



BUCERIUS CENTER
ON THE LEGAL PROFESSION



FÜHRUNG KONKRET

Wie können Sie zentrale soziale Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen und Leistung, Engagement und Veränderungsbereitschaft fördern?



PROF. DR. MADELEINE BERNHARDT

Expertin HR, Leadership & Organisational Behaviour

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt ist promovierte Juristin, Diplom-Psychologin und zertifizierter Business Coach. Ihr Schwerpunkt innerhalb der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession liegt insbesondere auf den Themen Leadership und strategische Personalentwicklung. Die von ihr durchgeführten Entwicklungsprogramme, Workshops und Seminare profitieren von ihrem interdisziplinären Aus- und Weiterbildungsbackground sowie von ihrer umfangreichen Expertise hinsichtlich effektiver Formen der Führung und Zusammenarbeit innerhalb von Kanzleien und Rechtsabteilungen.

Führung konkret – Wie können Sie zentrale soziale Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen und Leistung, Engagement und Veränderungsbereitschaft fördern?

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt
Juni 2020

Stellen Sie sich bitte kurz folgendes Szenario vor: Sie sind Partner-/in einer Kanzlei und halten den Verzicht auf Boni für erforderlich in der aktuellen Krisensituation. Sie entscheiden gemeinsam in der Partnerschaft, dass alle Mitglieder der Kanzlei gewisse Einschnitte hinnehmen müssen. Wie kommunizieren Sie die Entscheidung gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Wie vermeiden Sie, dass Ihre besten Mitarbeiter/-innen, die Sie zuvor mit viel Aufwand ausgewählt und ausgebildet haben, Ihre Kanzlei bei der nächsten sich ihnen bietenden Gelegenheit verlassen? Wie vermeiden Sie, dass Mitarbeiter*innen frustriert werden, sich ungerecht behandelt fühlen und gerade in der jetzigen Situation, in der Sie ihre Kreativität und ihr Engagement besonders benötigen, „Dienst nach Vorschrift“ machen?

Wie stellen Sie stattdessen sicher, dass Ihre Mitarbeiter*innen die Veränderung als nachvollziehbar wahrnehmen, sich weiterhin der Kanzlei verbunden fühlen und ihre Leistung auch in dieser herausfordernden Zeit bestmöglich einbringen? Wie gestalten Sie die direkte Kommunikation im täglichen Führungshandeln? Was gilt es zu beachten hinsichtlich der Kommunikation von Entscheidungen und mit Blick auf Veränderungen, die für Organisationsmitglieder schmerzhaft sein können, wie z. B. entfallende Weiterbildungen, Versprechen, die nicht eingehalten werden können, ausbleibende Gehaltserhöhungen oder krisenbedingte Gehaltskürzungen, Stopps bei Bonuszahlungen, Kurzarbeit, oder Kündigungen?

Aus Sicht der **sozialen Neurowissenschaften** hängt der Grad unserer Leistung, unseres Engagements und unserer Veränderungsbereitschaft stark davon ab, ob wir aufgrund von Äußerungen oder Verhalten unseres Gegenübers eines oder mehrere unserer **zentralen sozialen Bedürfnisse** als berücksichtigt oder aber missachtet er-

leben. Wenn Letzteres geschieht, dann reagieren wir kognitiv, emotional und physisch stark negativ darauf. Die stattfindende neuronale Reaktion verläuft weitgehend identisch zur physiologischen Stressreaktion bei unseren frühen Vorfahren: Nahmen diese eine physische Bedrohung für Leib oder Leben wahr, dann wurde neuronal eine sog. „*Bedrohungsreaktion*“ in Gang gesetzt, die auf Flucht, Kampf oder Todstellen vorbereitete: der Kortisol-Spiegel stieg, das Immunsystem wurde heruntergefahren; Sauerstoff und Glukose wurden in die Extremitäten gepumpt und fehlten daher im präfrontalen Cortex, der u. a. für Planen, Denken, Gedächtnis und Kreativität zuständig ist. Negative Emotionen reduzierten darüber hinaus Leistungsfähigkeit und Motivation.

Welche sozialen Bedürfnisse sind so elementar, dass ihre Nichtberücksichtigung starke negative Reaktionen hervorrufen kann, die sich auf Leistung, Motivation und Offenheit gegenüber Veränderungen auswirken können?

