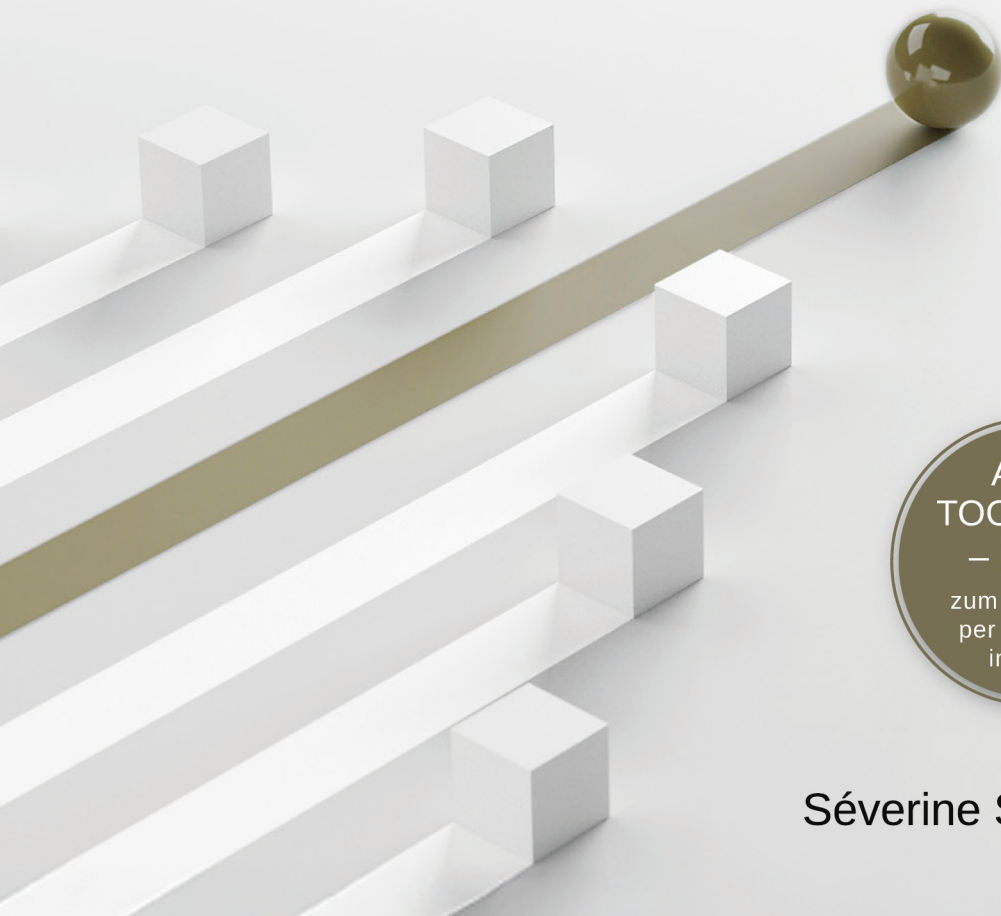


TOOLBOX FÜR AUTHENTISCHE FÜHRUNG

Leadership durch Selbstreflexion



ALLE
TOOLS ALS
– PDF –

zum Download
per QR-Code
im Buch

Séverine Schultheiss

Séverine Schultheiss

TOOLBOX FÜR AUTHENTISCHE FÜHRUNG

Séverine Schultheiss

TOOLBOX FÜR AUTHENTISCHE FÜHRUNG

LEADERSHIP DURCH SELBSTREFLEXION



Arbeitsmaterialien online verfügbar.

Alle im Buch erwähnten Tools und Reflexionshilfen können Sie über den QR-Code auf der letzten Seite herunterladen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäss §44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2026 Séverine Schultheiss

Lektorat: Dr. Daniel Carlo Pangerl
Korrektorat: Dr. Daniel Carlo Pangerl

Herstellung und Verlag:
BoD · [Books on Demand GmbH](#), Überseering 33, 22297 Hamburg, Deutschland

ISBN: 978-3-6963-1509-2



EINLEITUNG	9
1 Über dieses Buch	10
1.1 Zielsetzung und Nutzen	10
1.2 Aufbau des Buches	12
2 Bedeutung der Führung	14
BEDÜRFNISSE, WERTE UND FÜHRUNGSSTILE	21
3 Bedürfnisse	22
3.1 Strategien	28
3.2 Tool zur Identifikation der Bedürfnisse	30
4 Werte	36
4.1 Tool: Werte-Analyse	38
5 Führungsstile	42
5.1 Beschreibung des vorherrschenden Führungsstils	42
5.2 Entdeckung des idealen Führungsstils	45
5.3 Freund oder Boss?	49
5.4 Tool: Freund oder Boss?	52
5.5 Tool: Gründe für die Führungsrolle	56
5.6 Tool: Führungsstil-Analyse	60
WAHRNEHMUNG UND MENSCHENBILD	65
6 Wahrnehmung	66
7 Menschenbild	69
7.1 Theorien X und Y	72
7.2 Die vier Lebenseinstellungen nach Thomas A. Harris	75
7.3 Tool: Reflexion meines Menschenbildes	77

