

6. AUGUST 2025



was ZWISCHEN UNS WIRKT

Das SCARF-Modell als Resonanzraum in
Coaching und Führung

AVRABOU, NICOLE

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und persönliche Motivation	2
2. Das SCARF-Modell im Überblick	2
2.1 Ursprung und Hintergrund des SCARF-Modells	2
2.2 Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells	3
3. SCARF in der Führungskräfteentwicklung	6
3.1 Ziele und Aufbau des Workshops für Führungskräfte.....	7
3.2 Bedeutung für die Führungskräfteentwicklung.....	8
4. SCARF im systemischen Coaching	8
4.1 Wofür SCARF im Coaching hilfreich ist.....	8
5. Abschluss und Fazit	10
6. Quellen und Literaturverzeichnis	11

1. Einleitung und persönliche Motivation

In dieser Abschlussarbeit beschäftige ich mich mit dem SCARF-Modell als Werkzeug, um mehr Bewusstheit für die sozialen Bedürfnisse von Menschen im systemischen Coaching zu schaffen – vor allem im Kontext von Führungskräfteentwicklung. Das Modell von David Rock beschreibt fünf zentrale soziale Grundbedürfnisse – Status, Certainty (Sicherheit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (Zugehörigkeit) und Fairness (Gerechtigkeit) – deren Bedrohung oder Erfüllung maßgeblich beeinflusst, wie Menschen sich in zwischenmenschlichen Situationen fühlen und verhalten.

Wenn diese Bedürfnisse respektiert und ernst genommen werden, entsteht ein Umfeld, in dem Zusammenarbeit, Vertrauen und Lernen möglich sind. Insbesondere für Führungskräfte ist das SCARF-Modell deshalb ein hilfreicher Kompass. Es hilft nicht nur dabei, das Verhalten von Mitarbeitenden besser zu verstehen, sondern auch Veränderungen so zu gestalten, dass sie gehirn- und menschenfreundlich sind, also mit weniger Widerstand und mehr echter Beteiligung.

Meine Motivation für dieses Thema ist in meiner praktischen Arbeit als Coach in einem großen Unternehmen entstanden. In Workshops mit Führungskräften und Teams erlebe ich immer wieder, wie herausfordernd es sein kann, in sozialen Interaktionen bewusst und reflektiert zu agieren – besonders dann, wenn Druck, Unsicherheit oder zwischenmenschliche Spannungen im Spiel sind. Viele Reaktionen laufen in solchen Situationen unbewusst ab: Menschen ziehen sich zurück, gehen in Konfrontation oder handeln impulsiv – ohne genau zu verstehen, was sie innerlich bewegt hat.

Für mich liegt hier ein zentraler Schlüssel: Wenn Menschen verstehen, was in sozialen Situationen auf unbewusster Ebene abläuft, gewinnen sie Handlungsspielraum. Das SCARF-Modell macht diese unbewussten Dynamiken sichtbar und bietet eine Möglichkeit, sich selbst und andere besser zu verstehen – im Coaching genauso wie im Führungsalltag. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, das Kooperation, psychologische Sicherheit und Entwicklung fördert.

Meine persönliche Motivation für diese Arbeit ist es, dieses Wissen greifbar und nutzbar zu machen, für mich selbst als Coach ebenso wie für die Menschen, mit denen ich arbeite. Ich bin überzeugt, dass das SCARF-Modell einen wertvollen Beitrag dazu leisten kann, Selbstreflexion zu fördern, soziale Dynamiken bewusster zu gestalten und Führung menschlicher und wirksamer zu machen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit stelle ich das Modell und seine Relevanz im systemischen Coaching dar und beschreibe, wie ich es im Rahmen eines konkreten Führungskräfte-Workshops eingesetzt habe. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie durch ein vertieftes Verständnis für soziale Bedürfnisse neue Handlungsspielräume entstehen – für Coaches, Führungskräfte und ganze Teams.

2. Das SCARF-Modell im Überblick

2.1 Ursprung und Hintergrund des SCARF-Modells

Das SCARF-Modell wurde von David Rock entwickelt, einem Unternehmensberater und Gründer des NeuroLeadership Institute. Über einen Zeitraum von drei Jahren befragte er führende Neurowissenschaftler: innen weltweit zu ihren Forschungsergebnissen im Bereich Verhalten, Lernen, Motivation und Kooperation. Aus den Übereinstimmungen dieser Erkenntnisse leitete Rock fünf Muster ab, die eine entscheidende Rolle spielen, wenn Menschen gut zusammenarbeiten, lernen und sich weiterentwickeln sollen.