FÜNF SOZIALE BEDÜRFNISSE BEEINFLUSSEN UNSER ERLEBEN UND VERHALTEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN

Zahlreiche empirische Studien konnten fünf soziale Bedürfnisse nachweisen, deren Beachtung oder Missachtung deutliche Effekte auf Leistung, Engagement und Veränderungsbereitschaft haben:

- Status (status)
- Sicherheit (certainty)
- Autonomie (autonomy)
- Zugehörigkeit (relatedness)
- Fairness (fairness)

Die folgende Übersicht fasst das unter dem Akronym „SCARF“ bekannte Konzept zusammen:

STATUS

Wie wichtig bin ich im Vergleich zu anderen? Wo stehe ich innerhalb der Organisation?

Status ist ein relationales soziales Bedürfnis, wir vergleichen uns hier mit anderen und fragen uns z. B.: Wie sehr fühle ich mich in meiner Expertise im Vergleich zu anderen gesehen und gewertschätzt? Wie wichtig bin ich für andere?

CERTAINTY

Wie gut kann ich die Zukunft vorhersagen? Inwieweit ist die Zukunft planbar für mich?

Wir möchten eine möglichst hohe Sicherheit bzgl. zentraler Ereignisse in der Zukunft erlangen. Dieses Bedürfnis erklärt auch unseren Konsum negativer Nachrichten zu einem bestimmten Thema. Wir hoffen auf diese Weise mehr Sicherheit darüber zu gewinnen, was die Situation für uns und unsere Zukunft bedeutet.

AUTONOMY

Welche Entscheidungsfreiheiten, welche Kontrollmöglichkeiten habe ich?

Autonomie beinhaltet das Bedürfnis, möglichst eigenständig Entscheidungen zu treffen und den Wunsch nach Wahlmöglichkeiten in einer spezifischen Situation. Wenn unsere Autonomie missachtet wird, dann reagieren wir oft mit emotionalem Widerstand. Dieser kann eine scheinbar sachliche Auseinandersetzung zur Folge haben, die jedoch auf sachlicher Ebene nicht erfolgreich aufgelöst werden kann.

RELATEDNESS

Wie sicher fühle ich mich im Team / in der Organisation? Haben wir eine gemeinsame Zukunft?

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe beinhaltet das Gefühl, hier sicher zu sein, ihr vertrauen zu können und mit ihr eine gemeinsame Zukunft zu haben. Je größer das Vertrauen ist, desto größer ist die empfundene Sicherheit, sich auch kritisch äußern und eigene Herausforderungen zur Sprache bringen zu dürfen.

FAIRNESS

Wie gerecht fühle ich mich im Vergleich mit anderen behandelt?

Fairness ist ebenso wie der Status ein relationales Bedürfnis, wir vergleichen uns hier also mit anderen und fragen z. B.: Inwieweit empfinde ich den Prozess, der zu einer Entscheidung führt sowie die Entscheidung selbst als nachvollziehbar und transparent (kommuniziert)?

Diese fünf sozialen Bedürfnisse beeinflussen, inwieweit eine Person sich in der Interaktion mit anderen als sozial „belohnt“ oder „bedroht“ empfindet.

Sozial belohnt fühlen wir uns, wenn eines oder mehrere der sozialen Bedürfnisse aus unserer Sicht von unserem Gegenüber berücksichtigt werden. Wir reagieren neuronal auf empfundene oder antizipierte soziale Belohnungen in vergleichbarer Weise wie unsere Vorfahren auf erwartete schmackhafte Nahrung. Wenn wir positive soziale Interaktionen erleben, wie z. B. Anerkennung für gute Leistung zu erhalten (Berücksichtigung des Bedürfnisses nach Status) oder in eine Entscheidung einbezogen zu werden (Berücksichtigung des Bedürfnisses nach Autonomie), dann befinden wir uns neuronal in einer sog. „Belohnungsreaktion“ inklusive der Ausschüttung entsprechender „Glückshormone“ wie Dopamin, der Entwicklung positiver Emotionen und der Stärkung der Leistungsfähigkeit unseres Cortex, der alle Ressourcen erhält, die für effektives Denken und Handeln erforderlich sind.

