Solche »Duftmarken« gibt es ja auch zwischen menschlichen Arbeitsteams, beispielsweise Teamregeln oder ein bevorzugter Tisch in der Kantine. Sie müssen nicht unbedingt abschrecken, sondern können ebenso gut Gruß, Signal oder Alleinstellungsmerkmal sein.

Die Größe eines Wolfsreviers ist sehr unterschiedlich, sie hängt davon ab, in welcher Landschaft die Wölfe leben und wie viele Beutetiere sie finden. So sind in Kanada in den weniger gebirgigen Gebieten mit vielen Beutetieren die Wolfsreviere meist kleiner als in den unwirtlichen Gebirgsregionen. Auch sind die Sommerreviere für gewöhnlich kleiner als die Winterreviere. Große Reviere gibt es vor allem in der weitläufigen Tundra, hier kommt es vor, dass sich die Wölfe bis zu 35 Kilometer von ihrem Bau entfernen.

Das sind die wichtigsten Rahmenbedingungen, unter denen freie Wolfsrudel leben. Lassen Sie uns nun schauen, wie sich ihr Zusammenleben gestaltet.

## **Delindas Moral – Vertrauen und Zusammenhalt sichern das Überleben**

Wenn Wölfe so hart und erbarmungslos wären, wie man ihnen seit Jahrtausenden nachsagt, könnten sich Begebenheiten, die von Fürsorge und Mitgefühl zeugen, nicht ereignen – Begebenheiten, über

die von Wolfsbeobachtern immer wieder berichtet wird. Eine davon ist die Geschichte der Leitwölfin Delinda, die der Wolfsforscher Bloch in Kanada beobachtet hat:

*Im kanadischen Bowtal hatte sich Delinda, eine rabenschwarze Wölfin, mit dem Wolfsruden Nanuk zusammengetan. Gemeinsam setzten die beiden vier Welpen in die Welt. Das Bowtal liegt im Banff Nationalpark in den kanadischen Rocky Mountains. Es ist für Wölfe ein guter und eigentlich sicherer Lebensraum, doch stellen die Highways, die durch den Park führen, eine große Gefahr für die Tiere dar. Delinda traf das Schicksal hart: Zuerst wurde eine ihrer Töchter überfahren. Wenige Monate später wurde eine andere Tochter auf der Autostraße angefahren und schwer verletzt. Delinda hätte nun, den üblicherweise den Wölfen zugeschriebenen Eigenschaften folgend, das Prinzip »survival of the fittest« anwenden und die verletzte, »nutzlose« Tochter zurück und sterben lassen müssen. Schließlich galt es doch, sich selbst und die gesunden Kinder durchzubringen und nicht die wertvolle Energie auf ein »nutzloses« Familienmitglied zu verschwenden. Doch Delinda folgte dem egoistischen Prinzip nicht, sondern sie blieb bei der kranken Tochter, schlief bei ihr, nahm regelmäßig Körperkontakt zu ihr auf. Und sie schaffte Nahrung heran. Über die beträchtliche Strecke von neun Kilometer, beobachtete Bloch, trug Delinda einen Rehkopf zu ihrer Tochter. Solchen Versorgungsaufwand betrieb sie mehrmals, jeweils im Abstand einiger Tage.<sup>16</sup>*

Bloch und seine Forscherkollegen bewerten Delindas Verhalten als »moralanalog«. »Hilfestellung leisten ist zweifelsohne eine repräsentative Wolfseigenschaft«, ergänzt er.<sup>17</sup> Wölfe verhalten sich fürsorglich und hilfsbereit. Die Tiere kennen und leben diese Eigenschaften. Es gibt eine Vielzahl von Beobachtungen verschiedener Wolfsforscher, die belegen, dass das Beispiel von Delindas Fürsorge bei Weitem nicht das einzige seiner Art ist.

So berichtet die Wolfsforscherin Elli Radinger über wölfische Fürsorge:

*Im Yellowstone-Park beobachtet sie einen jungen Wolfsruden des »Crystal-Creek«-Rudels. Er hat sein Rudel verlassen, taucht aber*



*regelmäßig bei der Wolfsmutter Natasha auf, die ihren Gefährten durch Wilderer verloren hat und nun ihre Jungen allein aufzieht. Der junge Rüde übernimmt die Rolle eines Ersatz-Vaters für die Welpen. Er toleriert die fremden Welpen nicht nur, er versorgt sie auch über Wochen mit Nahrung. Er und Natasha gründeten dann das neue »Rose-Creek«-Rudel.<sup>18</sup>*

Auch Günther Bloch hat neben Delinda weitere Wölfe beobachtet, die sich um schwächere oder geschwächte Tiere kümmern:

*Da sind Mutter Aster, Vater Storm und Schwester Nisha aus dem Bowtal-Rudel. Ihr Sohn und Bruder Yukon wird von einem Kleinlastwagen am Highway angefahren und schwer verletzt. Mühsam schleppt er sich in ein Gebüsch, Mutter Aster bleibt in seiner Nähe. Vater Storm und Schwester Nisha versorgen ihn und Aster komplette zwei Monate unermüdlich mit Nahrung, bis er vollends gesund ist. Vor allem Storm ist an manchen Tagen und Nächten weit über 100 Kilometer unterwegs, um genügend Nahrung zu beschaffen. Zum Trinken schleppt sich der schwer verletzte Yukon mühsam zum Fluss, kann sich kaum auf den Beinen halten. Zwei Monate weicht Aster nicht von seiner Seite. Liebevoll leckt sie ihrem Sohn über das Gesicht und spendet ihm voller Mitgefühl Trost.<sup>19</sup>*

»Wölfe sind in der Lage, tief verwurzelten Gefühlen zu folgen«, schreibt das Ehepaar Bloch.<sup>20</sup>

*Da ist, aus dem gleichen Rudel, die trüchtige Leitwölfin Hope (Nachfolgerin der verstorbenen Aster). Auf der Autobahn wird sie angefahren und verletzt. Sechs Wochen lang wird sie von ihrem Gefährten Storm, von Yukon und Nisha versorgt, bis sie wieder genesen und in der Lage ist, sich um eine Höhle für ihre künftigen Welpen zu kümmern.<sup>21</sup>*

*Da ist die Wölfin Diane, die das Rudel wechselte, aber auf einem Streifzug durch das Gebiet ihres ehemaligen Rudels die alte Höhle besucht. Vier alleingelassene Welpen findet sie darin. Die Mutter der Jungtiere ist auf dem Highway zu Tode gekommen. Die Welpen sind erst vier Wochen alt und vollkommen hilflos. Diane nimmt sich der Waisen an und zieht sie wie ihre eigenen Kinder groß.<sup>22</sup>*