

Personal Entwickeln

Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker

Aktualisierungslieferung Nr. 301
Mai 2024

Art.-Nr. 33316301

Herausgegeben von

Astrid Orthey, München
Prof. Dr. Stephan Lasko, Innsbruck
Dr. Michael Schmid, Deisenhofen

Sehr geehrte Abonnettin,
sehr geehrter Abonnent,

diese Aktualisierungslieferung enthält folgende neue Beiträge:

- **Die Zukunft meistern: So entwickeln Sie Zukunftsoptimismus, Zukunftsfähigkeit und Zukunftsbilder**
- **Kommunikation bei Konflikten – Spannungen lösen, Differenzen klären, Arbeitsklima stärken**
- **Bedürfnisorientierte Führung/Deep Leadership – Wie eine neue Beziehungsqualität in der Führungsbeziehung Führung wirksamer und effizienter macht**
- **Intelligenz: Künstlich oder natürlich? Auf der Suche nach unserer Menschlichkeit**
- **Für Sie gelesen: Gut kommunizieren als Führungskraft**

Mit freundlichen Grüßen

Der Verlag



**Deutscher
Wirtschaftsdienst**

6.249 Bedürfnisorientierte Führung/ Deep Leadership

Wie eine neue Beziehungsqualität in der Führungsbeziehung Führung wirksamer und effizienter macht

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Führung sich in den nächsten Jahren konsequent weiterentwickeln muss und warum wir fest daran glauben, dass Führung einen Wandel zweiter Ordnung braucht,
- was wir unter bedürfnisorientierter Führung verstehen und wie diese sich auf Motivation, Mitarbeiter*innen-Bindung und die organisationale Leistung auswirkt,
- was wir unter Emotionen verstehen und wie wir diese und die dahinter liegenden Bedürfnisse erkennen können,
- wie man bedürfnisorientierte Führung im Alltag gezielt und dosiert anwenden kann und trotzdem eine große Wirkung erreicht,
- wie wir die Bedürfnisse der Mitarbeitenden langfristig mit den Bedarfen des Unternehmens in Einklang bringen,
- welche Bedeutung Empathie im Rahmen der bedürfnisorientierten Führung hat,
- wie wir die für bedürfnisorientierte Führung notwendigen Kompetenzen gezielt entwickeln können.

Die Autorin/Der Autor

Christina Schedler-Michelbrink, Fachliche Leitung Porta Vita UG, selbstständige Mediatorin.

Kontakt: verstaendigung.michelbrink@gmail.com

Udo Michelbrink, Senior Manager bei Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH und Co. KG.

Kontakt: udo.michelbrink@profil-m.de

Inhalt

1	Warum bedürfnisorientierte Führung?	3
1.1	Eine Geschichte	3
1.2	Die Welt, in der wir leben – unsere derzeitigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen	4
1.3	Der Business Case „Bedürfnisorientierte Führung“	8
2	Das Konzept der bedürfnisorientierten Führung	10
2.1	Die Grundlage der bedürfnisorientierten Führung	10
2.2	Das Handlungskonzept der bedürfnisorientierten Führung ...	11
3	Praktische Umsetzung der bedürfnisorientierten Führung	13
3.1	Welche Kompetenzen werden entsprechend dem Handlungsmodell benötigt?	13
3.1.1	Die Fähigkeit, zwischen Bedürfnissen und Strategien zu unterscheiden	13
3.1.2	Empathie als Kompetenz	16
3.1.3	Wissen um menschliche Bedürfnisse	17
3.1.4	Methodischer Background	17
3.1.5	Gruppendynamik und systemische Kompetenzen ...	17
3.1.6	Wertschätzende Haltung	18
4	Bedürfnisorientierte Führung in der Unternehmenspraxis am Beispiel von Porta Vita	18
5	Bedürfnisorientierte Führung aufbauen – ein Trainingsplan	20
5.1	Selbstwahrnehmung	21
5.2	Selbstmanagement	23
5.3	Die Wahrnehmung anderer	24
5.4	Beziehungsmanagement	25
6	Literatur	28
7	Anhang	29

Wir möchten mit dem Beitrag Impulse liefern, wie Führungskräfte mit einer intensiveren und tieferen Arbeitsbeziehung zu ihren Mitarbeiter*innen auf sich verändernde Führungsherausforderungen reagieren und gleichzeitig für ihre Mitarbeiter*innen zum Vorbild und Coach in Bezug auf Selbststeuerung und gute Kommunikation in herausfordernden Arbeitsumgebungen werden können. Für viele Führungskräfte braucht dieser Schritt Mut, und gleichzeitig verändert er die Wirkung von Führung nachhaltig.

1 Warum bedürfnisorientierte Führung?

1.1 Eine Geschichte

Als wir uns entschlossen, diesen Artikel zu schreiben, waren wir an einem Punkt unserer Karriere angelangt, an dem wir bereits diverse Stile ausprobiert und erlebt hatten.

Ein Schlüsselsatz, der uns auf den Weg gebracht hat, begegnete uns bereits vor gut 20 Jahren. Ich war damals erstmalig Führungskraft als Leiterin der Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen. In meiner neuen Tätigkeit als fachliche Leitung war ich damals zu einem Workshop für alle Stabsstellenleiter*innen eingeladen. Teilnehmende waren der Vorstandsvorsitzende, die Assistentin des Vorstandsvorsitzenden, der Chef der Personalabteilung, die Chefin des Controlling und ich.

Das Training leitete der engagierte Coach mit folgendem Satz ein: „Führung bedeutet, die Macht der normalen Mitarbeiter nicht zu unterschätzen! Stellen Sie sich vor, Sie gehören alle zu den großen, mächtigen Fischen, aber die kleinen Fische tun sich immer zu Schwärmen zusammen, um dann den großen Fisch zu fressen.“

Ich zweifelte nicht nur die Analogie an sich an, sondern auch die Sinnhaftigkeit davon, Mitarbeiter*innen als gefährliche Feinde anzusehen und dementsprechend zu behandeln. Damals entschloss ich mich, zu gehen und an einer anderen Stelle auszuprobieren, wie sich ein konstruktives Miteinander und die Zufriedenheit aller Personen und eben auch des Unternehmens herstellen lässt.

Dass Führen letztlich nur eine Aufgabe von vielen wichtigen Aufgaben in einem Unternehmen ist und dass eine Person, die gerne führt, dadurch

weder zu einem besseren noch zu einem schlechteren Menschen wird, darüber gab es bei uns schon lange Einigkeit. Einige Führungsstellen und diverse Weiter- und Fortbildungen später haben wir unsere Werte und einen darauf basierenden Führungsstil für uns definiert und in die Praxis umgesetzt.

Porta Vita, das Unternehmen, das uns im Folgenden noch als sehr gelungenes Praxisbeispiel dienen wird, verfolgt entsprechende Werte, wie beispielsweise eine wertschätzende, bedürfnisbejahende Haltung gegenüber der jeweils anderen Person. Werte, die wir im Folgenden noch genauer beleuchten und mit praktischen Herangehensweisen zur Umsetzung füllen werden.

Die Basis für einen solchen Führungsstil sind die Werte an sich, die in ihrer Grundbedeutung bereits seit Jahrhunderten existieren und sich in vielen Religionen, Lebensgemeinschaften sowie kulturellen Gruppen widerspiegeln und die gleichzeitig die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, denen wir uns stellen müssen und die wir für eine erfolgreiche Führung und ein erfolgreiches Unternehmertum berücksichtigen müssen, prägen.

1.2 Die Welt, in der wir leben – unsere derzeitigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen

Wir leben in einer Welt voller Herausforderungen, ständiger Veränderungen und wechselnder Wertevorgaben. Von vielen Expertinnen und Experten und Verantwortlichen wird dies seit vielen Jahren beschrieben und als Thema wahrgenommen, welches eine notwendige Änderung in den zwischenmenschlichen Verhaltensweisen erfordert und somit auch die Beziehung zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften betrifft.

In den vergangenen Jahren sind diese Herausforderungen für fast alle ganz konkret spürbar geworden. Neben der andauernden Bedrohung durch den Klimawandel haben in kurzer Folge weitere Krisen unser Leben durchgerüttelt und teilweise nachhaltig verändert: Corona, die Kriege in Europa und Nahost als Themen auf gesellschaftlicher Ebene, der demografische Wandel und damit verbunden auch der Fachkräftemangel und die Bedrohung der Lieferketten und der globalen Zusammenarbeit insgesamt in der Wirtschaft, um nur die prägendsten Ereignis-

nisse zu nennen. Verstärkt wird dies gesellschaftlich bei uns durch eine Krise der Demokratie und ein immer weiter sinkendes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Politik in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen.

