



Jörg Zeyringer · Adi Hütter

Teamgeist

Mit Erfolgsgeschichten von
Adi Hütter

Wie man
ein Meisterteam
entwickelt

SACHBUCH



Springer

Teamgeist

Jörg Zeyringer · Adi Hütter

Teamgeist

Wie man ein Meisterteam
entwickelt

 Springer

Jörg Zeyringer
Seekirchen am Wallersee
Österreich

Adi Hütter
Seekirchen am Wallersee
Österreich

ISBN 978-3-662-59522-0 ISBN 978-3-662-59523-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59523-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Coverabbildung: © Herkert/Hübner
Planung/Lektorat: Marion Krämer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Wie es mit diesem Buch begann	1
1.1	Eine lange Nacht – die Idee	1
1.2	Eiger-Nordwand – wie ein Team entsteht	4
2	Miteinander arbeiten – eine Frage des menschlichen Betriebssystems	11
2.1	Das Antriebssystem – der Griff nach den Sternen	13
2.2	Das Beruhigungs- und Versöhnungssystem – der Wunsch nach Gemeinschaft	15
2.3	Das Bedrohungssystem – der Weg zur Macht	17
2.4	Und noch eine menschliche Besonderheit	20
3	Team – so definieren wir es	25
3.1	22 Jungs im Robbers Cave Nationalpark	25
3.2	Fünf Teammerkmale	29

VI Inhaltsverzeichnis

4	Team – so entwickeln wir es	35
4.1	Ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel, eine Vision für das Team erarbeiten	35
4.2	Einen starken Zusammenhalt und eine positive Kommunikation entwickeln	53
4.3	Verantwortung bewusst machen und übernehmen	112
4.4	Eine erfolversprechende Strategie entwickeln	131
4.5	Das Team aktiv führen	165
5	Der Teamgeist-Fragebogen©	193
5.1	Der Nutzen des Teamgeist-Fragebogens©	193
5.2	Der Teamgeist-Fragebogen©	195
5.3	Die Auswertung des Teamgeist-Fragebogens©	204
6	Für den Fall, dass es nicht gut läuft	209
6.1	Eine heiße Phase in Frankfurt	210
6.2	Eine Woche Zeit, um das Team aufzurichten	217
6.3	Eine paradoxe Intervention bei den jungen Bullen	219
6.4	Abschied nehmen – Auflösung eines Teams	224
7	Und dann gibt es noch den Zufall	229
7.1	So erklären wir Verhalten	231
7.2	Weshalb die Berücksichtigung des Zufalls wichtig ist	233

8	Zum Abschluss – die kurze Geschichte eines besonderen Teams	237
9	Dankeschön	243
	Literatur & Quellen	245

Über die Autoren



Jörg Zeyringer ist promovierter Motivationspsychologe, Kommunikationswissenschaftler und Mentaltrainer sowie einer der renommiertesten Coaches Österreichs. Seit 1993 betreut er Manager und Teams aus der Wirtschaft und dem Gesundheitswesen sowie Spieler und Trainer im Profisport. Zudem ist er ein gefragter Interviewpartner und Redner bei Kongressen. Als Autor hat er bisher folgende Bücher veröffentlicht: *Der Treppenläufer* (2003), *Balance als Führungsstrategie* (2010), *Der neue Treppenläufer* (2010), *Wie Geld wirkt* (2014) und *Vom Traum zum sportlichen Erfolg* (gemeinsam mit Martin Hettegger 2016).



Adi Hütter ist mehrmaliger österreichischer Fußballmeister und Cupsieger sowie Nationalspieler. Als Trainer steigt er mit dem SV Grödig in die erste Bundesliga auf, mit Red Bull Salzburg schafft er das Double und mit Young Boys Bern gewinnt er den Schweizer Meistertitel. Seit Sommer 2018 ist er Cheftrainer von Eintracht Frankfurt, die er ins Halbfinale der Europa League führt. Die deutsche Spielergewerkschaft wählt ihn zum Trainer der Saison 2018/2019.

Jörg Zeyringer und Adi Hütter verbindet eine mehr als 25 Jahre anhaltende Freundschaft und Zusammenarbeit. *Teamgeist* ist nach *Die 11 Gesetze der Motivation im Spitzensfußball* (2006) ihr zweites gemeinsames Buch.



1

Wie es mit diesem Buch begann

1.1 Eine lange Nacht – die Idee

Samstag, der 28. April 2018, spät abends. Es ist geschafft! Unglaublich, einfach phantastisch. Selbst routinierte Hollywood-Regisseure hätten sich keine brisantere und aufregendere Dramaturgie einfallen lassen können. Knapp vor 21 Uhr steht fest: Young Boys Bern ist Schweizer Fußballmeister. Vier Runden vor Ende der Meisterschaft und erstmals seit 1986. Schon 32 Jahre lang warten Verein und Fans mit zunehmender Sehnsucht auf diesen Erfolg.

In einem an Spannung kaum zu überbietenden Match siegt YB („I-Bey“) im Stade de Suisse gegen den FC Luzern mit 2:1. Viele der 32.000 Zuseher mögen sich an das Führungstor des FC Luzern durch Christian Schneuwly in der 47. Minute erinnern sowie an den Ausgleich per Elfmeter fünf Minuten danach durch YB-Goalgetter Guillaume Hoarau. Was aber dann passiert, wird

gewiss ewig fest in den Köpfen des Publikums bleiben; zumindest in jenen der YB-Fans.

In der 75. Minute entscheidet Schiedsrichter Stephan Klossner wieder auf Elfmeter. Diesmal jedoch für den FC Luzern. Es gibt keine Diskussionen. Es steht alles auf dem Spiel. Valerian Gvilia läuft an und knallt den Ball auf das Tor. YB-Goali Marco Wölfli hechtet in die von ihm aus gesehen linke Ecke. Der Ball fliegt jedoch ziemlich gerade in die Mitte des Tores. Da, plötzlich, ein unglaublicher Reflex von Wölfli. Er schafft es im Sprung gerade noch, seine rechte Hand auszustrecken. Sie scheint länger und länger zu werden. Er erwischt den Ball mit den Fingerspitzen und lenkt ihn an die Latte. Noch immer den Ball im Blick ist der Goali sofort wieder auf den Beinen. Der Ball kommt von der Latte zurück und fällt, als ob es Bestimmung wäre, direkt in die Arme des Keepers. YB ist noch im Spiel.

Nun geht es drunter und drüber. Die Fans spüren, dass YB den Titel in diesem Match fixieren will. Die Spannung ist auf dem Höhepunkt, die Stimmung im Stade de Suisse fantastisch. In der 78. Minuten bleibt den YB-Fans der Torschrei in der Kehle stecken, als Jean-Pierre Nsamé den Ball über das leere Tor jagt.

Eine Minute vor Ende der regulären Spielzeit verwandelt sich das Stadion endgültig in einen Hexenkessel. Man versteht sein eigenes Wort nicht mehr. Es ist beeindruckend, einfach gewaltig. Jean-Pierre Nsamé erzielt das verdiente 2:1 für die Young Boys. Kurz darauf ist Schluss. Alle Dämme brechen, die Fans stürmen das Feld. Es verwandelt sich von einem grünen Kunstrasen in ein gelb-schwarzes Meer aus Menschen. Die Spieler werden als Helden gefeiert, Elferkiller Marco Wölfli sogar auf Händen getragen. Überall sieht man Menschen jubeln und vor Freude weinen. Die Emotionen sind überwältigend. Die Medien werden in den nächsten Tagen wieder von einem

„Wunder von Bern“ sprechen – und vom „Vater“ dieses Wunders, von Chefcoach Adi Hütter.

Ein paar Stunden nach dem Match sitzen wir in Adis Wohnung in Muri bei Bern. Es ist mitten in der Nacht. Wie so oft in den vielen Jahren unserer Zusammenarbeit versuchen wir zu reflektieren, was geschehen ist. Es sind viele verschiedene Elemente, die zu einem so großen Erfolg beitragen, und sie zu erklären, fällt nicht immer leicht. Darin sind wir uns einig. Das ist 2013 so, als Adi Hütter mit dem „Dorfclub“ SV Grödig Meister wird und in die österreichische Bundesliga aufsteigt; ein Jahr später ebenso, als er diesen Club auf Platz 3 der Liga und in die Europa-League-Qualifikation führt. Auch für den Gewinn des Doubles mit Red Bull Salzburg 2015 sind mehrere Erfolgskriterien verantwortlich. Und diesmal, beim langersehnten Titelgewinn der Berner Young Boys, sind es ebenfalls viele unterschiedliche Faktoren, die diesen Erfolg möglich gemacht haben.

Trotzdem taucht ein Element immer wieder auf; öfter als alle anderen: Teamgeist. Der Zusammenhalt von Spielern, Trainern und Funktionären, beeinflusst vom Führungsverhalten des Teamchefs. Dieser besondere Spirit, den Adi seinen Spielern vorlebt und vermittelt. Also reden wir über das Thema „Team“. Lange und intensiv. Wir diskutieren, wie ein Team zusammenfindet, vor welchen Herausforderungen es steht, wie man ein Team führt, welche große Möglichkeiten sich eröffnen, wenn eine Mannschaft sich tatsächlich als Team sieht, und vieles mehr. Wir erinnern uns an Interventionen, die Jörg vorgeschlagen und Adi umgesetzt hat, sprechen über Erfolge und darüber, wie wir Teams entwickelt haben.

Bei anbrechendem Morgen beschließen wir, auf die Terrasse, an die Luft zu gehen. Uns bietet sich ein beeindruckender Blick in die Bergwelt des Berner Oberlandes. Da es langsam hell wird, können wir auch die Konturen

des 3970 m hohen Gipfels des Eiger erkennen und erinnern uns an eine faszinierende Geschichte, die zu unserem Gesprächsthema passt. Es ist die dramatische Erstbesteigung der Eiger-Nordwand 1938.

1.2 Eiger-Nordwand – wie ein Team entsteht

Zum ersten Mal steht 1858 ein Mensch auf dem Eiger, bis 1932 wird der Berg auf allen möglichen Routen bestiegen – bis auf eine: die Wand. Sie gilt als „absolut unbezwingbar“ und „unmöglich“ [1]. Viele erfahrene und hervorragende Bergsteiger, die oft in Zweierseilschaften versuchen, die Nordwand zu bezwingen, bezahlen diesen Mut mit ihrem Leben. Die ersten, die in der Wand bleiben, sind die beiden Münchner Alpinisten Karl Mehringer und Max Sedelmayr. Ihr Vorhaben missglückt im August 1935.

Danach scheitern immer wieder Zweierseilschaften, die sich nicht selten zur gleichen Zeit in der Wand befinden. Trotzdem operiert jedes Duo alleine, „hat seine eigenen Gedanken, Pläne und Trainingsmethoden“. Und selbstverständlich gibt es eine stille Rivalität zwischen den einzelnen Seilschaften, „eine persönliche und nationale“, schreibt Heinrich Harrer in seinem Buch *Die weiße Spinne*.

In der Wand ereignen sich Tragödien. Das wohl furchtbarste Drama spielt sich im Juli 1936 ab, als Andreas Hinterstoisser und Toni Kurz sowie Edi Rainer und Willi Angerer am Berg sterben. Trotzdem versuchen es immer wieder wagemutige Alpinisten. Im Juli 1938 sind es Fritz Kasperek und Heinrich Harrer. Zur gleichen Zeit steigen auch Rudi Fraißl und Leo Brankowsky in die Wand, in der sich bereits Anderl Heckmair und Wiggerl Vörg befinden.

Heinrich Harrer schreibt über diese Konstellation, dass jeder der Kletterer seine Enttäuschung über die Anwesenheit der anderen mit Fairness und Kameradschaftlichkeit zu überspielen versucht. Sechs sind zu viel in der Wand, so der Tenor von Heckmair und Vörg, die absteigen und den anderen den Weg auf den Gipfel überlassen.

Wenig später geraten Fraißl und Brankowsky in einen Steinschlag. Einer der beiden verletzt sich am Kopf, sie müssen absteigen. Kasperek und Harrer sind nun alleine in der Wand und klettern mutig weiter.

Nach der ersten Nacht und dem „schlechtesten Biwak“ geht Heinrich Harrer als Zweiter. Immer wieder blickt er zurück. Zwischen dem zweiten und dritten Eisfeld entdeckt er zwei Gestalten, die flott näherkommen. Heckmair und Vörg haben beobachtet, wie Fraißl und Brankosky umgedreht haben, sind früh morgens wieder in die Wand eingestiegen und haben nun aufgeschlossen. Es entsteht eine neue Situation. „Natürlich gehen wir noch in zwei getrennten Seilschaften“, schreibt Harrer, aber über den weiteren Weg gibt es volle Übereinstimmung. Dadurch, dass die vier miteinander aufsteigen, fühlen sie sich mittags bereits „zusammengehörig“. Sie haben sich ohne viele Worte darauf geeinigt, das große Ziel gemeinsam zu erreichen.

Heinrich Harrer verwendet in seinen Aufzeichnungen hier zum ersten Mal den Begriff „Gruppe“: „Aber wenn ich meine Gefährten betrachte, den Fritz, den Anderl und den Wiggerl, so scheint mir, dass jede Stelle, die überhaupt überwindbar ist, von unserer Gruppe bewältigt werden kann“. So verschmelzen zwei getrennte Seilschaften nach und nach zu einem Team. Noch steigen sie aber separat auf. In der sogenannten „Weißen Spinne“ lösen sich plötzlich mehrere Lawinen. Es bleibt nicht viel Zeit, um Vorkehrungen zu treffen. Die Bergsteiger sind in Lebensgefahr. Lawinen aus Steinen, Eisbrocken und Schnee sausen, begleitet von einem Zischen und Poltern, in die Tiefe,

die nächste noch wuchtiger als die vorherige. Heinrich Harrer ist zu diesem Zeitpunkt davon überzeugt, dass „die Lawine uns aus der Spinne schleudern wird, die riesige Wand hinunter“. Er wehrt sich nur, weil „man sich wehrt, so lange man lebt“. So gut es geht, sichern sich die Vier gegenseitig. Viel können sie jedoch nicht tun.

Dann ist plötzlich Stille. Die Wand gibt Ruhe. Erst jetzt können sich die Gefährten wieder sehen und erkennen, wie knapp sie mit dem Leben davongekommen sind. Als sie dies realisieren, löst das ein „überwältigendes Glücksgefühl“ aus. Die Lawinen in der Spinne konnten die Männer nicht aus der Wand fegen. Aber sie haben den letzten Rest von persönlicher Eitelkeit und eigensüchtigem Ehrgeiz fortgeschwemmt, so Heinrich Harrer. Die Männer beschließen, als eine geeinte Seilschaft zusammenzubleiben; Anderl Heckmair soll sie anführen – und zwar bis zum Gipfel. „Die Freundschaft allein hat Bestand vor dieser großen Wand, der Wille und die Gewissheit, dass jeder einzelne sein Bestes gibt“.

Die vier klettern von nun an nicht nur gemeinsam, sondern kümmern sich umeinander. Jeder schaut auf den anderen; jeder übernimmt eine Aufgabe und „jeder ist für das Leben der anderen verantwortlich“. In den bangen Augenblicken in der Spinne ist ein gemeinsamer Gedanke, ein verbindender Geist, entstanden: „Und daraus wächst die Sicherheit, dass wir aus der Wand über den Gipfel wieder den Weg ins Tal zu den Menschen finden werden.“

Am Nachmittag des 24. Juli 1938 erreichen Fritz Kasparek, Heinrich Harrer, Anderl Heckmair und Wiggerl Vörg jenen Grat, der zum Gipfel führt. Sie sind die ersten, die die Nordwand des Eiger durchstiegen haben.

Als wir uns an diese außergewöhnliche Geschichte erinnern und sie uns in beinahe kindlichem Übermut erzählen, beschließen wir, dass sie am Beginn unseres Buches stehen soll. Sie verdeutlicht, was wir mit „Teamgeist“ meinen

und hebt besondere Herausforderungen eines jeden Teams hervor:

1. Die gemeinsame Zielsetzung und das Verschmelzen individueller mit kollektiver Vorstellung,
2. die Schaffung eines positiven Klimas, zu dem jedes Teammitglied aktiv beiträgt und dabei für die anderen einsteht,
3. das Übernehmen von Verantwortung jedes einzelnen Teammitglieds; nicht nur für seine Aufgaben, Tätigkeiten und das eigene Verhalten, sondern für das große Ganze, und
4. die aktive Führung, die mutig und gemeinsam mit den Teammitgliedern eine erfolgsversprechende Strategie entwickelt.

Wir beschreiben auf den folgenden Seiten unsere Überzeugungen und Grundsätze, unsere Vorstellungen und Sichtweisen von guter Teamarbeit. Wir erzählen Ihnen anhand konkreter Beispiele aus dem Sport, der Wirtschaft und dem Gesundheitswesen, wie wir mit Teams arbeiten und diese führen. Dabei greifen wir einerseits auf Bewährtes zurück, möchten Ihnen aber andererseits auch neue Gedanken und Ansätze präsentieren, die sich in vielen Jahren unserer Zusammenarbeit als erfolgreich herausgestellt haben. So wechseln sich Geschichten von verschiedenen Teams aus unterschiedlichen Bereichen mit theoretischen Inputs ab.

Wir wenden uns mit diesem Buch zum einen an alle, die Menschen in Gruppen, Mannschaften und Teams führen, und die neugierig sind, wie man das angehen kann, unabhängig von der jeweiligen Branche. Zum anderen soll es jene ansprechen, die in diesen Gruppen, Mannschaften und Teams arbeiten – und schließlich auch Leserinnen und Leser, die sich für soziale Verhaltensweisen interessieren.

Obwohl wir Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen und in den meisten Teams eine Durchmischung der Geschlechter zu finden ist, haben wir uns zunächst entschlossen, im generischen Maskulin zu schreiben – obwohl das Gender-Thema für uns mehr ist, als nur unterschiedliche Worte zu gebrauchen. Es ist für uns eine wichtige innere Haltung, die wir in unseren Familien besprechen. Natürlich erzählen wir von unserem Entschluss und erhalten eine Reaktion, die uns anregt nachzudenken: Unsere Ehefrauen und Töchter möchten sich im Buch als Frauen angesprochen sehen. Ein Wunsch den wir einerseits gut verstehen. Andererseits befürchten wir, dass unser Text nicht mehr flüssig und schön zu lesen ist. Wir stehen vor einem Dilemma – und entscheiden uns für eine typisch österreichische Lösung: für einen klaren Zwischenweg. An manchen, besonderen Stellen, haben wir – meist intuitiv – gendersensibel formuliert, an vielen anderen, der guten Lesbarkeit wegen, nicht. Selbstverständlich sind in diesen Passagen beide Geschlechter gemeint.

Diese kurze Geschichte bietet bereits einen Vorge-schmack, worum es in Teams geht: um Geben und Nehmen, um Kompromisse, um Durchsetzen und Harmonie und manchmal eben um einen klaren Zwischenweg.

Wir sehen unser Buch zudem als eine Antwort auf die Ergebnisse einer Studie des österreichischen Meinungsforschungsinstituts IMAS aus dem Frühjahr 2019, in der mit 47 % knapp die Hälfte der Befragten angeben, dass sich Leistung im Beruf nicht auszahle. Nur 48 % sehen das anders [2]. Das ist für uns höchst alarmierend. Wir sind der Überzeugung, dass es sich lohnt, im Beruf Leistung zu erbringen, weil

- es die Voraussetzung für Lernen und Entwicklung darstellt,
- es die Arbeitslust steigert, wenn man Aufgaben richtig gut ausführt, und
- sich gute Ergebnisse günstig auf das Selbstwertgefühl auswirken. Menschen wachsen, wenn sie Verpflichtungen und Herausforderungen angehen und meistern.

Freilich ist Leistung nicht der einzige Parameter für Erfolg in der Arbeitswelt. Umwelteinflüsse und Rahmenbedingungen spielen ebenso eine Rolle wie Konkurrenz oder Zufall. Da wir durch die drei Bereiche Wirtschaft, Gesundheitswesen und Profisport eine große Bandbreite bieten, sind wir überzeugt, dass unsere Ansätze, Teams zu entwickeln und zu führen, allgemein umsetzbar sind – auch wenn im Sport etwa die Leistung mit dem Ergebnis deutlicher zusammenhängt und in den meisten Fällen direkter gemessen werden kann.

Am 29. Mai 2019 titelt die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*: „Wenn Teamgeist siegt“. Selbst unserer Tage, da im Sport Mannschaften zusammengekauft werden und die Clubs aus der reichsten Liga die Champions League im Fußball beherrschen, vermag Teamgeist zu Höchstleistungen zu führen. Aber nicht nur finanzielle, sondern auch gruppensdynamische Ressourcen erzielen nach wie vor größte Erfolge. Dies zeigt das finnische Eishockeyteam bei der WM 2019. Es tritt ohne seine Stars aus der Northamerican Hockey League an, sodass Kritiker vom „schlechtesten Kader der WM-Geschichte“ sprechen. Doch mit seinem enormen Einsatz und unverwüstlichen Teamgeist erringt es den Weltmeistertitel.

Wir bieten ein Modell, das zeigt, wie man unsere Erfahrungen im Sport allgemein nutzen und diese besondere Mentalität in anderen Bereichen entwickeln kann. Materielle Ressourcen sind wohl ein wesentliches Kriterium

für Erfolg, aber Teamgeist kann immer noch siegen, kann nach wie vor mächtiger als finanzielle Ausstattung sein.

