

# Verhalten verstehen, Zusammenarbeit verbessern

## Arbeits- und Organisationspsychologie für Betriebsräte

Als Kommunikationstrainer und Referent höre ich des Öfteren von Teilnehmern diesen Satz: „Als Betriebsrat müsste ich mich eigentlich auch mit Psychologie auskennen. Das würde mir die Arbeit sehr erleichtern!“ Denken Sie das auch manchmal? Dann sind Sie hier genau richtig. Ob Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen, Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen oder Kommunikation im Job: Gemeinsam gehen wir psychologischen Phänomenen im betrieblichen Alltag auf den Grund, um das Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz besser zu verstehen. So können Sie gezielt auf andere eingehen und als Betriebsrat mehr erreichen!



**Thomas Hubert | ifb**

ifb-Bildungsreferent/Organisationspsychologe

Stand: 9.1.2024

Lesezeit: 02:45 min



### Psychologie in der Arbeitswelt

Die Psychologie versucht das Erleben und Verhalten von Menschen zu beschreiben und zu erklären. Einen großen Teil ihrer täglichen Zeit verbringen Menschen in Organisationen. Die Arbeits- und Organisationspsychologie untersucht besonders die Wechselwirkung zwischen den Bedingungen im Unternehmen und dem einzelnen Mitarbeiter. Wie wirken sich unterschiedliche Arbeitsbedingungen oder Führungsstile auf die Motivation und Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter aus? Woher kommt der persönliche Unterschied zwischen Kollegen, inwieweit ist Persönlichkeit beeinflussbar? Warum verhalten sich Kollegen

in einem Team so ganz anders als im Einzelkontakt? Was sind die Voraussetzungen guter Zusammenarbeit in Teams und wovon werden sie beeinflusst?

Diese spannenden Fragen (und die entsprechenden Antworten) sind für alle Ebenen im Unternehmen hoch interessant, nicht nur für Betriebsräte. Anregungen und Einblicke hierzu geben wir Ihnen hier und auf unseren Seminaren.

## **Die Persönlichkeit**

Persönlichkeit ist die mehr oder weniger stabile und dauerhafte Organisation des Charakters, Temperaments, Intellekts und Körperbaus eines Menschen, die seine einzigartige Anpassung an die Umwelt bestimmt. Psychologische Forschung hat sich schon lange mit der Frage beschäftigt, was denn nun unseren Charakter prägt. Waren für die alten Griechen noch die vier Körpersäfte entscheidend, tendierten manche Forscher im letzten Jahrhundert zum starken Einfluss der Umwelt und Erziehung.

Heute geht man davon aus, dass ein großer Teil unserer Persönlichkeitsmerkmale genetisch angelegt ist, ein Teil von der sozialen Umwelt abhängt und ein Teil von der Wechselwirkung beider Faktoren beeinflusst wird. Die Erkenntnisse zeigen zugleich auch, dass sich in die Wiege gelegte Talente ohne entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten nicht entfalten. Die Frage, ob sich Charaktereigenschaften verändern können, ist belegt: Eine Weiterentwicklung unserer Persönlichkeitsmerkmale ist also möglich und wünschenswert!

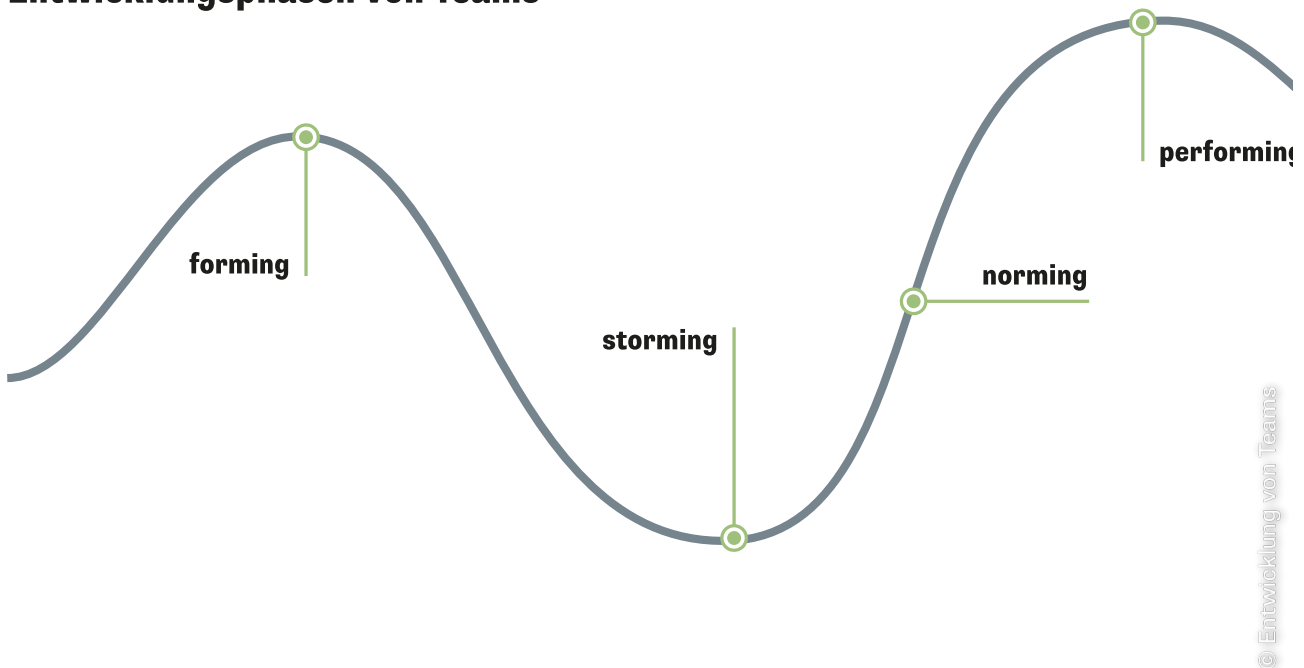
## **Zusammenarbeit und Gruppenverhalten**