KOMPETENZEN, STÄRKEN UND RESSOURCEN	81
8 Kompetenzen einer Führungskraft	82
8.1 Definition von Kompetenzen	82
8.2 Kompetenzanforderungen an eine Führungskraft	86
8.3 Tool: Kompetenz-Analyse	88
9 Ressourcen & Stärken	102
9.1 Tool: SWOT-Analyse	105
9.2 Tool: Peer-Review-Bewertungsbogen	108
9.3 Tool: Stärken-Analyse	112
9.4 Tool: Entwicklungsfelder-Analyse	116
9.5 Tool: Ressourcen-Identifikationstool	121
EMOTIONALE INTELLIGENZ UND EMPATHIE	125
10. Emotionale Intelligenz in der Führung	126
10.1 Tool: Emotionale-Intelligenz-Reflexion	129
10.2 Tool: Empathie-Analyse	134
11 Das innere Team	140
11.1 Tool: Mein inneres Team	144
11.2 Tool: Inneres Team – Neuaufstellung	148
FEEDBACK	159
12 Reaktionen auf Feedback	162
12.1 Johari-Fenster	164
12.2 Tool: Reflexion mit dem Johari-Fenster	167
12.3 Tool: 360-Grad-Feedback	172
12.4 Tool: Feedbackjournal	176
13 Entwicklungsziele	182
13.1 Tool: Persönlicher Entwicklungsplan	188
13.2 Tool: OKR-System	198

14	Aktives Zuhören	201
14.1	Tool: Wie gut höre ich zu?	204
15	Überforderung erkennen und bewältigen	208
15.1	Tool: Reflexion Überforderung	212
15.2	Tool: Bewältigungsplan Überforderung	216
	VERANTWORTUNG, ENTSCHEIDUNGEN & SELBSTMOTIVATION	223
16	Verantwortung tragen	224
16.1	Tool: Reflexion Verantwortung	226
17	Entscheidungen vertreten	231
17.1	Tool: Argumentationstraining	234
17.2	Tool: Entscheidungen kommunizieren	238
17.3	Tool: Perspektivenwechsel	244
18	Selbstmotivation	248
18.1	Tool: Reflexion der Selbstmotivation	251
	GESUND BLEIBEN	255
19	Stressmanagement und Resilienz	256
19.1	Tool: Stressbewältigungsplan	260
19.2	Tool: Förderung der Resilienz	266
20	Life-Balance	268
20.1	Tool: Energietagebuch	271
20.2	Tool: Pomodoro-Prinzip	277
20.3	Tool: Eisenhower-Matrix	280
20.4	Tool: Ivy-Lee-Methode	283
20.5	Tool: Lebensrad	288
	Literaturverzeichnis	292



EINLEITUNG



1 ÜBER DIESES BUCH

1.1 Zielsetzung und Nutzen

Dieses Buch ist nicht nur ein Leitfaden; es ist ein Weggefährte für all jene Führungskräfte, die bereit sind, in die Tiefen ihrer eigenen Persönlichkeit und Führungsweise einzutauchen. Es lädt Sie dazu ein, Ihre Werte, Bedürfnisse, Kompetenzen, Eigenschaften und Wünsche mit neuen Augen zu betrachten. Inmitten des hektischen Alltags, in dem Selbstreflexion oft zu kurz kommt oder der Anfang schwerfällt, bietet dieses Workbook genau die Unterstützung, die Sie brauchen. Es wird Ihnen dabei helfen, sich selbst und Ihre Rolle als Führungskraft auf eine neue, tiefere Weise zu entdecken und zu verstehen. Selbstreflexion ist unerlässlich für effektive Führung und ermöglicht es Ihnen, Ihre Wirkung auf andere zu erkennen und gezielt an Verbesserungen zu arbeiten. Dieses Buch bietet Werkzeuge und Techniken, um Klarheit darüber zu gewinnen, wer Sie als Führungskraft sind und wie Sie auf andere wirken. Es unterstützt Sie, Ihre Stärken zu erkennen und zu kommunizieren sowie Bereiche zu identifizieren, in denen Sie wachsen können. Dadurch erlangen Sie mehr Sicherheit in Ihrer Rolle – und stärken zudem die Fähigkeit, Konflikte zu vermeiden sowie auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Dieses Workbook ist sowohl für neue als auch für erfahrene Führungskräfte gedacht. Wenn Sie neu in der Führungsrolle sind oder sich auf diese vorbereiten, bietet das Buch eine strukturierte Herangehensweise, um Ihre eigene Führungsphilosophie zu entwickeln und selbstbewusst aufzutreten. Es vermittelt grundlegende Kenntnisse und unterstützt Sie dabei, einen klaren Führungsstil zu definieren, der zu Ihren Werten und den Anforderungen Ihres Unternehmens passt. Wenn Sie schon länger Führungsverantwortung tragen, profitieren Sie ebenfalls von diesem

Workbook. Mit der Zeit entwickeln sich unbemerkt blinde Flecken, die durch routinierte Abläufe und festgefahrene Denkmuster entstehen. Die gezielte Auseinandersetzung mit Ihrem Führungsstil deckt solche blinden Flecken auf und unterstützt dabei, neue Perspektiven zu eröffnen. Da sich die Zeiten sowie die Anforderungen ständig ändern, hilft Ihnen das Buch, Ihren Führungsstil kontinuierlich weiterzuentwickeln und an neue Herausforderungen anzupassen. Das Wissen über Ihren eigenen Führungsstil ist auch bei der Jobsuche ein grosser Vorteil: Sie sind in der Lage, zu überprüfen, ob das Führungskonzept des potenziellen neuen Arbeitgebers mit Ihrem übereinstimmt. Diese Massnahme erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich in Ihrer zukünftigen Rolle wohlfühlen und erfolgreich sind. Falls Ihr Unternehmen über kein ausgereiftes Führungskonzept verfügt, bietet das Buch eine gute Gelegenheit, eines zu entwickeln. Es ist wichtig, dass die individuellen Überzeugungen und Werte der Führungskräfte bekannt sind, um gemeinsam einen Konsens zu erarbeiten.

