

# **Gewaltfreie Kommunikation für Teams und Führungskräfte**

Oliver Klee

[www.oliverklee.de](http://www.oliverklee.de)

[seminare@oliverklee.de](mailto:seminare@oliverklee.de)

Version vom 18. Januar 2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Seminar-Handwerkszeug</b>	<b>1</b>
1.1 Regeln für den Workshop	1
1.2 Paarinterview zum Kennenlernen	2
1.3 Feedback: Tipps und Tricks	3
1.4 Das Blitzlicht	4
<b>2 Kommunikation</b>	<b>5</b>
2.1 Prinzipien der Kommunikation	5
2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation	6
2.3 <i>Ask-Culture</i> vs. <i>Guess-Culture</i>	7
2.4 The Triforce of Communication	8
<b>3 Gewaltfreie Kommunikation</b>	<b>9</b>
3.1 Verwandte Konzepte	9
3.2 Annahmen in der GfK	10
3.3 Die drei Säulen der GfK	11
3.4 Schlüsselunterscheidungen der GfK	12
3.5 Empathie	13
3.6 Die 4 Schritte der GfK	15
3.7 Gefühle	16
3.8 Bedürfnisse	21
3.9 Bitten in der GfK	23
3.10 Wertschätzung ausdrücken	24
3.11 GfK mit Muggles	25
3.12 GfK im Beruf	27
3.13 Wolfsbegriffe in Giraffisch übersetzen	28
3.14 Die 4 Ohren der GfK	30
3.15 Nach dem Workshop weiterlernen	31
<b>4 Übungen zu Gewaltfreier Kommunikation</b>	<b>33</b>
4.1 Tagesrückblick	33
4.2 GfK-Bingo	34
<b>5 Führung</b>	<b>35</b>
5.1 Die Rolle der Führung	35
5.2 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)	37
5.3 1-zu-1-Gespräche ( <i>One-on-Ones</i> )	39
5.4 Führen lernen	41
5.5 Lob und Tadel ersetzen	42
<b>Lizenz</b>	<b>45</b>

# 1 Seminar-Handwerkszeug

## 1.1 Regeln für den Workshop

**Vegas-Regel:** Was wir hier persönlichen Dingen teilen, bleibt im Workshop. Wir erzählen Dinge nur anonymisiert nach außen.

**Keine dummen Fragen:** Es gibt keine dummen Fragen. Für Fragen, die nicht gut in den Rahmen des aktuellen Themas passen, haben wir einen Themenkühlschrank.

**Joker-Regel:** Wir alle versuchen, uns auf dem Workshop gut um uns selbst zu kümmern. Wenn wir etwas brauchen, sprechen wir es an oder sorgen selbst dafür.

**Aufrichtigkeit:** Wir tun unser Bestes, uns ehrlich und aufrichtig miteinander umzugehen.

**Konstruktiv sein:** Wir tun unser Bestes, konstruktiv miteinander umzugehen und uns gut zu behandeln.

## 1.2 Paarinterview zum Kennenlernen

Nehmt euch für das Interview 15 Minuten Zeit pro Person. Wechselt selbstständig.

### 1.2.1 Leitfragen

- Wo und wie wohnst du?
- Was machst du in Beruf und Ehrenamt so? Und was hast du vorher so Interessantes gemacht?
- Was sind ein paar Dinge, die dir im Leben zurzeit Freude bereiten?
- Was brauchst du (von anderen Personen oder der Umgebung), damit die Zusammenarbeit mit dir gut funktioniert?
- Was sollten andere Menschen über dich wissen, wenn sie mit dir zusammenarbeiten?
- Was machst du, um trotz der aktuellen Krisen psychisch halbwegs gesund zu bleiben?
- Was ist ein *Guilty Pleasure*, dem du ab und an frönst?

## 1.3 Feedback: Tipps und Tricks

### 1.3.1 Was ist Feedback?

Feedback ist für euch eine Gelegenheit, in kurzer Zeit viel über euch selbst zu lernen. Feedback ist ein Anstoß, damit ihr danach an euch arbeiten könnt (wenn ihr wollt).

