

Spectrum of Needs

Whitepaper

Stand: März 2024

ABSTRACT

Dieses Whitepaper gibt einen Einblick in das ursprünglich von Daniel Hendling entwickelte, nichtkommerzielle Modell „Spectrum of Needs“ in der Tradition von Open und Citizen Science. Im Zentrum stehen dabei Fragen nach Definition und Abgrenzung von Bedürfnissen, nach der Möglichkeit, Erkenntnisse über Bedürfnisse in Kommunikation und Interaktion einfließen zu lassen und ob es einen universellen „Bedürfniskanon“ gibt, der Teil ethischer Überlegungen sein kann oder sollte. Neben einem Abriss über die theoretischen Hintergründe beleuchtet das Paper insbesondere Funktion und momentane Einsatzgebiete des Modells.



INHALT

ABSTRACT	1
FORSCHUNGSFELD	3
Ursprung	3
Entwicklung	3
Verortung und Abgrenzung	4
Anwendungsbeispiele	4
THEORIE	8
Grundannahmen	8
Aufbau	14
FUNKTION	15
Projektmanagement	16
Konfliktmanagement	18
Motivation und Demotivation	19
Change-Management	19
Besonderheiten bei der Anwendung agiler Methoden	19
Persönlichkeitsentwicklung	20
ABGESCHLOSSENE PROJEKTE	22
FORSCHUNGSFRAGEN UND -GEBIETE	22
LITERATUR	24

FORSCHUNGSFELD

Ursprung

Das Modell ist aus der Praxis entstanden, und zwar aus dem kommerziellen Bereich des professionellen Projektmanagements. Daniel Hendling war mit seinem Beratungsunternehmen HENDLING auf der Suche nach Möglichkeiten, Menschen dabei zu unterstützen, sich ihrer eigenen Bedürfnisse bewusst zu werden und auf Basis dieses Wissens das eigene und auch fremde Verhalten besser reflektieren und anpassen zu können. Ziel war es, ein Modell zu entwickeln, das diesen Zweck schnell und effektiv erfüllt und tatsächlich funktioniert. Die Anwendungsgebiete des Modelles umfassen u.a.:

- Konfliktmanagement und -mediation: Mit den eigenen unangenehmen Gefühlen in einem Konflikt besser zurechtkommen; zwischen zwei Konfliktparteien vermitteln
- Change Management: von Veränderung Betroffenen dabei helfen, diese anzunehmen und Widerstände abzubauen
- Teamentwicklung und Motivation: Strukturen, Prozesse und Methoden so zu gestalten, damit die Bedürfnisse aller Beteiligten entsprechend ihrer individuellen Ausprägung bestmöglich befriedigt werden können

Es soll sowohl als Werkzeug der Selbstreflexion zur persönlichen Weiterentwicklung als auch zur methodischen Unterstützung in der Führungsrolle der Projektleitung dienen.

Das Modell, welches mit Unterstützung von Mag. Dejan Makovec, Mag. Anatol Rathbauer und Nina Tod entwickelt wurde, findet in der Praxis erfolgreich Anwendung und wird in unterschiedlichen Situationen verwendet. Es ist auch Bestandteil verschiedener Seminare (z.B. Führung von Projektteams, Konfliktmanagement, Change Management) sowohl in der Privatwirtschaft als auch im universitären Bereich.

Nachdem das Modell aus der Praxis entstanden ist, wird kein wissenschaftlicher Anspruch darauf erhoben. Das Unternehmen und die involvierten Personen streben jedoch danach, es aus einem wissenschaftlichen Blickwinkel zu betrachten, zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Entwicklung

Das Spectrum of Needs ist aus Erfahrungen im Management und dem dadurch entstandenen Bedarf nach einer Methodik entstanden, möglichst rasch und effizient Rückschlüsse auf die Ursachen für die Empfindungen und Handlungen von Menschen ziehen zu können und so zu einer konstruktiven Interaktion beizutragen. Grundlage für die ins Modell eingegangenen Indikatoren war die Vermutung, dass Menschen getreu ihrer individuellen Bedürfnisse handeln. Bedürfnisse im Sinne des Spectrum of Needs sind dabei nicht ident mit Werthaltungen, Wünschen oder neurochemischen Prozessen, sondern stellen die unterste greifbare Ebene psychologischer Entscheidungsprozesse dar.

Die Identifikation der enthaltenen Bedürfnisse und die Arbeit mit diesen gingen dabei der Modellfindung voraus und beeinflussten die Entwicklung daher maßgeblich. Die heute im Modell verankerten Bedürfnis-Cluster sind z.B. lediglich eine Weiterentwicklung der praktischen Erkenntnisse über den Umgang mit einzelnen Bedürfnissen. Dem Clustering der Bedürfnisse in Gruppen folgte die Entwicklung des Online-Tools, welches eine strukturierte Erfassung der Bedürfnisse ermöglicht und durch die Zuordnung der Bedürfnisgewichtungen zu den Clustern einen groben Überblick über das Bedürfnissystem einer Person in allgemein verständlichen Labels erlaubt.

Als Nebeneffekt generiert die Nutzung des Online-Tools Daten, die dazu verwendet werden, das Spectrum of Needs und das Online-Tool selbst laufend zu verbessern, um es kontinuierlich treffsicherer und selbsterklärender zu machen. In Zukunft soll eine Auswertung der Daten dazu beitragen, tiefergehende Aussagen treffen zu können als derzeit möglich, doch in der Zwischenzeit ist das Online-Tool ein bewährtes Werkzeug zur Anwendung des Spectrum of Needs in der Praxis.

Verortung und Abgrenzung

Das Modell grenzt sich insbesondere vom weithin bekannten Modell der Bedürfnishierarchie von Maslow ab, indem es die zu Grunde liegenden Bedürfnisse untereinander nicht universell gewichtet, sondern ein individuelles „Bedürfnisbild“ jedes Menschen erlaubt. Die einzelnen Bedürfnisse können relativ zueinander betrachtet und weiter erforscht werden. Zum Beispiel stellt sich die Frage, inwiefern Bedürfnisse in ihrer Ausprägung bei bestimmten Personengruppen vermehrt, stärker oder schwächer ausgeprägt sind – oder inwiefern sie sich in ihrer Ausprägung im Leben verändern (z.B. bei einschneidenden Erlebnissen).

Außerdem versteht sich das Modell nicht als Persönlichkeits- oder Typenmodell. Die Einteilung in Bedürfnisbereiche dient lediglich der Vereinfachung und hat den Zweck, sich den einzelnen Bedürfnissen nähern zu können ohne überfordert zu werden. Man könnte Menschen mit vielen stark ausgeprägten Bedürfnissen in einem bestimmten Teilbereich zwar als entsprechenden „Typ“ bezeichnen, es soll jedoch nicht zur kategorischen „Einteilung von Menschen in Schubladen“ verstanden werden. Einige andere Modelle teilen Menschen in Persönlichkeitstypen ein, was sowohl in der Selbstreflexion als auch im Dialog hinderlich sein kann.

Inwiefern etwaige Teilbereiche tatsächlich gehäuft stärker ausgeprägt sind, müsste erforscht werden. Stand heute wird mit dem Modell davon ausgegangen, dass die einzelnen Bedürfnisse unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Anwendungsbeispiele

In der regelmäßigen Projektbesprechung gab es einen Kollegen, der immer wieder durch harsche und abwertende Kommentare auffiel. Er führte durch seine Art dazu, dass im Team die Stimmung sank. Die Situation gipfelte, als im Zuge einer Besprechung der Kollege mit hochrotem Kopf aufstand, beleidigende Worte von sich gab, den Raum verließ und die Türe hinter sich zuschlug.

Der Projektleiter nahm daraufhin das Spectrum of Needs Modell und sein auf Basis dessen erstelltes Bedürfnisprofil zur Hand, um im ersten Schritt zu reflektieren, welche Gefühle bei ihm selbst durch das Verhalten des Kollegen ausgelöst wurden – und im Speziellen, welche Bedürfnisse dem zu Grunde liegen könnten. Seine Bedürfnisse stellte er sich vor wie „Knöpfe, die gedrückt werden“.

Je deutlicher sich der Projektleiter diese vor Augen führte, desto mehr fiel die anfängliche Anspannung von ihm ab und erlaubte ihm, die vorliegende Situation so wie sie war anzunehmen. Ein bemerkenswerter Effekt des Betrachtens der eigenen Bedürfnisse mitsamt ihrer Ausprägung ist, dass man sich beruhigt und eine wenn auch unbefriedigende Situation leichter akzeptieren kann. Mit anderen Worten: Man kann damit besser zurechtkommen.

Nachdem sich der Projektleiter entsprechend selbst ausreichend verstanden und folglich beruhigt hatte, stellte er sich die Frage, welche Bedürfnisse beim wütenden Kollegen womöglich verletzt wurden oder wovon er unbewusst Angst haben könnte. Das Modell erlaubte an dieser Stelle, ohne den Kollegen konkret fragen zu müssen, mögliche verletzte Bedürfnisbereiche und letztlich Bedürfnisse zu „erraten“. Auf Basis der entsprechenden Ideen war der Projektleiter auf ein Gespräch eingestellt und hatte bereits die ersten möglichen Ansätze zur Verbesserung der Situation in der Tasche.

Letztlich suchte der Projektleiter das Gespräch mit dem betroffenen Kollegen. Er wies eingangs auf den wahrgenommenen Ärger des Kollegen hin, wobei den Kollegen dieser Hinweis bereits zu beruhigen schien – vermutlich, weil er sich dadurch wahrgenommen und respektiert fühlte. Der Projektleiter begann in weiterer Folge, sich mit Hilfe des Spectrum of Needs in mögliche Bedürfnisbereiche vorzutasten.

Je konkreter der Projektleiter Bedürfnisbereiche und Bedürfnisse seines Kollegen beim Namen genannt hatte, desto mehr beruhigte sich dieser. Auf diese Weise war es dem Projektleiter möglich, die verschiedenen Ursachen für den Ärger herauszufiltern – und auch das Gefühl des Ärgers im Dialog weiter zu differenzieren. Wie sich zeigte, war die empfundene Wut tatsächlich eine Mischung aus Angst, Frust und Trauer. Diese Gefühle waren entstanden, da verschiedenste Bedürfnisse im Bereich des SYSTEMS (Angst vor Kündigung bei Scheitern des Projektes) irritiert waren, ebenso wie welche im Bereich des WIR (unausgesprochene Konflikte).

Durch den differenzierten Dialog über die verschiedenen „gedrückten Knöpfe“ wurde es möglich, Strukturen und die Kommunikation im Projekt besser an die Bedürfnisse des betroffenen Kollegen anzupassen. Dem Kollegen konnten auch Ängste genommen werden – unter anderem, indem in Konsequenz der CEO der Firma gebeten wurde, mit dem Projektteam zu sprechen und zu verlauten, dass auch bei Problemen im Projekt oder am Ende dem möglichen Scheitern er zwar enttäuscht und traurig sein würde, aber dies bestimmt niemanden seinen Job kosten würde.

Ein anderes Beispiel, diesmal aus dem privaten Bereich, um das Prinzip weiter zu veranschaulichen: Ein Sohn vergaß, beim Ankommen das Gartentor des elterlichen Hauses abzusperren. Als dies der Vater bemerkte, entwickelte sich ein immer eskalierendes Streitgespräch, bei welchem der Vater dem Sohn erklärte, er habe ihn für intelligenter gehalten (so etwas müsse man doch wissen), der Sohn habe immer abzusperren, der Vater sei der Hausherr und Gastgeber und damit müsse man sich an seine Regeln halten. Der Sohn wiederum meinte, dass dies doch eine schwachsinnige Anforderung sei und es müsse doch erlaubt sein, einmal zu vergessen.

In weiterer Folge erstellte der Sohn ein Bedürfnisprofil und analysierte, welche „Knöpfe“ die Situation und das Verhalten seines Vaters beim Sohn wohl „gedrückt“ haben müsste. Er verstand, dass ihm u.a. Sinn und Zweck dieser Anforderung nicht verständlich erschien, sie ihn in seinen persönlichen Freiheiten einschränken würde und die Art des Vaters, es ihm mitzuteilen, autoritär und damit herabwürdigend empfunden wurde. Diese Selbsterkenntnis erlaubte dem Sohn, sich zu beruhigen und im nächsten Schritt auf die möglicherweise verletzten Bedürfnisse seines Vaters „hinzuraten“.

Dabei tippte er u.a. auf die Bedürfnisse im Bereich KONTROLLE und STRUKTUR seines Vaters, die das fehlende Abschließen wohl verletzt haben. Der Sohn sprach den Vater darauf an, dass er dessen Ärger bemerkt hatte und erfragte, ob womöglich Bedürfnisse wie RÜCKSICHT oder SICHERHEIT dahinterstecken könnten. Dieser bejahte dies, beruhigte sich ob des ihm entgegengebrachten Mitgefühls und erzählte dem Sohn von seinem Schicksal im Krieg, als sein Elternhaus in Schutt und Asche gelegt wurde. Durch diese Erzählung erhielt der Sohn ausreichend Sinn des väterlichen Wunsches nach einem abgesperrten Gartentor, woraufhin er dem Vater zusagen konnte, künftig daran zu denken. Zugleich war es dem Vater möglich, dem Sohn den gewünschten Freiraum zuzugestehen, auch einmal zu vergessen – das könne ja nun auch einmal passieren.

Eine weitere Anwendung des Modelles erfolgt in Form einer angeleiteten Selbstreflexion in Seminaren, wo Teilnehmer:innen im ersten Schritt jeweils ein persönliches Bedürfnisprofil erzeugen. Die Gruppe tauscht sich darauffolgend über die unterschiedlichen Ausprägungen der individuellen Bedürfnisse aus und reflektiert praktische Anwendungsfälle, wo diese Unterschiedlichkeit zu Konflikten führen kann.

Ähnlich wird auch im Rahmen von Einzelcoachings vorgegangen, wo der Coachee ebenfalls sein Bedürfnisprofil gemeinsam mit dem Coach reflektiert. Dies setzt natürlich voraus, dass der Coachee auch offen für diese Art der Reflexion ist – der beschriebene Fall des wütenden Projektmitarbeiters hätte sich dafür eher weniger geeignet.

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse und Effekte in der Praxis bemerken:

- Die klare Trennung von Vorgängen/Strategien/Erlebnissen von Gefühlen und Bedürfnissen erlaubt einem, sich konkret mit den jeweiligen individuellen Bedürfnissen zu befassen und sich darauf zu konzentrieren.
- Die Betrachtung der eigenen Bedürfnisse – sei es, indem man das Modell einfach zur Hand nimmt, indem man ein Bedürfnisprofil (siehe Online-Tool) erstellt oder indem man durch einen Coach darauf hingewiesen wird – führt dazu, dass sich die betroffenen Personen beruhigen und wieder in einen ggf. ins Stocken geratenen Dialog einsteigen.

- Die meisten Menschen, die sich mit dem Modell bisher befasst hatten, sind der Ansicht, dass sich die Ausprägung ihrer Bedürfnisse im Verlauf des Lebens bisher kaum bis nicht verändert hat. Jene, die anfangs mögliche einschneidende Erlebnisse (Trauma, Mutterschaft/Vaterschaft, Jobverlust etc.) als Ursache für eine spätere Veränderung vermuteten, kamen im Prozess der weiteren Reflexion zum Schluss, dass sich die Ausprägung letztlich doch nur wenig bis nicht geändert hat – sich die Gefühle zum Ereignis jedoch sehr stark eingepägt haben.
- Die Menschen erleben es als hilfreich, anzuerkennen, dass alle Menschen zwar auf der einen Seite über den gleichen Satz an Bedürfnissen verfügen, auf der anderen Seite diese jedoch individuell unterschiedlich ausgeprägt sind – und dies zwangsläufig zu inneren ebenso wie zwischenmenschlichen Konflikten führen muss.
- Beteiligte berichten, dass die Auseinandersetzung mit dem individuellen Bedürfnisprofil nicht nur in der Projektarbeit, sondern auch bei sonstigen Gelegenheiten im Leben sehr aufschluss- und hilfreich sein kann.
- Menschen, die anhand des Spectrum of Needs jenseits ihrer jeweiligen Position und den dahinter verborgenen Interessen auf die Ebene der persönlichen Bedürfnisse gelangen und diese in einen Dialog einfließen lassen, können erfolgreicher eine beidseitige, erneute Dialogfähigkeit in einem Konflikt ebenso wiederherstellen wie Widerstände gegen Veränderung erfolgreicher meistern.

THEORIE

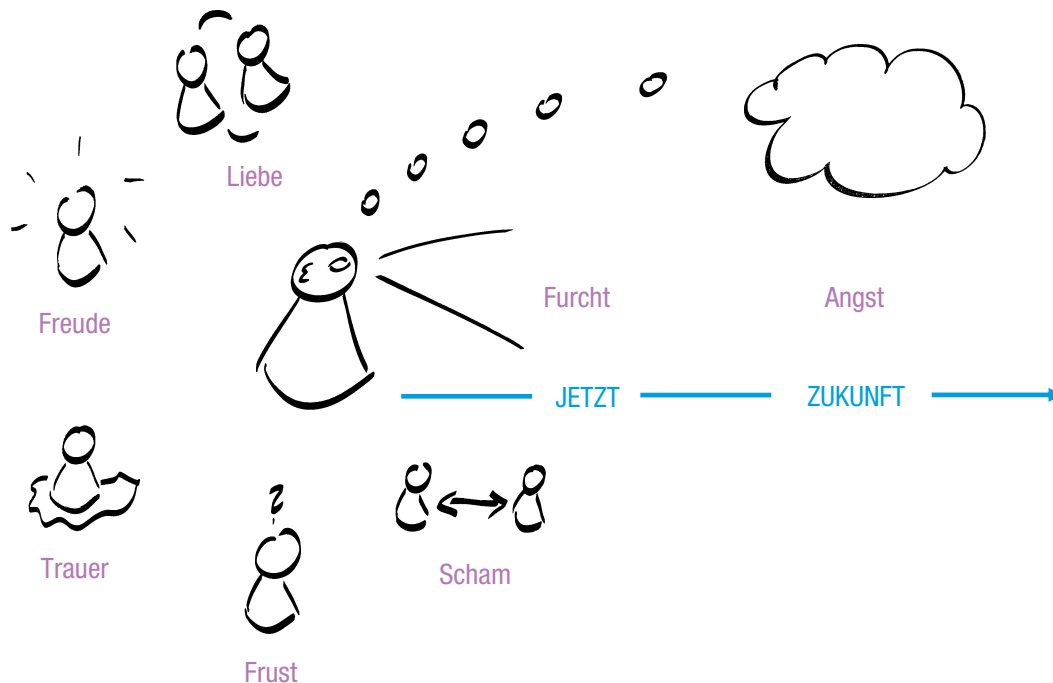
Grundannahmen

Die im Modell enthaltenen Bedürfnisse müssen von zwei weiteren Elementen unterschieden werden, um ihre Wirkungsweise zu verstehen.