Um zu beschreiben, wie sich diese Veränderungen auf unsere Welt und vor allem auch auf Unternehmen auswirken, wurden verschiedene Konzepte entwickelt. Seit den 1980iger-Jahren beschreiben wir die Welt als VUCA (volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig). Inmitten der aktuellen Krisen wird man sich zunehmend einig, dass das VUCA-Konzept (vgl. Abb. 1) die aktuelle Situation nur unzureichend beschreibt.

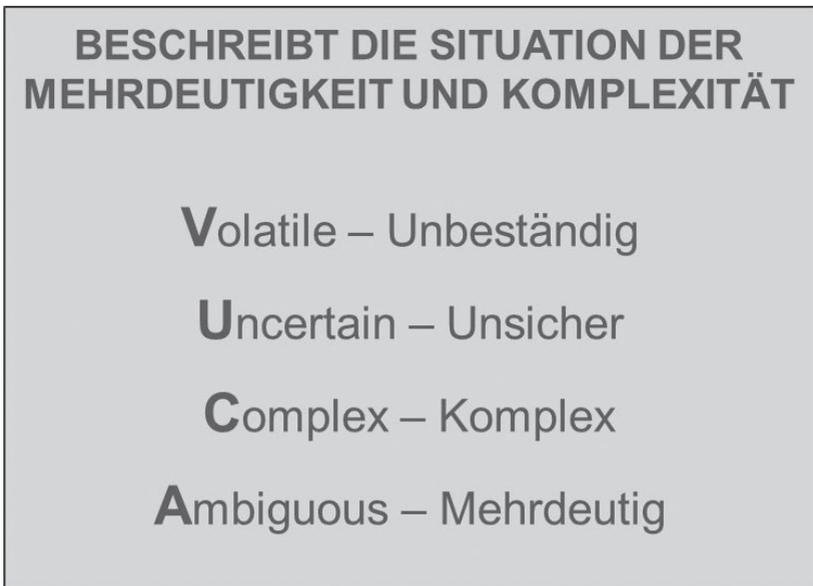


Abb. 1: VUCA-Konzept

So wurde das Modell BANI (vgl. James Cascio; Stephan Grabmeier) entwickelt, welches dem gefühlt chaotischen Charakter der aktuellen Herausforderung Rechnung trägt (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Modell BANI

„Brüchig“ beschreibt dabei das plötzliche Versagen eines vorher scheinbar stabilen Systems oder Zustandes. Die Infrastruktur in Deutschland machte alles in allem immer einen stabilen Eindruck, um nun an vielen Stellen gleichzeitig zu versagen. Internationale Lieferketten wirkten bislang wie ein ausbalanciertes und stabiles System, das nun aus dem Gleichgewicht geraten ist und ganze Produktionsstandorte über Wochen lahmlegt.

Wo entstehen die nächsten „Brüche“?

Angst entsteht in einer Welt, in der es kein *richtig* und kein *falsch* mehr gibt, „Fake News“ kaum noch von begründeten Fakten zu unterscheiden sind und jede Entscheidung, die ich zur Lösung einer Herausforderung treffe, neue, noch viel schlimmere Konsequenzen auslösen könnte. Die Hilflosigkeit, die aus diesen Situationen entsteht, führt den

Menschen verstärkt in die Passivität und in die Erstarrung, da alte Widerstandsimpulse untauglich erscheinen.

Wie lernen wir, mit Angst umzugehen?

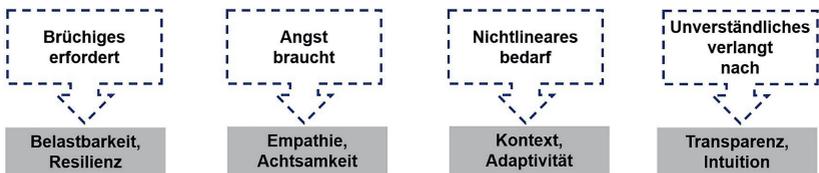
Im Kampf gegen den Klimawandel oder auch während der Corona-Pandemie haben wir es mit nicht linearen Herausforderungen zu tun, die wir mit unserem Verstand kaum noch greifen können. Das Denken über extrem lange Zeitperioden oder in extrem komplexen Wirkzusammenhängen überschreitet schlicht unsere Fähigkeiten.

Wie lernen wir, damit zu (über-)leben?

Wir leben in einer Welt, in der uns immer mehr Information und Datenpunkte zur Verfügung stehen. Wir entwickeln KI, von der wir nicht wissen, welche Rolle diese Technologie in Zukunft in unserem Leben spielen wird. Dieses Übermaß an Information und Informationsverarbeitung führt allerdings oft nicht zu mehr Verständnis, sondern vielmehr zu Unverständnis und scheinbar unlogischen Ereignissen oder Entscheidungen.

Wie können wir diese für uns wieder nachvollziehbar machen?

Cascio stellt in seinem kurzen Artikel dar, was wir brauchen, um mit diesen Herausforderungen besser umgehen zu können. Hier zeigt sich ein neues Denkmodell, für dessen Anwendung wir oft neue, bisher eher stiefmütterlich behandelte Kompetenzen benötigen (vgl. Abb. 3).



<https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>

Abb. 3: Notwendige Kompetenzen

Folgen wir diesem Gedanken, können wir festhalten, dass weiche Kompetenzen, also Soft Skills – wie Empathie, eine wertschätzende Haltung auf Augenhöhe, Achtsamkeit oder auch Adaptivität – für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zu Kernkompetenzen der Zukunft werden.

Gleichzeitig sind all dies keine Kompetenzen, die wir bisher weder in der Breite noch in der Tiefe bei unseren Mitarbeiter*innen und Führungskräften fordern und fördern, auch wenn die Bedeutung dieser Kompetenzen in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Hinter Belastbarkeit und Resilienz steht vor allem natürlich auch das aktive und achtsame Auseinandersetzen mit den eigenen Zielen, Bedürfnissen und Ressourcen. Empathie ist nicht nur etwas, was uns in die Wiege gelegt wird, sondern kann zum Beispiel auch durch ständigen Perspektivwechsel und wirklich aktives Zuhören entwickelt und gefördert werden. Wie genau diese Kompetenzen trainiert werden können, führen wir in Teil 5 des Artikels aus.

Durch die Ausbildung oder Vertiefung der genannten Soft Skills entstehen idealerweise auch die inneren Ressourcen, und es entsteht die innere Stabilität, die es braucht, sich in einer nicht linearen Welt immer wieder anzupassen, der eigenen Intuition zu vertrauen, sich wieder nicht nur als Individuum, sondern auch als Teil der Gesellschaft, des Unternehmens, der Menschheit wahrzunehmen und transparent und mutig kommunizieren zu können. Es braucht also hier eine neue Qualität und Tiefe in der Führungsbeziehung, also aus unserer Sicht einen Wandel zweiter Ordnung.

Letztendlich zeigen Krankenstände (AOK 2023: Rekord-Krankschreibungen bei jungen Beschäftigten) genauso wie die Beobachtung im eigenen Arbeitsumfeld eine zunehmende dauerhafte Übermüdung und Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Führungskräfte stellen sich da folgende Fragen:

- Wie führe ich Mitarbeiter*innen, die in einer solchen Umwelt leistungsfähig und gesund bleiben sollen?
- Wie schaffe ich ein Umfeld, welches trotz kontinuierlicher Herausforderung die Mitarbeiter*innen langfristig bindet und motiviert?
- Wie muss ein Führungsstil aussehen, der beim Aufbau der nun notwendigen persönlichen Kompetenzen beim Mitarbeiter/bei der Mitarbeiterin unterstützt?

1.3 Der Business Case „Bedürfnisorientierte Führung“

Was kann Führung nun in einem solchen Umfeld bewirken? Wir wollen uns anschauen, inwieweit die Wirkung bestimmter, auf Mitarbeitende

und gleichzeitig auf ein Miteinander ausgerichtete Führungsstile auf Themen wie Mitarbeiter*innen-Motivation, Mitarbeiter*innen-Bindung oder auch die organisationale Leistungsfähigkeit belegt sind.

Da uns diese Frage als Personaler natürlich sehr häufig begegnet, haben wir einmal genauer hingeschaut. Leider gibt es hier noch wenig belastbares Material, welches sich direkt auf bedürfnisorientierte Führung bezieht.

Wird die Führung der Zukunft beschrieben, werden Führungsstile wie *Transformationale Führung*, *Servant Leadership*, aber auch *Humble Leadership* als die relevanten der Zukunft genannt. Sie setzen ein hohes Maß an persönlicher Reife bei der Führungskraft voraus. All diese Führungsstile haben gemeinsam, dass sie die von Cascio genannten Kompetenzen durchaus fördern können.

