

## 1 »Ist es hier sicher?«

Ohne Unterlass und ohne, dass wir uns dessen bewusst sind, stellt sich unser Gehirn ständig diese eine Frage: »Ist es hier sicher?« Wenn wir einen Raum betreten, wenn wir auf die Straße gehen, wenn wir in der Natur unterwegs sind und vor allem wenn wir auf andere Menschen treffen. Unbewusst kreist immer das Radar – jederzeit bereit, unser Stammhirn anzuwerfen: Droht hier Gefahr? Kämpfen? Fliehen? Oder in Deckung gehen?

Wir wollen herausfinden, wie exzellente Teams arbeiten. Dafür müssen wir zunächst herausfinden, wie sich Menschen in Teams verhalten – dann, wenn sie auf andere Menschen treffen: Was treibt uns an? Wie tickt unser Gehirn? Wir werden sehen, die kleine Frage »Ist es hier sicher?« spielt eine entscheidende Rolle für unser Verhalten – also auch für unser Verhalten im Team.

Um das besser zu verstehen, machen wir einen kleinen Ausflug in die Entwicklungsgeschichte des Menschen und führen uns die Funktionsweise unseres Gehirns vor Augen.<sup>1</sup>

### Unser Hunger nach Sicherheit

Tief eingegraben in unserer Entwicklungsgeschichte als Menschen ist dieser unstillbare Hunger nach Sicherheit. Von der Antwort auf die Frage »Ist es hier sicher?« hing seit jeher unser Überleben ab: ob wir genügend Nahrung finden würden, einen Partner für die Fortpflanzung oder eine sichere Umgebung für die Aufzucht unseres Nachwuchses. Das hört sich aus heutiger Sicht sonderbar an – aber man muss sich klarmachen: Die allerlängste Zeit unserer Entwicklungsgeschichte hat die Menschheit gefährlich gelebt. Verschleißbare,

<sup>1</sup> Eilige Leserinnen und Leser können in Kapitel 2: »Das Verhalten von Menschen in Organisationen« weiterlesen – oder sich gleich den »Magic Skills« (Teil II) zuwenden.

beheizte Häuser, ausreichende Ernährung oder gar fließendes Wasser, Elektrizität und Internet sind Errungenschaften, an denen wir uns – menscheitsgeschichtlich gesehen – erst seit Millisekunden erfreuen. Und auch heute stehen sie nur einem kleinen, dem reichen Teil der Menschen auf dem Planeten zur Verfügung. Und auch heute noch sind sie durch Krieg und andere Katastrophen bedroht. Für die meisten Menschen ist und bleibt die Welt ein sehr gefährlicher Ort.

Überlebt und ihre Gene weitergegeben haben in allen Zeiten die Sicherheitsbewussten. Wer unvorsichtig war, wer keine Angst hatte, ist ausgestorben. Unser Gehirn ist auf Überleben programmiert – und hat sich selbst ständig weiter optimiert in Richtung Sicherheit und noch mehr Sicherheit. Die Entwicklung von Werkzeugen und Maschinen, von Erfindungen aller Art, die unser Leben angenehmer und bequemer machen, das Suchen nach Erklärungen in Religion und Kultur, das Anhäufen von Wissen und Reichtum – »die Triebfeder all dieser Anstrengungen war die Angst, und das Ziel all dieser Bemühungen war Sicherheit«, schreibt der deutsche Hirnforscher Gerald Hüther<sup>2</sup>.

