

Als Coach und Begleiterin von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in Organisationen höre ich immer wieder Berichte von Veränderungsprozessen, die unbefriedigend verlaufen. Oder Klienten berichten über schwierige Vorgesetzte oder auch die Mühsal, gute Mitarbeitende zu finden und zu halten.

In all diesen Themen scheint es mir eine Gemeinsamkeit zu geben, nämlich die Beziehung respektive die Beziehungsgestaltung zwischen den beteiligten Menschen. Die weitaus meisten schwierigen Situationen haben in irgendeiner Weise damit zu tun. Und oft ist es nicht «nur» die Beziehung, sondern auch die Kommunikation, die damit verbunden ist.

Ein Konzept von Richard Erskine (2002/2008) kann dabei hilfreich sein, über Beziehungen und die Gestaltung von Beziehungen nachzudenken: Die acht Beziehungsbedürfnisse. In diesem Artikel werde ich zunächst diese acht Bedürfnisse beschreiben, wie sie im Alltag, auch im Arbeitsalltag, wahrgenommen werden können und was hilfreich im Umgang mit diesen Bedürfnissen ist. Anhand eines konkreten Beispiels werde ich dann aufzeigen, wie ich in meinem Kontext damit arbeite.

Grundsätzlich sind Beziehungen für alle Menschen wichtig. Menschen brauchen Beziehung und Kontakt zu anderen, um sich wohlfühlen und sich zu entwickeln.

## ES IST ZEIT ... BEZIEHUNG ZU FÖRDERN



**Maya Bentele**

dipl. Psychologin FH/SBAP,  
Lehrende und Supervidierende  
Transaktionsanalytikerin TSTA in den  
Bereichen Organisation und Beratung.  
Dolderstrasse 24, CH-8032 Zürich  
[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch) / [maya@bentele.ch](mailto:maya@bentele.ch)

Als Kinder machen wir Erfahrungen, wie unsere Eltern und Bezugspersonen mit unseren Bedürfnissen nach Beziehung und Kontakt umgehen. Dadurch lernen wir den Umgang damit. Auch als Erwachsene bestimmen die Bedürfnisse und der Umgang damit unser Leben, unseren Alltag. Dies zeigt sich sowohl in privaten Beziehungen, im Beruf und auch in Beratungssettings.

Werden die Beziehungsbedürfnisse über längere Zeit nicht oder ungenügend befriedigt, äussert sich dies als Druck, Leere oder auch in Frustration, Aggression oder Ärger.

Erskine unterscheidet acht Beziehungsbedürfnisse:

### **ERSTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: SICHERHEIT**

Damit ist gemeint, dass es ein Beziehungsumfeld gibt, das verlässlich ist. Diese Verlässlichkeit bewirkt, dass sich jemand geschützt fühlt und sich entwickeln kann. Diese Sicherheit, die auch als Schutz wahrgenommen werden kann, wird durch eine einzelne Person auch durch ein Umfeld oder Team repräsentiert. Insbesondere in unsicheren Situationen, wenn grosse Veränderungen stattfinden oder ungelöste Konflikte vorhanden sind, ist dieses Bedürfnis sehr ausgeprägt. Hier darf sich jemand zeigen wie er / sie ist, ohne Angst haben zu müssen, den Respekt oder die Zuneigung zu verlieren.

## **ZWEITES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: WERTSCHÄTZUNG**

Menschen möchten mit ihren Anliegen, Themen und Ansichten wahrgenommen werden. Wertschätzung entsteht hier zum Beispiel durch Zuhören, ohne gleich zu bewerten oder zu analysieren. Mit dem Gegenüber im Kontakt zu sein, ist sehr bedeutsam und erzeugt das Gefühl wertgeschätzt zu werden.

## **DRITTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: SCHUTZ UND AKZEPTANZ**

In diesem Bedürfnis geht es um den Schutz durch eine Person, die «mächtig» ist. Entweder, weil sie mehr Wissen und Erfahrung hat oder aufgrund ihrer Position über Macht verfügt, zum Beispiel in der Führung. Diese Person kann nicht nur Schutz, sondern auch Orientierung geben. Wichtig ist, dass dieser Schutz zuverlässig und wohlwollend ist.

