

Warum läuft das hier nicht rund? Warum zickt bloß einer gegen den anderen? Warum gibt es immer wieder dieses nervtötende Kompetenzgerangel? Ob in der Firma oder in der Familie, ob in der Sportmannschaft oder im Verein – früher oder später tauchen diese Fragen auf. Zumindest bei uns Menschen. Missgunst, Neid und Intrigen blockieren Kompetenz und Kreativität. Persönliche Befindlichkeiten stellen sich gemeinsamen Zielen in den Weg. So entsteht eine Abwärtsspirale, die die Weltwirtschaft jährlich Milliarden kostet – und dazu unzählige Menschen ihren Arbeitsplatz. Wenn nicht jede(r) die Leistung bringt, zu der sie oder er eigentlich fähig wäre, dann hat das laut Dr. Klaus Dehner in erster Linie folgenden Grund: Es fehlt an Bindung, an Vertrauen und ehrlicher Kooperation im Team. Der Verhaltenswissenschaftler und Geschäftsführer am Institut für Biologie in Heidelberg bemüht die Welt der Tiere, um zu veranschaulichen, wo sich die Menschen bessern könnten. „Von den Tieren“, sagt er, „können wir lernen. Sie sind unser Vorbild. Wenn wir als Menschen ihre Naturgesetze in unseren Alltag integrieren, erleben auch wir vertrauensvolle Zusammenarbeit, gemeinsames Handeln und das Gefühl



echter Bindung als lebenswichtige Erfolgsfaktoren.“ Wenn Dr. Dehner von den Tieren spricht, meint er in erster Linie Löwen und Erdmännchen. Schon seit Jahren hat er sich auf die biologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens spezialisiert und qualifizierte sich als Teamcoach weiter.

Intelligente Teamarbeiter

Sein Modell vom teamfähigen, starken Löwen fällt auf fruchtbaren Boden. Denn **Fakt ist: Bindungslosigkeit und Misstrauen im Unternehmen vermindern die Motivation und das Engagement jedes einzelnen. Sie sind die Ursache dafür, dass die Zusammenarbeit in Unternehmen und Projekten bürokratisch, schwerfällig**

und ineffektiv abläuft.

Fakt ist auch: Wo Bindung und damit das Gefühl der Zugehörigkeit fehlen, kann gemeinsames Handeln nicht zur Hochform auflaufen. All das kostet nicht nur jeden einzelnen Kraft, sondern auch eine Menge Geld.

Jedes zweite Unternehmen, so fand Dehner heraus, verliert im Jahr mindestens 50.000 Euro, weil Projekte durch Konflikte unter den Mitarbeitern scheitern oder verschleppt werden. Damit nicht genug:

In jedem 10. Unternehmen summiert sich der Verlust auf mehr als 500.000 Euro im Jahr. Das ist das Ergebnis einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG mit der Hochschule Regensburg und der Fachhochschule Bern. „Gazellenjagd“ nennt Dr.



Auf den Zahn gefühlt

Gegenseitigkeit und Fairness (Strukturlogik), Berechenbarkeit und Verlässlichkeit (Verhaltenslogik), Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Kommunikationslogik): Auf

diesen drei Säulen fußt das Bindungskonzept der BioLogik.

Was Löwen instinktiv verstehen, hat Dr. Klaus Dehner ins menschliche Leben übersetzt. Mehr Informationen über das Geheimnis guter Beziehungen finden Sie unter www.biologik-coaching.de. Das Buch des Experten: „Die Bindungsformel – Wie Sie Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden“ (Gabler, 39,90 Euro, ISBN 978-3834913937)

BUCHTIPP



von den Löwen lernen können



ein paar Kollegen dafür zu gewinnen, bei einer gemeinsamen Treibjagd mitzumachen. „Das Projekt Gazellenjagd gelingt nur als Gemeinschaftsleistung. Genau darauf hat die Evolution die Löwinen angepasst.“ Jedes Tier hat dabei eine Spezialaufgabe. Im Gegensatz zum Menschen haben die Könige der Savanne längst begriffen, dass wirklich jede(r) auf dem Posten sein sollte, für den sie oder er am besten geeignet ist. Einer lauert – manchmal über Stunden – der Gazelle auf. Sobald diese sich weit genug von ihrer Herde entfernt hat, schneidet die Löwin ihr den Weg ab und treibt sie in eine bestimmte Richtung. Es versteht sich – zumindest für Löwen – von selbst, dass sich für diesen Posten niemand eignet, der gerade (oder auch ständig) lahmt. Wenn es der Löwin gelingt, die Spur zu halten, dann erreicht die Beute eine Stelle, an der bereits zwei Reißer positioniert sind – möglichst mit einem 1a-Gebiss –, die im rechten Augenblick über die Gazelle herfallen und sie töten. „Löwen haben bis heute überlebt, weil sie es mithilfe des gemeinsamen Handelns geschafft haben, Herausforderungen zu meistern, die den Einzelnen hoffnungslos überfordern.“ Das Motto ihres Überlebenserfolges, das wir auch im Berufs- und Privatleben immer im Auge haben sollten, so Dehner,