- Erleben, Strategien, Gedanken
- Bedürfnisse
- Gefühle



Gefühle sind von diesen Elementen am augenscheinlichsten wahrzunehmen, denn sie äußern sich – allein schon durch die Körpersprache – und sind auf diese Weise auch für den anderen erkennbar. Man kann sie sich wie eine Ampel vorstellen, die in einer bestimmten Farbe aufleuchtet, wenn ein Bedürfnis befriedigt oder verletzt wird. U.a. wird hier von folgenden Gefühlen ausgegangen:



- Trauer als Ausdruck eines real unbefriedigten Bedürfnisses ohne direkte Aussicht bzw. Einfluss auf mögliche Befriedigung
- Scham als Ausdruck von Angst vor drohender Ablehnung oder Reaktion auf eine tatsächliche Ablehnung (soziale Bedürfnisse, WIR-Bedürfnisse)
- Angst als Ausdruck der in der mittelbaren Zukunft liegenden Verletzung eines Bedürfnisses
- Furcht als Ausdruck der unmittelbar drohenden Verletzung eines Bedürfnisses
- Frustr als Ausdruck des Unvermögens, auf die Befriedigung eines Bedürfnisses (erfolgreich) Einfluss nehmen zu können
- Wut als „kumulatives“ Gefühl (z.B. Angst, Frustr und Trauer) und Ausdruck eines oder mehrerer Bedürfnisse, die real oder potenziell verletzt werden könnten mit der Aussicht, dies beeinflussen (z.B. verhindern) zu können
- Freude als Ausdruck eines befriedigten Bedürfnisses
- Liebe als Ausdruck eines (voraussichtlich oder real) befriedigten Bedürfnisses in einem sozialen Sinn (WIR-Bedürfnisse)

Bedürfnisse werden durch innere und äußere Vorgänge berührt. Ein innerlicher Vorgang ist ein Gedanke, eine Vorstellung, ein Bild, das man sich macht, und das bestimmte Bedürfnisse berührt. Äußere Vorgänge sind Erlebnisse, die unserer Wahrnehmung unterliegen: Dinge, die uns widerfahren. Diese Vorgänge kann man sich, wenn man die Befriedigung von Bedürfnissen betrachtet, als Strategien vorstellen, die befriedigend wirken.

Analog dazu sind es reale oder auch nur imaginäre Erlebnisse, die eines oder mehrere unserer Bedürfnisse beleidigen. Bei einem Konflikt kann man dabei zwischen der jeweiligen Position (geistige Haltung) jeweils einer Konfliktpartei, dem dahinterstehenden Interesse (gleichzusetzen mit einem Vorgang oder Zustand) und dem damit verbundenen Bedürfnis unterscheiden.

Bedürfnisse, Gefühle und die genannten Vorgänge sind miteinander mechanisch verbunden: Letztere sind beeinflussbare innere oder äußere Prozesse, die sich auf ein Bedürfnis auswirken. Diese Auswirkung wiederum erzeugt ein angenehmes oder unangenehmes Gefühl. Insofern sind Gefühle nicht als direkt beeinflussbar zu verstehen, sondern eher als Ampel, die eine Auswirkung anzeigen. Analog dazu sind Bedürfnisse ebenfalls als nicht direkt beeinflussbar und tendenziell statisch zu verstehen. Es ist jedoch sinnvoll und hilfreich, sie zu kennen – insbesondere ihre Ausprägung, um in weiterer Folge das eigene Verhalten und die eigenen Gedanken entsprechend zu beeinflussen.

Inwiefern sich die Ausprägung von Bedürfnissen im Laufe eines Lebens verändert, wäre noch zu erforschen. Das Modell geht davon aus, dass Bedürfnisse zu einem Teil bereits bei der Geburt ausgeprägt sind und in den ersten Lebensjahren ihre endgültige Ausprägung erfahren.

Es wird davon ausgegangen, dass Menschen ihr Leben danach ausrichten, ihre Bedürfnisse zu befriedigen (und im Gegenzug deren Verletzung zu vermeiden). Aus der Struktur des Spectrum of Needs kann man erkennen, dass kein Bedürfnis wichtiger als ein anderes ist. Aus der unterschiedlichen Ausprägung der Bedürfnisse bei jedem Individuum ergibt sich, dass Menschen unterschiedliche Gedanken und Strategien haben, was das Zusammenleben erschweren kann. Insofern ist jedoch kein Mensch „besser“ oder „schlechter“ als ein anderer: Auf Grund der unterschiedlichen Ausprägung der Bedürfnisse wählen Menschen unterschiedliche Strategien, die zu Konflikten führen können, da diese wiederum Bedürfnisse anderer verletzen können.

Weiters besteht die Annahme, dass Menschen danach trachten, angenehme Gefühle möglichst oft zu empfinden und unangenehme zu vermeiden. Hier kommt entsprechend auch das Themengebiet der Motivation ins Spiel.

Man kann sich auf Grund der beschriebenen Mechanik ein Bedürfnis wie einen Knopf vorstellen: Wird er durch einen internen oder externen Vorgang berührt, entsteht ein Gefühl – sei es unangenehm oder angenehm. Die Vorstellung des „gegenseitigen Knöpfe Drückens“ passt hier also auch gut dazu.

Das Modell entstammt ursprünglich der Bearbeitung einer Konfliktsituation. Dabei wurden Widersprüche offensichtlich, wie etwa zwischen FREIHEIT und SICHERHEIT. Diese Widersprüche zwischen einzelnen Bedürfnissen wirken sich auf Grund jeweils unterschiedlich gewählter Strategien auf den anderen entsprechend negativ aus – es besteht ein zwischenmenschlicher Konflikt. Ähnlich verhält es sich mit Widerständen gegen eine veränderte Situation: Diese können entstehen, wenn die neue Situation sich negativ auf die persönlichen Bedürfnisse auswirkt.

Das Modell wurde entwickelt, um mit Konflikten und Widerständen in Arbeitsumgebungen wie einem Projekt besser zurechtzukommen, konkret um die Bedürfnisausprägung der Beteiligten besser verstehen und darüber

sprechen zu können. Analog dazu hilft es dabei, für Motivation zu sorgen, indem man Situationen her- oder in Aussicht stellt, die sich positiv auf die Bedürfnisse der Beteiligten auswirkt. Zusätzlich kann es zur Selbstreflexion genutzt werden, um seine „empfindlichen Knöpfe“ kennen und besser schützen zu können – letztlich mit dem Ziel, unveränderbare Widrigkeiten besser annehmen zu können.

Das Spectrum of Needs fußt auf der Annahme eines jedem Menschen innewohnenden Bedürfniskomplexes. Das Modell zielt darauf ab, diesen Komplex in möglichst granulare, diskrete Einzelbedürfnisse zu zerlegen, die ausreichend verständlich sind, um von Personen eigenständig nach empfundener Wichtigkeit bewertet werden zu können. Die gewonnenen Gewichtungen dienen anschließend als Indikatoren für die Abbildung größerer „Bedürfnis-Trends“, welche Cluster aus verwandten Bedürfnissen darstellen.

Das so erzeugte Profil stellt nicht den Anspruch, ein vollständiges Abbild der Persönlichkeit darzustellen; vielmehr soll es Ansätze bieten, Muster in den komplexen, manchmal auch widersprüchlichen Geflechten aus Bedürfnissen zu erkennen. Dies ist jedoch nicht als Schwäche zu betrachten, sondern als ein Anerkenntnis der Realität, dass Menschen sich selbst oft nicht im Klaren darüber sind, warum sie empfinden, wie sie empfinden, und handeln, wie sie handeln.

Die Einzelbedürfnisse wie auch die Bedürfnis-Trends sind auf einer Makro-Ebene Teil der Bereiche ICH, WIR und SYSTEM. Diese stehen nicht in einer hierarchischen Beziehung zueinander, sondern gliedern die Bedürfnisse funktional: ICH-Bedürfnisse verlassen die Sphäre des Individuums nicht und sind nicht außenreferenzierend. WIR-Bedürfnisse hängen involvieren entweder direkt eine bzw. mehrere Personen oder sind auf deren Position bezogen. SYSTEM-Bedürfnisse sind entweder nicht direkt personenbezogen oder stellen einen Fokuswechsel von der inneren zu einer äußeren, z.B. physiologischen Dimension persönlicher Bedürfnisse dar.

Die Kenntnis der Bereiche, in denen die stärksten Trends auftreten, erlaubt es, auf vielfältige Weise auf eigene oder fremde Verhaltensweisen und Gefühle einzugehen. Man kann etwa Tätigkeiten daraufhin überprüfen, ob und wie diese mit den Bedürfnissen der Person übereinstimmen oder die tieferliegenden Ursachen negativer Emotionen ergründen. Es kann erleichtert werden, erwünschtes Verhalten positiv zu beeinflussen oder Handlungsräume so zu gestalten, dass diese durch die Abdeckung der wichtigen Bedürfnisbereiche Zufriedenheit erzeugen.



Kern des Modells ist dabei stets ein Fokus auf das Individuum statt einer vorgefertigten Typ-Einteilung oder generellen Aussagen, die allgemeingültig für alle Menschen gelten sollen. Die Bedürfnisse, aus denen sich dominante Bereiche zusammensetzen, können von Person zu Person völlig unterschiedlich sein und verlangen dementsprechend nach unterschiedlichen Zugangsweisen, um diese Bedürfnisse adäquat anzusprechen. Als praxisorientierter Anhaltspunkt für diese Unterschiede dienen die bereits erwähnten Trends. Eine tiefere (Selbst-) Analyse bedarf jedoch der Untersuchung der Einzelbedürfnisse. Hieraus ergibt sich der Grund für die Dreiteilung des Modellsystems, die sowohl analytische als auch praktische Arbeit mit den gewonnenen Erkenntnissen erlauben soll.

Bedürfnisse werden im Modell als abstrakte Dinge verstanden, die uns wichtig sind. Alle Menschen verfügen im gegenwärtigen Modell über das gleiche Set an Bedürfnissen, diese sind jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Stark ausgeprägte Bedürfnisse kann man sich wie besonders empfindliche „Knöpfe“ vorstellen, die leicht „gedrückt“ werden können. In einem positiven Sinne „gedrückt“ bedeutet dies, dass ein Bedürfnis befriedigt ist. Als direkte Folge stellt sich ein angenehmes Gefühl ein. In einem negativen Sinn „gedrückt“ bedeutet, dass ein Bedürfnis

beleidigt oder vernachlässigt ist. Daraufhin stellt sich ein unangenehmes Gefühl ein. Unter „Dinge die Knöpfe drücken“ fällt alles, das ein Bedürfnis entweder befriedigt oder beleidigt. Dazu gehören Aktivitäten (was ich tue) ebenso wie Wahrnehmungen und Erlebnisse (was ich sehe, höre, erlebe) und die entsprechenden Gedanken. Auch Gedanken allein (die persönliche Vorstellung, Phantasie, Ideen) haben eine Auswirkung auf unsere Bedürfnisse – Gedanken können Bedürfnisse ebenso befriedigen wie auch beleidigen, wie Wahrnehmungen von außen oder tatsächliche Aktivitäten.