## **VIERTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: BESTÄTIGUNG**

Darin geht es um persönliche Erfahrungen, die mit anderen geteilt werden, zum Beispiel durch Austausch. Wenn andere etwas nachvollziehen können, dann kann das Gefühl entstehen: «Der andere / die andere glaubt mir.» Das schafft eine gemeinsame, vertrauensvolle Basis. Diese Bestätigungen können wie durch wichtige Bezugspersonen, zum Beispiel durch Teammitglieder oder Führungspersonen gemacht werden.

## **FÜNFTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: EINZIGARTIGKEIT**

Die Erfahrung der Einmaligkeit zu erleben, bedeutet, dass andere mit dem umgehen können, was eine Person einzigartig macht. Das kann auch heissen, dass es andere aushalten, mit jemandem umzugehen, auch wenn sie mit Meinungen oder Haltungen nicht einverstanden sind. Es geht auch um die Erfahrung der Akzeptanz als Person.

## **SECHSTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: EINFLUSSNAHME**

Hier geht es darum, dass die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen eingesetzt werden können, um damit Einfluss auf andere zu nehmen. Es soll etwas beim Gegenüber bewegt werden, entweder im Denken oder auf

der emotionalen Ebene. Es kann auch dazu führen, dass die andere Person Fehler einräumt oder etwas bedauert.

## **SIEBTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: AKTIVIERT WERDEN**

Wenn auch andere Personen Verantwortung übernehmen und aktiv werden, dann entsteht ein Gleichgewicht. Dies erzeugt das Gefühl: «Ich werde ernst genommen und muss nicht alles alleine machen, sondern kann Verantwortung teilen.»

## **ACHTES BEZIEHUNGSBEDÜRFNIS: LIEBE AUSDRÜCKEN**

Dies geschieht durch Fürsorge für andere, Dankbarkeit gegenüber anderen, Wertschätzung und aktives Gestalten von Beziehung. Oft sind dies kleine Gesten, die dem Gegenüber zeigen, dass er / sie wahrgenommen wird als Person oder für etwas, das er / sie getan hat.

Dazu ein Beispiel:

*In einer E-Mail-Nachricht kam eine Anfrage von einer Führungsfrau (Frau Euler\*) aus einer Organisation im Gesundheitswesen, mit der ich vor mehreren Jahren schon einmal gearbeitet hatte. Sie sei in einer schwierigen Situation. Im Team von 15 Mitarbeitenden, das sie führe, gebe es Unruhe und Konflikte. Dies habe dazu geführt, dass in kurzer Zeit drei Mitarbeiterinnen gekündigt hätten. Ausserdem seien alle an ihren Belastungsgrenzen. Aufgrund der angespannten Personalsituation mit vielen Krankheitsfällen und zu wenig Personal mussten alle über lange Zeit sehr viel arbeiten.*

*Sie wisse im Moment nicht mehr weiter. Es sei ihr allerdings sehr klar, dass sie in der Führungsrolle Verantwortung übernehmen müsse. Ausserdem seien in diesem Team gute, langjährige Mitarbeitende, denen sie Sorge tragen wolle.*

Wir vereinbarten ein gemeinsames Gespräch mit ihrer Chefin (Frau Franz\*), um die Situation zu analysieren und eine Strategie zu entwickeln, damit im Team wieder Stabilität und Ruhe einkehren kann. Im Rahmen dieses Dreier-Gesprächs hörte ich genau hin, um herauszufinden, welche Themen sowohl für die Führung als auch die Mitarbeitenden relevant sein könnten, insbesondere bezüglich der Beziehungsbedürfnisse.



© Michael Weber

Zunächst fiel mir vor allem auf, wie sehr die Chefin, Frau Franz, ihre Mitarbeiterin (Frau Euler) lobte und ihr den Rücken stärkte. Es sei ihr wichtig, dieses Gespräch zu dritt zu führen, um sicherzustellen, dass die Situation entschärft werde. Sie kenne Frau Euler schon lange und wisse, dass sie eine fähige Führungsperson sei. Und die Umstände seien sehr anspruchsvoll.

Ausserdem war es ihr offensichtlich sehr wichtig, mich kennenzulernen. Sie wollte herausfinden, ob ich die richtige Beraterin war, um Frau Euler und das Team in diesem Prozess zu begleiten. Frau Franz erfüllte damit sehr deutlich das Bedürfnis nach **Wertschätzung**. Ausserdem stellte sie sich in den Rücken ihrer Mitarbeiterin, hier zeigt sich **Schutz und Akzeptanz**.