Sozial bedroht fühlen wir uns, wenn eines oder mehrere der sozialen Bedürfnisse aus unserer Sicht von unserem Gegenüber missachtet werden. Dies kann geschehen, wenn wir uns in unserer Kompetenz und Expertise angegriffen fühlen; auch kritisches Leistungsfeedback kann als sozial bedrohlich erlebt werden. Wenn wir uns als sozial bedroht empfinden, dann reagieren wir – wie oben beschrieben –

neuronal ungefähr so wie unsere frühen Vorfahren, wenn ein Säbelzahn hinter ihnen her war, mit den entsprechenden negativen Folgen auf kognitiver, emotionaler sowie auf Verhaltensebene.

Die aktuelle Situation erhöht die Notwendigkeit, diese Bedürfnisse in den Blick zu nehmen: Der Stresslevel vieler Menschen ist derzeit deutlich erhöht, viele erleben die Lage als bedrohlich und befinden sich dementsprechend neuronal bereits in einer „Bedrohungsreaktion“. Empirisch zeigen die bis dato durchgeführten Umfragen, dass die deutlichen Veränderungen im sozialen Miteinander auf viele Menschen stark verunsichernd wirken, auch wenn jeder/jede Einzelne das Geschehen selbstverständlich auch vor dem Hintergrund der individuellen finanziellen, familiären und gesundheitlichen Rahmenbedingungen unterschiedlich wahrnimmt.

WIE KÖNNEN SIE SOZIALE BEDÜRFNISSE FÜR VORBEREITUNG UND KOMMUNIKATION EINER FÜHRUNGSENTSCHEIDUNG ANGE-MESSEN BERÜCKSICHTIGEN?

Wie können Sie das Wissen um die sozialen Bedürfnisse konkret in Ihrem Führungshandeln anwenden? Lassen Sie uns dazu das eingangs skizzierte Szenario weiterverfolgen:

Sie sind, wie beschrieben, Partner/-in einer Kanzlei und halten den Verzicht auf Boni für erforderlich in der aktuellen Krisensituation. Welche Fragen stellen Sie sich, um zu entscheiden, wie Sie konkret kommunizieren werden, um eine Missachtung der sozialen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden bzw. zu reduzieren? Wie können Sie die sozialen Bedürfnisse in Vorbereitung, Kommunikation und Nachbereitung von Entscheidungen einbeziehen?

PHASENMODELL

Fokussierungsfragen hinsichtlich der Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse.



PHASE 1 | VORBEREITUNG

Als Partner/-in nehmen Sie hier die – vermutete – Perspektive der von der Entscheidung betroffenen Mitarbeiter*innen ein, denen Sie die Entscheidung kommunizieren werden. Welche Gedanken und Fragen könnten die Betroffenen jeweils beschäftigen? Die folgenden Fragen und Aussagen könnten einzelne Personen z. B. besonders fokussieren:

Bedürfnis nach Status: „Die Höhe des Bonus ist für mich gleichbedeutend mit meinem Status in der Organisation.“ Einige Menschen setzen Geld direkt mit Status gleich. Dies kann dazu beitragen, dass der Status als missachtet erlebt wird.

Bedürfnis nach Sicherheit: „Ist das Streichen der Boni nur der Anfang vom Ende? Könnten weitere Einschnitte gravierenderer Art folgen? Was heißt das für mich?“

Bedürfnis nach Autonomie: „Weshalb wurde nicht (sichtbar) diskutiert bevor entschieden wurde? Weshalb wurden (scheinbar) keine Alternativen überlegt?“

Bedürfnis nach Zugehörigkeit: „Gelten proklamierte Werte wie Kollegialität und Partnerschaftlichkeit in der Krise noch? Sorgen wir füreinander? Sind wir in der Lage, soziale Härten auszugleichen und z. B. zu differenzieren zwischen denen, die eventuell mehr auf den Bonus angewiesen sind als andere? Interessiert uns das als Organisation?“

Bedürfnis nach Fairness: „Wie gerecht ist der Prozess der Entscheidungsfindung, wie gerecht das Ergebnis? Sollte zwischen verschiedenen Statusgruppen differenziert werden; sollten einige mehr verzichten als andere?“

Wie können Sie in Ihrer Kommunikation möglichst viele der Bedürfnisse adressieren, um negative Konsequenzen zu reduzieren?