Gefühle lassen sich beeinflussen, indem man seine Bedürfnisse versteht (z.B. jenen „Knopf“ identifiziert, der „gedrückt ist oder gedrückt werden könnte“) und eine entsprechende Handlung ableitet. Bei einem negativen Gefühl würde dies bedeuten, jenen Zustand zu verändern, der den Knopf drückt. Dieser Zustand kann ein in der Außenwelt liegender Zustand sein, den man wahrnimmt, etwas Gesagtes oder auch ein Gedanke. Bei diesen Gedanken sollte man noch unterscheiden, ob sich der Gedanke auf eine vorliegende, wahrgenommene Realität bezieht oder ob es ein Gedanke ist, der sich auf die Zukunft bezieht.

Gefühle können angenehm sein, wie z.B. Liebe, Freude oder Stolz, oder unangenehm, wie Trauer, Angst oder Scham. Angenehme Gefühle werden ausgelöst, indem ein Bedürfnis befriedigt wird, und unangenehme Gefühle, wenn ein Bedürfnis beleidigt wird. Gefühle können nicht kontrolliert oder werden, da sie in einer mechanischen Wirkung mit den Bedürfnissen verbunden sind. Gefühle äußern sich verbal, in der Gestik und in weiten Teilen in der Körpersprache.

Werte haben verschiedenste Konnotationen – quer durch Kulturen, Zeiten und die Köpfe der Menschen werden völlig unterschiedliche Konzepte als „Wert“ gesehen. Fast ebenso unterschiedlich sind die Definitionen, mit denen die Sozialwissenschaften, die Kulturwissenschaften, die Psychologie und die Philosophie arbeiten, wenn von „Werten“ gesprochen wird. Im Kontext menschlicher Bedürfnisse betrachtet das Modell von Spectrum of Needs „Werte“ lediglich als „Strategien“; als Muster, mit denen Menschen versuchen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder eine Beleidigung dieser zu vermeiden. Dies soll andere Definitionen weder ersetzen noch mit ihnen um Gültigkeit konkurrieren. Der Wertebegriff in den unterschiedlichen Disziplinen ist jedoch besser mit der Methodik und der theoretischen Einbettung des jeweiligen Fachgebiets zu vereinbaren und sollte nicht ohne weiteres für die Arbeit mit dem Spectrum of Needs verwendet werden.

Aufbau

Sinn und Zweck des Spectrum of Needs – unter der Voraussetzung, man hat die oben beschriebene Abgrenzung von Bedürfnissen zu Gefühlen und Strategien/Vorgängen vorgenommen – ist es, die Frage zu beantworten „Welche Bedürfnisse habe ich eigentlich?“ und so zu erfahren, was einem „ein Bedürfnis ist“. Es geht darum, die Komplexität des Gefühlten zu verringern, indem man in weiterer Folge eine Struktur und konkrete Begrifflichkeiten erhält, um sich mit dem Spektrum an Bedürfnissen zu beschäftigen.

Die strukturelle Vereinfachung besteht darin, Bedürfnisse in drei Bereiche zu unterteilen. Diese drei Bereiche bauen jedoch nicht aufeinander auf, sondern sind als Teile eines Spektrums zu verstehen. Durch die Dreiteilung erhält man bereits einen groben Blick auf den Menschen und seine Bedürfnisse: Es wird zwischen dem Bereich des Individuums unterschieden (den ICH-Bedürfnissen), dem zwischenmenschlichen Bereich (den WIR-Bedürfnissen) und dem System, in dem wir uns bewegen (den SYSTEM-Bedürfnissen). Allein auf dieser grob vereinfachten Ebene der Dreiteilung lassen sich Konflikte erklären und analysieren. Des Weiteren erlaubt einem die Vereinfachung, tiefer in die jeweiligen Bereiche zu gelangen und die darin enthaltenen Bedürfnisse zu identifizieren.

Betrachtet man ein einzelnes Individuum (das ICH) und schaut genau in das Innerste dieses Wesens, so sind dort die Bedürfnisse des Unterbereiches SEELE versteckt. Man kann sich diese SEELE als den innersten Kern des ICH vorstellen, die in sich ruht und eins ist mit sich selbst. Mit ein wenig Abstand betrachtet ist dieses ICH ein Element des Bewusstseins und versteht sich als Individuum in Abgrenzung von anderen in Form einer geistigen PERSON, die denkt und lernt. Die Eigenschaften und Vorstellungen dieser Person kommen zum AUSDRUCK, indem sie nach außen wirksam ihre Interessen verwirklicht.

Eine sich nach außen verwirklichende Person kommt von einer höheren Ebene betrachtet zwangsläufig mit anderen Personen in Berührung (das WIR). Hier enthält das Modell zunächst die Bedürfnisse der PARTNERSCHAFT – der engsten Form einer sozialen Verbindung. Nimmt man weitere Personen hinzu ergeben sich die entsprechenden Wechselwirkungen des TEAMS als Form einer vielfältigeren sozialen Verbindung. In einem noch weiteren Sinn betrachtet das Modell sämtliche soziale Wesen in ihrer Gemeinschaft in Form einer GESELLSCHAFT.

Diese wiederum kann man sich in einer weiteren Betrachtung von außen wie eine Summe einzelner Teile eines Ganzen (das SYSTEM). Bei den Elementen des LEBENS geht es um Existenz per se und ihren Erhalt. Diese Elemente interagieren miteinander und wirken aufeinander ein. Sie beeinflussen einander und üben insofern eine gewisse KONTROLLE aus. In einem noch weiteren Sinn folgen alle Elemente dabei einer gewissen STRUKTUR, wobei sich diese übergeordnete (Lebens-) Ordnung eines Systems aus vielen Elementen letztlich in Form von absoluter Stabilität im System darstellt.

Insofern kann man sich das Spectrum of Needs auch als abstrakten Kreis von Bedürfnissen vorstellen, der sich ausgehend von einer maximalen Konzentration auf das Innere des Einen über die Vielfalt der Mehreren und die übergreifende Systematik des Systems an der Nahtstelle zwischen Stabilität im System und Ruhe wieder schließt.

FUNKTION

Gemäß seiner Entstehungsgeschichte versteht sich das Spectrum of Needs einerseits als kommunikatives Werkzeug für den privaten und beruflichen Alltagsgebrauch, andererseits aber auch als Weg zur Ergründung menschlichen Verhaltens. Bestehende Systeme vermitteln mitunter den Eindruck, auf induktiver Logik zu basieren und empirisch schwach belegt zu sein. Das Spectrum of Needs kehrt diese Herangehensweise um und beginnt mit erfassbaren Indikatoren, welche in erster Linie das Abbild der Bedürfniswelt eines Individuums erzeugen und in Zukunft dazu verwendet werden, durch die Erfassung größerer, statistisch relevanter Stichproben Erkenntnisse auf gesellschaftlicher Ebene zu liefern.

Das Spectrum of Needs strebt nicht an, alleingültige Auskünfte über die psychischen Landschaften von Individuen zu geben. Insofern soll es kein Ersatz für ganze Felder der Psychologie sein, sondern ein alternativer Ansatz zu bestehenden psychologischen Modellen. Aus der Praxis kommend ist das Spectrum of Needs aktiv offen für Kritik und Veränderung. Seine Thesen beruhen auf den vorhandenen Erfahrungen, anstatt dass vorgefasste Hypothesen durch jene erst belegt werden sollen.

Die Website www.spectrum-of-needs.com gibt den jeweils aktuellen Stand der Forschung und notwendige Modifikationen am Modell laufend wieder.

Als zusätzliches Werkzeug wurde ein Online-Tool entwickelt, zu finden unter profile.spectrum-of-needs.com. Es nennt die im Spectrum of Needs enthaltenen Bedürfnisse und lässt sie auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten. Dabei sollte, wenn man das Tool verwendet, nicht unbedingt an die Frage gedacht werden, wie wichtig einem das jeweilige Thema im Moment ist, sondern eher, welche Bedeutung es grundsätzlich im Leben hat. In der Analyse kann man verschiedenste Fragen stellen und versuchen, sie zu beantworten; Welcher Bereich ist am stärksten ausgeprägt? Welche Konflikte lassen sich dadurch erklären? Was braucht man, um motiviert zu sein? Welche Bereiche und Bedürfnisse stehen an sich bereits in Konflikt? Wie würden andere das Profil interpretieren?

Für die Arbeit mit dem Spectrum of Needs ist das verfügbare Online-Tool prinzipiell ausreichend, für größere Feldversuche kann jedoch ein nach wissenschaftlichen Richtlinien überarbeiteter Testbogen eingesetzt werden.

Das jeweilige Bedürfnisprofil lässt sich auf unterschiedliche Art und Weise nutzen. Wenn man sich mit einem anderen Menschen beschäftigt, den man z.B. führt oder als Coach begleitet, so kann er oder sie ein Profil erstellen und gemeinsam reflektieren. Ebenso ist es möglich, das eigene Profil zu erstellen und sich damit zu beschäftigen, um die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Arbeit und Kontakt mit Menschen sind in jeder beruflichen Tätigkeit essenziell. Dabei prallen nicht nur verschiedene Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Sichten der Dinge aufeinander, sondern auch ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Jeder profitiert dabei von der Kompetenz, die Bedürfnisse von sich selbst und den anderen in sein Denken einzubeziehen. Dadurch können Konflikte entweder antizipiert und verhindert oder rasch gelöst werden, was emotionale Belastungen reduziert und Abläufe reibungsfreier macht.