Die Übungen und Tools in diesem Workbook sind praxisnah und auf den Führungsalltag abgestimmt. Sie fördern Ihre kontinuierliche Weiterentwicklung und helfen Ihnen, konkrete Verbesserungen in Ihrer Führungsarbeit zu erzielen. Durch regelmässige Anwendung der Methoden stellen Sie sicher, dass Ihre Führungsfähigkeiten auf einem hohen Niveau bleiben und Sie flexibel auf neue Herausforderungen reagieren. Die gezielte Arbeit an Ihrem Führungsstil stärkt Ihre berufliche Rolle und hat positive Auswirkungen auf Ihre persönliche Entwicklung. Indem Sie Ihre Werte und Bedürfnisse klar definieren, gewinnen Sie an Klarheit und Selbstbewusstsein. Diese Konstellation ermöglicht es Ihnen, eine authentische und wirkungsvolle Führungsperson zu werden, die ihre Mitarbeitenden inspiriert und motiviert.

1.2 Aufbau des Buches

Dieses Workbook ist sorgfältig konzipiert, um Führungskräften zu helfen, sich gründlich mit ihrer Führungsphilosophie auseinanderzusetzen. Es ist so strukturiert, dass Sie jedes Kapitel unabhängig bearbeiten können, was Ihnen erlaubt, flexibel zu lernen und sich auf Bereiche zu konzentrieren, die für Ihre unmittelbaren Bedürfnisse relevant sind. Diese Flexibilität ist insbesondere für Leitungspersonen, die unterschiedliche Anforderungen und Zeitbeschränkungen haben, nützlich.

In jedem Kapitel finden Sie eine Mischung aus fundiertem Wissen und anregenden Fragen, die Sie dazu einladen, tiefgründig zu reflektieren und ehrliche Antworten zu erhalten. Dieser introspektive Ansatz fördert ein tiefes Verständnis Ihrer eigenen Führungsprinzipien und unterstützt die stetige Verbesserung Ihrer Fähigkeiten.

Die Kapitel bieten eine solide Einführung in jedes Thema, ergänzt durch theoretische Grundlagen und praktische Anwendungsbeispiele. Diese Konzeption gewährleistet, dass Sie das nötige Wissen erwerben und dessen Anwendung im Alltag verstehen, um die erworbenen Erkenntnisse wirksam umzusetzen. Am Ende jedes Kapitels stehen Ihnen spezifische Tools, Übungen und Tests zur Verfügung, die darauf abzielen, das Gelernte praktisch anzuwenden und Ihre Führungskompetenzen zu erweitern. Diese Ressourcen sind so gestaltet, dass sie als Ausgangspunkt für Ihre kontinuierliche Entwicklung dienen und Ihnen ermöglichen, Ihre Stärken und Bereiche für potenzielle Verbesserungen zu identifizieren. Die zur Verfügung gestellten Hilfsmittel, wie Checklisten, Arbeitsblätter oder Planungsdokumente, unterstützen Sie dabei, strukturierte Ansätze für Ihre Führungsarbeit zu erarbeiten. Die Übungen sind so konzipiert, dass sie Ihre Reflexionsfähigkeit sowie Ihre Fähigkeit, konkrete Handlungsstrategien zu entwickeln, stärken. Durch die Selbsttests erhalten Sie wichtige Einblicke in Ihren Führungsstil, Ihre Werte und

Ihre Fähigkeiten. So gelingt es Ihnen, gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten. Die effektive Nutzung dieser Tests erfordert eine gründliche Auseinandersetzung mit den Ergebnissen sowie eine Reflexion darüber, wie diese Feststellungen Ihre Führungspraxis beeinflussen. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Buches ist das Verständnis, dass Führungsstile dynamisch sind und sich mit der Zeit weiterentwickeln müssen. Durch regelmässige Selbstreflexion und die Anpassung Ihrer Führungsansätze stellen Sie sicher, dass Ihre Führungsmethoden effektiv und aktuell bleiben.

Die in diesem Buch enthaltenen Tools basieren auf meiner praktischen Erfahrung in der Führung und Begleitung von Führungskräften. Sie erheben keinen Anspruch auf wissenschaftliche Validierung, sondern dienen als strukturierte Reflexions- und Entwicklungsinstrumente.



2 BEDEUTUNG DER FÜHRUNG

Führung ist ein Begriff, der in Ihnen sicherlich unterschiedliche Bilder und Gedanken auslöst. Womöglich denken Sie an Autorität oder sehen darin die feine Kunst der Motivation und Inspiration – doch ich möchte Sie einladen, tiefer zu gehen. Führung ist ein Prozess, der tief in Ihren persönlichen Werten, Überzeugungen und Zielen verwurzelt ist und gleichzeitig die Erwartungen und Bedürfnisse der Menschen um Sie herum berücksichtigt. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, was Führung für Sie bedeutet? Es geht nicht nur um die äussere Erscheinung von Kontrolle, sondern auch um eine innere Reise, die von Ihnen verlangt, authentisch und wirksam zu sein. Die Entscheidung, eine Führungsrolle zu übernehmen, geht weit über einen beruflichen Schritt hinaus. Sie ist eine Entscheidung, die Ihre persönliche Identität berührt, Ihre innersten Werte infrage stellt und Sie dazu bringt, Ihre langfristigen Ziele klar zu definieren. Was bewegt Sie, als Führungskraft zu arbeiten? Diese Frage ist keine oberflächliche Überlegung, sondern eine Aufforderung zur tiefen Selbstreflexion. Um eine effektive Führungskraft zu sein, ist es entscheidend, nicht nur über die eigenen Beweggründe und Werte zu reflektieren, sondern auch den Einfluss zu verstehen, den gute Führung auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden hat.