lautet folgendermaßen: „Gemeinsam sind wir stark.“ Diese simple Erkenntnis verhindert negative Gefühle, mildert miese Stimmung, baut Motivation und Einsatzbereitschaft des Einzelnen auf. „Eine vertrauensvolle Gemeinschaft erzeugt einfach eine ungleich höhere Leistungskraft.“

Allein sind wir nur Egomane

Auch von den Erdmännchen könnten wir laut Dehner viel lernen. Nur 30 Zentimeter lang sind die kleinen Schleichkatzen (u. a. leben sie im südlichen Teil Afrikas), die von ihrem Hügel aus und auf den Hinterbeinen sitzend, das Gelände überwachen. Sie leben gesellig mit bis zu 30 Mitgliedern in einem Bau. „Sie leben uns Ehrlichkeit vor und offene Kommunikation. Sie sind die Wächter, denn solange die anderen Tiere der Erdmännchen-Kolonie nach Beeren, Spinnen, Larven oder anderen Leckereien stöbern, fehlt denen die Aufmerksamkeit, um heranahende Fressfeinde rechtzeitig auszumachen. Sie könnten leichte Beute für Schakale, Schlangen oder Greifvögel werden – doch davor bewahren sie die Warnrufe der Wächterkollegen. Wäre nun der Wächter nicht ehrlich und würde ein falsches Signal geben, dann könnten die

anderen nicht reagieren und würden zur leichten Beute für den Raubvogel...“ Moral von der Geschichte für uns Menschen? „Wer nicht ehrlich und korrekt kommuniziert, gefährdet seine Kollegen, bringt unter Umständen die gesamte Firma in Gefahr!“ Dehners Blick in die Naturgeschichte beschreibt, was Menschen in ihren Teams sein sollten: Beziehungsmanager! Firmen – und Familien – können die Ziele nur erreichen, wenn es ihnen gelingt, die Teammitglieder zum gemeinsamen Handeln zu bewegen – und wenn jeder auf dem Platz ist, den er am besten auszufüllen vermag. „Stellen Sie sich mal eine Operation vor, bei der vier selbstherrliche Chefarzte am Patienten stehen und jeder dem anderen zeigen will, was er kann. Armer Patient, kann ich nur sagen. Oder ein Fußballteam mit vier Diven, die bei jedem Spiel höchstpersönlich den Ball ins Tor schießen wollen statt ihn rechtzeitig abzugeben. In einem Satz: Man sollte nicht die elf Besten aufstellen – sondern das beste Team.“ Wie hält es der Verhaltensforscher zu Hause, bei seiner Frau und seinem 16jährigen Sohn? „Ganz einfach“, lacht er, „jeder macht das, was er am besten kann. Keiner redet dem anderen rein, jeder vertraut dem anderen... und so sind wir eine kleine, aber glückliche Familie.“

Klaus Dehner das Projekt, um zu verdeutlichen, wie wichtig es ist, Zuverlässigkeit,

Wenn mit dem Löwen nicht los ist

präzise Zusammenarbeit und leistungsgerechte Stellenbesetzung zu regeln – und nun kommen die Löwen ins Spiel. „Eine Löwin, die beschließt, allein auf Gazellenjagd zu gehen, hat das Nachsehen. Erwachsenes gesundes Großwild ist nämlich in aller Regel schneller als Löwen; und das bedeutet langfristig das Aus für den Jäger.“ Es sei denn, er verlagert seine Jagdbemühungen auf langsamere Beute. Oder er wird zum Vegetarier. Was ja keiner will. Am wenigsten der Löwe. Eine dritte Möglichkeit, und das haben kluge Löwinen längst erkannt, besteht darin,