Die Anwendung des Spectrum of Needs hat sich bei betrieblichen Führungskräften, Unternehmensberatern und Projektleitern sowie im Mitarbeiter- und Stakeholder-Management bereits erfolgreich bewährt. Im Projektmanagement ist das Modell ebenso hilfreich für den zielorientierten Umgang mit direkt Beteiligten und Außenstehenden wie im Change-Management als Unterstützung für die Betroffenen, beim Vollzug der Veränderung mitzugehen.

Führungskräfte können die Methodik des Spectrum of Needs trainieren, um ihre Kompetenz in den Feldern Führung, Zusammenarbeit und Konflikt zu stärken. Im Speziellen kann das Spectrum of Needs dabei unterstützen, den eigenen Führungsstil bewusster als Instrument zwischenmenschlicher Interaktion zu verstehen und Mitarbeiter:innen besser motivieren zu können, damit diese ihre Arbeit dauerhaft als befriedigend erleben.

Das Spectrum of Needs kann somit als bedürfnisorientierte Motivations- und Mediationstheorie verstanden werden. Es geht von der Grundannahme aus, dass Bedürfnisse als primäre Quelle von Gefühlen das Verhalten sowohl im Positiven, in der Zusammenarbeit, als auch im Negativen, im Konflikt, maßgeblich beeinflussen und deshalb Ansatzpunkt erfolgreicher Führung sein sollten.

Mitarbeiter:innen profitieren davon, ihre Bedürfnisse zu (er-) kennen und sie artikulieren zu können, denn nur was offen kommuniziert wird, können andere aktiv berücksichtigen. Die begründete Erwartung, dass die eigenen Bedürfnisse anerkannt werden, hebt die Motivation der Mitarbeiter:innen und verwandelt bei Erfolg jede berufliche Interaktion in eine Win-Win-Situation für alle Parteien. Motivierte Mitarbeiter:innen erbringen qualitativ bessere Leistungen und sie selbst fühlen sich nicht in ihre Arbeit gezwungen, sondern finden dort eine Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Nicht immer verlaufen Interaktionen ideal, egal wie gut die Absichten oder wie groß das Bemühen. Bricht trotz allem ein Konflikt aus, können sich Mitarbeiter:innen durch die Implementierung des Spectrum of Needs auf Unternehmensebene trotz des immer vorhandenen Machtgefälles zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in eine bessere Konfliktlösung erwarten als durch den Austausch von Beschuldigungen und Rechtfertigungen.

Die Vorteile des Spectrum of Needs auf einen Blick:

- Maximaler Fortschritt in minimaler Zeit - ideal in zeitlich eingeschränktem Rahmen
- Einfach zu verstehen und anzuwenden - keine komplexe Theorie, keine einzuübenden „Techniken“
- Spezifisch, gezielt und individuell - keine „Gießkannenlösung“
- Stellt Dialogfähigkeit wieder her - keine „Schönwettermethode“

Projektmanagement

Das Spectrum of Needs dient dazu, ein klares Bild davon zu bekommen, was ein Bedürfnis ist - und zu ermöglichen, dass Bedürfnisse in der Kommunikation klar benannt werden können. Bei der Erstellung des Modells wurde darauf geachtet, möglichst keine Gefühle, Eigenschaften, Aktivitäten oder Strategien zu enthalten, die zur

Befriedigung eines Bedürfnisses zwar dienen - aber eben keines sind.

Da es in Projekten wichtig ist, keine Zeit zu verlieren, dient das Modell auch dazu, schnell jene Bedürfnisse zu identifizieren, die im jeweiligen Fall betrachtet werden sollten. Im Konflikt geht es darum, die Bedürfnisse zu finden, die beleidigt oder verletzt sind. Bei der Frage, wie man jemanden motivieren könnte, ist es sinnvoll, die stark ausgeprägten Bedürfnisse zu kennen, um zu wissen, wo man ansetzen sollte.

Das Set an Bedürfnissen ist bei allen Menschen gleich. Die Bedürfnisse unterscheiden sich lediglich im Maß ihrer Ausprägung. Mit ein wenig Offenheit können sich alle Menschen, egal welchen Alters, Kultur usw., über ihre Bedürfnisse austauschen.

Im **Stakeholder-Management** kann das Spectrum of Needs dabei helfen, vorhandene Widerstände abzubauen, indem die Bedürfnisse der Akteur:innen identifiziert und in die eigenen Aktivitäten miteinbezogen werden. Der Erfolg gründet auch hierbei nicht auf Manipulation, sondern auf der Fähigkeit, der anderen Seite etwas „anbieten“ zu können, was für sie einen selbst empfundenen Wert hat. Oft unterscheidet sich nämlich die Bewertung einzelner Bestandteile z.B. eines Projekts aufgrund individuell verschiedener Bedürfnisse grundsätzlich von einer Person zur nächsten. Was einem selbst irrelevant erscheint, kann aber genau das sein, was das Gegenüber als entscheidenden Mehrwert sieht.

Bei der Führung und Entwicklung eines **Teams** kann es wichtig sein, sich den Bedürfnissen der Teammitglieder entsprechend zu organisieren. In Konflikten ist es das Ziel, rasch dialogfähig zu werden. Veränderungen können schmerzhaft sein, wenn sie „Knöpfe drücken“. Und auch Motivation entsteht, wenn die Mitarbeiter:innen bekommen, was sie brauchen.

Im **Forming** kann es hilfreich sein, ein Team so zu formieren, dass die jeweiligen Bedürfnisstrukturen der einzelnen Teammitglieder maximal berücksichtigt werden. Theoretisch könnte man bereits bestimmte „Bedürfnistypen“ bewusst ins Projekt holen und andere ausschließen. Oder eine Umgebung herbeiführen, die zu den unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen der Teammitglieder passt. Zum Beispiel wirkt sich ein virtuelles Team anders auf bestimmte Bedürfnisse aus als eines, das gemeinsam beisammensitzt.

In der **Storming-Phase** werden die Unterschiede erkennbar; die Mitarbeiter:innen reiben sich aneinander. Es kommt zu verdeckten und offenen Konflikten. Hier kann das Modell auf unterschiedlichste Art und Weise helfen. Als Konfliktpartei kann es einem selbst helfen, auf seine eigenen Bedürfnisse aufmerksam zu werden („meine eigenen Knöpfe kennen und verstehen“) und sie zu artikulieren und/oder zugleich, die Bedürfnisse der anderen Konfliktpartei zu verstehen. Ist man als Projektleiter:in in einer moderierenden Rolle, fungiert man also als Mediator:in zwischen den Leuten und kann jedem dabei helfen, seine:ihre eigenen Bedürfnisse zu verstehen und darüber zu sprechen. Als Projektleiter:in ist es an dieser Stelle hilfreich, seine:ihre eigene Bedürfnisstruktur zu kennen, um dafür zu sorgen, dass man selbst „seinen Bedürfnissen gerecht“ arbeitet.

Beim **Norming** kann die Kenntnis der unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen bei den Leuten im Projektteam helfen, sich auf „Spielregeln“ im Team zu einigen, die auf sämtliche unterschiedliche Bedürfnisse möglichst

zugeschnitten sind. Ein Beispiel ist hier z.B., sich im Team zum Thema „Vertrauen“ auszutauschen: Die Befriedigung welcher Bedürfnisse würde Vertrauen innerhalb des Teams erzeugen? Was würde Vertrauen behindern? Sämtliche Planungsschritte im Projekt (Leistung/Scope, Qualität, Termine, Ressourcen, Kosten, Kommunikation, Risiken, Organisation etc.) können bedürfnisgerecht erfolgen, wenn man die unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen im Team kennt. Auch hier sollten die eigenen Bedürfnisse als Projektleiter:in nicht außer Acht gelassen werden: Welche „Normen“ braucht man im Projektteam, um der Rolle als Projektleiter:in gerecht werden zu können, ohne damit eigene Bedürfnisse zu beleidigen oder vernachlässigen?

In der **Performing-Phase** käme das Thema „Motivation“ ins Spiel. Wenn man in seinem Team dafür sorgt, dass alle ihren Bedürfnissen entsprechend „befriedigt sind“ und auch eine künftige Bedürfnis-Befriedigung in Aussicht stelle, erzeugt man Motivation. Im Umkehrschluss kann man dadurch Demotivation vermeiden (oder darauf entsprechend reagieren), wenn man weiß, welche „Knöpfe gedrückt“ sind und warum sich die entsprechende Demotivation eingestellt hat.

Auch im **Adjourning** kann man Aktivitäten wählen, die den unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen der Leute im Team entsprechen – oder umgekehrt Dinge vermeiden, die bei dem:der Einen oder Anderen ein Bedürfnis beleidigen würden.

Konfliktmanagement

In Projekten gibt es aus der Natur der Sache heraus mehr Konflikte als in der funktionalen Linien-Organisation. Zugleich hat man als Projektleiter:in keine Zeit, einen Konflikt einfach auszusitzen, sondern braucht das entsprechende Werkzeug des Konfliktmanagements. Das Bedürfnismodell und das damit zusammenhängende Wissen (z.B. die Abgrenzung von Gefühlen, Bedürfnissen und den Dingen, die sich auf eigene Bedürfnisse auswirken) kann dabei helfen, Konflikte schneller und methodisch unterstützt zu bewältigen. Als Konfliktpartei kann es einem selbst helfen, die eigenen Knöpfe besser zu verstehen und etwaige Wünsche zu äußern. Möchte man den:die Andere:n verstehen, ist es hilfreich, dessen:deren Bedürfnisstruktur zu kennen. In beiden Fällen geht es darum, jene Knöpfe zu identifizieren, die bei den jeweils Beteiligten gedrückt sind, um offen darüber zu sprechen und gemeinsam Ideen zu finden, was man besser machen könnte.

Ist man als Moderator:in oder Mediator:in in einer schlichtenden Funktion unterwegs, kann das Modell helfen, den beiden Konfliktparteien die notwendige Empathie zu geben (damit ist gemeint, ihnen zu zeigen, dass man ihre Bedürfnisse sieht und erkennt) – und in weiterer Folge die Beteiligten wieder „dialogfähig“ zu bekommen. Wenn die andere Person absolut nicht in der Lage ist, ihre eigenen Bedürfnisse zu erkennen, kann man sich mit Hilfe des Modells auch „hinraten“. Beginnend bei den drei Hauptbereichen kann man raten, „wo der Schuh drückt“ und hat mit dem Modell ein Hilfsmittel zur Hand, immer genauer zu treffen, wo ein „Knopf gedrückt“ ist.

Bei Konflikten ist ein interessanter Mechanismus, dass sich Menschen beruhigen, wenn ihre Bedürfnisse erkannt, also gesehen werden. Es gibt Menschen, die glauben, der andere muss „bereit sein, sich zu öffnen“ – um wieder dialogfähig zu werden. Das Spectrum of Needs geht davon aus, dass man jemanden, der gerade „ausrastet“, beruhigen kann indem man aktiv (ausgehend von den drei Hauptbereichen) mögliche Bedürfnisse anspricht. Die

betreffende Person wird so ganz automatisch ruhiger, verrät ein wenig mehr über sich und gelangt so immer weiter zurück in den Zustand einer Dialogfähigkeit.

Motivation und Demotivation

Menschen trachten danach, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Das gilt natürlich in erster Linie für die besonders ausgeprägten Bedürfnisse. Stellt man nun jemandem in Aussicht, dass durch ein bestimmtes Verhalten in Folge bestimmte Bedürfnisse befriedigt sein werden, und erzeugt man bei der jeweiligen Person die Motivation, eben dies zu tun. Auch Belohnungen für geleistete Arbeit wirken motivierend, solange sie auf die jeweilige Bedürfnisstruktur des/der Betroffenen ausgerichtet sind. Im Gegenteil leiden Projekte mitunter auch unter mangelnder Motivation. Hier kommt das Bedürfnismodell ebenso ins Spiel. Welche Bedürfnisse sind beim Individuum beleidigt (oder „nicht befriedigt“) und was müsste ich tun, damit sich das ändert?

Change-Management

Menschen haben einen natürlichen Widerstand gegen Veränderung. Zugleich bringen gerade Projekte oft Veränderungen mit sich. Das Bedürfnismodell kann beim Thema Veränderung helfen, Widerstände abzubauen. Widerstände können auch entstehen, wenn durch die Veränderung bestimmte Bedürfnisse beleidigt werden oder sie künftig weniger befriedigt werden würden. Durch Anwendung des Bedürfnismodells bzw. bedürfnisorientierter Social Skills kann man dafür sorgen, dass sich die Betroffenen auch im neuen, veränderten Zustand wohl fühlen. Dazu gehört einerseits, Widerstände abzubauen („Knopf-drückende“ Zustände anders gestalten) sowie Motivation zu erzeugen (Bedürfnis-befriedigende Zustände in Aussicht stellen).

Besonderheiten bei der Anwendung agiler Methoden

Werden in Projekten agile Methoden angewandt, so können sich diese unterschiedlich auf die Bedürfnisse der jeweils Beteiligten auswirken. Hier kann man gedanklich erstens die Einführung von agilen Methoden in Projekten betrachten. Welche Bedürfnisse werden durch die Einführung der Methoden bereits beleidigt? Wie kann man dem entgegenwirken? Siehe dazu auch das Thema **Change-Management**. Außerdem gibt es die Anwendung von agilen Methoden im Projekt an sich. Auch hier stellt sich die Frage, wie die unterschiedlichen „Bedürfnistypen“ mit den jeweiligen Elementen zurechtkommen. Hier kann man bestimmte Elemente aus dem Blickwinkel der jeweiligen Bedürfnisbereiche und Bedürfnisse betrachten und daraus Erkenntnisse erzielen:

- Wie viel Unterstützung bzw. Verständnis für den Einsatz agiler Methoden gibt es?
- Wie viel Vertrauen herrscht innerhalb des Entwicklungsteams?
- Wie viel Entscheidungsfreiheit hat das Entwicklungsteam?
- Wie inkrementell kann man das Produkt entwickeln?
- Wie kritisch ist das Endprodukt?
- Wie viel Veränderung habe ich im Zeitverlauf zu erwarten?
- Wie groß ist das Team?

- Wie erfahren ist das Team mit der Anwendung agiler Methoden?
- Wie eng und direkt kann man mit dem:der Kunden:in zusammenarbeiten?

Persönlichkeitsentwicklung

Wenn man gefragt wird: Was ist dir wichtig? Im Projekt? In der Arbeit? Im Leben? Muss man dann überlegen? Fällt einem zu wenig ein – oder weiß man vielleicht nicht, wie man es am besten ausdrücken kann? Als Leiter:in in einem Projekt kann es sein, dass man eben diese Fragen gerne einem Teammitglied stellen würde. Aber wie?

Man kann einfach das Spectrum of Needs selbst zur Hand nehmen, oder in einem einfachen Online-Tool ein Bedürfnisprofil erstellen, das einem mehr über deine Bedürfnisse verrät. Bedürfnisse sind unterschiedlich ausgeprägt – die „Knöpfe“ sind unterschiedlich empfindlich. Wenn man diese näher betrachtet, kann man einiges über sich, seine Empfindungen in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Aktivitäten lernen und sich aktiv damit beschäftigen. Stark ausgeprägte Bedürfnisse sind jene, die einem wichtig sind. Werden sie befriedigt, geht es einem gut. Werden sie beleidigt, passiert das Gegenteil – was gerade bei den stark ausgeprägten Bedürfnissen umso häufiger passieren kann.

Stark ausgeprägte Bedürfnisse machen glücklich oder unglücklich.

Wenn man sich glücklicher machen will, kann es helfen, an diesen Bedürfnissen anzusetzen. Je mehr unterschiedliche Strategien man entwickelt, das zu tun, desto öfter wird es einem gelingen, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Man kann sich sein Leben leichter machen, indem man im Zweifel an diesen stark ausgeprägten Bedürfnissen ansetzt, um das eigene Lebensgefühl zu verbessern. Man unterscheide dabei bewusst zwischen Strategien, die man innerlich einsetzt – also rein durch deine Gedanken, von jenen, die sich durch aktive Handlungen nach außen ausdrücken und jenen, bei denen man etwas mit anderen Menschen gemeinsam tut. Die stark ausgeprägten Bedürfnisse sind auch jene, bei denen andere Menschen eine Rolle spielen können, „einen glücklich zu machen“. Je besser man seine Bedürfnisse kennt, desto besser kann man auch anderen Menschen dabei helfen, einen „glücklich zu machen“, indem man ihnen kommuniziert, was man besonders mag.

So einfach, wie es einem gelingt, sich zu befriedigen, indem man an seinen stark ausgeprägten Bedürfnissen ansetzt, so empfindlich sind diese Bereiche zugleich. Hier liegen wunde Punkte ebenso wie Dinge, die einen z.B. wütend machen können, wenn sie anders sind, als man es sich wünscht. Sind die stark ausgeprägten Bedürfnisse nicht befriedigt oder werden sie womöglich durch eigenes Zutun oder von außen vernachlässigt, ist man schnell unglücklich. Wird ein bestimmtes Bedürfnis verletzt, ist es wahrscheinlich, dass es nicht das einzige ist. In weiterer Folge entstehen unterschiedliche negative Gefühle, die man nur schwer differenziert wahrnehmen kann und womöglich instinktive Strategien wie Flucht oder Angriff wählt, um sie zu befriedigen. Man achte bei den stark ausgeprägten Bedürfnissen darauf – insbesondere, wenn man negative Gefühle hat – inwieweit man diese gerade ausreichend befriedigt. Innerlich mit Hilfe von Gedanken, äußerlich durch eigene Taten oder auch gemeinsame Aktivitäten mit anderen. Da einen die Befriedigung der stark ausgeprägten Bedürfnisse glücklich macht, ist es wahrscheinlich, dass man gerne und oft Strategien wählt, um dies zu erreichen. Man achte dabei darauf, ob diese

Bedürfnisse und die Strategien zu deren Befriedigung womöglich in Konflikt zu anderen Bedürfnissen und Strategien stehen. Sowohl, was einen selbst betrifft, als auch andere Menschen. Es kann sein, dass man bei der Befriedigung mancher Bedürfnisse auf andere Bedürfnisse – sowohl die eigenen als auch die von anderen – vergisst. Das ist natürlich nicht verboten. Es sollte einem aber bewusst sein, damit man bei auftretenden innerlichen oder äußerlichen Konflikten schnell die passenden Strategien bei der Hand hat.

Schwach ausgeprägte Bedürfnisse münden in Kompromissbereitschaft oder Mangel an Strategien, Bedürfnisse befriedigen zu können.

Je mehr Menschen zusammenkommen, desto unterschiedlicher sind Bedürfnisse ausgeprägt. Je intensiver verschiedene Menschen unterschiedliche Strategien zur Befriedigung von jeweils unterschiedlichen Bedürfnissen ausleben, desto mehr Konfliktpotenzial steckt in der Situation. Hier macht es sich bezahlt, wenn man Strategien hat, um seine Bedürfnisse zu befriedigen, die andere nur wenig beeinträchtigen. Dinge, die man zum Beispiel allein – oder sogar nur in Gedanken tut. Man kennt den Ausdruck „seine Bedürfnisse zurückstecken“. Das kann man natürlich nicht. Man kann aber Strategien wählen, die weniger Ressourcen benötigen oder andere in deren Verhalten weniger einschränken.

An dieser Stelle kommen die schwach ausgeprägten Bedürfnisse zur Geltung. Hier hat man weniger Anspruch, sie zu befriedigen, und kann daher leichter auf Strategien zu deren Befriedigung verzichten. Man kann sich hier also einfacher zurücknehmen oder womöglich auf Dinge verzichten, ohne sich ernsthaft zurücknehmen zu müssen. Es ist gut, zu wissen, welche Bedürfnisse schwach ausgeprägt sind, denn das sind jene Bereiche, wo man am kompromissbereitesten ist. Das kann hilfreich sein bei Themen wie der Berufswahl und immer dann, wenn man mit vielen Menschen zusammen ist.

Da einem die Erfüllung dieser Bedürfnisse nicht besonders wichtig ist, kann es passieren, dass man zu deren Befriedigung ein geringeres Portfolio an möglichen Strategien entwickelt hat. Die weniger stark ausgeprägten Bedürfnisse sind ja trotzdem da und wollen ebenso befriedigt werden. Es kann daher sein, dass manche dieser Bedürfnisse unzureichend befriedigt sind, man jedoch nur eingeschränkte Möglichkeiten kennt, daran etwas zu ändern. Insbesondere, wenn man zu deren Befriedigung zum Beispiel in erster Linie andere Menschen „verwendet“ hat – also nicht gelernt, sie allein oder auch nur innerlich zu befriedigen, kann es schwer sein, die passende Strategie zu finden, wenn diese Bedürfnisse doch einmal zu wenig beachtet worden sind.

Außerdem ist es möglich, dass man diesen Bedürfnissen – da sie einem selbst nicht ausgesprochen wichtig sind – bei anderen Menschen ebenfalls zu wenig Beachtung schenkt. Bedürfnisse sind unterschiedlich ausgeprägt. Wenn man von jemandem die Rückmeldung bekommt, man sei nicht empathisch, rücksichtslos oder ignorant – dann bedeutet das nicht, dass man das ist. Aber man hat wohl Bedürfnisse des anderen Menschen nicht erkannt. Und zwar vielleicht, weil bei einem selbst diese Bedürfnisse einfach nicht in dem Maß ausgeprägt sind.

ABGESCHLOSSENE PROJEKTE

- **Spectrum of Needs Toolkit**; Fachhochschule des BFI Wien 2019-2020.
- **Social Skills Sets für erfolgreiches Changemanagement in Transformationsprojekten** (Bachelorarbeit), Mario Illetschko; Fachhochschule des BFI Wien 2020.

FORSCHUNGSFRAGEN UND -GEBIETE

Die mögliche weitere Erforschung der menschlichen Bedürfnisse auf Basis des Spectrum of Needs bzw. der angewandten Methoden umfasst die unterschiedlichsten wissenschaftlichen Bereiche, wie u.a. der Soziologie, Philosophie, Psychologie, Religionswissenschaften, Politikwissenschaften, Rechtswissenschaften (Rechtsphilosophie), Medizin, Biologie etc.

Im Folgenden sind einige Forschungsfragen und Themengebiete aufgeführt, die interessant sein könnten, einer wissenschaftlichen Betrachtung zu unterziehen.

Einfach:

- **Item-Test**
„Begrifflichkeit“, Zuordnung, Vollständigkeit
Inwiefern sind die im Spectrum of Needs als Bedürfnisse bezeichneten Begriffe „allgemeingültig“, „unmissverständlich“ oder „vollständig“?
- **Vergleich oder Korrelation mit anderen Modellen**
z.B. *Ikigai Modell, VIA-Stärken Modell, 4-Ohren Modell (S. v. Thun), Wertemodell Schwartz/Böhnke, Maslowsche Bedürfnispyramide, Ansätze von Carl Gustav Jung, Steven Reiss Motivationsmodell, Myers Briggs Type Indicator, Theory X+Y (McGregor), Gallup Stärkenmodell, Tracom Social Style Modell, Barrett Modell, Patterns of Life Modell, Riemann-Thomann Modell, Psychodynamik, Das Enneagramm, DISG- Persönlichkeitsprofil, INSIGHTS Discovery Persönlichkeitsprofil, Herrmann-Dominanz-Instrument (H.D.I.)*
Was sagen diese anderen Modelle in Hinblick auf Bedürfnisse aus, wo gibt es Bestätigungen/Parallelen/Ergänzungen und wo Widersprüche zum Spectrum of Needs?
- **Bedürfnisse und die Stoa, Daoismus & Buddhismus**
Welche Elemente der Stoa, des Daoismus oder Buddhismus lassen sich auf Basis des Spectrum of Needs Modells erklären bzw. wie stehen sie in Bezug zum Modell?
(bestätigend/passend/widersprechend)
- **Besonders ausgeprägte Bedürfnisse bzw. typische Profile/Ausprägungen**
z.B. *Geschlecht, Kultur, Geografie/Ort, Historisch betrachtet, Störungen (z.B. Asperger, Borderline)*
Haben z.B. Frauen bestimmte Bedürfnisse besonders ausgeprägt im Vergleich zu Männern, gibt es typische Profile in unterschiedlichen Kulturen oder Regionen, erkennt man bei bestimmten psychischen Störungen oder Erkrankungen typische Profile...?

Fordernd:

- **Sprachliche Unterschiede in der Auffassung der Begriffe**

Welche Bedeutung haben die im Spectrum of Needs enthaltenen Bedürfnis-Begriffe für Native Speaker im Unterschied zu Menschen mit fremder Muttersprache?

- **Artificial Ethics, Spielmechanik & Narration**

Inwiefern kann man in einer Maschine ein System von Bedürfnissen und Gefühlen „implementieren“ und diese so z.B. menschlicher machen bzw. die Interaktion mit Menschen effektiver machen? Wie kann das Modell helfen, in der Spiele-Entwicklung „Bedürfnis-befriedigende“ Spiele zu entwickeln? Inwiefern kann das Modell helfen, eine Erzählung „bedürfnisgerecht“ zu gestalten und damit ein breiteres Feld von Menschen zu erreichen?

- **Normen, Moral, Wertesysteme, Religion & Recht**

Welche bekannten Normen/Moral-/Wertesysteme gibt es und wie lassen sich diese auf Basis des Spectrum of Needs erklären, z.B. wenn man Gebote in diversen Religionen anschaut oder auch Rechtssysteme betrachtet?

- **Physiologie, Gehirnforschung & Körpersprache**

Welche Erkenntnisse im Bereich der Physiologie oder Gehirnforschung zeigen einen Bezug zum Spectrum of Needs, z.B. erklären es oder widersprechen?

Anspruchsvoll:

- **Politische, historische/soziologische Analysen auf Basis des Modells**

Welche politischen, soziologischen oder historischen Ereignisse/Strömungen/Erkenntnisbereiche lassen sich mit dem Spectrum of Needs erklären/analysieren?

- **Gefühle und Bedürfnisse: Wie stehen sie in Beziehung zueinander?**

Kann man feststellen, inwiefern bestimmte Gefühle mit bestimmten Bedürfnissen in direkter Verbindung stehen? Kann z.B. die Verletzung jedes Bedürfnisses auch jedes unangenehme Gefühl erzeugen, oder erzeugen bestimmte verletzte Gefühle bestimmte Gefühle? Kann man aus bestimmten Gefühlen direkte Rückschlüsse auf bestimmte Bedürfnisse ziehen?

- **Evolutionary Psychology & Blank Slate**

Inwiefern sind Bedürfnisse auf Basis des Spectrum of Needs evolutionär erklärbar oder stattdessen durch Erlebnisse/Erfahrungen „eingepägt“ - und wodurch?

LITERATUR

Die folgende Literaturliste kann Wissenschaftler:innen und interessierten Personen dabei helfen, Einblicke in relevante Forschungs- und Anwendungsfelder zu erhalten, die thematisch mit dem Modell in Verbindung stehen.

Vergleich oder Korrelation mit anderen Modellen

Mathews, Gordon. 1996. *What Makes Life Worth Living? How Japanese and Americans Make Sense of Their Worlds*. Berkely: University of California Press

Sone, Toshimasa; Nakaya, Naoki; Ohmori, Kaori; Shimazu, Taichi; Higashiguchi, Mizuka; Kakizaki, Masako; Kikuchi, Nobutaka; Kuriyama, Shinichi; Tsuji, Ichiro. 2008. Sense of Life Worth Living (Ikigai) and Mortality in Japan: Ohsaki Study. *Psychosomatic Medicine*, 70(6), 709-715. doi: 10.1097/PSY.0b013e31817e7e64

Snyder, C.R.; Lopez, Shane J.. 2016 (2005). *Oxford Handbook of Positive Psychology*. 3. Auflage, New York: Oxford University Press

Peterson, Christopher; Seligman, Martin E. P.. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press

Schulz von Thun, Friedemann. 1981. *Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Miteinander reden Band 1, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch

Schwartz, Shalom H.. 2006. A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-82. doi: 10.1163/156913306778667357

Maslow, Abraham H..1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370-396

Jung, Carl Gustav. 1921. *Psychologische Typen*. Zürich: Rascher Verlag

Reiss, Steven. 2002. *Who am I?: 16 Basic Desires that Motivate Our Actions Define Our Personalities*. New York: Berkely Books

Briggs Myers, Isabel; Myers, Peter B..1995. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Palo Alto: Davies-Black Publishing

Reynierse, James H. 2009. The Case Against Type Dynamics. *Journal of Psychological Type*, 69(1), 1-21

McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company

Kopelman, Richard E.; Prottas, David, J.; Walk, David W.. 2010. Construct Validation of a Theory X/Y Behavior Scale. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(2), 120-135. doi:

10.1108/01437731011024385

Rath, Tom. 2007. *Strengths Finder 2.0: Discover Your Clifton Strengths*. Washington, D.C.: Gallup Press

TRACOM GROUP. 2010. *SOCIAL STYLE® & Versatility for Facilitators Series: Universal SOCIAL STYLE & Enhanced Versatility Technical Report*. <https://tracom.com/resources/research-social-style-versatility-technical-report> (Zugegriffen: 13.03.2021)

Barrett, Richard. 2016. *Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profit*. Berlin: Springer Gabler

Gao, Jianjun; Ling, Haibin; Blasch, Erik; Pham, Khanh; Wang, Zhonghai; Chen, Genshe. 2013. Pattern of life from WAMI objects tracking based on visual context-aware tracking and infusion network models. *Signal Processing, Sensor Fusion, and Target Recognition XXII*. 8745. doi: 10.1117/12.2015612