Zu jedem sozialen Bedürfnis können Sie nun überlegen, welche Aussagen den Betroffenen u. U. dabei helfen könnten, das jeweilige Bedürfnis als weniger missachtet zu erleben. Im konkreten Fall z. B., indem Sie in der Kommunikation darauf fokussieren, dass Betroffene

- ✓ die Notwendigkeit der Entscheidung erkennen,
- ✓ die Nachvollziehbarkeit der Kriterien sehen,
- ✓ den Entscheidungsprozess nachvollziehen,
- ✓ erkennen, weshalb proklamierte Werte auch weiterhin gelten, indem entsprechende Maßnahmen erläutert werden, die – falls vorhanden – soziale Härtefälle abmildern,
- ✓ ein auf gemeinsames Verbleiben in der Organisation fokussiertes Zukunftsbild entwickeln können.

Da es sich um universelle, menschliche Bedürfnisse handelt, kann es für Sie zudem hilfreich sein, sich die folgenden, weitergehenden Fragen zu stellen:

Welche sozialen Bedürfnisse sind bei mir selbst mit Blick auf die zu kommunizierende Entscheidung betroffen? Mit welcher Grundhaltung will ich das Gespräch führen?

Weshalb sollten Sie sich diese Fragen vorab stellen? Nehmen wir an, dass Sie selbst die zu kommunizierende Entscheidung rational mittragen. Gleichzeitig empfinden Sie jedoch Ihre Bedürfnisse nach Status und Fairness als missachtet, insbesondere da Sie sich als eine Person erleben, die in besonders hohem Maße zum Organisationserfolg beiträgt. Es ist hilfreich, diese Empfindung vor dem Gespräch wahrzunehmen und sich der betroffenen Bedürfnisse bewusst zu werden. Wenn Sie dies unterlassen, dann kann es passieren, dass Sie darüber hinweggehen, wenn Ihr Gesprächspartner signalisiert, dass er seine Bedürfnisse nach Status und Fairness als missachtet empfindet. Weshalb ist das so? Weil Ihr Gesprächspartner Sie durch seine Äußerungen unbewusst daran erinnert, dass Sie die gleichen Bedürfnisse bei sich selbst als missachtet erleben. Allerdings haben Sie intern die Strategie der Emotionsregulierung gewählt, die Empfindungen zu ignorieren und „die Zähne zusammenzubeißen“. Das gleiche Verhalten erwarten Sie dann unbewusst auch von Ihrem Gegenüber. Während Ihr Gegenüber spricht, denken Sie dann vielleicht Folgendes: „Mir gefällt das auch nicht, aber es ist eben nicht zu ändern“; „Wir müssen da jetzt durch“; „Ich beschwere mich auch nicht, und eigentlich hätte ich – im Vergleich zu meinem Gesprächspartner – noch viel mehr das Recht, die Entscheidung zu hinterfragen“. Was glauben Sie, wie gut es Ihnen gelingt, im Anschluss an diese Gedanken die sozialen Bedürfnisse Ihres Gegenübers kommunikativ zu würdigen?

PHASE 2 | KOMMUNIKATION DER ENTSCHEIDUNG

Welche sozialen Bedürfnisse adressieren Sie in der Kommunikation?

Je nachdem, wofür Sie als Partner/Partnerin sich entscheiden, könnten Sie z. B. auf folgende Aspekte fokussieren:

Bedürfnis nach Status: Sie können im individuellen Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter/der jeweiligen Mitarbeiterin verdeutlichen, dass und weshalb seine bzw. ihre spezifischen Fähigkeiten und Talente wichtig sind für die Organisation. Je konkreter die Aussagen sind, desto höher ist deren Glaubhaftigkeit.

Bedürfnis nach Sicherheit: Dieses Bedürfnis kann durch maximale Information berücksichtigt werden. Dazu gehören Aussagen, die verdeutlichen, was Sie bisher getan und veranlasst haben, um die Krise zu bewältigen, welche Schritte anstehen, wann mit weiteren Informationen und Entscheidungen zu rechnen ist, wie wann über welche Kanäle weitere Informationen gegeben werden, und wer bei Fragen Ansprechpartner ist.

Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Fairness: Hier kann erläutert werden, welche Kriterien gewählt wurden und weshalb diese als gerecht betrachtet werden. Sie können explizieren, dass alle innerhalb der Organisation betroffen sind und auf bestimmte Privilegien verzichten. Dies kann gleichzeitig Zugehörigkeit signalisieren i. S. einer gemeinsamen Anstrengung für das Ziel, die Organisation gut durch die Krise zu bringen und sie anschließend gemeinsam weiterzuentwickeln.

Wie gehen Sie mit einer deutlich negativen Reaktion Ihres Gegenübers um?

Wenn das Gegenüber im Gespräch z. B. verbal defensiv reagiert, können Sie ggf. anhand der Aussage einschätzen, welches soziale Bedürfnis gerade als missachtet wahrgenommen wird. Nehmen wir an, Sie vermuten, Ihr Gegenüber empfinde die Entscheidung als unfair. Wenig hilfreich ist es, direkt nochmal zu erläutern, weshalb die Entscheidung durchaus fair ist. Vielmehr lohnt es sich, weitere, offene Fragen zum besseren Verständnis zu stellen, z.B.: „Was würden Sie als fair erachten?“.

Welche sozialen Bedürfnisse können Sie in besonderem Maße berücksichtigen?

Anhand der Antworten, die Sie erhalten, entscheiden Sie, ob Sie das mutmaßlich unberücksichtigte Bedürfnis adressieren möchten, indem Sie den Prozess der Entscheidungsfindung für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin transparent darstellen. Alternativ kann eines der anderen Bedürfnisse, das berücksichtigt werden kann, in den Fokus gerückt werden und z. B. das Bedürfnis nach Zugehörigkeit mittels konkreter Aussagen zu gemeinsamen Zielen und zur Zusammenarbeit positiv adressiert werden.

PHASE 3 | NACHBEREITUNG

Wenn Sie im Gespräch mit starken emotionalen Reaktionen Ihres Gesprächspartners konfrontiert waren, kann auf mehreren Ebenen reflektiert werden:

Zum einen kann mit Blick auf die eigene innere Verfasstheit überlegt werden: **Wie fühlte ich mich in der Situation? Inwieweit hat dies eventuell meine Art der Kommunikation beeinflusst?** Es könnte z. B. sein, dass Sie sich in der Situation

ausreichend unwohl fühlten, um unbewusst durch Stimme und Körpersprache zu signalisieren, dass Sie das Gespräch so kurz wie möglich halten möchten, so dass dadurch kein wirklicher Dialog zustande kam.

Zudem kann das eigene Vorgehen reflektiert werden anhand der folgenden Fragen: **Was ist mir gut gelungen im Gespräch? Welches Verhalten hat ggf. dazu beigetragen, dass die Situation nicht wie erhofft verlief?**

Und schließlich kann gerade bei einem weniger erfreulichen Gesprächsverlauf überlegt werden: **Was habe ich gelernt hinsichtlich der Aspekte, die dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin besonders wichtig sind? Wie würde ich bei einem nächsten Gespräch kommunizieren, um noch effektiver zu sein?**

Ergänzend sei hier noch folgendes angemerkt: Für eine effektive Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse ist es über die hier betrachtete Kommunikation hinaus selbstverständlich von elementarer Bedeutung, inwieweit die Bedürfnisse sichtbar im beruflichen Alltag berücksichtigt werden im Rahmen spezifischer Führungsinstrumente. Geschieht dies nicht, dann wird die Glaubwürdigkeit der

der Person beschädigt, die soziale Bedürfnisse zwar kommunikativ würdigt, sie bei der Anwendung von Führungsinstrumenten jedoch unbeachtet lässt. Mit Blick auf das Bedürfnis nach Fairness kann z. B. überprüft werden, inwieweit das Leistungsbeurteilungssystem diesem in der Praxis ausreichend Rechnung trägt und inwieweit Veränderungen zu einer stärkeren Berücksichtigung beitragen würden. Mit Blick auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit kann die Frage gestellt werden, inwieweit Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dahingehend ausgewertet werden, dass für die Befragten deutlich wird, dass ihre Meinung relevant ist und sie Weiterentwicklungen anstoßen können, was ein deutliches Signal der Zugehörigkeit darstellt.

Da es sich um absolut grundlegende Bedürfnisse handelt, lohnt es sich, diese grundsätzlich mit in den Blick zu nehmen, um die Arbeitsbeziehung zu den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten, in der jeweiligen Situation und für die Zukunft zu stärken.

WELCHE KONKRETE VERHALTENSWEISEN SIGNALISIEREN, DASS SIE DIE SOZIALEN BEDÜRFNISSE BERÜCKSICHTIGEN BZW. NICHT BERÜCKSICHTIGEN?

Die folgende Übersicht skizziert einige mehr oder weniger hilfreiche Verhaltensweisen hinsichtlich der Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse im Führungsverhalten:

	Status	Certainty	Autonomy	Relatedness	Fairness
Bedürfnisse berücksichtigen	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise wahrnehmen und würdigen • Ernsthaftes positives Feedback zu Expertise und Leistung geben • Aufgaben vergeben, die dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin die Möglichkeit geben, Expertise zu zeigen und weiterzuentwickeln • Bedeutung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für die Organisation aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • So viele Informationen wie möglich mitteilen • Erwartungen transparent kommunizieren • Kommunizieren, wenn Erwartungen erfüllt wurden • Kriterien kommunizieren, anhand derer Entscheidungen getroffen werden • Zukunftsorientierte Aussagen und Absichten, die sicher sind (z.B. „Wir WOLLEN alle Mitarbeiter*innen behalten“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung bei Entscheidungsprozessen, die Mitarbeiter*innen betreffen • Wahlmöglichkeit in der Gestaltung der Arbeitszeit (Output-Orientierung) • Wahlmöglichkeit bei der Gestaltung des Lernprozesses in der Organisation • Gerade bei Mitarbeiter*innen mit wenig „machtvollen“ Positionen sollte Wahlfreiheit möglichst groß sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen stellen, die Interesse signalisieren, anschließend zuhören • Einbeziehen in Entscheidungen • Angstfreie Kommunikation mit Blick auf Kritik, Sorgen, Fehler • Ideen, Kritik explizit einladen • Eigene Fehlbarkeit signalisieren • Mentoring-/Coaching-Systeme • Gemeinsames attraktives Ziel • Erfolge feiern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Handlungen mit Blick auf die Werte der Organisation kontinuierlich auf Kongruenz prüfen • Transparenz in der Kommunikation, insbesondere hinsichtlich des Entstehens von Entscheidungen und der Kriterien • Regeln, Erwartungen, Werte sichtbar machen inkl. der Folgen der Nichtbeachtung
Bedürfnisse missachten	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegien streichen ohne nachvollziehbare, kommunizierte Begründung • Statusabhängige (ungeschriebene) Regeln (z.B. Partner dürfen im Home Office arbeiten, Assistenten/ Assistentinnen müssen „die Stellung“ im Büro halten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Information und Kommunikation hinsichtlich möglicher Kündigungen/Kurzarbeit o.ä.m. • Fehlende Information über weitere Karriere • Regeln, deren Sinn nicht kommuniziert wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Micro-Management • Pseudo-Beteiligung in Entscheidungsprozessen • Kontrolle der Tätigkeiten im Home Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen nicht einbeziehen in Entscheidungen, die sie betreffen • Personen bewusst nicht nach ihrer Meinung fragen • Pseudo-Beteiligung in Entscheidungsprozessen • Mitarbeiter*innen bei Einladung zum Meeting „vergessen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Als ungleich erlebte Regeln für unterschiedliche Mitarbeiter*innen • Differenz zwischen proklamierten und gelebten Werten • Fairness einseitig definieren aus einer Perspektive

ANWENDUNGSFALL

Zur Veranschaulichung der möglichen Betrachtung sozialer Bedürfnisse im Rahmen von Führungsentscheidungen dient abschließend ein weiterer Anwendungsfall:

Adressieren sozialer Bedürfnisse bei „Corona-bedingter“ Arbeitsverteilung

Wie können Sie als Partner/-in die Nichtberücksichtigung eines sozialen Bedürfnisses durch die Berücksichtigung anderer sozialer Bedürfnisse ausgleichen bzw. die negativen Effekte abmildern? Schauen wir uns dazu das Verhalten eines Managing Partners einer Kanzlei an, so wie es in einem Artikel des Harvard Business Review vom April dieses Jahres beschrieben wurde: Der Managing Partner befragte alle Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte individuell zu ihrer Situation und erfragte dabei insbesondere, ob sie für ältere Angehörige oder andere Personen aus Hochrisikogruppen sorgen müssten. Er verteilte darauf basierend die Arbeitsraten, um sicherzustellen, dass diejenigen, die jetzt besonders viele zusätzliche Aufgaben aufgrund ihrer persönlichen Situation haben, ihrer Arbeit noch nachkommen können.

Nun werden diejenigen Mitarbeiter/-innen, deren Situation auf diese Weise Rechnung getragen wird, ihre sozialen Bedürfnisse vermutlich als berücksichtigt empfinden.