Beispielsweise stellt *Servant Leadership* die dienende Rolle von Führungskräften in den Mittelpunkt. Führungskräfte engagieren sich für das berufliche und persönliche Wachstum ihrer Mitarbeiter*innen. Entsprechend gehören das Zeigen von Empathie, aktives Zuhören, Heilen, Bewusstsein, Engagement und Aufbau einer Gemeinschaft zu den Kernaufgaben von *Servant Leadership*. Dabei rücken die Mitarbeitenden mit ihren Bedürfnissen in den Vordergrund des Führungshandelns. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass diese ihre Kompetenzen entsprechend erweitern müssen (vgl. Gandolfi).

Servant Leadership lässt sich dementsprechend als das Führungsverhalten definieren, welches andere so entwickelt und empowered, dass diese ihr höchstes Potenzial entfalten können (vgl. Sendjaya). Empathie als wesentlicher Teil dieses Führungsprozesses wird dabei nicht mehr nur als unidirektional gesehen (Führungskraft hat Empathie mit dem*der Mitarbeitenden), sondern beschreibt vielmehr die Qualität des gemeinsamen Prozesses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in (vgl. Guowei). Die Führungskraft steht in Verbindung mit den Mitarbeitenden, erkennt deren Bedürfnisse und unterstützt die Mitarbeiter*innen dabei, sich diese zu erfüllen.

Servant Leadership zielt letztendlich auch darauf ab die Autonomie sowie das Kompetenz- und Beziehungserleben der Mitarbeiter*innen zu stärken. Studien zeigen nun, dass die Erfüllung dieser psychologischen Bedürfnisse die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen steigern

kann (vgl. Kim) und eine positive Wirkung auf die organisationale Leistungsfähigkeit hat (vgl. Lee).

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es erste Belege gibt, die zeigen, dass Führungsstile, deren integrierter Bestandteil das Arbeiten an und mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ist, positive Hebel sein können in der Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft.

2 Das Konzept der bedürfnisorientierten Führung

2.1 Die Grundlage der bedürfnisorientierten Führung

Auf der Basis von *Servant Leadership* entwickelt sich ein respektvolles Vertrauensverhältnis von den Mitarbeitenden zu den jeweiligen Führungskräften, indem ein angstfreies und zugleich sicheres Arbeiten möglich wird. Mit dem *Servant Leadership* entsteht ein neues Verständnis von Geben und Nehmen in der Führung, da hier, wie beschrieben, die Führungskräfte die „dienende“ Rolle einnehmen.

Mit der bedürfnisorientierten Führung entsteht, in einem weiteren Schritt, ein menschliches Miteinander auf Augenhöhe. In der jedem Menschen und auch jeder Unternehmensform an sich das Recht auf die eigenen Bedürfnisse zugestanden wird.

Eine weitere Grundlage von bedürfnisorientierter Führung, nach Cascios Kompetenzanforderungen und dem Modell vom *Servant Leadership*, bildet das Handlungsmodell der *Gewaltfreien Kommunikation* nach Rosenberg.

Marshall B. Rosenberg, Psychologe und Mediator, begann die gewaltfreie Kommunikation (kurz GFK) bereits in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu entwickeln. In der GFK geht man davon aus, dass jeder Mensch zu jederzeit bedürfnisorientiert handelt. Das heißt, dass jeder Mensch unablässig bestimmte Bedürfnisse hat, die stets individuell priorisiert werden. Zur Bedürfnisbefriedigung stehen jedem Menschen unterschiedliche Strategien zur Verfügung, die aus der individuellen soziologischen Historie des individuellen Menschen, also durch seine Prägungen entstehen. Die Bedürfnisse eines Menschen werden demnach nicht infrage gestellt, sondern lediglich seine Strategie, diese zu befriedigen. Die Führungskraft versucht also nicht permanent, alle geäußerten Wünsche ihrer Mitarbeiter*innen zu erfüllen, sondern deren

Primärbedürfnisse zu erkennen und gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen nach Strategien zu suchen, die sowohl für die jeweiligen Mitarbeiter*innen als auch für die Führungskräfte und natürlich auch für die Erreichung der Unternehmensziele passend sind.

2.2 Das Handlungskonzept der bedürfnisorientierten Führung

Es ist ein Handlungskonzept, dem eine wohlwollende, neugierige Haltung zugrunde liegt, die darauf abzielt, unterschiedliche Bedürfnisse zu einer Win-Win-Situation zu führen, ähnlich dem Harvard-Prinzip, indem man

1. die grundsätzlichen Bedürfnisse aller Parteien evaluiert,
2. die grundsätzlichen Bedürfnisse als angemessen anerkennt,
3. sich über die Strategien der Bedürfnisbefriedigung aller Parteien auseinandersetzt, bis man eine bzw. mehrere Strategien findet, die auf der Bedürfnissebene eine Win-Win-Situation aller beteiligten Personen/Parteien entstehen lassen.

Die Grundvoraussetzung hierfür ist Freiwilligkeit. Das bedeutet für die praktische Umsetzung, dass die bedürfnisorientierte Führung gerne bereits bei „Punkt 0“ im Mitarbeiter*innen-Lebenszyklus beginnt, also bereits bei der Personalgewinnung.

Selbstverständlich ist es aber auch möglich – mit entsprechender Vorbereitung –, beispielsweise durch Workshops oder durch einfache Umsetzung des Konzepts der wöchentlichen ca. 30-minütigen Einzel-Meetings mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entsprechende Führungskultur und eine damit einhergehende Kommunikationsstruktur nachträglich zu etablieren.

Bedürfnisorientierte Mitarbeiter*innen-Führung ist also ein Führungsstil, bei dem die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen, der Führungskräfte und auch der Geschäftsleitung in die Arbeitsbedingungen, Arbeitsmethoden und in die Kommunikation maßgeblich miteinbezogen werden. Übliche Motivatoren wie monetäre Anreize, Arbeitszeit und ggf. Arbeitsplatz werden individuell ergänzt oder, je nach Möglichkeit und Bedürfnis, ersetzt. Alle im Unternehmen Beschäftigten befinden sich menschlich

auf Augenhöhe, sodass die*der einzelne Mitarbeiter*in als Individuum gesehen wird.

Eine Hierarchie entsteht aus den Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter*innen und den damit notwendigen Befugnissen, Entscheidungen zu treffen. Vor jeder neuen Entscheidung der Führungskraft steht die Rücksprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in der geklärt wird, wie die Mitarbeiter*innen selbst entscheiden würden, warum und aus welchem Bedürfnis heraus. Erfahrungsgemäß benötigt dieser Führungsstil die unmittelbare Führungskraft ca. 30 Minuten pro Mitarbeiter*in und Woche. Die Gesprächsführung in diesen Meetings wird wieder auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen, der Führungskräfte und ggf. der Unternehmensbedürfnisse, hier repräsentiert durch die Führungskraft, abgestellt.

30 Minuten haben sich bewährt, um eine gute Einleitung, ein tiefergehendes Gespräch und eine entspannte Zusammenfassung inklusive eventueller Vereinbarungen zu kreieren. Gleichzeitig ermuntert die Begrenzung auf 30 Minuten zu einer lösungsorientierten Haltung.

Entscheidungen werden transparent kommuniziert und begründet, unter Einbezug der jeweiligen (auch fachlichen) Bedürfnisse der Führungskraft und des Unternehmers.

Es geht darum, die Mitarbeiter*innen zu motivieren und zu befähigen, ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen, indem man auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht. Gleichzeitig sollen sich auch die Führungskräfte mit ihren Bedürfnissen gesehen fühlen. Grundvoraussetzung für die bedürfnisorientierte Führung ist, wie oben bereits erwähnt, das Miteinander. Führungskräfte, die nur geben sollen, aber selbst nicht als Mensch mit Bedürfnissen wahrgenommen werden, können auf Dauer auch nicht geben. Dieser Ansatz erfordert eine hohe Empathie und soziale Kompetenz von Führungskräften und auch von Mitarbeiter*innen, um die tatsächlichen Bedürfnisse des Gegenübers zu erkennen und auch die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen, zu reflektieren und wertschätzend zu kommunizieren.

Die Fähigkeit, sich selbst zu erkennen und die eigenen Bedürfnisse ausdrücken zu können, sowie Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Empathie und Teamfähigkeit sind daher unerlässlich für eine erfolgreiche bedürfnisorientierte Mitarbeiter*innen-Führung.