Fleisch, Nico H. 2020. *Das Quartett der Persönlichkeit. Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten. Mit einem Vorwort von Christoph Thomann über die Entstehung des Modells*. Bern: Haupt Verlag
Faller, Hermann; Lang, Hermann. 2010 (1998). *Medizinische Psychologie und Soziologie*. 3. Auflage, Berlin: Springer Medizin Verlag

Rogers, Carl. 1951. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin

McClelland, David C.. 1987. *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press

Rosenberg, Marshall Bertram. 2015 (1999). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas, 3. Auflage, CA: PuddleDancerPress

Bedürfnisse und die Stoa, Daoismus & Buddhismus

Brennan, Tad. 2005. *The Stoic Life: Emotions, Duties, and Fate*. Oxford: Oxford University Press

Brooke, Christopher. 2012. *Philosophic Pride: Stoicism and Political Thought from Lipsius to Rousseau*. Princeton: Princeton University Press

Kohn, Livia. 2000. *Daoism Handbook*. Handbuch der Orientalistik. Vierte Abteilung, China Band 14, Leiden: Brill

Simon, Rainald. 2009. *Daodejing: Das Buch vom Weg und seiner Wirkung*. Stuttgart: Reclam Bibliothek

Mair, Victor H.. 1994. *Wandering on the Way – Early Daoist Tales and Parables of Chuang Tzu*. Honolulu: University of Hawaii Press

Keown, Damien; Prebish, Charles S.. 2009. *Encyclopedia of Buddhism*. London: Routledge

Frauwallner, Erich. 2009 (1956). *Die Philosophie des Buddhismus*. 5. Auflage, Berlin: Akademie Verlag

Besonders ausgeprägte Bedürfnisse bzw. typische Profile/Ausprägungen

Connell, Robert W. 1987. *GENDER & POWER: Society, the Person, and Sexual Politics*. Stanford: Stanford University press

Fellner, Astrid M.; Conrad, Anne; Moos, Jennifer J*. 2014. *Gender überall!? Beiträge zur interdisziplinären Geschlechterforschung*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag

Money, John; Ehrhardt, Anke A.. 1972. *Man & Woman, Boy & Girl: The Differentiation and Dimorphism of Gender Identity from Conception to Maturity*. Baltimore: Johns Hopkins University Press

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2016. *International Migration Report 2015: Highlights (ST/ESA/SER.A/375)*. New York: United Nations

Kritz, Mary M.; Lim, Lean Lan; Zlotnik, Hania. 1992. *International Migration Systems: A Global Approach*. New York: Oxford University Press

Giddens, Anthony. 1991. *Modernity and Self Identity. Self and Society in Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press

Hörning, Karl H.; Reuter, Julia. 2004. *Doing Culture: Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*. Bielefeld: transcript-Verlag

Groenemeyer, Axel; Mansel, Jürgen. 2003. *Die Ethnisierung von Alltagskonflikten*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Rousseau, Jean-Jacques. 1990 (1984). *Diskurs über die Ungleichheit. Discours sur l'inégalité: Kritische Ausgabe des integralen Textes. Mit sämtlichen Fragmenten und ergänzenden Materialien nach den Originalausgaben und den Handschriften neu ediert, übersetzt und kommentiert von Heinrich Meier*. 2. Auflage, Zürich: Ferdinand Schöningh

Kreckel, Reinhard. 2004 (1992). *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*. 3. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag

Bourdieu, Pierre. 1987. *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Werlen, Benno. 2008 (2000). *Sozialgeographie: Eine Einführung*. 3. Auflage, Stuttgart: UTB

Witzel, Frank; Saul, Fabian; Scraton, Paul; Kretschmer, Ulrike; Sievers, Frank; Jandl, Andreas; Lubkowitz, Anneke (Hg). 2020. *Psychogeografie*. Berlin: Matthes & Seitz

Urry, John; Gregory, Derek (Hg). 1985. *Social Relations and Spatial Structures*. London: Palgrave Macmillan

Bohus, Martin. 2019 (2009). *Borderline-Störung. Fortschritte in der Psychotherapie*. Band 14. 2. Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag

Arens, Elisabeth A.; Stopsack, Malte; Spitzer, Carsten; Appel, Katja; Dudeck, Manuela; Völzke, Henry; Grabe, Hans Jürgen; Barnow, Sven. 2013. Borderline Personality Disorder in Four Different Age Groups: a Cross-Sectional Study of Community Residents in Germany. *Journal of Personality Disorders*, 27(2), 196-207. doi: 10.1521/pedi.2013.27.2.196

Bölte, Sven. 2009. *Autismus. Spektrum, Ursachen, Diagnostik, Intervention*. Mannheim: Huber

Remschmidt, Helmut; Kamp-Becker, Inge. 2006. *Asperger-Syndrom: Manuale psychischer Störungen bei Kindern und Jugendlichen*. Wiesbaden: Springer Verlag

Artificial Ethics, Ludomechanik & Narration

Bostrom, Nick; Yudkowsky, Eliezer. 2014. *The Ethics of Artificial Intelligence*. In: Frankish, Keith; Ramsey, William M. 2014. *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, 316–334. doi:10.1017/CBO9781139046855.020

Miller, Keith W.; Taddeo, Mariarosaria. 2016. *The Ethics of Information Technologies: The Library of Essays on The Ethics of Emerging Technologies*. London: Routledge Taylor & Friends Group

Normen, Moral, Wertesysteme, Religion & Recht

Düwell, Marcus; Hübenal, Christoph; Werner, Micha H.. 2013 (2002). *Handbuch Ethik*. 3. Auflage, Stuttgart: J. B. Metzler

LaFollette, Hugh. 2020 (1997). *Ethics in Practice: An Anthology*. 5. Auflage, Oxford: Wiley-Blackwell

Popitz, Heinrich. 2006. *Soziale Normen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Goffman, Erving. 2010(1959). *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag*. 8. Auflage, München: Piper

Gensicke, Thomas. 2006. *Jugend 2006: Eine pragmatische Jugend unter Druck*. 15. Shell Jugendstudie. Fischer Sachbücher. 17213, Frankfurt am Main: Fischer Verlag

Smith Cantwell, William. 1981. *Towards a World Theology: Faith and the Comparative History of Religion*. London: Macmillan Press Ltd

Bayer, Oswald; 1990. *Handbuch Systematische Theologie*. Theologie Band 1. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Wrogemann, Henning. 2012. *Interkulturelle Theologie und Hermeneutik. Grundfragen, aktuelle Beispiele, theoretische Perspektiven*. Lehrbuch Interkulturelle Theologie/Missionswissenschaft Band 1. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Pojman, Louis P.; Fieser, James. 2016 (1990). *Ethics: Discovering Right and Wrong*. 8. Auflage, Wadsworth: Cengage Learning Emea

Physiologie, Gehirnforschung & Körpersprache

Decety, Jean; Cacioppo, John T.. 2011. *Handbook of Social Neuroscience*. New York: Oxford University Press

Brüne, Martin; Ribbert, Hedda; Schiefenhovel, Wulf. 2003. *The Social Brain: Evolution and Pathology*.

Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons Ltd.

Harmon-Jones, E.; Winkelman, P.. 2007. *Social Neuroscience: Integrating Biological and Psychological Explanations of Social Behavior*. New York: The Guilford Press

Nummenmaa, Lauri; Glerean, Enrico; Hari, Riitta; Hietanen, Jari K.. 2014. Bodily Maps of Emotions.

Proceedings of the National Academy of Sciences Jan 2014, 111(2), 646-651. doi:10.1037/emo0000624

Binetti, Nicola; Harrison, Charlotte; Coutrot, Antoine; Johnston, Alan; Mareschal, Isabelle. 2016, online first.

Pupil Dilation as an Index of Preferred Mutual Gaze Duration. *Royal Society Open Science*, 3(7).

doi:10.1098/rsos.160086

Heinrich-Clauer, Vita. 2014. Zur Wechselwirkung von emotionalen Schutzreaktionen und Muskeltonus.

Interaction of Emotional Defense Mechanisms and Tonicity. *Sprache Stimme Gehör*, 38(3), 114-119.

doi:10.1055/S-0034-1387785

Politische, historische/soziologische Analysen auf Basis des Modells

Luhmann, Niklas. 2000. *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Arendt, Hannah. 1985. *Macht und Gewalt*. München: Piper & Co Verlag

Sofsky, Wolfgang; Paris, Rainer. 1991. *Figurationen sozialer Macht: Autorität, Stellvertretung, Koalition*.

Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Sears, David O.; Huddy, Leonie; Jervis, Robert. 2013 (2003). *Oxford Handbook of Political Psychology*. 2.

Auflage, Oxford: Oxford University Press

Galtung, Johan. 1975. *Strukturelle Gewalt: Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek bei

Hamburg: Rowohlt

Lippert, Ekkehard; Prüfert, Andreas; Wachtler, Günther. 1997. *Sicherheit in der unsicheren Gesellschaft*.

Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kaven, Carsten. 2006. Sozialer Wandel und Macht: *Die theoretischen Ansätze von Max Weber, Norbert Elias und Michel Foucault im Vergleich*. Marburg: Metropolis-Verlag

Gefühle und Bedürfnisse: Wie stehen sie in Beziehung zueinander?

Kappelhoff, Hermann; Bakels, Jan-Hendrik; Lehmann, Hauke; Schmitt, Christina (Hg). 2019. *Emotionen: Ein interdisziplinäres Handbuch*. Stuttgart: J.B. Metzler

Harré, Rom; Parrott, Gerrod W.. 1996. *The Emotions: Social, Cultural and Biological Dimensions*. Thousand

Oaks: SAGE Publications

Merten, Jörk. 2003. *Einführung in die Emotionspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer

Evolutionary Psychology & Blank Slate

Dunbar, Robin; Barrett, Louise. 2007. *Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*. Oxford: Oxford University Press

Badcock, Christopher. 2000. *Evolutionary Psychology: A Critical Introduction*. Cambridge: Polity

Barkow, Jerome H.; Tooby, John; Cosmides, Leda. 1992. *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and The Generation of Culture*. Oxford: Oxford University Press