Unser unstillbarer Hunger nach Sicherheit ist unser wichtigster Antrieb. Denn im Hintergrund lauert ständig, ob bewusst oder unbewusst, die Angst, irgendetwas könnte schiefgehen und unsere mühsam erworbene Sicherheit gefährden. Angst treibt uns an. Man sagt: »Angst ist kein guter Ratgeber.« Tatsächlich aber ist sie unser ständiger Ratgeber. Was passiert da?<sup>3</sup>

## Stress kontrolliert unser Gehirn

Die Evolution hat über alle Arten hinweg solche Gehirne begünstigt, die lernfähig sind. Die Fähigkeit von Arten, sich anzupassen,

- 
- 2 Gerald Hüther, *Biologie der Angst – Wie aus Stress Gefühle werden*, 13. unveränderte Auflage, Göttingen 2018, S. 111.
  - 3 Die folgenden Passagen basieren auf Gerald Hüther 2018 und Gerald Hüther, *Wege aus der Angst – Über die Kunst, die Unvorhersehbarkeit des Lebens anzunehmen*, Göttingen 2020. Wörtliche Zitate sind gekennzeichnet.

hat darüber entschieden (und wird auch in Zukunft darüber entscheiden), wie sie auf dem Planeten überleben. Herausgekommen sind dabei – to make a long story short – wir Menschen. Wir konnten uns nur deshalb die Erde »untertan machen« – wie wir es dann, uns selbst rechtfertigend, in heilige Schriften hineingeschrieben haben –, weil unser Gehirn derart groß, derart anpassungsbereit und derart leistungsfähig ist.

Was hat unser Gehirn geformt?

Der große Modellierer in der Entwicklungsgeschichte des menschlichen Gehirns, »der immer wieder dafür gesorgt hat, dass im Lauf der stammesgeschichtlichen Entwicklung genetische Programme stabilisiert wurden, die das Gehirn immer größer und lernfähiger werden ließen«<sup>4</sup>, ist unsere Reaktion auf Stress. Stressreaktionen sind der Impuls für die Selbstorganisation und für Anpassungsprozesse im Gehirn.<sup>5</sup> Stress wird von Angst ausgelöst.

Unser Stresssystem funktioniert seit Millionen Jahren gleich: Jeder hereinkommende Impuls, der in unserem System der Mustererkennung noch nicht als »kein Problem« abgespeichert ist und deshalb unsere Sicherheit in Frage stellt, stört die normal ablaufende Routine unseres Gehirns. Diese Routinen sorgen dafür, dass wir uns bewegen, dass wir alltägliche Dinge tun, dass wir uns ernähren – all das mit einem möglichst geringen Einsatz von Energie und ohne groß darüber nachdenken zu müssen. Routine bedeutet automatisierte Abläufe. Automatisierte Abläufe bedeuten kohärente, energiesparende Prozesse im Gehirn: »Die neuronalen Netzwerke arbeiten in geordneten Bahnen und erledigen das, wofür sie da sind. Die in den verschiedenen Bereichen des Gehirns generierten Erregungsmuster sind aufeinander abgestimmt. (...) Die Nervenzellen (müssen) nicht so oft feuern, also ein Aktionspotential erzeugen, das relativ viel Energie verbraucht.«<sup>6</sup>

4 Hüther 2018, S. 27.

5 Einen kompakten Überblick über die Geschichte der Stressforschung gibt Hüther 2018 auf S. 28 ff.

6 Hüther 2020, S. 44.

Ein hereinkommender Angst-Impuls stört diese Automatismen im Gehirn: Das System wird wachgerüttelt. Unsicherheit entsteht und breitet sich aus. Routine reicht nicht mehr, wir müssen etwas unternehmen. Der neue Impuls weist auf ein zu lösendes Problem hin. Wir zeigen eine Stressreaktion. Es entsteht Durcheinander, die Kohärenz der Prozesse im Gehirn geht verloren, der Energieverbrauch steigt – und alles schreit danach, diesen Zustand möglichst schnell wieder abzustellen.