Diese fünf Dimensionen fasste er unter dem Begriff *SCARF* zusammen – ein Akronym für: Status, Certainty (Sicherheit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (Zugehörigkeit/ Verbundenheit) und Fairness (Gerechtigkeit). Wenn diese Bedürfnisse erfüllt werden, kann das zu höherer Leistungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Motivation und emotionalem Gleichgewicht führen. Das Modell wurde erstmals 2009 in seinem Buch „*Your Brain at Work*“ vorgestellt und hat sich seither als fester Bestandteil des sogenannten Neuroleadership etabliert. Unter diesem Begriff versteht man die Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse auf Führung, Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung.

Der Ausgangspunkt des Modells ist die grundlegende Funktionsweise unseres Gehirns: Es bewertet neue Informationen in Bruchteilen von Sekunden als entweder bedrohlich oder belohnend und das weitgehend unbewusst. Diese schnelle Einschätzung hat einen evolutionären Ursprung: Unser Gehirn schützt uns vor Gefahren, indem es im Zweifel lieber zu früh als zu spät reagiert. Wenn also etwas als bedrohlich eingestuft wird, springt ein uraltes Notfallprogramm an: Kampf (Fight), Flucht (Flight) oder Erstarren (Freeze). Das war sinnvoll, als es noch ums nackte Überleben ging – etwa bei der Begegnung mit einem Säbelzahn tiger.

Spannend ist: Diese Reaktion wird auch durch soziale Situationen ausgelöst. Wenn wir z. B. ungerecht behandelt werden oder Anerkennung ausbleibt, empfindet unser Gehirn das auf einer tiefen Ebene als Bedrohung und reagiert entsprechend. Die Sozialforscher: innen Naomi Eisenberger und Matthew Lieberman konnten in einer Studie zeigen, dass sozialer Ausschluss dieselben Hirnareale aktiviert wie körperlicher Schmerz. Sie kommen zu dem eindrucksvollen Schluss:

„Social pain is not merely metaphorically similar to physical pain, but shares a common neuroanatomical basis.“¹

Für meine Arbeit als systemischer Coach in der Führungskräfteentwicklung ist das Modell deshalb sehr wertvoll. Denn wenn Menschen in schwierigen Gesprächen oder konflikthaften Situationen emotional reagieren, dann tun sie das nicht „grundlos“, sondern weil auf einer unbewussten Ebene eines ihrer sozialen Bedürfnisse verletzt wurde. Das SCARF-Modell macht diese inneren Prozesse sichtbar und schafft dadurch eine Grundlage, um darüber ins Gespräch zu kommen, Verhalten besser zu verstehen und bewusster zu gestalten.

Wichtig dabei ist: Jeder Mensch reagiert unterschiedlich auf Bedrohung oder Belohnung in den SCARF-Dimensionen. Was für den einen eine tiefe Verunsicherung auslöst, lässt jemand anderen vielleicht unberührt. Umgekehrt wirken dieselben Faktoren bei uns allen in irgendeiner Weise und genau darin liegt der praktische Wert des Modells für Coaching, Selbstreflexion und Führung.

2.2 Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells

Das SCARF-Modell beschreibt fünf grundlegende soziale Bedürfnisse, die unser Verhalten, unsere Motivation und unser Miteinander stark beeinflussen oft ohne, dass wir es bewusst merken. Wenn diese Bedürfnisse erfüllt sind, fühlen wir uns sicher, eingebunden und wertgeschätzt. Wenn sie hingegen verletzt werden, reagieren wir häufig mit Stress, Widerstand oder Rückzug, manchmal auch mit Kampf oder Überkontrolle.