Die Gallup-Studie 2023 unterstreicht die grosse Bedeutung guter Führung, insbesondere im Hinblick auf das Mitarbeiterengagement. Der Bericht zeigt, dass weltweit nur 23 % der Mitarbeitenden wirklich engagiert sind, während 59 % „leise kündigen“ – also nur das absolute Minimum leisten. Alarmierend ist, dass weitere 18 % der Mitarbeitenden als „aktiv unzufrieden“ eingestuft werden. Diese Gruppe ist nicht

nur desinteressiert, sondern äussert ihre Unzufriedenheit aktiv und kann das Betriebsklima sowie die Produktivität erheblich negativ beeinflussen.

Eine der zentralen Erkenntnisse der Studie ist, dass 70 % des Mitarbeiterengagements direkt von der Qualität der Führung abhängt. Führungskräfte, die klare Erwartungen kommunizieren, regelmässige Anerkennung bieten und den Mitarbeitenden Autonomie ermöglichen, können das Engagement und die Produktivität erheblich steigern. Insbesondere in einer Zeit, in der 44 % der Mitarbeitenden weltweit täglich hohen Stress erleben, sind flexible Arbeitsmodelle und die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance wichtige Hebel, um das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden zu verbessern.

Die 18 % der „aktiv unzufriedenen“ Mitarbeitenden stellen eine besondere Herausforderung dar, da sie nicht nur wenig beitragen, sondern oft aktiv gegen die Interessen des Unternehmens arbeiten. Hier ist die Rolle der Führung entscheidend. Eine positive, unterstützende und wertschätzende Führungskultur kann dazu beitragen, sowohl die „leise Kündigenden“ als auch die „aktiv Unzufriedenen“ wieder ins Team zu integrieren und deren Potenzial zu nutzen.

Doch was treibt Sie persönlich an, eine Führungsrolle anzustreben? Vielleicht ist es der Wunsch, aktiv zu gestalten und Einfluss zu nehmen? Die wahre Motivation liegt jedoch oft tiefer – sei es das Streben nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung, der Wunsch, andere zu inspirieren und zu fördern, oder das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung. Führung ist ein dynamischer Prozess, der sich ständig weiterentwickelt. Diese Entwicklung wird durch Ihre Erfahrungen und Reflexionen sowie durch die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Führungsalltags vorangetrieben. Denken Sie einmal an Ihre eigenen Erfahrungen zurück – sei es als Schüler oder Schülerin,

Mitarbeiterin oder Mitarbeiter oder in anderen Lebensbereichen. Wer hat Ihre Sicht auf Führung geprägt? Welche Persönlichkeiten, Lehrer oder Lehrerinnen, Mentoren oder Mentorinnen oder frühere Vorgesetzte haben Sie nachhaltig beeinflusst? Und wie hat die Fachliteratur, die Sie im Laufe der Jahre gelesen haben, Ihre Sicht auf Führung verändert? Erinnern Sie sich an Bücher, Artikel oder Studien, die Ihnen neue Perspektiven eröffnet haben?

Gleichzeitig haben persönliche Erlebnisse eine zentrale Rolle in der Entwicklung Ihres Führungsstils gespielt. Denken Sie an herausfordernde Situationen, in denen schnelles und präzises Handeln erforderlich war. Wie haben diese Ihre Problemlösungskompetenzen geschärft? Diese Erfahrungen sind ebenso wichtig wie Ihre formale Ausbildung und berufliche Entwicklung, die Ihnen Werkzeuge und Techniken an die Hand gegeben haben. Was haben Sie aus den Kursen und Trainingsprogrammen mitgenommen, die Ihnen als Fundament für Ihr Führungsverständnis dienen? Auch kulturelle und gesellschaftliche Normen haben Ihre Vorstellung von guter Führung geprägt. Welche Werte sind tief in Ihrem Führungsstil verankert? Und wie haben moderne Trends, wie agiles Management oder die Betonung von emotionaler Intelligenz und Achtsamkeit, Ihr Verständnis von effektiver Führung erweitert? Denken Sie an Ihre eigenen Erfolge und Misserfolge. Welche Lektionen haben Sie aus grossen Herausforderungen gezogen? Welche Bestätigungen haben Sie durch Ihre positiven Erlebnisse erhalten? Diese Erfahrungen sind entscheidend für Ihre persönliche und berufliche Entwicklung. Auch aus den Fehlern weniger erfolgreicher Führungspersönlichkeiten können Sie wertvolle Einsichten gewinnen. Haben Sie jemals darüber nachgedacht, wie die Analyse dieser Fehler Ihre eigene Führungsphilosophie beeinflusst hat? Die Reflexion über all diese Einflüsse hilft Ihnen dabei, Ihren Führungsstil klarer zu sehen und zu verstehen. Fragen Sie sich: Inwieweit hat dieser Prozess Ihre