Zunächst schilderten mir beide nochmals ausführlich die Situation. Ich holte ihre Erwartungen ab und liess mir erklären, was das Ziel der Begleitung sein sollte. Dann entwickelten wir gemeinsam Ideen für die nächsten Schritte. Bei beiden Führungspersonen wurde hier das Bedürfnis deutlich nicht alles alleine machen zu müssen, sondern auch auf andere zählen zu können. Es zeigt sich das Bedürfnis: **Aktiviert werden**.

Frau Euler stellte im Gespräch fest, dass sie wohl in der letzten Zeit aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, wenig im Kontakt mit einigen ihrer Mitarbeiter/innen gewesen war. Das führte unter anderem dazu, dass sie Konfliktsituationen nicht oder zu wenig wahrgenommen hatte. Sie war sich nicht ganz sicher, wie die aktuelle Stimmung im

Team war. Aus diesem Grund vereinbarten wir, dass sie in den nächsten Wochen mit allen Mitarbeitenden Gespräche führen würde. Wir stellten dazu einen Fragenkatalog zusammen. Auf dieser Grundlage wollte sie diese Gespräche durchführen.

Gleich nach Abschluss unseres Gesprächs informierte sie die Mitarbeitenden darüber und stellte ihnen die Fragen zur Verfügung. Mit diesen Schritten ging sie auf mehrere Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen ein: **Sicherheit**, zu wissen was die nächsten Schritte sind, **Wertschätzung** dadurch, sich für die Meinung jedes Einzelnen zu interessieren, das Bedürfnis nach **Schutz und Akzeptanz**, sowie das Bedürfnis, **Liebe** auszudrücken. Das Bedürfnis, Liebe auszudrücken, würde ich in diesem Zusammenhang auch beschreiben als aktiv auf die Mitarbeitenden zu zugehen und sich für die Meinungen von ihnen zu interessieren.

Nach diesen Gesprächen war vereinbart, dass ich mit Frau Euler zusammen die Auswertung der Gespräche machen würde und danach eine Teamentwicklung starten sollte, in der die entstandenen Themen aufgenommen und bearbeitet werden sollten. Hier ging es vor allem um das Bedürfnis nach **Bestätigung**, nochmals von mir zu hören, dass ihre Wahrnehmungen nachvollziehbar und glaubhaft sind. Ausserdem würde es möglich sein, dass sie die Erfahrung machen kann, als Führungsperson akzeptiert zu werden. Damit konnte sie das Bedürfnis nach **Akzeptanz** befriedigen.

Frau Franz war einverstanden mit diesem Vorgehen und zeigte sich sehr erleichtert, dass sie sich nun wieder zurückziehen konnte. Die nächsten Schritte sollten ohne sie stattfinden. Trotzdem erklärte sie sich bereit, jederzeit wieder aktiv zu werden, falls es notwendig sein sollte.

Während der Gespräche, die Frau Euler mit den Teammitgliedern führte, zeigten sich zwei Aspekte sehr deutlich: Zum einen wurde es von allen sehr geschätzt, dass sie sich die Zeit nahm, um mit ihnen die Thematik zu besprechen. Zum zweiten wurde sichtbar, dass

die Konfliktsituation nicht ganz so gravierend war, wie sie zunächst befürchtet hatte. Die Kündigungen waren mehr Ausdruck von Überforderung und Frustration von einzelnen und hatten weniger mit der Teamsituation und der Unzufriedenheit mit der Führung zu tun. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es in der Kommunikation einiges an Verbesserungspotential gab, dies sowohl innerhalb des Teams als bei Frau Euler. Die Entspannung, die sich bereits hier anbahnte, machte deutlich, dass die oben erwähnten Beziehungsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen so berücksichtigt werden konnten, dass gute Gespräche möglich waren.

Diese beiden oben erwähnten Themen definierte ich mit Frau Euler gemeinsam für die Teamentwicklung. Dort wollten wir im Team die Kommunikation untereinander zum Thema machen und ausserdem die Erwartungen des Teams bezüglich ihrer Führungsrolle und der Kommunikation klären.

Während des Teamprozesses wurde sehr schnell deutlich, dass von allen Mitarbeiter/innen grundsätzlich die Arbeit der Führung, insbesondere von Frau Euler, geschätzt wurde. Gleichzeitig konnten Erwartungen geklärt werden, die vor allem eine transparentere Information und mehr direkten Austausch beinhalteten. Dies konnte Frau Euler gut annehmen. Es gab dazu klare Vereinbarungen mit dem Team.