¹ Eisenberger & Lieberman, 2004, S. 296

Status – das Bedürfnis gesehen und anerkannt zu werden

Status beschreibt das subjektive Gefühl, im Vergleich zu anderen, bedeutsam oder kompetent zu sein. Dabei geht es nicht um äußere Titel oder Hierarchien, sondern um das Erleben von Selbstwert in Beziehung zu anderen. Schon kleine Situationen können dieses Gefühl verletzen: ein unterbrochener Satz, ein abwertender Blick, eine fehlende Rückmeldung. Umgekehrt stärkt es ungemein, wenn wir merken: *„Ich werde ernst genommen, ich zähle hier.“*

Tatsächlich zeigt die Forschung, dass das Erleben von Abwertung im Gehirn dieselben Areale aktiviert wie körperlicher Schmerz. Das macht deutlich, wie sensibel unser System auf Statusbedrohungen reagiert und wie kraftvoll Wertschätzung wirkt.

Systemischer Fokus:

Status wird gestärkt, wenn Menschen ihre Erfahrungen und Ideen einbringen dürfen, wenn sie eigene Lösungen entwickeln oder ihre Erfolge sichtbar machen können. Coaching und Führung können hier einen Raum auf Augenhöhe schaffen, in dem jede*r spürt: *Ich habe etwas beizutragen.*

Certainty (Sicherheit) – das Bedürfnis nach Klarheit und Orientierung

Unser Gehirn liebt Vorhersehbarkeit. Es will möglichst schnell verstehen, was als Nächstes passiert, weil Unsicherheit instinktiv als potenzielle Bedrohung wahrgenommen wird. Je unklarer eine Situation ist, desto eher rutschen wir in alte, automatisierte Muster. Lieber eine unangenehme Wahrheit als völlige Unklarheit, so funktioniert unser inneres Sicherheitssystem.

„Even bad certainty is better than uncertainty“²

Klarheit über Rollen, Abläufe oder nächste Schritte zu haben ist beruhigend, selbst dann, wenn die Situation schwierig bleibt. Auch im Coaching erleben viele Menschen erste Entlastung allein dadurch, dass Dinge benannt und eingeordnet werden.

Systemischer Fokus:

Certainty entsteht da, wo Orientierung möglich wird. Wer den Rahmen kennt und weiß, woran er oder sie ist, kann reflektierter und eigenständiger handeln – statt nur reflexartig zu reagieren.

Autonomy – Das Bedürfnis, eigenständig entscheiden und handeln zu können

Autonomie bedeutet: Ich habe Einfluss auf das, was mit mir passiert. Dieses Gefühl ist eng mit Selbstwirksamkeit verbunden. Wenn wir das Gefühl haben, selbst entscheiden oder mitgestalten zu können, fühlen wir uns handlungsfähig – auch in schwierigen Zeiten. Umgekehrt kann erlebte Fremdbestimmung lähmen oder inneren Widerstand auslösen.

Deci & Ryan (2000)³ zeigen, dass bereits ein gewisses Maß an Entscheidungsspielraum das Erleben von Stress reduzieren kann. Genau das macht den Unterschied zwischen Ohnmacht und innerer Stabilität.

² David Rock & Christine Cox, 2012, S. 4.

³ Ryan & Deci, 2000, S. 234

Systemischer Fokus:

Im Coaching ist Autonomie ein zentrales Prinzip. Es geht darum, Menschen zu ermutigen, eigene Antworten zu finden – statt ihnen Lösungen zu präsentieren. Auch in der Führung geht es nicht darum, Kontrolle abzugeben, sondern darum, Verantwortung zu ermöglichen – im Kleinen wie im Großen.

Relatedness (Verbundenheit) – Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Verbindung

Menschen sind soziale Wesen und brauchen Verbindung. Das Gefühl, dazuzugehören, ist tief in uns verankert, es steht in direktem Zusammenhang mit unserem Erleben von Sicherheit. Wenn wir uns ausgeschlossen oder nicht zugehörig fühlen, entsteht innerer Rückzug, Misstrauen oder Unsicherheit, selbst wenn es äußerlich gar nicht so wirkt.

„If you decide that I’m in your ‘in’ group, you process what I’m saying using the same brain networks as thinking your own thoughts. If you decide I’m in your ‘out’ group, you use a totally different brain network.“⁴ Rock betont damit, dass das Gehirn in Sekundenbruchteilen entscheidet, ob jemand zur eigenen Gruppe gehört oder nicht.

Bereits kurze, echte Begegnungen, wie ein interessiertes Nachfragen, oder ein aufmerksames Zuhören, können dieses Bedürfnis stärken. Beziehung entsteht dabei nicht nur durch Nähe, sondern vor allem durch Resonanz.

Systemischer Fokus:

Im Coaching zeigt sich immer wieder: Entwicklung geschieht nur dort, wo Beziehung gelingt. Für Führungskräfte bedeutet das, sich aktiv um eine Kultur der Zugehörigkeit zu kümmern – durch Präsenz, Offenheit und echtes Interesse am Gegenüber.

Fairness (Gerechtigkeit) – Das Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Gleichwürdigkeit

Unfaire Situationen lösen im Menschen starke emotionale Reaktionen aus von Wut über Rückzug bis hin zur inneren Kündigung. Dabei geht es nicht um objektive Gerechtigkeit, sondern um subjektiv empfundene Fairness: Wird mit mir auf Augenhöhe umgegangen? Werden Entscheidungen nachvollziehbar getroffen?

„Erlebte Unfairness reduziert die Kooperationsbereitschaft drastisch.“⁵

Dabei muss nicht alles gleich sein, aber nachvollziehbar. Menschen wollen verstehen, warum etwas entschieden wurde. Wenn Prozesse und Entscheidungen transparent sind, fällt es leichter, sie zu akzeptieren – auch wenn man nicht immer einverstanden ist.

Systemischer Fokus:

Fairness entsteht, wo Bedürfnisse gehört werden und unterschiedliche Perspektiven Raum haben. Nicht Gleichbehandlung, sondern Gleichwürdigkeit steht im Zentrum.

⁴ David Rock, 2013, Abschnitt „Relatedness“

⁵ Montada, 2013, S. 15-34

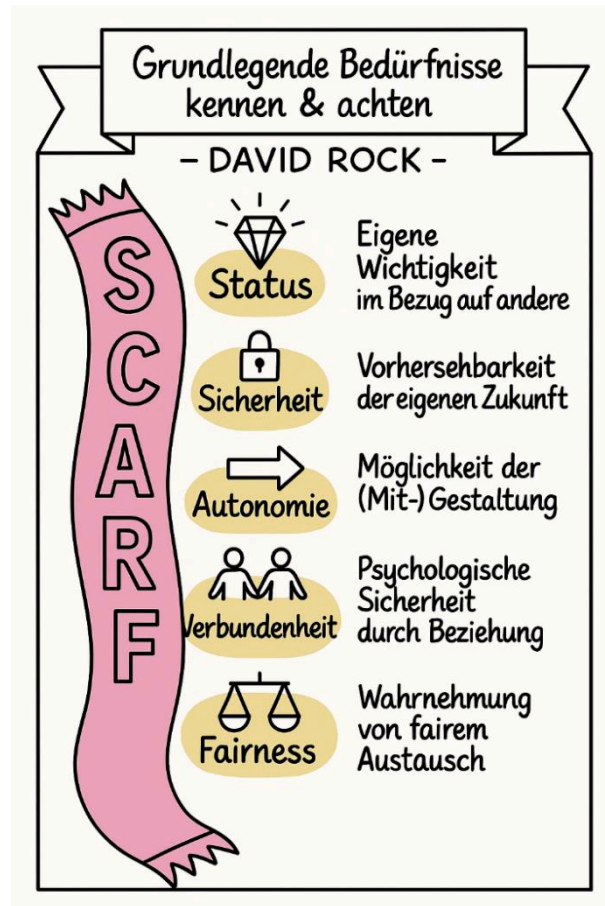


Abb. 1: Visualisierung des SCARF-Modells nach David Rock zur Darstellung grundlegender sozialer Bedürfnisse

Diese fünf Dimensionen des SCARF Modells wirken meist gleichzeitig und oft unbewusst. Für Coaches wie für Führungskräfte bietet das Modell damit eine wertvolle Struktur, um Dynamiken besser zu verstehen, Verhalten bewusster einzuordnen und gezielter auf Beziehung, Vertrauen und Entwicklung einzuwirken.

3. SCARF in der Führungskräfteentwicklung

Die neurowissenschaftlichen Grundlagen des SCARF-Modells sind nicht nur theoretisch spannend, sondern haben in der Praxis der Führungskräfteentwicklung eine hohe Relevanz. In meiner Arbeit mit Führungskräften zeigt sich immer wieder, wie sehr unbewusste Reaktionsmuster das Miteinander beeinflussen – sei es in Veränderungsprozessen, im Umgang mit Feedback oder in der Teamdynamik.

Das SCARF-Modell gibt Führungskräften eine gut nachvollziehbare und wissenschaftlich fundierte Orientierung an die Hand, um sowohl sich selbst als auch das Verhalten anderer besser zu verstehen und auf dieser Basis bewusster, klarer und menschlicher zu führen.

3.1 Ziele und Aufbau des Workshops für Führungskräfte

In einem 2,5-stündigen Workshop erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, das SCARF-Modell in kompakter Form kennenzulernen und erste Ansätze zur Anwendung im eigenen Führungsalltag zu entwickeln. Ziel ist es, ein erstes Bewusstsein dafür zu schaffen, wie soziale Bedrohungen und Belohnungen unbewusst wirken und wie Führung durch kleine Impulse eine sichere, kooperative und vertrauensvolle Atmosphäre gestalten kann.

Der Workshop besteht aus vier aufeinander aufbauenden Elementen:

1. Wissensvermittlung & Neuroleadership-Impulse
Zu Beginn erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über die Entstehung des SCARF-Modells, eingebettet in den Kontext von Neuroleadership. Besonders der Aspekt, dass das Gehirn in sozialen Situationen ähnlich auf Bedrohung reagiert wie in physischen Gefahrensituationen (Fight, Flight, Freeze), wirkt oft augenöffnend: Viele erkennen, wie stark unser Verhalten – auch im beruflichen Umfeld – von unbewussten Schutzmechanismen gesteuert wird.
2. Selbstwirksames Lernen durch Teach-Back-Methode
Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells werden nicht frontal vermittelt, sondern von den Teilnehmenden selbst erschlossen: In Kleingruppen arbeitet jeweils ein Team eine SCARF-Dimension anhand einer Beschreibung aus und bereitet ein kurzes „Teach Back“ für das Plenum vor. So entsteht ein aktiver Lernprozess mit hohem Engagement und gegenseitiger Ergänzung – gleichzeitig wird Selbstverantwortung für den Lerninhalt gestärkt.
3. Individuelle Selbstreflexion: Wann werde ich getriggert?
In einem geschützten, ruhigen Reflexionsrahmen erhalten die Führungskräfte Zeit, mithilfe eines Reflexionsbogens über eigene Erlebnisse nachzudenken, in denen eine oder mehrere SCARF-Dimensionen verletzt oder gestärkt wurden. Es geht darum, eigene Triggerpunkte zu erkennen – nicht zur Bewertung, sondern zur bewussteren Selbstführung. In der anschließenden freiwilligen Austauschrunde im Plenum entsteht häufig ein sehr verbindendes Moment: Die Erkenntnis, dass viele Führungskräfte ähnliche Erfahrungen machen und oft sehr ähnliche Grundbedürfnisse teilen.
4. Anwendung im Führungsalltag & Transfer ins Team
In einer abschließenden Arbeitsphase diskutieren die Teilnehmenden in Gruppen konkrete Führungssituationen aus ihrem Alltag, die sie mit Hilfe des SCARF-Modells neu betrachten. Dabei zeigt sich immer wieder: Das Modell hilft, Verhalten neu einzuordnen – sowohl das eigene als auch das der Mitarbeitenden. In der gemeinsamen Reflexion entstehen erste Ideen, wie Teams sicherer, wertschätzender und kooperationsfähiger gestaltet werden können.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Anwendung mit dem eigenen Team: Die Führungskräfte erhalten konkrete Impulse, wie sie die fünf SCARF-Dimensionen zum Thema machen können – zum Beispiel durch Reflexionsfragen, kurze Check-ins oder bewusste Beobachtungsaufgaben im Alltag. Ziel ist es, das Modell nicht als theoretisches Konzept zu „vermitteln“, sondern gemeinsam mit dem Team zu entdecken: Welche Situationen lösen in unserem Miteinander unbewusst Stress oder Rückzug aus? Und wie können wir bewusst Räume schaffen, in denen Status, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit und Gerechtigkeit erlebbar sind?

3.2 Bedeutung für die Führungskräfteentwicklung

Das SCARF-Modell wird im Workshop nicht als Tool zur „Diagnose anderer“ vermittelt, sondern als Einladung zur Selbstreflexion und bewussten Gestaltung von Führungssituationen. Es geht darum, einen inneren Raum zu öffnen – zwischen Reiz und Reaktion – und sich selbst sowie seinem Gegenüber mit mehr Klarheit und Verständnis zu begegnen.