Inkohärenz im Gehirn bedeutet nämlich höheren Energieverbrauch und Energie ist ein knappes Gut: »Sobald (...) irgendwo im Gehirn eine Inkohärenz entsteht, also alles nicht mehr so recht passt und die Nervenzellen anfangen durcheinander zu feuern, steigt der Energieverbrauch dramatisch an. Kann dieser Zustand nicht abgestellt werden, breitet sich die Erregung auf ältere, tiefer im Hirn liegende Bereiche aus.«<sup>7,8</sup>

Zu starke Inkohärenz – sagen wir: sich ausbreitende Angst – lässt unser Notfallprogramm anspringen: Sobald wir das Signal für eine Gefahr empfangen, wird diese Information, nur sehr grob vorsortiert, dafür aber blitzschnell an die Amygdala weitergeleitet, einen Nervenknoten, der wegen seiner Form auch »Mandelkern« heißt. Die Amygdala scannt einlaufende sensorische Daten – sehen, hören, fühlen – auf mögliche Bedrohungen. Ohne dass wir es überhaupt bemerken, fragt sich unsere Amygdala ständig: »Ist es hier sicher?« Wenn sie eine Bedrohung wahrnimmt, dann übernimmt sie die Sache: Sie schaltet die kognitiven Teile unseres Gehirns ab und versetzt Gehirn und Körper in einen Überlebensmodus. Ein »archaisches Notfallprogramm« (Hüter) im Stammhirn springt an. Vernünftiges Denken und

7 Hüther 2020, S. 44 f.

8 Hüther begründet diesen evolutionär entstandenen Mechanismus recht schlüssig mit dem »Zweiten Hauptsatz der Thermodynamik«: In der Evolution sind Systeme im Vorteil, die wenig Energie verbrauchen und deren Reproduktionsaufwand insofern geringer sind. Deshalb strebt alles nach Energieoptimierung. Vgl. dazu Hüther 2020, S. 33 f.

Handeln sind in diesem Moment nicht gefragt, weil sie viel zu viel Zeit brauchen. Manche Autoren sprechen hier von einem »Amygdala-Hijack« – unsere Amygdala nimmt uns als Geisel.<sup>9</sup>

Das Notfallprogramm kennt nur die Optionen kämpfen, fliehen oder sich totstellen. Im Angesicht eines mächtigen Feindes – sei es Raubtier oder Mensch – waren das offensichtlich die evolutionär erfolgreichsten Verhaltensweisen. Auch heute kann dieser Kurzschluss noch lebensrettend sein, zum Beispiel, wenn plötzlich ein Hindernis vor dem Auto auftaucht und unser Fuß auf dem Bremspedal ist, bevor wir überhaupt auch nur einen ersten Gedanken gefasst haben.

Vereinfacht gesprochen kennt unser Gehirn drei Zustände:

1. Unter Automatismen und Routinen reduzieren wir Komplexität und Aufwand – unser Organismus funktioniert energiesparend im Autopiloten. In diesem Modus läuft der Großteil unserer Alltags-Verrichtungen ab.<sup>10</sup>
2. »Kleines« Notfallprogramm: Wir erleben im Adrenalin-Stress leichte und im Ergebnis beherrschbare Inkohärenzen, die unser Gehirn aber dennoch beseitigen möchte, weil sie viel Energie verbrauchen: Wir reagieren schnell und adäquat oder wir erwerben eine neue Strategie zur Bewältigung und lernen dazu. Danach schaltet sich das Programm wieder ab.
3. »Großes« Notfallprogramm: Halten die Inkohärenzen an, weil wir sie mit Sofort-Reaktionen oder kleinen Anpassungen nicht bewältigen können, dann geht das System unter Kortisol in eine Art Dauerstress über. Der kann es im Extremfall, wenn wir nicht wieder herausfinden, destabilisieren und krank machen.

---

9 Vgl. Gaurav Bhatnagar / Mark Minukas, *Unfear – Transform Your Organization to Create Breakthrough Performance And Employee Well-Being*, New York 2022, S. 33. Den Begriff »Amygdala-Hijack« hat der US-amerikanische Psychologe und Journalist Daniel Goleman in seinem Buch »EQ. Emotionale Intelligenz« (1995) geprägt.

10 In diesem Zustand sind wir auch im »Schwarm-Verhalten« unterwegs – vgl. Einführung »Das ›neue Normal«.

Der Hirnforscher Gerald Hüther hat darauf ein Modell aufgebaut, das zwei Arten von Stressreaktionen unterscheidet: »Kontrollierbarer Stress« und »unkontrollierbarer Stress«, die unser Verhalten auf höchst unterschiedliche Weise beeinflussen.<sup>11</sup>

## Kontrollierbarer Stress führt zu Bestleistungen

Gelingt es uns, eine Herausforderung in unserem Sinne zu bewältigen, etwa durch eigene Fähigkeiten oder durch die Kooperation mit anderen, dann hört das Durcheinander im Gehirn auf. Dann spricht Hüther von »kontrollierbarem Stress«.

Kontrollierbarer Stress – oder das damit verbundene Erfolgserlebnis unter Dopamin und Endorphinen – ist die Voraussetzung für Lernprozesse. Unter kontrollierbarem Stress bringt unser Gehirn Bestleistungen. Wir befinden uns dann in einem Kreislauf von erfolgreichen Lösungen, von effektivem Lernen und von Befriedigung und Freude, die unser Belohnungssystem kitzeln. Wer kennt nicht den »Flow« – »wenn aus der Arbeit ein Tanz wird, Rhythmus, Gedanken, Bewegung, alles fließt und wird ein Ganzes? Dieses Hochgefühl, wider eigenes Erwarten etwas geschafft zu haben?«<sup>12</sup>

Kontrollierbarer Stress führt zu Umbauten in unserem Gehirn, die uns besser und wirkungsvoller in der Reaktion auf äußere Anforderungen machen. Lernen ist so die »strukturelle Verankerung von erfolgreichen Angstbewältigungsreaktionen«,<sup>13</sup> wobei nicht die Angst selbst zu einer Lernerfahrung führt, sondern das Erlebnis ihrer erfolgreichen Bewältigung – vor allem die damit

- 
- 11 Hüther spricht hier selbst von einer »modellhafte(n) Überzeichnung« und einer »Vereinfachung«, die eine »Abkehr vom einseitigen Paradigma der Malignität und Pathogenität psychischer Belastungen« ermögliche und stattdessen »die biologische Bedeutung von Angst und Stress für Selbstorganisations- und Anpassungsprozesse« beleuchte. Hüther 2018, S. 30 f.
- 12 Kerstin Kullmann, Puh! Vom Umgang mit Stress ..., Der Spiegel Nr. 30/2018.
- 13 Hüther 2020, S. 60.

verbundenen Gefühle von Freude und Erleichterung: »Aus Angst wird Zuversicht und Mut, aus Ohnmacht wird Wille, und am Ende, wenn wir es geschafft haben, spüren wir, wie unser Vertrauen in das, was wir wissen und können, gewachsen ist. Wir sind stolz und zufrieden, froh und ein bisschen glücklich.«<sup>14</sup> Das ist genau das Stressniveau, auf dem wir Bestleistungen erbringen.

Sich immer wieder kontrollierbarem Stress auszusetzen, führt also zu etwas, das Psychologen den »Kohärenzsinn« nennen: »Der Kohärenzsinn ist eine Art von Vertrauen in sich selbst, das besagt: Die Anforderungen des Lebens lassen sich bewältigen. Deshalb kann man sie als Herausforderungen sehen«<sup>15</sup> – und muss sie nicht als überwältigend oder zermürend empfinden. Wer immer wieder Freude und Erleichterung erlebt, wenn eine Herausforderung zu meistern war, gewinnt eine positive Einstellung zu seinen Stresserlebnissen. Das beeinflusst, welche Hormone unser Körper dabei produziert. Positive Stresserlebnisse sind deshalb gesünder als negative – Studien haben gezeigt, dass sie am Ende sogar das Leben verlängern.<sup>16</sup>

## Unkontrollierbarer Stress macht krank

Ist die Situation nicht zu bewältigen, kann also keine der uns bekannten Verhaltensweisen das ursprüngliche Gleichgewicht wiederherstellen, dann setzt »unkontrollierbarer Stress« ein: Wir fühlen uns überfordert und unser Gehirn gerät in eine unspezifische Notfall-Schleife. Wir alle kennen dieses Gefühl: Nichts mehr geht rein, nichts mehr kommt raus. Im Extremfall stecken wir dann in tiefen archaischen Mustern fest, wir können nur noch »kämpfen oder fliehen«.

<sup>14</sup> Hüther 2018, S. 39 f.

<sup>15</sup> Ulrike Ehlert, Leiterin des Psychologischen Instituts an der Universität Zürich, zit. n. Kullmann, Der Spiegel Nr. 30/2018.

<sup>16</sup> Vgl. Kullmann, Der Spiegel Nr. 30/2018.

Bei solch länger anhaltender Belastung kommt das Kortisol ins Spiel: Die Ausschüttung von Kortisol soll eigentlich eine Überhitzung des Systems und damit einhergehende Schäden (wie z. B. entzündliche Prozesse) verhindern. Bleibt aber der Kortisol-Spiegel im Blut dauerhaft hoch, weil der Stresszustand nicht aufhört, dann kann das körperliche und neurologische Abnutzungserscheinungen zur Folge haben. Und so fühlen wir uns auch: »Dann schlägt die Angst um in Wut und Verzweiflung, die anfängliche Ratlosigkeit wächst zu anhaltender Ohnmacht, die leichte Verunsicherung wird zu quälenden Zweifeln. Unser Selbstvertrauen schwindet, uns verlässt der Mut, wir fühlen uns elend und verzweifelt, unzufrieden und unglücklich.«<sup>17</sup>

Unkontrollierbarer, also dauerhafter Stress ist eine Belastung. Er schwächt das Immunsystem, erhöht die Anfälligkeit für Krankheiten, kann zu Schlafstörungen, Depressionen und psychosomatischen Erkrankungen bis hin zu PTBS (Posttraumatische Belastungsstörungen, Depressionen) führen. Bei Menschen, die unter unkontrollierbarem Stress oder PTBS leiden, verändert sich nachweisbar die Struktur des Gehirns: Die Amygdala wird größer, während der präfrontale Cortex (zuständig für die Regulierung von Gefühlen und für rationales Denken) und der Hippocampus (zuständig für Erinnerung, Vorstellungskraft und Kreativität) kleiner werden. »Mit anderen Worten, der Schaltkreis ›Bedrohung-Überleben‹ wächst, während die Teile des Gehirns, die für Nachdenken zuständig sind, schrumpfen.«<sup>18</sup>

## Unser Gehirn ist trainierbar

Die Neurobiologie kann inzwischen gut nachweisen, dass sich individuelle Gehirne tatsächlich in Abhängigkeit von ihrer Nutzung

---

<sup>17</sup> Hüther 2018, S. 39 f.

<sup>18</sup> Bhatnagar / Minukas 2022, S. 44 (eigene Übersetzung).

entwickeln. Bahnen, die besonders häufig – und besonders unter Stress – benutzt werden, festigen und verbreitern sich, sie werden sozusagen fest verdrahtet. Das ist mehr als eine Metapher: Sehr häufig genutzte Hirnbahnen unterscheiden sich in bildgebenden Verfahren von anderen. Unser Gehirn ist also trainierbar wie der Oberschenkel eines Fußballspielers. »Die Stressreaktion ist (...) der große Modellierer, der sogar noch im Laufe unseres Lebens immer wieder dafür sorgt, dass zunächst zwar richtige, sich später aber als Sackgassen erweisende Verschaltungen aufgelöst und neue Wege eingeschlagen werden können.«<sup>19</sup>

Das birgt allerdings auch die Gefahr, dass wir uns festlegen und auf gebahnten Hirnwegen immer zu den gleichen Tricks greifen. In einer veränderten Situation kann das kontraproduktiv sein. So kann z. B. Angst zu einer Art von Gewohnheit werden: Wir werden süchtig nach den Hormonen, die eine Stressreaktion freisetzt, und schauen ständig nach neuen negativen Stimuli – auch dann, wenn Angst gerade keine angemessene Reaktion ist.<sup>20</sup> Menschen, die unter einem Übermaß an Angst leiden, stehen in gewisser Weise ständig unter den Drogen, die ihnen ihre Amygdala verabreicht.

Im Grunde funktioniert das Gehirn wie ein Muskel, den man trainieren kann. Schon früher wusste man: »Übung macht den Meister.« Heute hat die Neurowissenschaft gezeigt, warum das so ist.

Impulse, die Angst und Stress auslösen, sind also nicht per se schlecht. Vor allem gilt es, sie zu verstehen, damit wir produktiv mit ihnen umgehen können: Was ist genau die richtige Dosis an Herausforderung, die Lernen ermöglicht? Und wo entsteht lähmende, unproduktive Angst? Das zu verstehen ist besonders überall dort wichtig, wo Menschen einander begegnen – und sich deswegen natürlicherweise und fortwährend gegenseitig Stress bereiten.

<sup>19</sup> Hüther 2018, S. 27.

<sup>20</sup> Vgl. Bhatnagar / Minukas 2022, S. 39 ff. (eigene Übersetzung).

## Stress ist eine sehr subjektive Sache

Denn wir sind unterschiedlich – damit beginnt schon der Stress: Jedes Gehirn hat sich anders entwickelt. Jeder von uns bringt andere Voraussetzungen mit in ein Team. Die Wahrnehmung und die Bewertung einer Situation – und damit die Frage, ob sie in uns einen Angstimpuls und entsprechende Stressreaktionen auslöst oder nicht und welche Art von Stress dadurch entsteht –, all das ist höchst subjektiv.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Stress von drei Umständen besonders häufig ausgelöst wird:

- von unserem sozialen Umfeld – vor allem dann, wenn andere unser Selbstbild ins Wanken bringen,<sup>21</sup>
- interessanterweise von der puren Vorstellung einer Situation, die uns Angst macht – d. h. diese muss gar nicht real und aktuell sein,<sup>22</sup>
- und von unseren mitgebrachten individuellen Prägungen.

Allein schon unsere individuellen Prägungen sind von einer Vielzahl von Faktoren abhängig und deshalb höchst unterschiedlich:

- Zunächst einmal sind da die genetischen Voraussetzungen unserer Eltern, in denen in gewisser Weise die kollektive Lernerfahrung unserer Vorfahren aufgehoben ist. Sie machen uns in ihrem individuellen Mix vom ersten Tag an unverwechselbar.
- Dann sind da unsere eigenen Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens – stark abhängig von unserer sozialen Umgebung – machen. »Es gibt Lebenserfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale, die einen dazu prädestinieren, Stress als belastender zu erleben als andere Menschen.«<sup>23</sup> Dazu gehören eine

<sup>21</sup> Vgl. Kapitel 2: Das Verhalten von Menschen in Organisationen.

<sup>22</sup> Vgl. dazu ebenfalls mehr in Kapitel 2: Das Verhalten von Menschen in Organisationen.

<sup>23</sup> Ulrike Ehlert, Leiterin des Psychologischen Instituts an der Universität Zürich, zit. n. Kerstin Kullmann, Puh! Vom Umgang mit Stress ..., in: DER SPIEGEL 30/2018, 21.7.2018, S. 96-103.

Sozialisierung unter großer Vorsicht und hohem Anpassungsdruck, neurotische Neigungen wie das ständige Suchen nach Problemen und Schwierigkeiten oder auch Vernachlässigung und Missbrauch in der Kindheit.<sup>24</sup>

- Aus unseren Erfahrungen bilden wir Vorstellungen, wie die Welt wohl sei, und ziehen diese Hypothesen ebenfalls zur Beurteilung von Situationen heran. Werden sie erschüttert, fühlen wir uns bedroht.
- Schließlich sind wir in der Lage, dazuzulernen – was dazu führt, dass wir heute eine Situation möglicherweise völlig anders beurteilen als noch gestern, indem wir unsere frisch erworbene Kompetenz zur Bewältigung gefährlicher Situationen einsetzen.