Wir wünschen Ihnen ein großes Lesevergnügen, von dem sie in vielen Belangen profitieren mögen.

Jörg Zeyringer & Adi Hütter, Sommer 2019.



2

Miteinander arbeiten – eine Frage des menschlichen Betriebssystems

Wir Menschen sind nicht die einzigen Lebewesen, die in Gruppen zusammenleben. Auch bei unseren nächsten Verwandten, den Schimpansen, ist das so. Sie leben in kleinen Einheiten und bilden ein funktionierendes Sozialsystem. Sie kümmern sich umeinander, pflegen Freundschaften und kämpfen gemeinsam gegen Feinde. Ihre Rudel sind hierarchisch organisiert und werden von einem „Alpha“, meist einem Männchen, angeführt. Dieses setzt sich nicht deshalb an die Spitze der Gruppe, weil es etwa das stärkste Tier ist. Nein, es steht hierarchisch gesehen ganz oben, weil es ein großes und stabiles Netzwerk von Unterstützern aufgebaut hat.

Damit das Zusammenleben der Schimpansen gut funktioniert, darf die Gruppe nicht zu groß sein. Die einzelnen Tiere müssen sich kennen. Zwei Tiere, die sich noch nie gesehen, nie Seite an Seite gekämpft und sich noch nie gegenseitig Läuse aus dem Pelz gesucht haben, wissen nicht, ob sie sich über den Weg trauen können und ob

es sich lohnt, sich gegenseitig zu helfen. Je mehr Tiere in einer Gruppe leben, desto schwieriger wird es, die sozialen Bindungen aufrecht zu erhalten und desto schwächer werden sie. In der Natur bilden etwa 20 bis 50 Tiere eine typische Gruppe. Wird diese zu groß, dann spalten sich Subgruppen ab und ein neues Rudel entsteht. Verschiedene Gruppen von Schimpansen arbeiten eher selten zusammen. Viel eher konkurrieren sie um Gebietsansprüche und Futter oder sie bekämpfen sich [3].

Vielleicht denken Sie jetzt, dass dies auf uns Menschen in etwa ebenfalls zutrifft und die Gehirne von Schimpansen und Menschen sich ohnehin ähneln, da diese Tiere ja zu unseren nächsten Verwandten zählen. Da haben Sie Recht, noch also fehlt der entscheidende Unterschied. Worin liegt dieser nun?

Er liegt darin, dass sich im Laufe der Evolution das menschliche Gehirn anders entwickelte als jenes aller anderen Lebewesen. Damit ist nicht nur Größe oder Energiebedarf gemeint (im Ruhezustand bei Menschen 25 % der Körperenergie, bei Affen in etwa acht Prozent), sondern vor allem die allgemeine Funktionsweise. Im Laufe der Zeit etablierte sich eine Systematik, die wir im Sinne einer Analogie Betriebssystem [4] nennen.

Den Begriff „Betriebssystem“ kennen Sie wahrscheinlich aus der Welt der Informationstechnologie. Ein Betriebssystem ist eine Zusammenstellung von Programmen, die die Ressourcen eines Computers verwalten und Anwendungsprogramme zur Verfügung stellen. Typische Aufgaben sind etwa die Benutzerkommunikation, das Laden, Ausführen und Beenden von Programmen, die Verwaltung des Speicherplatzes für Anwendungen, die Verwaltung und der Betrieb angeschlossener Geräte [5].

Ähnlich regelt das menschliche Betriebssystem die Art und Weise, wie wir kommunizieren. Es steuert die Programme, die unser Verhalten erklären und bestimmen,

auf welche Inhalte wir bevorzugt reagieren. Dieses System hat sich im Laufe unserer Entwicklung bewährt, unser Überleben gesichert und uns an die Spitze der Nahrungskette gebracht.

Wie funktioniert nun das menschliche Betriebssystem? Wie hat uns die Evolution ausgestattet? Was ist die Basis für das Zusammenarbeiten von Menschen?

Im Großen und Ganzen besteht unser Betriebssystem aus drei verschiedenen Ebenen, die miteinander interagieren. Manches Mal unterstützen sie sich, manches Mal konkurrieren sie miteinander [6].