Besonders in herausfordernden Situationen, etwa bei Veränderungsprozessen, Konflikten oder Feedbackgesprächen, bietet das SCARF-Modell eine hilfreiche Orientierung: Welche Dimension könnte hier gerade bedroht sein? Was braucht mein Gegenüber oder ich selbst in diesem Moment, um wieder handlungsfähig zu werden?

Führung wird so nicht nur zielorientierter, sondern auch menschlicher. Das Wissen um die neurologischen Grundlagen sozialer Reaktionen macht deutlich: Wir alle sind verletzlich und zugleich in der Lage, bewusster Räume für Entwicklung, Dialog und Kooperation zu schaffen.

4. SCARF im systemischen Coaching

Meine Erfahrungen in der Arbeit mit Führungskräften haben mir gezeigt: Das Wissen um das SCARF-Modell macht einen Unterschied. Es hilft, ein Bewusstsein für zentrale menschliche Bedürfnisse zu schaffen und eröffnet neue Zugänge zu Themen wie Beziehung, Motivation und Kommunikation.

Doch die Wirkung des Modells geht über den klassischen Führungskontext hinaus. Auch im systemischen Coaching glaube ich, dass es hilfreich sein kann – nicht als rein analytisches Konzept, sondern als eine Art Resonanzraum. Es unterstützt Menschen dabei, sich selbst, ihre Reaktionen und zwischenmenschliche Dynamiken besser zu verstehen.

Im Zentrum der systemischen Haltung steht die Überzeugung, dass jeder Mensch Experte oder Expertin für das eigene Leben ist. Coaching zielt nicht darauf ab, Ratschläge zu geben, sondern die Selbstreflexion und Eigensteuerung zu stärken.

In diesem Prozess ist das SCARF-Modell kein starres Werkzeug, sondern ein unterstützender Rahmen: Es macht das sichtbar, was im Gespräch oft erst zwischen den Zeilen auftaucht – feine Irritationen, unausgesprochene Bedürfnisse oder Beziehungsmuster, die sich noch nicht in klare Worte fassen lassen.

4.1 Wofür SCARF im Coaching hilfreich ist

1. Zur Hypothesenbildung in der Prozessbeobachtung

Wenn im Coaching bestimmte Themen „heiß“ werden oder Widerstand spürbar ist, hilft das SCARF-Modell, vorsichtige Hypothesen zu bilden: Könnte es sein, dass eine Dimension (z. B. Autonomy oder Status) hier berührt wird? Dies muss nicht thematisiert werden, kann aber dabei helfen, die eigenen Fragen als Coach feinfühlicher zu stellen oder den Raum entsprechend zu gestalten – z. B. mit mehr Struktur, mehr Wahlmöglichkeiten oder Rückversicherung.

2. **Als Reflexionsrahmen für Coachees**

SCARF kann bewusst in die Reflexion eingebracht werden, z. B. durch Fragen wie:

- „Wenn Sie an die aktuelle Situation denken: Was davon fühlt sich unsicher oder ungerecht an?“
- „Gibt es etwas, das Sie als Bedrohung für Ihren Status erleben?“
- „Welche Ihrer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit oder Einfluss sind hier vielleicht berührt?“

Diese Fragen helfen dem Coachee, aus der Problemtrance herauszukommen und Kontakt zu den eigenen Grundbedürfnissen aufzunehmen. Das stärkt emotionale Klarheit und fördert Selbststeuerung.

3. **Zur Ressourcenaktivierung**

Nicht nur Bedrohungen, auch positive SCARF-Erfahrungen können reflektiert werden:

- „Wann haben Sie sich zuletzt wirklich sicher, gesehen oder zugehörig gefühlt?“
- „Was war in dieser Situation anders?“

Damit rückt der Blick weg vom Defizit hin zu bereits gemachten Erfahrungen von Wirksamkeit – ein zentraler Bestandteil im lösungsfokussierten systemischen Coaching.

4. **Zur Selbstreflexion als Coach**

Auch für die Haltung und das Verhalten im Coachingprozess selbst bietet SCARF wertvolle Hinweise:

- Wie gestalte ich den Raum so, dass der Coachee Autonomie erlebt?
- Was tue ich, um den Status meines Gegenübers nicht zu verletzen, sondern zu würdigen?
- Bin ich transparent genug im Prozess und meiner Rolle?