Wie steht es jedoch um die sozialen Bedürfnisse derjenigen Mitarbeiter/-innen, die zusätzliche Arbeitspakete bewältigen müssen? Welche sozialen Bedürfnisse könnten als unberücksichtigt empfunden werden?

Bedürfnis nach Status: Falls die zusätzlichen Aufgaben auch solche beinhalten, für die die Mitarbeiter*innen aufgrund ihres Status „eigentlich“ nicht zuständig wären, dann könnten diese Mitarbeiter*innen sich in ihrem Status missachtet fühlen. Hier kann der Managing Partner den Status der Mitarbeiter*innen bewusst adressieren, indem er ihre Expertise würdigt und verdeutlicht, dass es auf ihre Expertise ankommt.

Bedürfnis nach Autonomie: Die Mitarbeiter*innen könnten sich in diesem Bedürfnis als eingeschränkt empfinden aufgrund des zusätzlichen zeitlichen Aufwands für die Arbeit. Hier kann der Managing Partner deutlich signalisieren, wo die Mitarbeiter*innen weiterhin (zeitlich/inhaltlich) Autonomie haben und inwieweit bewusst auf „Micro-Management“ verzichtet wird, um Autonomie soweit wie möglich zu gewährleisten.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit: Die Zugehörigkeit kann gestärkt werden, wenn der Managing Partner zentrale Werte der Organisation, wie z. B. Kollegialität und partnerschaftliche Zusammenarbeit, hervorhebt und glaubhaft verdeutlichen kann, dass auch die jetzt mit Mehrarbeit belasteten Mitarbeiter*innen in einer Situation, in der sie Unterstützung benötigen, darauf vertrauen können, diese zu erhalten. Ehrlichkeit in der Kommunikation versteht sich von selbst. Sie ist zudem vorteilhaft, weil Manipulationsversuche meist durch sog. „Leaking“ in Körpersprache und Stimme viel besser entlarvt werden als der Akteur/die Akteurin ahnt.

Bedürfnis nach Fairness: Die Mitarbeiter*innen könnten eine reduzierte Fairness empfinden, wenn sie den Eindruck haben, dass unterschiedliche Kriterien für unterschiedliche Kollegen/Kolleginnen verwendet wurden. Hier kann der Managing Partner darlegen, welche – idealerweise nachvollziehbaren – Kriterien der Entscheidung zugrunde gelegt wurden.

FAZIT

Wenn unsere zentralen sozialen Bedürfnisse von anderen in unserem Arbeitsumfeld berücksichtigt werden, sind wir engagierter, leistungsfähiger, kreativer und konstruktiver im Umgang mit Veränderungen. Das vorgestellte Konzept der sozialen Bedürfnisse kann genutzt werden, um bewusst zu reflektieren, welche Effekte unser Verhalten auf das Erleben und Verhalten anderer Menschen haben kann, und unser Verhalten darauf auszurichten, welche Wirkungen wir erzielen möchten.

Da die beschriebenen sozialen Bedürfnisse so elementar sind und geeignet sind, starke emotionale Reaktionen auszulösen, ist anzunehmen, dass der Grad ihrer Berücksichtigung sich deutlich auf die Retention in Kanzleien auswirken wird. Je mehr wir – gerade in der jetzigen Zeit – eine Berücksichtigung unserer Bedürfnisse erleben, desto eher fühlen wir uns unserer Organisation zugehörig; je weniger sie berücksichtigt werden, desto geringer ausgeprägt ist die empfundene Zugehörigkeit. Die Berücksichtigung der fünf beschriebenen sozialen Bedürfnisse leistet damit auch einen Beitrag zur Stärkung der Organisationskultur, die wiederum zentral ist für die Leistungsfähigkeit der Organisation – aktuell und in der Zukunft „nach“ der Krise.

Literaturempfehlungen:

- Fabritius, Friederike & Hagemann, Hans W. (2018): *The Leading Brain. Neuroscience hacks to work smarter, better, happier*. Penguin: New York.
- Rock, David: SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. In: *NeuroLeadershipJournal*, Issue 1 / 2008.
- Rock, David & Cox, Christine: *SCARF® in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others*. In: *NeuroLeadershipJournal*, Issue 4 / 2012.
- Sluss, David & Powley, Edward (2020): *Build your team's resilience – from home*. Harvard Business Review, No. 04/2020

BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.