



# Wie der Mensch tickt (und was das für Zusammenarbeit bedeutet)

Wir proklamieren den Menschen als Individuum, und jeder pflegt so seinen Anspruch auf sein ganz eigenes „So bin ich eben!“. Gönnen wir uns das! Manchmal haben wir dabei sogar das Glück, mit Menschen zusammenarbeiten zu können, mit denen es irgendwie einfach funktioniert.

Doch wehe, wenn nicht! Schnell kommt es zu Reibung, Konflikten und, wenn wir nicht aufpassen, zu regelrechten Zerwürfnissen. Das kann im Arbeitsleben niemand gebrauchen. Daher hilft es, wenn wir ein gewisses Grundverständnis davon haben, was Menschen so handeln lässt, wie sie handeln, und was wir tun können, um ihr Handeln zu beeinflussen.

Wann ist also ein Mensch bereit, sich anzustrengen? Unter welchen Umständen ist er sogar bereit, zu kooperieren? Um diese Fragen zu beantworten, begeben wir uns für einen Moment in die Welt der Psychologie: Denn bei aller Individualität gibt es doch ein paar Mechanismen, die bei jedem wirken.

Neben Grundbedürfnissen wie Essen, Trinken und Schlafen gibt es ein paar soziologische/psychologische Bedürfnisse bzw. Mechanismen, die für das Thema Zusammenarbeit relevant sind.

Grundsätzlich sind es unsere tief liegenden Überzeugungen, Werte und Bedürfnisse, die wir in unserem Verhalten nach außen bringen. Treffen wir mit Menschen aufeinander, die ganz andere Überzeugungen haben, dann kann es schon mal eng werden für die Harmonie.

Mein Anliegen ist es nicht, hier den gesamten Inhalt meines Psychologiestudiums wiederzugeben. Vielmehr erläutere ich zwei, drei allgemein anerkannte Theorien, um diese Denkrichtung ein wenig zu öffnen und etwas Grundlagenwissen zu vermitteln.

## Zwischen Selbstbestimmung und Verbundenheit – Was uns motiviert

Es gibt diverse Theorien zu der Frage, was den Menschen tatsächlich motiviert, täglich neue Anstrengungen zu unternehmen. Eine sehr gängige und anerkannte Theorie ist die sogenannte Selbstbestimmungstheorie (englisch: Self-Determination Theory; kurz: SDT). Die Psychologen Edward Deci und Richard Ryan haben diese in den 1980er Jahren entwickelt.

Die Theorie geht davon aus, dass Individuen durch drei Grundbedürfnisse motiviert sind:

- **Autonomie:** Menschen wollen selbst bestimmen, was sie tun und wie sie es tun. Deshalb reagieren die meisten


Teammitglieder sehr empfindlich auf Micromanagement oder die berühmten Ansagen von oben.

- **Kompetenz:** Menschen wollen sich erproben und sich als erfolgreich erleben. Herausfordernde Situationen souverän zu managen, ist ein zentrales Bedürfnis. Daher kommt wohl das altbekannte „‘leine machen!“ bei kleinen Kindern und der darauffolgende Wutanfall, wenn die Eltern das Kind nicht gewähren lassen. Im Unternehmenskontext geht dieser Prozess zwar meist zivilisierter vonstatten, ist aber durchaus auch vorhanden („Mach deinen Scheiß doch selbst, wenn du eh denkst, dass du es besser kannst ...“).
- **Verbundenheit:** Menschen wollen dazugehören und sich im Kontext mit anderen erleben. Selbst eher zurückgezogene Menschen reagieren empfindlich auf Ausgrenzung. Wenn du als Teamleiter es schaffst, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl herzustellen, und jedes Teammitglied das Gefühl hat, in deinem Team einen guten, sicheren Hafen gefunden zu haben, dann setzt das bereits viel Motivation und positive Energie frei. So kannst du diesen Wunsch, dieses Bedürfnis nach Zugehörigkeit für dich und die Leistungsfähigkeit deines Teams nutzen.

Die ganze Sache wird interessant, wenn wir uns vor Augen halten, dass diese Bedürfnisse zwar grundsätzlich in jedem ausgeprägt sind, aber eben nicht bei jedem Menschen gleich stark. Das heißt, wir können uns diese Mechanismen grundsätzlich zunutze machen, aber wir müssen stets sehr genau hinsehen, wen wir da vor uns haben. Dem introvertierten ITler reicht es womöglich schon, täglich das Firmenlogo auf dem Bildschirmhintergrund zu sehen, solange er in Ruhe die anspruchsvollsten Codezeilen schreiben kann. Und der hochkommunikativen Vertrieblerin fehlt etwas, wenn sie nicht

mindestens einmal die Woche mit dem ganzen Team zusammenkommen kann.

Auch andere Psychologen und Pädagogen eröffnen das Spannungsfeld zwischen Bindung und Autonomie (siehe beispielsweise Jean Piaget und John Bowlby), wenn es um das Thema Motivation und Lernen geht. Es lohnt sich also definitiv, das eigene Umfeld mal genau unter diesem Aspekt zu beobachten: Wer scheint wie viel Bindung und wie viel Autonomie zu brauchen, um sich wohlzufühlen und entsprechend leistungsbereit und -fähig zu sein?



**Die (vereinfachte) Antwort auf Frage 1, wann ein Mensch bereit ist, sich anzustrengen, lautet also: Wenn er Aussicht darauf hat, dass seine jeweiligen individuellen Bedürfnisse bezüglich Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit befriedigt werden.**

Der eine Kollege läuft also zur Höchstform auf, wenn er das Gefühl hat, er kann jetzt richtig was lernen. Die andere Kollegin nimmt richtig Fahrt auf, wenn sie sich einer Aufgabe ganz selbstbestimmt annehmen kann, und wieder ein anderer Kollege hat das starke Bedürfnis nach täglichem Austausch, um sich der Verbundenheit zum Team stets bewusst zu sein.

Fest steht jedenfalls: Sobald wir gezwungen werden, für längere Zeit entgegen unserer Bedürfnisse zu handeln, haben wir keine Lust mehr. Unsere Motivation geht flöten. Deshalb ist es für viele Führungskräfte ein erster guter Schritt, damit zu beginnen, die Mitarbeitenden zumindest mal nicht zu demo-

tivieren, wie es häufig durch Micromanagement oder die fehlende Gelegenheit, die eigene Kompetenz zu zeigen, geschieht.

## REFLEXION:



Überlege doch einmal für dich selbst: Wie stark ist deiner Meinung nach das jeweilige Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit bei dir ausgeprägt – jeweils auf einer Skala von 1 bis 10? Und wie sieht das bei deinen Teamkollegen aus?

*Autonomie*

1 ————— 10

*Kompetenz*

1 ————— 10

*Verbundenheit*

1 ————— 10