All diese Faktoren machen unseren Umgang mit konkreten Situationen und mit den daraus abgeleiteten Angstimpulsen und Stressreaktionen unverwechselbar und einzigartig – und halten sie außerdem auch noch in Bewegung. Gleichzeitig bilden wir über die Zeit so etwas wie unser eigenes individuelles Muster aus, das bestimmt, wann bei uns bestimmte Impulse anspringen. Es ist das Muster, zu dem wir unbewusst greifen, sobald wir unter Druck geraten.

Damit ist auch klar: Was für eine Person kontrollierbarer Stress und damit eine Herausforderung ist, die bewältigt werden kann und deren Bewältigung am Ende sogar Freude und Zufriedenheit auslöst – das ist für eine andere Person eine Überforderung, die in Wut, Verzweiflung oder Ratlosigkeit mündet. Mehr noch: Was gestern für mich eine Überforderung war – zum Beispiel, zum ersten Mal auf einem Fahrrad zu sitzen –, kann heute schon eine leicht zu bewältigende Herausforderung sein.

In einem Team ist Stress also für jede Person etwas anderes. Es ist sinnvoll, dass Team-Entwicklungsprozesse damit beginnen, dass

---

<sup>24</sup> Vgl. ebda.

sich die Beteiligten ihrer Unterschiedlichkeit bewusst werden. So können sie gegenseitig Verständnis für ihre unterschiedlichen Stress-Auslöser gewinnen und damit den Stress minimieren, der natürlicherweise in jedem sozialen Umfeld entsteht. Auch eine regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit ist hilfreich, damit die Akteure ihre Unterschiedlichkeit konstruktiv miteinander nutzen können.

Erfolgreiche Teams verstehen es, die Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder produktiv zu machen. Diversität sollte keinen unkontrollierbaren Stress auslösen – als kontrollierbarer Stress ist sie der Treibstoff für jedes exzellente Team.<sup>25</sup>

## Die Natur des Menschen

Kontrollierbarer Stress ermöglicht also neue Verhaltensweisen und ist damit die Voraussetzung für Lernen. Unkontrollierbarer Stress dagegen fesselt uns an archaische Verhaltensmuster und blockiert Lernen. Teams, in denen Dauerstress herrscht – zum Beispiel wegen eines despotischen Chefs, wegen andauernder unproduktiver Konflikte oder weil der Arbeitsplatz bedroht ist –, werden kaum eine Entwicklungs- und Lernkurve haben. Teams dagegen, die regelmäßig vor Herausforderungen stehen, die sie bewältigen können, haben die Chance, an diesen Herausforderungen zu wachsen.

Unser unstillbarer Hunger nach Sicherheit, die daraus resultierende Angst und immer wieder auftretende Stressreaktionen – all das ist ein komplexes Geschehen, das ständig in uns abläuft. Das und unsere Möglichkeiten, das Geschehen in uns zu reflektieren und sogar zu steuern, macht uns als Menschen aus. Denn wir können unsere immer wieder auftretende Angst immer wieder auch überwinden. Dafür haben wir zwei Rezepte:

---

<sup>25</sup> Mehr zum Nutzen von Diversität vgl. Kapitel 15: »Gemeinsam lernen« – Aus Unterschiedlichkeit lernen.

- Zum einen die Entwicklung von eigenen Fähigkeiten, also unsere individuelle Antwort auf Herausforderungen, die uns Stress bereiten. Dazu gehört auch die Steuerung unserer unter Stress anspringenden archaischen Impulse.
- Und zum anderen soziale Nähe: Wir suchen den Kontakt zu anderen, wir organisieren uns und kooperieren. Ganz besonders Nähe und Bindung mindern Angst und Stress.<sup>26</sup>

Diese »Conditio Humana« bringen wir mit an unseren Arbeitsplatz, in die Firma, in unser Team. Das sind wir, wenn wir uns zur Zusammenarbeit treffen.

---

<sup>26</sup> Vgl. dazu Kapitel 6: »Bindung: Die unsichtbare Superkraft«.