Wie kommt es, dass Menschen sich anders verhalten, wenn sie Teil einer Gruppe sind? Jeder kennt das Phänomen aus eigener Beobachtung: Jemand gibt sich im Vieraugengespräch anders als in einer Besprechung mit vielen Personen. Die Psychologie und Dynamik von Arbeitsgruppen ist dementsprechend ein spannendes Thema, wenn man sich als Betriebsrat im eigenen Unternehmen umschaut.

Welche Rollen gibt es in Gruppen, wie entwickeln sich unausgesprochene Regeln in Teams? Wie entsteht die manchmal sehr heftige Gruppendynamik und was muss man tun, um die Zusammenarbeit in einer Gruppe, zum Beispiel in einem großen Betriebsratsgremium, zu verändern? Das Beleuchten und Verstehen der Hintergründe und psychologischen Zusammenhängen ermöglicht es Ihnen als Betriebsrat, die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen zu fördern und zu verbessern.

Dazu gehören auch die folgenden Entwicklungsphasen von Teams:

## Entwicklungsphasen von Teams



## Das Unternehmen als soziales System

Organisationen sind immer menschengemachte Systeme. In der Regel haben sie ein bestimmtes Ziel, das sie mit Arbeitsteilung und Regeln steuern. Der wichtigste Bestandteil einer Organisation ist der Mensch. In fast allen Unternehmen hat man sich von der Vorstellung, dieser Mensch handle immer rational, verabschiedet. Blickt man nun mit dem Wissen über das Individuum und den Erkenntnissen über Gruppenprozesse auf das Unternehmen als Ganzes, so verhilft die systemische Sichtweise dem weiteren Verständnis psychologischer Prozesse.

Um das Scheitern mancher Umstrukturierungen erklären zu können, ist der Blick auf mögliche Widerstände bei den Arbeitnehmern nötig. Der Erfolg von Umstrukturierungen basiert auf der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und der Berücksichtigung sozialer Faktoren. Unternehmenskultur und Führungsstil sind zusammen mit dem Betriebsklima die wichtigen Ansatzpunkte zum Verständnis sozialer Systeme.

## Motivationspsychologie

Was hat Sie motiviert, Betriebsrat zu werden? Was motiviert Mitarbeiter zu besonderen Leistungen? Wie lässt sich Motivation beeinflussen? All das sind Fragen, die in Unternehmen von großem Interesse sind. Bei „Motivation“ handelt es sich um einen inneren Prozess (Antrieb, Bedürfnis, Einstellung, Interesse, Willen), der bewirkt, dass ein Mensch Verhaltensweisen häufig, dauerhaft, intensiv und zielgerichtet zeigt. Motivation ist entweder zielgenau auf etwas gerichtet (durch Interesse, Freude, Lust) oder von etwas weg gerichtet (infolge von Angst, Abscheu usw.).

---

## Zweifaktoren-Theorie von Herzberg

Folgende Fragen lagen zugrunde:



Was macht mich an meinem Arbeitsplatz **zufrieden**?

**Satisfaktoren**  
Zufriedenmacher,  
Content-Variablen



Was macht mich an meinem Arbeitsplatz **unzufrieden**?

**Dissatisfaktoren**  
Unzufriedenmacher,  
Context-Variablen/Hygienefaktoren

© ifb GmbH & Co. KG

---

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de