Eine Coachingbeziehung, in der die SCARF-Dimensionen weitgehend positiv besetzt sind, wird als sicher, wertschätzend und stärkend erlebt – und ermöglicht echte Veränderung.

Im Coaching geht es nicht darum, das SCARF-Modell als Theorie zu erklären oder „anzuwenden“, sondern es eher als *inneren Bezugsrahmen* zu nutzen. Es hilft, Sprache für soziale und emotionale Prozesse zu finden, ohne in die Interpretation oder Bewertung zu gehen. Damit lässt es sich wunderbar mit systemischer Haltung und Methodik verbinden – insbesondere mit lösungsfokussierten oder narrativen Ansätzen.

5. Abschluss und Fazit

Diese Arbeit hat gezeigt, wie das SCARF-Modell zur Entwicklung von Führungskompetenz und zur Begleitung von Veränderungsprozessen beitragen kann. Dabei ging es nicht nur um das Modell selbst, sondern vor allem um das dahinterliegende Verständnis: Wie reagieren Menschen auf soziale Situationen – besonders dann, wenn sie sich bedroht, verunsichert oder ausgegrenzt fühlen?

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse machen deutlich, dass unser Gehirn auf soziale Auslöser wie Statusverlust oder mangelnde Zugehörigkeit ähnlich reagiert wie auf körperliche Gefahr. Diese Reaktionen laufen meist unbewusst ab und gerade deshalb beeinflussen sie das Miteinander in Organisationen oft stärker, als wir denken. Genau hier setzt das SCARF-Modell an: Es bietet eine klare Struktur, um diese oft stillen, aber wirkungsvollen Dynamiken gemeinsam zu erkennen, zu benennen und besser zu verstehen.

In meiner Arbeit mit Führungskräften habe ich erlebt, wie viel Kraft in diesem Wissen steckt. Nicht nur für die eigene Reflexion, sondern auch im Umgang mit anderen, besonders in herausfordernden Situationen. In Workshops wurde deutlich: Das Modell schafft nicht nur Verständnis auf der sachlichen Ebene, sondern wirkt auch emotional entlastend. Es gibt Worte für das, was in Teams oft unausgesprochen bleibt und öffnet damit Räume für Vertrauen, Klarheit und echte Zusammenarbeit.

Auch im systemischen Coaching erweist sich das SCARF-Modell als wertvolle Ergänzung. Es fügt der systemischen Haltung eine neurowissenschaftlich fundierte Perspektive hinzu, ohne dabei die Autonomie oder Selbstverantwortung der Klient:innen einzuschränken. Im Gegenteil: Es unterstützt die gemeinsame Erkundung von inneren Mustern, Beziehungsdynamiken und individuellen Wirkzusammenhängen – auf eine achtsame, dialogorientierte Weise.

Für mich persönlich liegt in der Verbindung von neurowissenschaftlichem Wissen und systemischer Haltung ein großes Potenzial: Menschen nicht zu sagen, *wie* sie etwas tun sollen, sondern sie darin zu bestärken, sich selbst und andere tiefer zu verstehen – und so mit mehr Bewusstheit, Verantwortung und Verbundenheit zu handeln. Genau darin sehe ich den Kern zukunftsgerichteter Führung und wirksamen Coachings.

6. Quellen und Literaturverzeichnis

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2004). Why it hurts to be left out: The neurocognitive overlap between physical and social pain. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 291–306). Psychology Press.

Montada, L. (2013). Gerechtigkeit – Eine Frage des Maßes: Grundlagen psychologischer Gerechtigkeitsforschung. In A. Evers, N. Nussbeck, & S. Jonas (Hrsg.), *Psychologie der Gerechtigkeit* (S. 15–34). Hogrefe.

Rock, D. (2013, April 23). *David Rock, SCARF, and the 3Cs of business culture*. Medium. <https://stoweboyd.medium.com/david-rock-scarf-and-the-3cs-of-business-culture-cb209692c333>

Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Business.

Rock, D. & Cox, C. (2012). *SCARF® in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others*. *NeuroLeadership Journal*, 4, 1–14.

Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rock, D. (2008). *SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others*. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52. Überarbeitet und visualisiert mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI, 2025).