

„Bedürfnisfindung“ im Organisationskontext

Was ist „Bedürfnisfindung“?

Bedürfnisfindung (aus dem engl. *need-finding*) ist das Erkennen von menschlichen Bedürfnissen und diesbezüglicher Spannungen, die durch konkurrierende Interessen und begrenzte Ressourcen entstehen. Die Aufnahmebereitschaft für die Bedürfnisse anderer kann durch stetiges Üben erlernt werden.

Ein Bedürfnis ist ein Verlangen, Wunsch oder Anspruch in einer konkreten Situation, zum Beispiel: „Ich habe Durst“. Wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt werden kann, beeinflusst es unser Verhalten. Wir können anderen helfen, ein Bedürfnis zu stillen (Beispiel: „Der nächste Wasserspender ist im zweiten Stock“).

Bedürfnisse zu stillen ist kompliziert, wenn unterschiedliche Bedürfnisse in Spannung zueinander stehen (Beispiel: Es gibt nur einen Wasserspender für ein ganzes Gebäude). Außerdem kann eine Situation an Komplexität gewinnen, wenn einem ein Bedürfnis nicht klar ist (unterbewusst) oder wenn es keine Strategie gibt, das Bedürfnis zu befriedigen (Beispiel: Es gibt kein fließendes Wasser im Haus). Dann ist kreatives Handeln erforderlich. Um das Bedürfnis langfristig zu stillen, benötigt es eine Lösung, die sich etabliert, von der Gemeinschaft als wertvoll bewertet wird und zur Routine wird (Beispiel: „Ich weiß, wo ich Trinkwasser herbekomme“ – muss nicht mehr darüber nachdenken).

Auch für die Entwicklung von Organisationen und Verbänden kann das beschriebene Beispiel herangezogen werden, der Fall ist jedoch meist deutlich komplexer: Bedürfnisse sind vielfältig, stehen in Konkurrenz zueinander, sind abhängig von der Lebenssituation einzelner und vielen weiteren Faktoren (zum Beispiel: Interesse, Motivation, Aufgabe, Umfeld, Kultur, und so weiter). Bedürfnisse und diesbezügliche Spannungen zu erkennen, die Bedürfnisse anderer zu stillen und Spannungen zu lösen sowie gemeinsame Strategien dazu zu entwickeln, ist eine menschenbezogene Organisationsgestaltung. Dies beinhaltet die Bedürfnisfindung in der Organisation und das Entwickeln von organisationalen Prototypen (Auernhammer, 2020). Die Herausforderung in der auf den Menschen bezogenen Organisationsentwicklung ist, ein Umfeld zu gestalten, das mit Blick auf besonders problematische Situationen die Beteiligten dazu befähigt, sich bei der Erfüllung von Bedürfnissen gegenseitig zu unterstützen und zu helfen.

Vorbereitung für den Organisations- Design Workshop

1. (Strategische) Intention

Aufgabe 1: Definiere eine Absicht zur Weiterentwicklung/Verbesserung des Verbands innerhalb deiner Arbeit/deines Aufgabenbereiches. Was möchtest du in deiner Gliederung/deinem Team weiterentwickeln/verbessern?

Zum Beispiel: Bessere Zusammenarbeit und Kommunikation in Krisensituationen. Oder: Anpassung des Aufgabenangebotes an zeitgemäße Bedarfe der Ehrenamtlichen

2. Problemsituationen verstehen

Aufgabe 2: Identifiziere Situationen, in denen etwas schiefgelaufen ist.

Zum Beispiel: Die Zusammenarbeit in einem bestimmten Fall hat nicht gut funktioniert, besonders in folgender der Situation. Oder: Immer weniger Ehrenamtliche kommen zu den Bereitschaftsabenden, besonders zum jenem Zeitpunkt ist dies aufgefallen.

Aufgabe 3: Triff Dich mit zwei oder drei Personen zu einem informellen Gespräch (z.B. auf einen Kaffee), um zu verstehen, was genau hinter der Herausforderung steckt. Mach dir Notizen zu diesen Gesprächen. Wichtig: Es geht hier darum, die Perspektive des anderen zu verstehen. Probiere offen und neutral in das Gespräch zu gehen und dich freundlich und empathisch zu verhalten.

- Frage, wie es dem anderen geht, interessiere dich für die Person und Lebenssituation
- Erkläre deine Absicht
- Stelle offene Fragen sowie „W-Fragen“
- ... und vor allem: Achte auf eine empathische Gesprächsführung

3. Bedürfnisse erkennen

Aufgabe 4: Erarbeite eine Liste von Dingen, die aus der Perspektive von den Menschen, mit denen Du Dich unterhalten hast, überraschend, irritierend, nervig, frustrierend, usw. waren. Diese Liste kann eine Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit schaffen.

Weitere Informationen

Auernhammer, J. M. (2020). *Design Research in Innovation Management: A pragmatic and human-centered approach*. *R&D Management*, 50: 412-428. [Online hier verfügbar](#).

Links zu weiteren Inputs

[Need-finding „Methoden“](#)

[Perspektiven Beispiel](#)

[Design Interviewing](#)

[Design thinking at work](#)