Die Vorteile, die sich aus der konsequenten Umsetzung bedürfnisorientierter Führung ergeben, sind sehr greifbar:

Bedürfnisorientierte Führung

- steigert die Empathiefähigkeit der Mitarbeiter*innen und legt so die Basis für tiefere und belastbarere Beziehungen am Arbeitsplatz,
- ermöglicht es der Führungskraft, der Diversität und dem Bedürfnis nach Individualität der Mitarbeiter*innen und Kolleginnen und Kollegen besser gerecht zu werden,
- hilft den Führungskräften dabei, zusammen mit ihren Mitarbeitenden flexibler auf die vielfältigen Veränderungen der Gegenwart zu reagieren, transparenter zu kommunizieren und so gemeinsam zu passenden Reaktionen zu kommen,
- steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz und liefert so einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeiter*innen-Bindung,
- fördert die Attraktivität eines Unternehmens, sodass es leichter fällt, Mitarbeitende zu finden und zu binden,
- leistet einen wertvollen Beitrag, die Resilienz und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz zu stärken, und hat somit einen direkten Einfluss auf Fehlzeiten.

3 Praktische Umsetzung der bedürfnisorientierten Führung

3.1 Welche Kompetenzen werden entsprechend dem Handlungsmodell benötigt?

Zur Umsetzung des Konzepts „Bedürfnisorientierte Führung“ werden verschiedene, aber insbesondere Soft-Skill-Kompetenzen benötigt, die wir oben bereits angesprochen und mit weiteren Konzepten als relevant belegt haben. Diese werden wir nun im Folgenden näher ausführen.

3.1.1 Die Fähigkeit, zwischen Bedürfnissen und Strategien zu unterscheiden

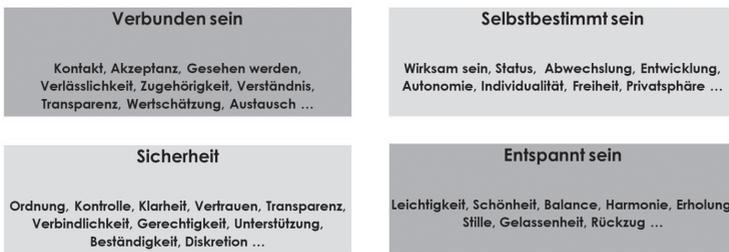
Zunächst gilt es, zwischen Bedürfnissen und Strategien genau unterscheiden zu können: Bedürfnisse sind die einzelnen Bedarfe, die jeder

Mensch hat. Lediglich die Ausprägung und Priorisierung unterscheidet uns Menschen.

Es gibt die sogenannten Grundbedürfnisse – wie zu Beispiel Essen, Schlafen, Trinken – und ebenso gibt es nach GFK die emotionalen Primärbedürfnisse in ihren unterschiedlichen Ausprägungen (siehe Abb. 4).

Menschliche Bedürfnisse

In Anlehnung an das Modell der Gewaltfreien Kommunikation



➤ Alle Menschen haben (die gleichen) Bedürfnissen – nur in unterschiedlicher Intensität.

Vgl. GFK Navigator

Abb. 4: Primärbedürfnisse nach GFK

Beispielsweise wurde lange Zeit davon ausgegangen, dass monetäre Anreize bei nahezu allen Mitarbeiter*innen zu einer gewünschten Leistungssteigerung führen. Studien zu diesem Thema zeigten jedoch, dass die Zufriedenheit und damit auch die Leistungssteigerung von Mitarbeiter*innen im Schnitt drei Monate nach einer Gehaltserhöhung wieder sank. Bei einigen blieb sie jedoch erhalten. Es kann aufgrund der Erfahrungen, die derzeit mit der Entwicklung der bedürfnisorientierten Führung in der Praxis gemacht werden, davon ausgegangen werden, dass bei den Mitarbeiter*innen, die weiterhin motiviert blieben, ein Primärbedürfnis nach Sicherheit erfüllt wurde, während die andere Mitarbeiter*innen vermutlich andere Primärbedürfnisse hatten. Häufige Primärbedürfnisse im Arbeitskontext sind beispielsweise Autonomie, Zugehörigkeit, Aufmerksamkeit, Sicherheit und/oder Anerkennung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen.

Strategien sind Handlungen, die dazu dienen, die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse zu erreichen. Es gibt zur Befriedigung eines einzelnen Bedürfnisses sehr viele unterschiedliche Strategien.

Wenn zum Beispiel Mitarbeiter*innen das Bedürfnis nach Sicherheit haben, kann man, um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben, überprüfen, ob stabile Finanzen die Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter*innen nach Sicherheit befriedigen, ggf. befinden sie sich aktuell in einer angespannten finanziellen Situation oder haben das Bedürfnis, für ihre Rente vorzusorgen. Selbstverständlich kann auch eine andere Form der Sicherheit im Vordergrund stehen, die somit eine andere Strategie erfordert. Hier wäre es zum Beispiel möglich, einen konkreteren Handlungsrahmen zu vereinbaren: Statt einer halben Stunde pro Woche kann man einen kurzen täglichen Mail-Kontakt zur Rückversicherung vereinbaren oder auch eine Position/einen Auftrag finden, in der entsprechende Mitarbeiter*innen vertraute und reproduktive Tätigkeiten mit wenig eigener Verantwortungsübernahme erledigen können. Die Strategien müssen nun aber nicht nur die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen, sondern auch die der Führungskräfte und der Personen, stellvertretend für das Unternehmen, befriedigen.

Mitarbeitenden in einer angespannten wirtschaftlichen Lage monetäre Zuwendungen zukommen zu lassen, ist nicht immer möglich. Hier gilt es, im Kontakt zu bleiben, transparent zu sein und zu versuchen, andere Strategien zu finden, die eine Win-Win-Situation erzeugen können. Vielleicht wird bald eine Stelle frei, die besser dotiert ist, oder es ist möglich, Überstunden zu machen, die vergütet werden. In solchen Situationen hat das wohlwollende Anerkennen eines Bedürfnisses schon eine hohe motivatorische Bedeutung. Die Mitarbeiter*innen werden wahrgenommen und ihr Bedürfnis wird respektiert. Oft hilft es auch, transparent zu machen, wann und unter welchen Voraussetzungen eine Gehaltserhöhung ggf. wieder möglich sein wird.

Grundsätzlich gilt: Bedürfnisse sind immer anzunehmen, verhandelt wird über die Strategie der Bedürfniserfüllung. Die Wahl der Strategie ist der entscheidende Punkt, der, wie oben bereits erwähnt, eine Win-Win-Situation herstellt. Eine wichtige Kompetenz stellt also die Unterscheidungsfähigkeit zwischen Bedürfnissen und Strategien dar.

3.1.2 Empathie als Kompetenz

Von Führungskräften wird immer häufiger erwartet, zum Kulturträger/zur Kulturträgerin einer agileren und anpassungsfähigeren Unternehmenskultur zu werden. Gefordert wird dabei die Begegnung auf Augenhöhe zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften. Dies leisten zu können, setzt natürlich neben der grundsätzlichen Offenheit, diese Rolle anzunehmen, auch voraus, dass die Führungskräfte sich selbst gut steuern können und einen guten Zugang zu den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen haben. Die Persönlichkeit und die Biografie der Führungskräfte der Zukunft rückt noch weiter in den Fokus: Wenn Führung von innen nach außen funktioniert, ist natürlich die Selbstführung die Grundlage jeder guten Führung und gewinnt gerade in dem beschriebenen Kontext immer weiter an Bedeutung (vgl. Goleman).

Die Führungskraft muss dabei nicht nur die eigene Empathiefähigkeit stärken, damit sie die Emotionen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser verstehen kann, sondern muss auch in der Lage sein, Empathie sowie das Wissen um Bedürfnisse und Strategien, entsprechende Kommunikationsmethoden und Kommunikationsstrukturen zu etablieren und eine entsprechende Haltung als Vorbild vorzuleben und zu vermitteln. Ohne Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung aufseiten der Führungskräfte wird auch bedürfnisorientierte Führung nicht funktionieren.

Die Fähigkeit zur Empathie ist die Kernvoraussetzung für bedürfnisorientierte Führung. Wir können Empathie auf zwei Ebenen betrachten.

Die erste Ebene beschreiben wir (vgl. Becks) mit dem Begriff der „Perspektivübernahme“: Diese Kompetenz meint die Fähigkeit, andere Menschen „deuten“ und deren Verhalten interpretieren zu können. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit des Perspektivwechsels, sich also in andere Sichtweisen hineinendenken und hineinfühlen zu können. Mithilfe dieser Kompetenz gelingt es uns besser, die Haltung, die Emotionen und die Bedürfnisse von anderen zu verstehen. Weiter geht aber die Facette der „Sensitivität“: Hier entsteht eine Resonanz der Gefühle des anderen Menschen in mir. Die Beobachtung anderer löst bei mir eine Reaktion des neuronalen Netzwerkes, der „Spiegelneuronen“ aus, auf deren Basis wir die Emotionen von anderen nachfühlen können. Wir schwingen mit der anderen Person mit und nehmen teil an deren Erleben. Das bedeutet, wir freuen uns mit jemandem, der sich freut,

oder wir leiden auch mit jemandem mit, der leidet. Wir spüren die Emotionen des anderen Menschen quasi in uns.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Empathie überhaupt entwickelbar ist, da wir wissen, dass einige Komponenten von Empathie erblich begünstigt sind. Viele würden entsprechend wahrscheinlich sofort antworten, dass Empathie eher etwas ist, was man „mitbekommt“, aber später nicht mehr erlernen kann. Ist die Frage so einfach zu beantworten? Studien (vgl. von Berkhout) legen nahe, dass wir sehr wohl lernen können, eine stärkere Perspektivübernahme zu entwickeln. Fraglich ist dabei weiterhin, ob wir auch Empathie im engeren Sinne, also Sensitivität, trainieren können, denn ein „Mitfühlen“ setzt erst einmal ein eigenes intensives emotionales Erleben voraus. Dieses lässt sich sicherlich im Training nur sehr begrenzt entwickeln und braucht einen anderen Rahmen für die Weiterentwicklung. Gleichzeitig kann man aber durchaus die Hypothese vertreten, dass ein Mensch, der gezielt an der Weiterentwicklung seiner Sensibilität arbeitet, Schritt für Schritt auch eine höhere Sensitivität entwickeln wird.

3.1.3 Wissen um menschliche Bedürfnisse

Hierzu zählt das theoretische Wissen darüber, welche Bedürfnisse es gibt. Als Grundlage bieten sich die Bedürfnis- und Gefühlskarten nach GFK an, aber auch die Unterscheidung zwischen Strategien und Bedürfnissen ist hier hilfreich, wie wir sie oben bereits erklärt haben.

3.1.4 Methodischer Background

Schaffung eines methodischen Backgrounds zur Bedürfniserkennung, zum Beispiel über die Möglichkeit, von der Gefühlslage eines Menschen auf seine Bedürfnisse zu schließen. Die Erkennung der Gefühlslage wiederum erfordert, ebenso wie bei der Bedürfnisseevaluation, einen adäquaten Einsatz der Methoden *Aktives Zuhören*, *Spiegeln* und Kenntnisse über *nonverbale Kommunikation* durch Mimik, Gestik und Körperhaltung.

3.1.5 Gruppendynamik und systemische Kompetenzen

Diese Kompetenzen dienen dazu, die Bedürfnisse des einzelnen Menschen im System zu verorten und im Blick zu behalten, welche Strategien wie auf das Gesamtsystem und die Gruppe/das Team wirken. Zum

Beispiel könnten monetäre oder zeitliche Zuwendungen bei anderen Mitarbeiter*innen Gefühle von Neid oder Herabsetzung hervorrufen. Hier gilt es für die Führungskraft, wachsam zu sein und transparent zu agieren.

3.1.6 Wertschätzende Haltung

Die Grundlage zur Umsetzung dieser Kompetenzen ist allerdings, dass man eine offene und wertschätzende Haltung anderen gegenüber entwickelt. Das bedeutet auch, dass man die individuellen Bedürfnisse des Gegenübers respektiert, auch wenn man mit den jeweiligen Strategien der Bedürfniserfüllung nicht immer einverstanden ist.

All diese Kompetenzen sind gut erlernbar. Entsprechende Übungen stellen wir, wie bereits erwähnt, unter Punkt 5 vor.

4 Bedürfnisorientierte Führung in der Unternehmenspraxis am Beispiel von Porta Vita

Porta Vita arbeitet als privater Anbieter mit Kindern und Jugendlichen, bei denen eine psychische Erkrankung diagnostiziert wurde oder die laut ärztlichem Attest von einer solchen bedroht sind. Die fest angestellten Psychologen und Pädagogen arbeiten mit jeweils einem Kind im 1:1-Kontext innerhalb des Schulsystems, um Integration zu ermöglichen.

Wie bei jedem Unternehmen gibt es auch bei Porta Vita bestimmte Herausforderungen im wirtschaftlichen und personellen Bereich, denen versucht wird, aktiv zu begegnen:

Mitarbeiter*innen-Akquise:

- Porta Vita bietet eine Dienstleistung an, die eine sehr hochwertige Ausbildung erfordert, aber finanziell nur begrenzt attraktiv ist – bei der Auswahl der Mitarbeiter*innen wird nicht nur die fachliche Expertise berücksichtigt, sondern auch eine entsprechende Kompetenz im Bereich der Soft Skills, die für eine bedürfnisorientierte Führung notwendig ist. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, in der Folge Mitarbeiter*innen über Führung, Begleitung und Entwicklung längerfristig an das Unternehmen binden zu können.

- Ist die Kompetenz im Bereich der notwendigen Soft Skills noch nicht gegeben, wird vor allem darauf geachtet, dass die potenziellen Mitarbeiter*innen das Potenzial und den Wunsch zur Entwicklung der notwendigen Kompetenzen mitbringen.

Mitarbeiter*innen-Motivation und -bindung:

- Da Porta Vita im Bereich der monetären Anreize selten mit Unternehmen aus anderen Branchen konkurrieren kann, bietet es gezielt ein hohes Maß an Transparenz, Wertschätzung, Wissensvermittlung und Autonomie bei gleichzeitiger Rückendeckung und Unterstützung der Mitarbeiter*innen.
- Die Mitarbeiter*innen formulieren selbst, wie viel Unterstützung sie benötigen; die Kriterien, ab wann die Teamleiter*innen, die pädagogische Gesamtleitung oder auch die Geschäftsführerinnen die Entscheidung spätestens treffen, sind klar formuliert und fachlich begründet.
- Für Notfälle gibt es ein Notfalltelefon, das von der pädagogischen Leitung abgedeckt wird, sodass Mitarbeiter*innen bei akuten Notfällen – wie Fremd- und Eigengefährdung oder akuter Kindeswohlgefährdung – stets eine fachlich qualifizierte und weisungsbefugte Ansprechpartnerin zur Verfügung haben. Auch für alle anderen Themen gibt es feste Ansprechpartner*innen.
- Alle Mitarbeiter*innen, egal, auf welcher Führungsebene, erhalten im Schnitt 30 Minuten Zeit pro Woche zu festgelegten Zeiten, um fachliche und persönliche Anliegen zu diskutieren. Auch die Psychohygiene im Rahmen der Fürsorgepflicht ist in diesen Einzel-Settings einfacher und nachhaltiger möglich. Gespräche „zwischen Tür und Angel“ haben sich sehr reduziert, weil die Mitarbeiter*innen die zugewandte und wertschätzende Atmosphäre in der gemeinsamen Zeit schätzen. Sie kommen gerne und vorbereitet in das Gespräch – konzentriertes Arbeiten und eine angenehme Atmosphäre steigern die Zufriedenheit und gleichzeitig die Produktivität. Auch die Meetings im Gesamtteam reduzieren sich auf ca. eine Stunde pro Monat, sie dienen nun vor allem der Transparenz zu Entwicklungen in der Firma und zur Schaffung eines gemeinsamen Wissens über die Strukturen, Abläufe und andere organisatorische Angelegenheiten.

Mitarbeiter*innen-Entwicklung:

- Die Weiterbildung der Kompetenzen erfolgt dann unternehmensintern in den 30-minütigen Einzel-Meetings pro Woche zwischen Teamleitung und Mitarbeiter*in, in den Gruppen-Supervisionen und bei Bedarf in speziellen Seminaren oder vereinbarten Einzelterminen. Auch die Teamleiter*innen erhalten, genau wie ihre Teammitglieder, Einzel-Meetings, Supervisionen und Autonomie bei gleichzeitiger Rückendeckung – in gleichem Maße wie die Menschen, die in ihrem Team arbeiten.

Näheren Einblick zu den Erfahrungen aus Sicht von Geschäftsführer*innen mit der angewandten bedürfnisorientierten Führung finden Sie im Interview mit den Geschäftsführerinnen und Gründerinnen von Porta Vita dargestellt (s. Interview im Anhang).

5 Bedürfnisorientierte Führung aufbauen

Wir wollen nun einen Blick darauf werfen, wie wir die relevanten Kompetenzen – wie Empathie und soziale Kompetenz – gezielt aufbauen und trainieren können. Bedürfnisse und Motive von Menschen sind leider nicht so einfach von außen lesbar. Was hilft nun zum Beispiel Menschen, die eigentlich eher analytisch und wenig intuitiv auf ihre Umwelt zugehen, mehr Empathie zu entwickeln?

- Zuallererst gilt es, *eine persönliche Haltung* zu entwickeln, die in diesem Fokus auf den Menschen und den in der Führung damit verbundenen Zeitaufwand einen echten Mehrwert sieht: Offenheit und Bereitschaft, gezielt in die Beobachtung und Wahrnehmung von sich selbst und von anderen Menschen zu gehen.
- Hier ist es oft ein Schritt für Führungskräfte, gezielt Zeit in diese Kompetenz zu investieren, um mehr Zugang auch zu den eigenen Emotionen zu bekommen. Sich selbst und die eigenen *Gefühle* besser *wahrzunehmen* und zu lernen, sich auch bewusst von den Gefühlen abzugrenzen, ist eine sehr persönliche Lern- und Wachstumsaufgabe. Gerade analytische Menschen müssen hier den klaren individuellen Nutzen einer höheren Sensibilität für sich erkennen.
- *Modelle*, wie das Riemann-Thomann-Modell oder das SCARF-Modell von David Rock, helfen, kognitiv zu verstehen, warum Menschen sich verhalten, wie sie sich verhalten, und warum sie fühlen,

wie sie fühlen. Durch diese Modelle stärken wir die Interpretationskompetenz der Menschen. Einblicke in die gewaltfreie Kommunikation und den Zusammenhang von Emotionen, Bedürfnissen und Lösungsstrategien liefern uns das Vokabular und auch die Ausdrucksformen der einzelnen Emotionen, das, was wir wahrnehmen, auch in passende Worte zu fassen.

- Gleichzeitig brauchen wir *kommunikative Tools*, die eingeübt und konsequent angewendet werden können. Zu diesen Tools gehören echtes, aktives Zuhören oder auch gute systemische Fragetechniken, wie Fragen zur Skalierung oder zirkuläre Fragen.

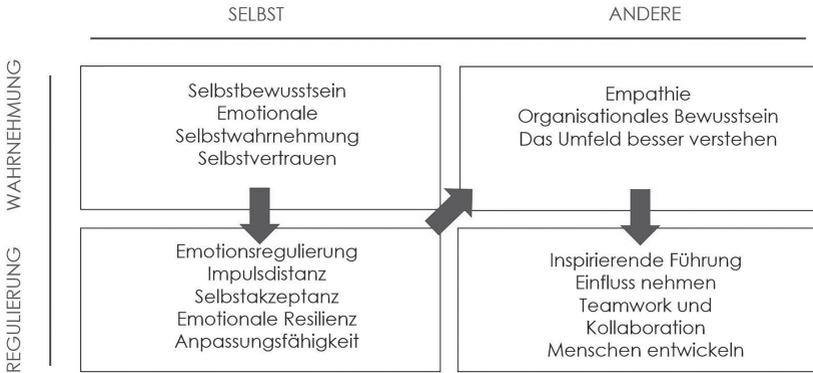
Für sehr analytische Menschen kann oft der erste Schritt sein, die Wahrnehmung der eigenen Gefühle und Emotionen zu stärken. Je besser es ihnen gelingt, die eigenen, vielleicht weniger stark wahrnehmbaren Emotion zu entdecken und die damit verbundenen Bedürfnisse zu verstehen, umso leichter wird es ihnen auf Dauer fallen, sich auch mit anderen zu verbinden und in der Folge auch die eigenen Emotionen und Bedürfnisse von denen anderer abzugrenzen.

Um die notwendigen Kompetenzen in der bedürfnisorientierten Führung aufzubauen, braucht es also auch erst einmal die Arbeit an sich selbst.

5.1 Selbstwahrnehmung

Eine gute Struktur dieser Arbeit liefert uns das Konzept der emotionalen Intelligenz von Goleman. Dieses Konzept beschreibt im ersten Schritt die Fähigkeit, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, angemessen auszudrücken und sich situativ zu steuern.

Daniel Goleman spricht in diesem Kontext in seinem Buch „Emotionale Führung“ von vier Dimensionen emotionaler Intelligenz in Führungssituationen: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein, also auch die Fähigkeit, andere empathisch wahrzunehmen, und Beziehungsmanagement als Fähigkeit, auf andere Einfluss zu nehmen. (vgl. Abb. 5)



Basierend auf dem EI Modell nach Daniel Golemann

Abb. 5: Vier Dimensionen Emotionaler Führung

Gehen wir Schritt für Schritt dieses Modell durch, gibt es für jede Phase pragmatische Übungen, mit denen wir in Trainings-Situationen die jeweiligen Kompetenzen aufbauen und stärken können. (vgl. Abb. 6)



EI Modell nach Daniel Golemann

Abb. 6: Übungen zum Aufbau der relevanten Kompetenzen

Die Selbstwahrnehmung stärken wir im ersten Schritt durch Übungen wie den Body Scan, Meditation und ähnliche Übungen, die Körper und Geist stärker in Verbindung bringen. So lernen die Teilnehmenden, sich selbst stärker wahrzunehmen. Begleiten können wir diese Arbeit mit eher analytischen Elementen, wie die Arbeit an Antreibern oder inneren

Glaubenssätzen. Die eigenen Reaktionen und das eigene Verhalten in verschiedenen (Führungs-) Situationen besser verstehen zu lernen, ist hier das Ziel.

Tipp: Dyadische Übungen haben sich hierfür als besonders wirksam erwiesen. Die Übung erfolgt zu zweit und fokussiert auf die Selbstwahrnehmung in emotional aufgeladenen Situationen, wie zum Beispiel einem Konflikt. Zunächst berichtet der*die erste Teilnehmende ca. 3–5 Minuten in einem Monolog von einer solchen Situation und beschreibt auch die Emotionen in diesem Augenblick („Was empfindest du, während du dies erzählst?“) und verortet die entsprechende Körperwahrnehmung („Wo genau spürst du das?“). Der*die Partner*in hört empathisch zu und wiederholt bei Bedarf die Fragen, um das Gegenüber zu unterstützen, noch eine Reflexionsebene tiefer zu kommen. Danach wechseln die Rollen. Nach der zweiten Runde geben sich die beiden ca. 5 Minuten Feedback und reflektieren die Übung. Mit dieser Übung stärken wir nicht nur gleichzeitig die Fähigkeit zur emotionalen Selbstwahrnehmung auf der einen Seite und des empathischen Zuhörens auf der anderen Seite, sondern entwickeln auch die Kompetenz weiter, die eigenen Gefühle, Wahrnehmungen und Bedürfnisse aktiv auszudrücken. Dies ist ein wesentlicher Schritt hin zur Formulierung passender **Ich-Botschaften** als ein weiteres Kerninstrument guter Kommunikation.

5.2 Selbstmanagement

In der Regulierung der Emotionen gilt es zunächst, über Atemübungen in eine aktive Steuerung des eigenen Körpers zu kommen. Auch dies kann mit den Teilnehmenden entsprechend eingeübt werden. In der nun gewonnenen Distanz zu den eigenen Emotionen liegt die Chance, die eigenen Muster besser wahrnehmen und steuern zu lernen.

Im zweiten Schritt wird dann darauf fokussiert, die eigenen Glaubenssätze zu hinterfragen und bei Bedarf umzuwandeln. Hier hat sich die Arbeit mit den Fragen von Byron Katie bewährt. Mithilfe ihrer vier Fragen (Ist das wirklich wahr? Kannst du absolut sicher sein, dass es wahr ist? Wie reagierst du oder was passiert mit dir, wenn du diesen Gedanken tatsächlich glaubst? Wer wärst du und wie fühlst du dich ohne diesen Gedanken?) und der von ihr beschriebenen Umkehrung ist es auf einfache und nachvollziehbare Art und Weise möglich, eigene

Glaubenssätze und Verhaltensmuster zu hinterfragen und umzukehren. Durch die regelmäßige Übung emanzipiert man sich von seinen Glaubenssätzen und erringt mehr Freiheit im (Führungs-)Verhalten.

5.3 Die Wahrnehmung anderer

Im Hinblick auf die Wahrnehmung anderer gilt es natürlich, zunächst die Perspektivübernahme zu stärken:

Wir trainieren zur Stärkung dieser Fähigkeit sehr intensiv das wirkliche aktive Zuhören. Wir betonen dabei immer wieder die Bedeutung eines guten Kontakts mit dem Gegenüber und schulen die Teilnehmenden im wirkungsvollen Spiegeln der wahrgenommenen Emotionen und Bedürfnisse. Hier gibt es zunächst immer wieder die Tendenz der Teilnehmenden, sich auf die inhaltliche Ebene zu beschränken. In diesem Fall betonen wir die Bedeutung der Emotionen als regulativ und zur Erfassung der wahren Bedeutung einer Situation über die Analyse der dahinter liegenden Bedürfnisse.

Gleichzeitig spiegeln wir in Fallsituationen, kollegialen Beratungen und Rollenspielen immer wieder sehr bewusst, die Wirkung des Verhaltens der Teilnehmenden auf uns, und teilen unsere Hypothesen in Bezug auf dahinter liegende Bedürfnisse. So bieten wir den Teilnehmenden an, sich in der Wahrnehmung und in der Folge beim Paraphrasieren an uns als Vorbildern zu orientieren.

In der Wahrnehmung des*der anderen ist die V(orwurf)-W(unsch)-Regel eine besondere Form des Reframings, die es uns und dem*der anderen ermöglicht, einen lösungsorientierten Blick auf die andere Person in herausfordernden Situationen zu entwickeln. Wir spiegeln bei einem Vorwurf die wahrgenommene Selbstoffenbarung in Bezug auf die zugrundeliegenden Bedürfnisse und formulieren diese Bedürfnisse als Wunsch um.

Tipp: V(orwurf)-W(unsch)-Regel: *Im privaten wie im beruflichen Kontext entstehen viele schwierige Kommunikationssituationen und Konflikte daraus, dass wir uns real und vermeintlich Vorwürfe machen. Wir reagieren dann auf den gefühlten Angriff, und schon ist der Weg zum Streit geebnet. Wenn es uns als Zuhörer*in aber gelingt, die eigene Emotion zu steuern und den Wunsch und damit verbunden auch das Bedürfnis hinter dem Vorwurf zu hören oder zu erfragen, so kann es*

uns gelingen, lösungsorientiert Klärung herbeizuführen. Diese Technik lässt sich zum Beispiel auch sehr erfolgreich in Change- und Transformationsphasen einsetzen. Über den Ärger und die Vorwürfe, die ein Mensch im Widerstand macht, kann man sehr viel über dessen deren Wünsche und Bedürfnisse erfahren. Diese Bedürfnisse kann man dann wahrnehmen, wertschätzen und vielleicht sogar in Teilen erfüllen. Viele dauerhafte Verhärtungen lassen sich so in Veränderungsprozessen vermeiden. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Einübung des Tools anhand von Change- oder Konfliktthemen an.*

Auch in der kollegialen Beratung lässt sich der Perspektivwechsel sehr wirkungsvoll und strukturiert einüben. Möchte ich die Wirkung dieser Übung noch steigern, wähle ich das Format der Case Clinic.

Tipp: Case Clinic: Die am MIT entwickelte Case Clinic ähnelt einer kollegialen Beratung, fokussiert aber viel stärker auf die Darstellung und Wahrnehmung der Gefühle und Bedürfnisse. Eingübt wird in diesem Tool nicht nur das empathische Zuhören, sondern auch das generative Zuhören, in dem es das Ziel ist, auch die eigene innere Resonanz und mögliche Entwicklungen in der Zukunft wahrzunehmen. Nach einem Fallinterview, in dem es vor allem auch darum geht, ein Gesamtverständnis vom Fall zu erlangen, sammeln die Teilnehmenden in einem Moment der Stille Bilder, Metaphern und Gefühle, die in ihnen als Resonanz auf das Gehörte entstehen und die sie im Anschluss mit dem Fallgeber/der Fallgeberin teilen. Nach einer Phase des Austausches zwischen allen berichtet der Fallgeber/die Fallgeberin, welche neuen Bilder und Ideen die Rückmeldungen der anderen ausgelöst haben.

5.4 Beziehungsmanagement

Nicht nur, um die Wahrnehmung anderer zu verbessern, sondern auch, um das aktive Beziehungsmanagement zu entwickeln, haben sich hier auch immer wieder Rollenspiele bewährt, die auf der Basis realer Fälle von Teilnehmenden entwickelt werden. In diesen gilt es, reale Menschen in ihrer Person, ihren Emotionen und ihren Bedürfnissen greifbar zu beschreiben und in Rollenspielen darzustellen. Hier erproben die Teilnehmenden auch ihre Fertigkeiten, andere zu beeinflussen und zu inspirieren.

Tip: Act Storming: Im klassischen Rollenspiel finden die Teilnehmenden in der Regel eigene Lösungen für ihre zuvor analysierten Kommunikationssituationen. Möchten wir jedoch Verhaltensvariabilität und ein Bewusstsein über die Auswirkungen des eigenen Verhaltens aufbauen, hat sich das Act Storming bewährt. Hier haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in ein Rollenspiel „einzuwechseln“, um Varianten des bisherigen Verhaltens zu erproben. So werden Ideen gesammelt und als Verhaltensalternativen dem Fallgeber/der Fallgeberin zur Verfügung gestellt. Die jeweilige Person kann am Ende auswählen und noch einmal ihre neue Variante des Gesprächs spielen.

Um die Wahrnehmung sozialer Beziehungen zu stärken und auch, um passende Interventionen in Teams zu erproben, hat sich die Arbeit mit Aufstellungen bewährt.

Tip: Aufstellungen: Die Arbeit mit Aufstellungen wird sowohl in der Therapie als auch in der Team- und Organisationsentwicklung genutzt und stützt sich dabei auf die Erkenntnisse der Systemtheorie. Auch in dieser Arbeit verlassen wir die rein kognitive Ebene und machen Emotionen, Bedürfnisse und auch Unbewusstes oder Unausgesprochenes sichtbar. Stellvertreter*innen zum Beispiel der realen Teammitglieder werden im Raum durch den Fallgeber/die Fallgeberin aufgestellt und Beziehungen und Dynamiken zwischen den Personen, aber auch Emotionen und Bedürfnisse von Einzelnen, werden im Dialog sichtbar gemacht. Durch die gemeinsame Arbeit und Veränderung der bestehenden Struktur können wir Probleme oder Konflikte lösen lernen. Hier lernen die Teilnehmenden, aktiv Teams, Konflikte etc. ganzheitlich wahrzunehmen und lösungsorientiert zu beeinflussen.

Wir haben im Laufe unserer Erläuterungen mehrmals betont, dass es nicht ausreicht, wenn allein die Führungskraft in ihrer Empathie und Selbststeuerung gestärkt wird und somit Hoheitswissen entwickelt. Um die beschriebenen Herausforderungen der Zukunft zu meistern, muss die Führungskraft auch in der Lage sein, die eigene Kompetenz weiterzugeben. Hier hat sich u. a. Coaching als Tool bewährt.

Tip: Führungskraft als Coach: Um die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung, aber auch in ihrer Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Alltags gut unterstützen zu können, hat sich das Konzept

der „Führungskraft als Coach“ bewährt. Natürlich gibt es für eine Führungskraft Grenzen, wenn sie als Coach wirksam werden will. Neben der eigenen Kompetenz als Coach sind auch Themen wie die notwendige Offenheit für Lösungen und die wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden Punkte, die eine Herausforderung darstellen können. Gleichzeitig haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, Führungskräften ein Grundhandwerkszeug für das Coaching zur Verfügung zu stellen: Neben der Diskussion über die richtige Haltung und mögliche Grenzen sind dies eine einfach und nachvollziehbare Grundstruktur und eine gute Handvoll von Fragetechniken und systemischen Interventionen. Mit dieser Grundausstattung können Führungskräfte in der Begleitung ihrer Mitarbeitenden schon sehr gute Erfolge erzielen, die über ein reines Training oder Ausprobieren neuer Aufgaben nie zu erreichen gewesen wären. Im Training hat sich eine Grundstruktur bewährt, die an die Struktur der kollegialen Beratung angelehnt ist. Sie ist einfach und klar und kann schon im Vorfeld im Training eingeübt werden, sodass die Teilnehmenden auf der Prozessebene bereits eine gewisse Handlungssicherheit mitbringen, wenn sie in ihre ersten Übungen als Coach gehen.

Natürlich können wir auf dieser Basis Lernreisen konzipieren, die sich voll auf den Aufbau von Empathie und sozialer Kompetenz konzentrieren, um die Teilnehmenden so zu befähigen, als Führungskraft zu agieren, die immer wieder auch bedürfnisorientiert führt. Die Lernreise ist dann intensiv und tiefgehend und wird die Teilnehmenden als Führungskräfte ein gutes Stück reifen lassen. Wer sich nicht so klar fokussieren möchte, sollte sich überlegen, wesentliche Elemente und vor allem viele der Tools in eine klassische Lernreise – zum Beispiel in einem Training zu den Grundlagen der Führung – zu integrieren. In diesem Fall erhalten die Teilnehmenden nicht nur eine gute Grundausstattung zu den relevanten Führungsthemen, sondern gehen auch emotional gut vorbereitet in ihre neue Aufgabe.

