

## Denkanstöße 43 - Bedürfnisse als Quelle von Erfolg und Misserfolg

Ob ein Projekt erfolgreich startet, hängt davon ab, ob die Beteiligten eine Chance sehen, dass im Projektverlauf ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Der Projekterfolg ist bedroht, wenn sich diese Hoffnung im Laufe des Projekts als Illusion entpuppt. Es lohnt sich also weiterzulesen, um die Rolle der Bedürfnisse für den Projekterfolg besser kennenzulernen. Das werden Sie allerdings nur tun, wenn ich bei Ihnen durch diese ersten Zeilen ein Bedürfnis ansprechen konnte, beispielsweise das Bedürfnis nach Erkenntnisgewinn.

Was immer wir tun, wir tun es, weil uns ein Bedürfnis treibt. Ohne Bedürfnisse wird in uns keine Energie zum Handeln freigesetzt. Wenn sie bedroht sind, werden oft erstaunliche Kräfte mobilisiert, um die Bedrohung abzuwenden. Ohne Bedürfnisse keine Motivation, keine Freude, keine Euphorie und kein Erfolgserlebnis - aber auch keine Verzweiflung, keine Angst, keine Wut, kein Hass.

Bedürfnisse sind in der Lage, den Dr. Jekyll oder Mr. Hyde in uns zu wecken. Im Prinzip ist die Sache recht simpel: Sobald unser Körper oder unsere Psyche ein Defizit entdeckt, äußert sich dies darin, dass wir ein Bedürfnis verspüren. Wenn der Körper einen Mangel an Flüssigkeit oder Nährstoffen registriert, bekommen wir Durst oder Hunger. Diese Bedürfnisse verändern unsere Wahrnehmung und unser Verhalten.



*Bedürfnisse mobilisieren in uns Dr. Jekyll oder Mr. Hyde  
(Bild: foto art Elisabeth Wiesner)*

Bei mir steigt dadurch beispielsweise das Interesse an Biergärten, Metzgereien, Bäckereien oder anderen Flüssigkeits- und Nahrungsquellen. Wenn der Mangel nicht abgestellt wird, werde ich ungeduldig oder, wie wir hier im Süden der Republik sagen, grantig. Wenn es hart auf hart kommt, fürchte ich, vergesse ich meine gute Erziehung, dränge mich vor und schaufle die Beute gierig in mich hinein.

Bedürfnisse haben eine große Macht über uns, sobald sie eine gewisse Stärke erreichen. Im Extremfall lässt uns ein starkes Bedürfnis buchstäblich zum Tier werden.

### Welche Bedürfnisse wirken besonders auf die Projektarbeit?

Ich hoffe, dass Sie regelmäßig (nicht nur Junkfood) essen und (nicht nur Kaffee oder Cola) trinken. Also wenden wir uns den sogenannten höheren Bedürfnissen zu. Dazu gehören Zugehörigkeit, Sicherheit, Unversehrtheit, Anerkennung, Erkenntnisgewinn, Macht und Status. Je nachdem, wie Personen "gestrickt" sind und in welcher Lebenssituation sie sich befinden, schlagen diese Bedürfnisse auf die Beziehung Mensch-Projekt durch.

Ein Mitarbeiter hat sich ein Haus gekauft und muss monatlich seine Raten bei der Bank abstottern. Für ihn spielt die Sicherheit des Einkommens und die Chance auf Aufstieg, sprich Gehaltszuwachs, möglicherweise die entscheidende Rolle.

Die Kollegin schätzt den vertrauensvollen Kontakt zu Menschen, um sich wohlzufühlen. Sie hängt sich für ihre Kollegen rein und weniger für die Sache, da ihr die Zugehörigkeit wichtiger ist als das Projekt selbst. Andere Teammitglieder werden durch ihre Neugier auf neue Technologien getrieben. Sicherheit oder sozialer Kontakt sind für sie zweitrangig.

Sie sehen, dass jeder Mensch durch individuelle Bedürfnisse motiviert wird, sich in einem Projekt zu engagieren. Die Aufgabe geschickter Führungskräfte besteht nun darin, realistische Beziehungen zwischen individuellen Bedürfnissen und Projektzielen zu erkennen, sichtbar zu machen oder wenn machbar herzustellen. Hierbei hilft das Bewusstsein, dass die eigenen Motive keineswegs die anderer Projektbeteiligter sein müssen.

Wir sollten Bedürfnisse nicht geringschätzen, nur weil wir sie (gerade) nicht selbst auf dem Schirm haben. Stellen Sie sich vor, jeder würde nach Macht oder Status streben. Wer macht dann die Arbeit? Diversity hat auch auf der Bedürfnisebene ihre Vorteile. Doch wo Licht ist, ist auch Schatten.

Bedürfnisse sind leider auch die Auslöser von Beziehungskonflikten, wenn Menschen sich in ihren Bedürfnissen missachtet oder gar verletzt fühlen. Beziehungskonflikte sind praktisch immer Bedürfniskonflikte. Das ist auch der Grund dafür, dass Beziehungskonflikte schwerer zu lösen sind als reine Meinungsverschiedenheiten, denn es geht dabei praktisch immer ums Eingemachte. Starke Gefühle rütteln dann an den Grundfesten unserer Persönlichkeit. Angriffe auf unsere Bedürfnisse bringen unsere Psyche in Aufruhr und sind auch in der Lage, das Tier in uns zu wecken.

Deshalb ist es von großer Bedeutung für den Projekterfolg, dass wir nicht nur die Sache, sondern auch unsere Bedürfnisse und die der anderen Mitspieler sehr ernst nehmen.

Belastbare Beziehungen gründen auf der Achtung von Bedürfnissen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass wir Krisen meistern oder, was noch besser ist, erst gar nicht in die Krise geraten. Sie sind Voraussetzung für Offenheit, Verantwortungsbereitschaft, Vertrauen, Loyalität und viele andere positive Merkmale, die wir mit einem starken Teamgeist verbinden.

Mir war es heute ein Bedürfnis, Ihnen das zu schreiben. Ich frage mich gerade, welches Bedürfnis mich dazu getrieben hat: Streben nach Anerkennung, Wunsch nach Erkenntnisgewinn durch den Prozess des Formulierens, der Wunsch, meinen Status als Kolumnenschreiber zu erhalten?

Wahrscheinlich von allem etwas. Was zählt ist: Mir geht es gut dabei. Ich verspüre kein Bedürfnis, weiter darüber nachzudenken. Auch gut!

Ich freue mich auf Kommentare und Anregungen. Gerne sende ich Ihnen mehr Hintergrundinformationen zum Thema Bedürfnisse und Motivation zu. Schreiben Sie mir eine E-Mail mit dem Betreff "Motivation" an [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de).

Peter Siwon