kontinuierliche Entwicklung unterstützt? Regelmässiges Feedback von Ihrem Team und Ihrer Peergroup hilft Ihnen, Ihre Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung abzugleichen. Wie bewusst holen Sie solches Feedback ein? Eine reflektierte Auseinandersetzung mit Ihren eigenen Beweggründen für die Wahl einer Führungsrolle fördert eine tiefere Verbindung mit Ihrem Team und den Zielen Ihres Unternehmens. Eine klare Vision sowie ein fundiertes Verständnis Ihrer Aufgaben können die Übernahme einer Führungsrolle zu einer bereichernden Erfahrung für Ihre Karriere machen. Nutzen Sie diesen Prozess bewusst und mit vollem Engagement? Entwickeln Sie dadurch eine Art der Führung, die effektiv und nachhaltig ist? Schaffen Sie eine Führungskultur, die auf Vertrauen, Respekt sowie gegenseitiger Unterstützung basiert und die es Ihnen ermöglicht, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem sich Ihre Mitarbeitenden wohlfühlen und ihr volles Potenzial entfalten können? Die kontinuierliche Reflexion über Ihre Führungspraktiken zeigt Ihnen, ob Ihre aktuellen Methoden mit Ihren tiefsten Werten und Überzeugungen übereinstimmen. Wann haben Sie sich das letzte Mal gefragt, ob Ihre Führung den Bedürfnissen Ihres Teams und Ihrer Organisation gerecht wird? Sind Sie auf dem richtigen Weg – oder gibt es Aspekte, die Sie überdenken oder neu ausrichten sollten? Vielleicht entdecken Sie dabei, dass Ihre grösste Stärke in der Fähigkeit liegt, andere zu inspirieren und zu motivieren. Oder Sie erkennen, dass Sie gut darin sind, klare, strategische Entscheidungen zu treffen. Mit diesen Erkenntnissen schärfen Sie Ihre Führungsfähigkeiten und führen zielgerichteter. Ihre Reise der Selbstentdeckung und -entwicklung ist eine notwendige Investition in Ihre berufliche und persönliche Entwicklung. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung und die regelmässige Reflexion Ihres Führungsverhaltens sichern Sie Ihr Wachstum – auch als Mensch, der andere begleitet und inspiriert. Denken Sie daran: Führung bedeutet auch, den Mut zu haben, Fehler zu machen und aus diesen zu lernen. Verstehen Sie, dass

kein Führungsstil perfekt ist und es in Ordnung ist, sich weiterzuentwickeln und zu verändern. Jeder Fehler, den Sie machen, bringt eine Lektion mit sich, die Sie in Ihre zukünftige Führungspraxis integrieren können. Indem Sie offen über Ihre eigenen Herausforderungen und Lernprozesse sprechen, schaffen Sie eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit in Ihrem Team. Ihre Mitarbeitenden werden ermutigt, ihre eigenen Fehler anzuerkennen und daraus zu lernen, was zu einer Atmosphäre des kontinuierlichen Wachstums und der Verbesserung führt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Führung ist die Fähigkeit, in schwierigen Zeiten Ruhe und Stabilität zu bewahren. In Krisensituationen schauen die Menschen auf ihre Führungskräfte, um Orientierung und Sicherheit zu finden. Wie gut gelingt es Ihnen, in solchen Momenten klar zu denken und entschlossene Entscheidungen zu treffen? Es ist wichtig, die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und zu erfüllen. Sind Sie in der Lage, Einfühlungsvermögen zu zeigen und auf die Anliegen Ihres Teams einzugehen? Schaffen Sie eine Arbeitsumgebung, in der sich alle Mitarbeitenden geschätzt und unterstützt fühlen? Bedenken Sie, dass diese Konstellation nicht nur die Motivation und Produktivität fördert, sondern ebenso zur langfristigen Zufriedenheit und Loyalität Ihrer Mitarbeitenden beiträgt.

Sind Sie offen für Feedback und bereit, sich weiterzuentwickeln? Wie nutzen Sie formale Weiterbildung, Mentoring oder die Reflexion Ihrer eigenen Erfahrungen, um Ihre Fähigkeiten weiter auszubauen? Indem Sie sich ständig weiterbilden und Ihre Fähigkeiten verfeinern, bleiben Sie flexibel sowie anpassungsfähig und können auf die sich ändernden Anforderungen Ihres Teams und Ihrer Organisation reagieren. Führung ist eine Reise, die nie endet. Sie erfordert ständige Aufmerksamkeit sowie die Bereitschaft, sich selbst und Ihre Praktiken regelmässig zu hinterfragen. Durch die Weiterentwicklung und Verfeinerung Ihres

Führungsstils können Sie sicherstellen, dass Sie immer in der Lage sind, die bestmögliche Führungskraft für Ihr Team und Ihre Organisation zu sein.



BEDÜRFNISSE, WERTE UND FÜHRUNGSSTILE



3 BEDÜRFNISSE

Grundlegende menschliche Bedürfnisse sind die unsichtbaren Ströme, die Ihr Verhalten und Ihre Entscheidungen lenken. Diese tief verankerten Kräfte prägen Ihr persönliches Wohlbefinden, Ihre Zufriedenheit sowie die Art und Weise, wie Sie Ihr Leben gestalten. Sie entspringen aus biologischen, psychologischen und sozialen Quellen, die in einem komplexen Geflecht miteinander verwoben sind. Am Fundament dieses Geflechts stehen die physischen Bedürfnisse: Nahrung, Wasser, Schlaf, Luft und Sicherheit. Sie gewährleisten Ihr Überleben und bilden die Grundlage für jede weitere Entwicklung. Ohne diese elementaren Bausteine ist es unmöglich, auf höhere Ebenen der Bedürfnisse zu gelangen, denn sie sind die Basis, auf der alles Weitere aufbaut. Darüber hinaus gibt es die emotionalen und die psychologischen Bedürfnisse, die Ihr inneres Wohlbefinden sowie Ihre mentale Gesundheit steuern. Liebe, Zugehörigkeit, Selbstverwirklichung und Anerkennung sind hier die zentralen Treiber, die Ihr Selbstbild, Ihre Identität und Ihr emotionales Gleichgewicht formen. Diese Bedürfnisse sind entscheidend für ein Leben, das zufriedenstellend und voller innerer Ausgeglichenheit ist. Sie fließen nahtlos in Ihre sozialen Bedürfnisse über, die das Zwischenmenschliche bestimmen und die Interaktionen sowie Beziehungen zu anderen beeinflussen. Akzeptanz, Gemeinschaftssinn, Unterstützung und Nähe sind die Grundpfeiler, auf denen soziale Bindungen ruhen. Sind diese Bedürfnisse erfüllt, entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit, das Ihr soziales Wohlbefinden nährt und die Bindungen zwischen den Menschen stärkt. All dies wird angetrieben von psychologischen Kräften, wie dem Streben nach persönlicher Entwicklung, Autonomie und der Kontrolle über Ihr eigenes Leben. Diese Triebkräfte sind es, die Sie vorantreiben, um Wachstum, Lernen, Kreativität und Freiheit zu suchen. Haben Sie sich je gefragt, wie diese Bedürfnisse Ihr Leben beeinflussen? Wenn Sie sich

dessen bewusst werden und sie verstehen, eröffnen sich Wege, Ihr Leben und Ihr Tun gezielter zu gestalten – denn Ihre Bedürfnisse formen, wie Sie denken, fühlen und handeln. Sie sind die verborgenen Fäden, die Ihr bewusstes Entscheiden und Ihr spontanes Reagieren lenken. Motivation ist das sichtbare Zeichen dieser Bedürfnisse; sie treibt Sie an, Ziele zu erreichen und Handlungen auszuführen. Freude und Zufriedenheit sind die Zeichen dafür, dass Ihre Bedürfnisse gestillt sind, während Frustration und Angst darauf hinweisen, dass etwas fehlt. Wenn Sie verstehen, was hinter Ihrem eigenen Verhalten steht, werden die menschlichen Beweggründe tiefer verständlich und das Reagieren auf andere wird empathischer. Insbesondere in Ihrer Rolle als Führungskraft ist dieses Verständnis von unschätzbarem Wert, denn es eröffnet die Möglichkeit, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist. Ein ungestilltes Bedürfnis, oft als Mangelbedürfnis bezeichnet, kann erhebliche Probleme verursachen. Es beeinflusst Ihr persönliches Wohlbefinden und Ihre Leistungsfähigkeit. Wenn etwa das Bedürfnis nach Anerkennung nicht erfüllt wird, leidet Ihr Selbstwertgefühl und die Suche nach Bestätigung wird zum ständigen Begleiter. Vielleicht bemerken Sie, wie Sie sich mehr und mehr in Ihren Projekten verlieren, immer auf der Suche nach einem Lob oder einem positiven Feedback, das Ihnen die ersehnte Anerkennung gibt; oder Sie stellen fest, dass Sie öfter Überstunden machen – in der Hoffnung, dass Ihre zusätzlichen Anstrengungen bemerkt und gewürdigt werden. Fehlen soziale Verbindungen, führt diese Konstellation zu einem Gefühl von Einsamkeit und Isolation, was Ihr emotionales Gleichgewicht ins Wanken bringt. Ebenso entscheidend ist das Streben nach Selbstverwirklichung. Bleibt dieses Bedürfnis unerfüllt, so entstehen Frustration und das Gefühl, nicht Ihr volles Potenzial ausschöpfen zu können. Erinnern Sie sich an eine Zeit, in der Sie sich so fühlten? Vielleicht haben Sie eine Aufgabe übernommen, die Ihnen wenig Spielraum für Kreativität lässt, oder Sie arbeiten in einem Umfeld, das Ihre Ideen nicht unterstützt. Dadurch

fühlen Sie sich frustriert und unmotiviert, was wiederum Ihre Leistung sowie Ihre Zufriedenheit beeinträchtigt. Soziale Defizite, wie der Mangel an Gemeinschaft und Akzeptanz, können das Gefühl der Ausgrenzung verstärken, was oft zum Rückzug sozialer Aktivitäten führt. Es belastet Ihr persönliches Wohlbefinden und destabilisiert die sozialen Strukturen, in denen Sie leben und arbeiten.

Die psychologischen Bedürfnisse nach persönlicher Entwicklung und Autonomie spielen eine zentrale Rolle. Wenn Autonomie fehlt, entstehen Gefühle der Hilflosigkeit und der Abhängigkeit, die wiederum Angstzustände sowie Depressionen begünstigen können. Ein nicht gestilltes Bedürfnis nach Wachstum und Lernen führt zu Stagnation und allgemeiner Unzufriedenheit. Haben Sie diese Gefühle schon einmal bei sich selbst bemerkt? Vielleicht haben Sie das Gefühl, in Ihrer Position festzustecken, ohne die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln oder neue Fähigkeiten zu erlernen. Diese Stagnation kann sich in einer sinkenden Motivation und einem allgemeinen Gefühl der Unzufriedenheit äussern.

Der folgende Satz mag auf den ersten Blick einfach erscheinen, doch sobald Sie ihn verinnerlicht haben, kann er Ihre Perspektive auf viele herausfordernde Situationen grundlegend verändern. **Hinter jedem Verhalten steckt ein Bedürfnis.** Jede negative Handlungsweise kann als Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses interpretiert werden. Ein offenes Gespräch, das darauf abzielt, diese Bedürfnisse zu verstehen, kann dabei helfen, Spannungen abzubauen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Das Gefühl der Wertschätzung und der Motivation Ihrer Mitarbeitenden wird erhöht. Vielleicht erkennen Sie, dass ein Teammitglied mehr Verantwortung übernehmen möchte oder das Bedürfnis hat, in einem Bereich zu wachsen. Wenn Sie diese Wünsche unterstützen, stärken Sie die Motivation und die Bindung an Ihr Team. Wenn Bedürfnisse nicht erfüllt werden, drohen ernsthafte Konsequenzen, die sich in verminderter Produktivität, einem schlechten Arbeitsklima und

hoher Fluktuation äussern können. Es ist daher entscheidend, die eigenen Bedürfnisse sowie die der Menschen um Sie herum zu erkennen und bewusst darauf einzugehen. Haben Sie sich jemals gefragt, wie anders Ihr Leben wäre, wenn Sie und Ihr Umfeld diese Bedürfnisse klar erkennen und respektieren würden? So lässt sich ein Umfeld schaffen, das das Wohlbefinden sowie die Zufriedenheit aller fördert und es ermöglicht, Ihr Verhalten, Ihre Entscheidungen und Ihre Interaktionen mit anderen bewusst zu steuern. Authentizität wird durch ein solches tiefes Verständnis Ihrer eigenen Bedürfnisse gefördert. Authentisch zu leben, bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die mit Ihren eigenen Werten und Prioritäten übereinstimmen, anstatt sich von äusseren Erwartungen oder gesellschaftlichem Druck leiten zu lassen.

Das Bewusstsein für Ihre eigenen Bedürfnisse schützt Ihre emotionale Gesundheit. Wenn Sie merken, dass Sie Ruhe und Erholung benötigen, können Sie bewusst Pausen einplanen und so einer Überbelastung vorbeugen.

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie wichtig Autonomie für Sie ist oder wie sehr Sie Anerkennung benötigen, um motiviert zu bleiben? Dieses Wissen kann Sie dazu anspornen, Karriereschritte zu wählen, die Ihnen mehr Freiheit und Anerkennung bieten. Der Prozess der Bedürfnisbefriedigung ist dynamisch und kontinuierlich, denn die Priorisierung Ihrer Bedürfnisse verändert sich im Laufe der Zeit je nach Lebenssituation. Daher ist es wichtig, bewusst und proaktiv vorzugehen. Der erste Schritt ist die Selbstreflexion. Durch die regelmässige Auseinandersetzung mit Ihren eigenen Gefühlen, Gedanken und Verhaltensweisen können Sie die dahinterliegenden Bedürfnisse identifizieren. Selbstreflexion erlaubt es, Ihre inneren Zustände besser zu verstehen und gezielt Massnahmen zur Bedürfnisbefriedigung zu ergreifen. Dies kann bedeuten, Ihr Führungsverhalten anzupassen, neue Managementansätze zu entwickeln oder Ihre Prioritäten im be-

ruflichen Kontext neu zu setzen. Vielleicht motiviert Sie das Bedürfnis nach Anerkennung dazu, regelmässiges Feedback von Ihrem Team einzuholen und Erfolge gemeinsam zu feiern; oder das Bedürfnis nach sozialer Bindung bringt Sie dazu, den informellen Austausch im Team zu fördern, regelmässige Team-Meetings einzuführen oder Mentoring-Beziehungen aufzubauen, um eine engere Zusammenarbeit sowie ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln. Diese Schritte erfordern Disziplin und Engagement; und oft ist es nötig, Hilfe und Unterstützung von anderen anzunehmen.

Als Führungskraft spielt das tiefe Verständnis Ihrer eigenen Bedürfnisse eine grosse Rolle für Ihr Verhalten, Ihre Entscheidungen und Ihre Wirkung auf Ihr Team. Haben Sie sich jemals gefragt, wie Ihre unerfüllten oder erfüllten Bedürfnisse Ihr Verhalten beeinflussen? Gehen wir zurück zum Bedürfnis nach Anerkennung: Wenn dieses Bedürfnis erfüllt ist, treten Sie selbstbewusst auf, geben klaren und motivierenden Input und können den Erfolg Ihres Teams gebührend feiern. Ihr Führungsstil wird durch eine positive und aufbauende Haltung geprägt, die es Ihrem Team ermöglicht, in einem unterstützenden und wertschätzenden Umfeld zu arbeiten. Was passiert jedoch, wenn das Bedürfnis nach Anerkennung nicht erfüllt ist? Sie könnten sich unsicher fühlen, was sich in einem verstärkten Drang nach Bestätigung äussert, der oft in Kontrolle und Mikromanagement mündet – in der Hoffnung, durch sichtbare Ergebnisse die ersehnte Anerkennung zu erhalten. Dieses Verhalten untergräbt das Vertrauen und die Autonomie Ihres Teams und schafft eine Atmosphäre der Unsicherheit. Denken Sie an das Bedürfnis nach Autonomie, das für viele Führungskräfte von grosser Bedeutung ist: Wenn dieses erfüllt ist, handeln Sie selbstbestimmt und geben Ihrem Team die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen. Sie delegieren Aufgaben effizient und zeigen Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden. Ihr Führungsstil wird von Respekt und Empowerment ge-