2.1 Das Antriebssystem – der Griff nach den Sternen

Zunächst finden wir in unserem Betriebssystem eine Ebene, die dafür sorgt, dass wir in der Lage sind, lebenswichtige Ressourcen aufzuspüren und Entwicklungen zu bewerkstelligen. Deshalb schaffen es unsere Vorfahren, Werkzeuge wie Faustkeile, Messer und Speerspitzen aus Stein herzustellen, sie entdecken das Feuer, erfinden das Rad, den Buchdruck, das Automobil und den Computer.

Die Evolution hat uns mit einem Antriebssystem im Sinne eines Effizienzstrebens ausgestattet. Es zeigt sich in der Neugier, die wir, insbesondere in der Kindheit, so vielen Dingen entgegenbringen. Durch dieses besondere Interesse sind wir in der Lage, Entdeckungen zu machen, Probleme zu lösen, Maschinen zu erfinden, die uns das Leben im Alltag erleichtern, zum Mond zu fliegen oder auch den Planeten Erde so auszubeuten, dass er unbewohnbar werden könnte.

Dieses Antriebssystem repräsentiert die Leistungsmotivation, die grundsätzlich jeden Menschen auszeichnet.

Sie ist dafür verantwortlich, dass wir uns einer Aufgabe voll verschreiben, darin aufgehen und mit dem Erreichten zwar zufrieden sind, es nach kurzer Zeit aber trotzdem überbieten wollen. Wer einen 4000 m hohen Berg bestiegen hat, der möchte als nächstes auf einen höheren, noch anspruchsvolleren Gipfel klettern. Wer nach einer Gehaltserhöhung 2500 EUR im Monat verdient, strebt nach einiger Zeit danach, mehr zu verdienen.

Dieses Prinzip sorgt dafür, dass wir nicht stehen bleiben; es treibt uns an, nach immer besseren, höheren Leistungen zu streben und manchmal eben nach den Sternen zu greifen. Erfolg gebiert Verlangen.

Dabei gibt es jedoch einen gewichtigen Haken. Das Antriebssystem ist in der Hauptsache in der Sachebene angesiedelt; es geht um Aufgaben und Themen. In Anlehnung an die Themenzentrierte Interaktion, ein Konzept zur Arbeit in Gruppen von Ruth Cohn, geben wir ihm den Beinamen *ES*. Damit dieses System aktiviert wird, braucht es eine Herausforderung, die in ein konkretes Ziel übersetzt wird, das je nach individuellem Anspruchsniveau immer wieder korrigiert, verändert und angepasst wird. Wer unter dem Einfluss dieses Systems steht, möchte bei der Realisierung des Vorhabens richtig gut sein, die Aufgabe erfolgreich lösen und dadurch noch besser werden.

Die Aktivitäten im Antriebssystem beziehen sich auf das Selbst des Handelnden. Andere Personen sind dafür nicht unbedingt nötig. Im Gegenteil, sie können sogar als störend empfunden werden, sodass eine soziale Distanz aufgebaut wird. Wer ein Kreuzworträtsel oder Sudoku löst, will das in der Regel alleine tun und nicht gestört werden. In der Welt des Theaters würde man von einem Einpersonenstück sprechen. Wer es schafft und sein Ziel erreicht, fühlt ein Erfolgserlebnis, das häufig von den

Emotionen Freude, Stolz und Zufriedenheit begleitet wird und zum nächsten Schwierigkeitslevel führt.

Auf dieser Ebene unseres Betriebssystems haben wir keine besonders gute Voraussetzung für Teamarbeit. Als ob jedoch die Evolution dieses Handicap ausgleichen wollte, hat sie uns zudem mit einem Beruhigungs- und Versöhnungssystem ausgestattet.

2.2 Das Beruhigungs- und Versöhnungssystem – der Wunsch nach Gemeinschaft

Als Menschen noch Jäger und Sammler sind, reichen einzelne, wenige Bezugspersonen für das Überleben nicht aus. Es muss unter anderem die Nahrung sichergestellt werden, es gilt Schutz und Hygiene zu gewährleisten sowie Geborgenheit und Sicherheit zu vermitteln. Eine Großfamilie, in der die Aufgaben gut verteilt sind, bietet dafür wesentlich bessere Chancen und hat einen Wettbewerbsvorteil. Dies ist aber nur ein Element des Beruhigungs- und Versöhnungssystems. Ein weiterer wesentlicher Aspekt besteht darin, dass wir Menschen schlichtweg emotionale Nähe brauchen, um uns zu entwickeln und um überleben zu können.

Jäger und Sammler sind schon in der Lage, in größeren Gruppen von Hunderten Menschen zusammenzuarbeiten, die einander nicht persönlich kennen. Diese Kooperation ist allerdings eher lose. Die verschiedenen Kleingruppen tauschen Informationen und begehrte Gegenstände aus und schließen sich zu religiösen Zeremonien und kriegesischen Allianzen zusammen. Den typischen Alltag verbringen sie jedoch in einer überschaubaren Gruppe.

Hinter dem Beruhigungs- und Versöhnungssystem verbirgt sich zum einen der Wunsch, positive Beziehungen zu anderen Menschen aufzunehmen, aufrechtzuerhalten und Teil einer sozialen Gruppe zu sein; zum anderen aber auch die Angst, alleine und einsam zu sein, zurückgewiesen oder verlassen zu werden. Es geht also darum, in Interaktion mit anderen Menschen zu treten, diesen näherzukommen, persönliche Begegnung sowie freundschaftliche Beziehungen aufzubauen und flexibel zu kooperieren. Durch Empathie, eine typische Fähigkeit dieser Ebene, schaffen wir es, uns in andere hineinzusetzen, Mitgefühl zu zeigen, uns nach Konflikten wieder zu versöhnen und nach Auseinandersetzungen wieder zu beruhigen.

Das Gefühl, einer sozialen Gruppe anzugehören, ist für eine stabile und positive Identität wichtig. Der Gedanke „Ich gehöre dazu“ oder „Ich bin ein Teil von ...“ vermittelt in der Regel Geborgenheit und Sicherheit, ist eng an Sympathie und Freude, Verbundenheit und Vertrauen gekoppelt. Studien deuten darauf hin, dass „ein befriedigendes Gruppenleben als soziales Heilmittel“ gesehen werden kann, „das eine ebenso wichtige Rolle spielen sollte wie medizinische Versorgung, gesunde Ernährung und ausreichend Bewegung“ [7]. Es scheint die Belastungen des Alltags sehr wirkungsvoll mindern zu können, wenn man in einer sozialen Einheit gegenseitige Hilfe und Vertrauen erfährt.

Das Beruhigungs- und Versöhnungssystem sorgt dafür, dass die Mitglieder einer Gruppe das Gefühl bekommen, die täglichen Herausforderungen des Lebens besser meistern und kontrollieren zu können. Ein Grund dafür ist, dass meist jeder weiß, man könne Probleme in einer Gruppe besser lösen als alleine. Dadurch entsteht jene Bindung zur eigenen Gruppe, die wir Loyalität nennen.

Das Beruhigungs- und Versöhnungssystem repräsentiert damit die Bindungs- und Anschlussmotivation, es

ist die Basis für Gefühle der Entspannung und des Wohlbefindens. Im Gegensatz zum Antriebssystem sind hier andere Personen zwingend notwendig; deshalb bezeichnen wir dieses System als WIR.

Im Unterschied zum Antriebssystem finden wir hier also eine günstige Voraussetzung für Teamarbeit – was man von der dritten Ebene, dem Bedrohungssystem, nicht unbedingt behaupten kann. Obwohl auch dabei andere Personen eine bedeutende Rolle spielen, ist gerade dieses System oftmals die Quelle von Problemen und Konflikten in Gruppen.

2.3 Das Bedrohungssystem – der Weg zur Macht

Diese Ebene hat sich in der Evolution deshalb bewährt, weil sie immer dann aktiviert wird, wenn wir bedroht sind oder uns bedroht fühlen. Dabei spielt die Fähigkeit der Intuition eine entscheidende Rolle. Denn nur, wenn unsere Vorfahren es schaffen, Gefahren rechtzeitig zu spüren und entsprechend darauf zu reagieren, überleben sie. Das erklärt übrigens, warum wir in der Betrachtung unserer Umwelt, die kritischen – die negativen und gefährlichen – Elemente deutlicher wahrnehmen als die schönen und positiven. Wer vor 15.000 Jahren vor einem Wildrosenstrauch verweilt, sich an dessen Farbenpracht und wohlriechendem Duft erfreut und dabei den Säbelzahn tiger im dahinterliegenden Gebüsch übersieht, hat keine günstige Lebenserwartung. Wer hingegen im Kampf mit dem wilden Tier sein Leben riskiert, stellt die anderen Jäger in den Schatten, sichert sich womöglich die Gunst einer begehrten Frau im Stamm und steigt in der Hierarchie auf.