Feedback heißt, dass euch jemandem einen persönlichen, subjektiven Eindruck in Bezug auf konkrete Punkte mitteilt. Da es sich um einen persönlichen Eindruck im Kopf eines einzelnen Menschen handelt, sagt Feedback nichts darüber aus, wie ihr tatsächlich wart. Es bleibt allein euch selbst überlassen, das Feedback, das ihr bekommt, für euch selbst zu einem großen Gesamtbild zusammenzusetzen.

Es kann übrigens durchaus vorkommen, dass ihr zur selben Sache von verschiedenen Personen völlig unterschiedliches (oder gar gegensätzliches) Feedback bekommt.

Es geht beim Feedback *nicht* darum, euch mitzuteilen, ob ihr ein guter oder schlechter Mensch, ein guter Redner, eine schlechte Rhetorikerin oder so seid. Solche Aussagen haben für euch keinen Lerneffekt. Stattdessen schrecken sie euch ab, Neues auszuprobieren und dabei auch einmal so genannte Fehler zu machen.

Insbesondere ist Feedback keine Grundsatzdiskussion, ob das eine oder andere Verhalten generell gut oder schlecht ist. Solche Diskussionen führt ihr besser am Abend bei einem Bierchen.

### 1.3.2 Feedback geben

- „ich“ statt „man“ oder „wir“
- die *eigene* Meinung sagen
- die andere Person direkt ansprechen: „du/Sie“ statt „er/sie“
- eine konkrete, spezifische Beobachtung schildern
- nicht verallgemeinern
- nicht analysieren oder psychologisieren (nicht: „du machst das nur, weil ...“)
- Feedback möglichst unmittelbar danach geben
- konstruktiv: nur Dinge ansprechen, die die andere Person auch ändern kann

### 1.3.3 Feedback entgegennehmen

- vorher den Rahmen für das Feedback abstecken: Inhalt, Vortragstechnik, Schriftbild ...
- gut zuhören und ausreden lassen
- sich nicht rechtfertigen, verteidigen oder entschuldigen
- Missverständnisse klären, Hintergründe erläutern
- Feedback als Chance zur Weiterentwicklung sehen

## **1.4 Das Blitzlicht**

- wird nicht visualisiert
- jede Person spricht nur für sich selbst
- keine Diskussion (Ausnahme: wichtige Verständnisfragen)
- nicht unterbrechen
- wer anfängt, fängt an
- kurz – ein Blitzlicht ist kein Flutlicht

## 2 Kommunikation

### 2.1 Prinzipien der Kommunikation

- Es gibt bei Kommunikation immer sendende und (mindestens) eine empfangende Partei.
- Die sendende Partei hat die Verantwortung dafür (und das Interesse daran), dass die Kommunikation erfolgreich ist.
- Jede Partei hat nur auf ihre eigene Hälfte der Kommunikation direkten Einfluss.
- Missverständnisse passieren sind eher die Regel denn die Ausnahme – wir bemerken sie nur oft nicht.

#### 2.1.1 Metakommunikation

*Metakommunikation* („Kommunikation über Kommunikation“) bedeutet, die Kommunikation auf eine höhere Ebene zu verlagern und darüber zu reden, wie wir miteinander reden, wie wir miteinander umgehen und was uns beschäftigt.

## 2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation

Bei **direkter Kommunikation** sagt die Person das, was sie kommunizieren möchte, explizit mit ihren Worten.

Bei **indirekter Kommunikation** benutzt die Person stattdessen Mehrdeutigkeit, Anspielungen, den Tonfall, den Rhythmus der Sprache, Gestik oder Mimik, Handlungen, Ironie oder Sarkasmus.

Direkte Kommunikation zu nutzen, senkt das Risiko für Missverständnisse deutlich. Außerdem können wir damit mehr Verantwortung für unsere eigene Kommunikation übernehmen.

GfK setzt sehr stark auf direkte Kommunikation.