Mir fiel schon von Anfang an auf, wie grundsätzlich wertschätzend und kompetent alle auftraten. Die Kommunikationskultur war aus meiner Sicht schon gut entwickelt. Es gab Feedback- und Spielregeln für den Umgang miteinander. Einige davon wurden nochmals diskutiert und teilweise neu definiert. Vor allem aber wurde deutlich, dass es sehr wichtig war, diese Regeln wieder ins Bewusstsein zu holen und auch im Alltag bewusster zu leben. Daraus konnten die Mitarbeiter/innen für sich ableiten, worauf sie in nächster Zeit vermehrt achten wollten. Und sie definierten einige Aspekte, an denen sie auch weiterarbeiten wollten. Es gab einen runden Abschluss, in dem sie eine Vereinbarung trafen, dass alle gemeinsam in sechs Wochen nochmals eine Standortbestimmung machen wollten.

Die Auswertung mit Frau Euler einige Wochen später ergab, dass sich das Team insgesamt positiv entwickelt hatte und eigenverantwortlich die definierten Themen anging. Sie war sehr überrascht, dass es «so wenig gebraucht hat». Der eigentliche Schlüssel war wohl, dass sie als Führungsperson in die Verantwortung und mit allen in Kontakt und Beziehung ging. Das sei tatsächlich in der Vergangenheit zu kurz gekommen.

Abschliessend wurde deutlich, dass es wesentlich zur Entspannung und Entschärfung von möglichen tiefergehenden Konflikten geführt hatte, dass die Beziehungsbedürfnisse von allen Beteiligten in ausreichendem Mass erfüllt werden konnten. Dies schliesst die beiden Führungspersonen mit ein. Frau Franz konnte den Prozess Frau Euler überlassen, weil sie ihrerseits aktiv sein konnte und dadurch auch Wertschätzung und Liebe für ihre Mitarbeiterin ausdrücken konnte. Frau Euler fühlte sich im Prozess sicher und getragen. Sie konnte ihre Fähigkeiten einsetzen und Einfluss nehmen auf das Geschehen. Dies war ebenso möglich für alle Mitarbeitenden. Die daraus entstehende Vertrauensbasis war und ist wiederum die Grundlage, um weiteren Beziehungsbedürfnissen gerecht zu werden und die Beziehungen insgesamt zu festigen.

Anhand dieses konkreten Beispiels wird deutlich, dass der eigentliche Schlüssel in diesem Prozess war, immer wieder in Kontakt zu sein und Beziehung herzustellen. Draus lässt sich folgern: Je besser die Beziehungsbedürfnisse berücksichtigt werden können, desto freier ist die Kommunikation, desto grösser ist das Vertrauen, das wachsen kann.

Dabei kann einmal das eine oder auch das andere Bedürfnis wichtiger sein. Aus meiner Sicht ist es auch nicht notwendig, dass alle gleichermaßen im Fokus sind. Teilweise bedingen oder ergänzen sich die Bedürfnisse gegenseitig.

Diese Erkenntnisse können hilfreich sein sowohl für Berater/innen als auch Führungskräfte. Insbesondere in Veränderungsprozessen oder Konfliktsituationen gibt diese Betrachtungsweise wichtige Hinweise darauf, worauf im Prozess Beachtung geschenkt werden muss, um gemeinsame Entwicklung zu ermöglichen. Auch sonst im Alltag haben diese Aspekte Bedeutung. Mit sehr wenig Aufwand kann im Beziehungsgeschehen viel Positives bewirkt werden, wenn die verantwortlichen Personen bewusst auf die Beziehungsbedürfnisse achten, diese berücksichtigen und darauf eingehen.

\* Die Namen sind anonymisiert.

#### Literaturverzeichnis

- Erskine, Richard G. (2002). Relational Needs, EATA Newsletter Nr. 73
- Erskine, Richard G. (2008). Beziehungsbedürfnisse, ZTA 4/2008, S.287–297

# Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse  
Organisation und Beratung  
Ausbildung auf allen Stufen



Leitung  
**Maya Bentele** TSTA-OC

[www.b-weg.ch](http://www.b-weg.ch)

+41 44 253 23 36  
[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch)