





Beide Pole der jeweiligen Bedürfnisse sind gültig und stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander. Eine Verstärkung des einen Pols kann sich nur auf Kosten seines „Gegenspielers“ vollziehen. Ein Beispiel anhand des Bindungsbedürfnisses: Die verstärkte Resonanz des Vorgesetzten auf das Nähebedürfnis der Mitarbeiter seines Teams führt zwangsläufig zur Frustration von deren Distanzbedürfnissen.

Der Schlüssel liegt also in der Balance. Insofern ist es Aufgabe der Führungskräfte, in ihrem Verhalten jeweils beide Pole der drei Grundbedürfnisse auszubalancieren, das heißt gegenüber beiden Polen resonanzfähig zu sein. Darin besteht ihre Regulationsfunktion.

Dysfunktionale Haltungen von Führungskräften sind in diesem Verständnis misslingende Balanceakte, das heißt, jeweils einer der beiden Pole dominiert und drängt den anderen beiseite. Die Folge: die Mitarbeiter sind weniger motiviert, ihre Wahrnehmungen, Kompetenzen und Leistungen einzubringen. Folgende Szenarien sind möglich:

- Eine Führungskraft „bedient“ einseitig das Mitarbeiterbedürfnis nach Nähe und vernachlässigt oder frustriert damit das Distanzbedürfnis – oder umgekehrt.
- Eine Führungskraft konzentriert sich vorrangig darauf, die Einzigartigkeit jedes Mitarbeiters anzuerkennen und frustriert damit das Bedürfnis nach Zugehörigkeit – oder umgekehrt.
- Eine Führungskraft antwortet allein auf das Sicherheitsbedürfnis und vernachlässigt so das Bedürfnis nach Freiheit – oder umgekehrt.

Resonanzfähigkeit lässt sich verbessern – allerdings nicht durch Lehrbücher oder Seminare sondern nur in sehr individuellen Entwicklungsprozessen und in enger Abstimmung mit der ‚Individualität‘ des Unternehmens. Hilfreich dabei ist eine Unternehmenskultur, die ausreichend kommunikative „Räume“ bereitstellt und in der unterschiedliche Auffassungen wertgeschätzt werden. Heroische Führungsideale und der Drang nach „Konsens um jeden Preis“ wirken eher hinderlich.

### Bewertungsbogen für Führungskräfte

Dieser Bewertungsbogen kann von Mitarbeitern zur Bewertung der Resonanz- und Dialogfähigkeit ihrer Führungskraft ausgefüllt werden. Die Ergebnisse stellen ein Feedback der Mitarbeiter dar, dass realistisch und wertschätzend abgegeben werden sollte.

In einem Team oder in einer Abteilung bewertet jeder Mitarbeiter mit dem Fragebogen seinen Vorgesetzten. Dies kann – je nach Unternehmenskultur - anonym oder auch offen geschehen. Die Ergebnisse können