6 Literatur

- Cascio, J.: Facing the age of Chaos (www.medium.com)
- Gandolfi, F./Stone, S. (2018): Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership, *Journal of Management Research*, Vol. 18, No. 4, Oct.–Dec. 2018, pp. 261–269
- Goleman, D. et al. (2022): *Emotionale Führung*, 11. Auflage Berlin 2022
- Grabmeier, St.: BANI vs. VUCA, <https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>
- Jian, G. (2021): From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory, *The Tavistock institute* February 12, 2021
- Katie, B. (2002): *Lieben, was ist*, 1. Ausgabe, München 2002
- Lee, A. et al. (2020): Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2020), 93, 1–44
- Minseo et al. (2018): Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2018, Vol. 25(3) 257–276
- Mittal, R. and Dorfman, PW. (2012): Servant leadership across cultures. *Journal of World Business* 47(4): 555–570
- Prior, M. (2023): *MiniMax-Interventionen*, Heidelberg, Oktober 2023
- Rosenberg, M. (2016): *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*, 12. Ausgabe, Paderborn 2016
- Sendjaya, S./Sarros, J. C. (2002): Servant leadership: its origin, development, and application in organizations, *Journal of Leadership*
- Van Berkhout, E. T./Malouff, J. M. (2015, July 20): The Efficacy of Empathy Training: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Counseling Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/cou0000093>

7 Anhang

Interview mit Amina Skrijelj und Aisa Skrijelj Gründerinnen und Geschäftsführerinnen der Porta Vita UG

1. *Warum ist es Ihnen wichtig die Bedürfnisse von Mitarbeitern in ihre Arbeit mit einzubeziehen und welche Vorteile sehen Sie darin für Ihr Unternehmen?*

Das Einbeziehen der Bedürfnisse unserer Mitarbeiter ist für uns insofern wichtig, als dass wir eine möglichst angenehme und zur privaten Lebenssituation passende Arbeitsatmosphäre schaffen wollen. Es handelt sich um zwei Puzzleteile, die zueinander passen müssen. Als Unternehmen möchten wir perspektivisch und vorausschauend dafür sorgen, dass die intrinsische Motivation bei unseren Mitarbeiter*innen gegeben ist und gleichzeitig die notwendigen äußeren Rahmenbedingungen vorliegen, um die Arbeitszeit effektiv und produktiv zu gestalten. Das Zusammenspielen von Arbeit und privatem Leben stellt in jedem Fall einen wichtigen Faktor in der Produktivität unserer Mitarbeiter*innen dar. Wer einen Sinn in der eigenen Tätigkeit sieht und dazu noch eigene Bedürfnisse nicht hintenanstellen muss, leistet qualitativ hochwertigere Arbeit, welche in der Regel als viel mehr als „nur Arbeit“ wahrgenommen wird. Die persönliche Entfaltung und ein Sinn in der Tätigkeit sind elementar.

2. *Welche Bedürfnisse kommunizieren ihre Mitarbeiter*innen an Sie als Unternehmen im Rahmen des Bewerbungsprozesses und im laufenden Arbeitsverhältnis?*

Die wohl am häufigsten gestellte (und mittlerweile überholte und veraltete) Frage in einem Bewerbungsgespräch an den Bewerber*innen lautet: „Nennen Sie drei positive und drei negative Eigenschaften, die sie besitzen“. Wir möchten die Bewerber*innen jedoch von einem etwas anderen Standpunkt her kennenlernen und Fragen stellen, die mehr Tiefe aufweisen und bei welchen auch die Bewerber*innen die Möglichkeit erhalten ihre Wünsche und Anregungen zu äußern.

Unter anderem fragen wir daher den Bewerber*innen: „Was für „Eigenschaften“ sollte ein Unternehmen Ihrer Meinung nach mitbringen, damit Sie sich in diesem Unternehmen wohl fühlen und ihrer Arbeit dementsprechend auch sehr gut nachgehen können?“

Unsere Liste ist mittlerweile gefühlt unendlich lang. Selten bis fast gar nicht wird das Gehalt genannt. Auch wird eine bestimmte Anzahl an Urlaubstagen nicht benannt. An erster Stelle steht dagegen äußerst häufig, dass sich die Bewerber*innen eine gute Kommunikation innerhalb des Unternehmens wünschen, sprich die Bewerber*innen wünschen sich eine direkte Ansprechperson bei Fragen und klare Strukturen mit festen Verantwortlichkeiten. Auch möchten die Bewerber*innen „gesehen“ werden, sodass im Falle von Problemen, Fragen oder Anliegen diese auch kommuniziert und weitergeleitet werden können. Ein Satz, der mir besonders in Erinnerung geblieben ist, ist der eines Bewerbers, der sagte: „Ich möchte nicht nur eine Nummer im Unternehmen sein.“

Neben einer guten Kommunikation innerhalb des Unternehmens wird auch die grundsätzliche Transparenz im Unternehmen und auch eine gute Einarbeitung in die Tätigkeit aufgezählt.

3. *Erfordert aus ihrer Sicht dieser Führungsstil bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Mitarbeiter*innen? Zum Beispiel im Bereich der Soft Skills?*

Amina: Meiner Meinung nach benötigt der Bedürfnisorientierte Führungsstil von Seiten der Führungskräfte sowohl eine offene Art den Mitarbeiter*innen gegenüber, als auch ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter*innen. Lösungen finden wir gerade in der Zusammenarbeit mit unseren Teamleitungen in der Art, dass die Meinungen aller Betroffenen eingeholt werden und über bestimmte aktuelle Situationen offen und transparent gesprochen wird, bevor final eine Entscheidung getroffen wird. Somit ist jede Meinung im Unternehmen wichtig und wird gehört. Das gilt gerade in den Bereichen, in denen die Teamleitung eventuell einen noch engeren Draht zu den Mitarbeiter*innen hat als die Geschäftsführung. Nicht nur hören, sondern aktives Zuhören wird verlangt.

Aisa: Der Bedürfnisorientierte Führungsstil ist ein Zusammenspiel zwischen der Führungskraft, welche bereit ist den geäußerten Bedürfnissen Raum zu geben und den Mitarbeitenden, welche bereit sind die eigenen Bedürfnisse transparent zu äußern. Anschließend müssen diese evaluiert und im Dialog ausgearbeitet werden. Dabei sollten beide Seiten realistisch Theorie und Praxis evaluieren.

4. *Wie stellen Sie sicher, dass alle Führungskräfte diesen Führungsstil umsetzen?*

Bevor Porta Vita gegründet wurde, haben wir klar definiert, für was Porta Vita stehen soll. So haben wir von Beginn an sichergestellt, dass wir als Führungskräfte ganz genau wissen, wo unsere Reise hingehen soll. Zudem werden alle Kolleg*innen in der Leitungsebene vor Einstellung hinsichtlich ihrer eigenen Werte und Vorstellungen befragt. Hier müssen die Ansichten in dem Sinne passen, dass bei uns die gleichen Werte und Rechte für das gesamte Team gelten.

6. *Wieviel Zeit kostet dieses Modell die Führungskraft?*

Das Führungsmodell nimmt selbstverständlich Zeit in Anspruch. Wir sind jedoch der festen Überzeugung, dass diese Zeit an genau den richtigen Stellen investiert ist. Zudem ist dieser Führungsstil nicht neu implementiert worden. Diesen Stil haben wir für Porta Vita grundlegend im Vorfeld definiert und als Standard in der Arbeit gesetzt. So war es für uns entsprechend kein Mehraufwand das Modell von der Theorie in die Praxis zu überführen. In der täglichen Arbeit ist der Prozess aber naturgemäß mit einem gewissen Aufwand verbunden. Mit einer klaren Aufteilung von Zuständigkeiten hält sich die Arbeit des Einzelnen aber im Rahmen.

7. *Sehen Sie Schwierigkeiten oder Kritikpunkte bei diesem Führungsstil?*

Wir nehmen das Wachstum als Herausforderung wahr. Je größer das Unternehmen wird, je mehr wir expandieren und je mehr Stellen auf Ebene der Mitarbeiterführung besetzt werden müssen, je herausfordernder ist es dann, die „richtigen“ Kandidaten ausfindig zu machen. Dabei sollen die gleichen Werte im Hinblick auf Teamführung und Arbeitsmoral gegeben sein. Wir erwarten von der Leitungsebene, dass sie sich zusammenschließt, ein Team ist und eine angenehme Arbeitsatmosphäre auch im Führungsteam gewährleistet ist. Wir müssen einheitlich schauen, wie wir dem Team die notwendigen „Werkzeuge“ geben können, um gute Arbeit leisten zu können. Das ist ein großer Teil im Bereich der guten Leitung. Unsere Verantwortung liegt darin, einen „Werkzeugkasten“ bereitzustellen, der hilft die

Bedürfnisse richtig zu erkennen und im Führungshandeln zu berücksichtigen. Das Team nutzt dann diesen „Werkzeugkasten“ und leistet qualitativ hochwertige Arbeit in internen und externen Prozessen.