prägt, was die Motivation und die Kreativität in Ihrem Team fördert – doch was ist, wenn Ihr Bedürfnis nach Autonomie nicht erfüllt wird? Sie fühlen sich durch übermäßige Einmischung von Vorgesetzten oder durch starre Organisationsstrukturen eingeengt, ziehen sich zurück, zeigen weniger Initiative oder übernehmen widerwillig Aufgaben, die Sie als wenig sinnvoll oder demotivierend empfinden. Ihr Verhalten kann als passiv-aggressiv wahrgenommen werden oder Sie könnten in eine Haltung der Resignation verfallen, was sich negativ auf die Dynamik in Ihrem Team auswirkt. Können Sie sich vorstellen, wie Ihr Team davon profitieren könnte, wenn Sie sich dieser Dynamik bewusst werden und proaktiv handeln? Es liegt in Ihrer Hand, dieses Bewusstsein zu nutzen, um als Führungskraft authentischer, effektiver und erfüllter zu agieren. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Bedürfnisse zu erkunden und zu verstehen. Diese Selbstkenntnis ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen und erfüllenden Führungsrolle.

3.1 Strategien

Es ist ein weit verbreitetes Missverständnis, dass Bedürfnisse und Strategien dasselbe sind – doch in Wirklichkeit liegt hier ein bedeutender Unterschied. Bedürfnisse sind universelle, tief verwurzelte Antriebe, die uns alle betreffen, unabhängig von den spezifischen Umständen unseres Lebens. Sie sind die grundlegenden Motive hinter unserem Verhalten, z. B. das Streben nach Sicherheit, Anerkennung, Liebe oder Selbstverwirklichung. Diese Bedürfnisse sind konstant und gelten über verschiedene Situationen und Lebensphasen hinweg. Sie bilden das Fundament unserer menschlichen Existenz und sind essenziell für unser Wohlbefinden.

Strategien hingegen sind die spezifischen Handlungen oder Methoden, die wir wählen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Während Bedürfnisse universell sind, müssen Strategien oft an die jeweiligen Umstände angepasst werden. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach sozialer Verbindung auf unterschiedliche Weise befriedigt werden: durch den Aufbau von Netzwerken, die Teilnahme an Workshops oder regelmässige Feedback-Gespräche mit Kollegen und Kolleginnen und Mitarbeitenden. Die Wahl der Strategie hängt von den verfügbaren Ressourcen, dem Arbeitsumfeld und den individuellen Bedürfnissen ab. Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie flexibel Sie bei der Befriedigung Ihrer Bedürfnisse sind? Das Verständnis dafür, dass verschiedene Strategien dasselbe Bedürfnis decken können, öffnet den Horizont für kreative und alternative Wege. Dieser Aspekt ist wichtig, um resilient und anpassungsfähig zu bleiben. Wenn eine Strategie nicht den gewünschten Erfolg bringt, können andere gewählt werden, um das gleiche Bedürfnis zu erfüllen. Diese Flexibilität ist wichtig, um Frustration zu vermeiden und die Motivation aufrechtzuerhalten. Es ist möglich, mehrere Strategien zu kombinieren, um ein Bedürfnis effektiver zu erfüllen. Vielleicht finden Sie,

dass die Kombination aus der Teilnahme an Teamprojekten und dem Einholen von regelmässigem Feedback Ihr Bedürfnis nach Anerkennung optimal befriedigt. Diese ganzheitliche Herangehensweise kann zu einer tieferen und nachhaltigeren Befriedigung Ihrer Bedürfnisse führen und Ihr Wohlbefinden auf vielfältige Weise steigern. Wenn eine gewohnte Strategie nicht mehr funktioniert oder nicht verfügbar ist, kann das Entdecken neuer Ansätze Ihnen dabei helfen, trotzdem Erfüllung zu finden. Der erste Schritt in diesem Prozess ist die Selbstreflexion. Es geht darum, in sich hineinzuhorchen und zu verstehen, was Sie benötigen: Welche Bedürfnisse stehen bei Ihnen im Vordergrund und welche kommen zu kurz? Sobald Sie Ihre Bedürfnisse klar identifiziert haben, wird es Zeit, aktiv zu werden. Dies könnte bedeuten, Ihr Verhalten zu ändern, neue Gewohnheiten zu entwickeln oder Ihre Prioritäten neu zu ordnen. Wenn z. B. das Bedürfnis nach Anerkennung ruft, könnten Sie sich dazu entschliessen, regelmässige Erfolge bewusst zu würdigen; oder wenn Ihnen soziale Verbindungen im beruflichen Kontext fehlen, könnten Sie bewusst mehr Zeit für informelle Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden einplanen bzw. neue soziale Kreise innerhalb Ihrer Branche erkunden.

Jeder Schritt, den Sie zur Befriedigung Ihrer Bedürfnisse unternehmen, verdient Anerkennung. Indem Sie Ihre Fortschritte würdigen und die Vorteile erfüllter Bedürfnisse geniessen, motivieren Sie sich selbst, weiterhin aktiv Ihr Wohlbefinden zu fördern. Dadurch, dass Sie diese Fragen offen und ehrlich angehen, stärken Sie Ihr eigenes Wohlbefinden sowie das Ihrer Mitarbeitenden.