### 2.2.1 Beispiele

direkte Kommunikation	indirekte Kommunikation
Ich würde gerne mit meinem Freund einen Abend zu zweit verbringen. Wärs du bereit, morgen Abend von 20 bis 23 Uhr die WG zu verlassen?	Hättest du Lust, morgen Abend ohne mich ins Kino zu gehen?
Mir ist kalt. Wäre es okay, wenn ich das Fenster zumache?	Ziemlich kalt hier.
Ich bin gerade echt genervt.	(knurrt)
Könntest du die Musik vielleicht etwas leiser machen?	Tolle Musik!
Ich habe im Moment echt wenig Geld. Zurzeit kaufen wir ein Kilo Kaffeebohnen im Monat. Können wir uns dazu mal zusammensetzen, wie wir unsere Ausgaben für Kaffee senken können?	Du trinkst zu viel Kaffee.
Könntest du bitte jeden zweiten Tag den Müll runterbringen?	(stellt dem Mitbewohner den vollen Mülleimer vor die Zimmertür)
Könntest du bitte damit aufhören, mit dem Kuli zu klicken?	(knallt die Kaffeetasse auf den Schreibtisch)



## 2.3 Ask-Culture vs. Guess-Culture

*Ask-Culture* vs. *Guess-Culture*[Cha22] ist ein Kontinuum zwischen zwei Extremen:

### 2.3.1 Annahmen der *Ask-Culture*

- Ein Ja ist ein Ja, und ein Nein ist ein Nein.
- Wer Menschen um etwas bittet, hat die Verantwortung, möglicherweise ein Nein als Antwort zu erhalten und damit zurechtzukommen.
- Es ist völlig okay, Menschen um etwas zu bitten. Sie müssen ja nicht Ja sagen.
- Wenn mich jemand um etwas bittet, ist es meine Verantwortung, Nein zu sagen, wenn ich der Bitte nicht gerne nachkommen möchte.

### 2.3.2 Annahmen der *Guess-Culture*

- Wir bitten Menschen nur dann um etwas, wenn wir es für sehr wahrscheinlich halten, dass die Person Ja sagt.
- Wir streben an, dass wir nicht mehr um etwas zu bitten brauchen, sondern es uns die andere Person von sich aus anbietet.
- Bitten um Dinge, zu denen wir nicht gerne Ja sagen, sind unhöflich.
- Auf eine Bitte Nein zu sagen, ist unhöflich.
- Konflikte sind etwas, was unbedingt zu vermeiden ist.
- Wir sind dafür verantwortlich, zu erraten, was andere Menschen brauchen könnten.

### 2.3.3 Begegnungen zwischen den beiden Kulturen

Wenn zwei Menschen aufeinandertreffen, die auf diesem Kontinuum weiter auseinanderliegen, sind Missverständnisse und Konflikte wahrscheinlich. In so einem Fall kann es hilfreich sein, miteinander in die Metakommunikation (siehe S. 5) über dieses Konzept zu gehen.

### 2.3.4 GfK auf dem Kontinuum

GfK tendiert sehr stark zur *Ask-Culture*.

## 2.4 The Triforce of Communication

Das Konzept des *Triforce of Communication*[Col23] sagt, dass es hilfreich ist, vor einem Gespräch abzuklären, was die andere Person von dir braucht, wenn sie dir etwas erzählen möchte.

**N°1 Soziale Verbindung:** Ihr möchtet einfach nur teilen, was bei euch gerade so los ist, um die Verbindung zwischen euch zu pflegen.

**N°2 Empathie oder emotionale Unterstützung:** Ihr braucht empathisches Zuhören und vielleicht Trost.

**N°3 Ratschläge:** Ihr braucht konkrete Ideen, Ratschläge und Problemlösungen.

# 3 Gewaltfreie Kommunikation

## 3.1 Verwandte Konzepte

Diese Konzepte haben Berührungspunkte mit der GfK:

- direkte Kommunikation (siehe Seite 6)
- *Ask-Culture* (siehe Seite 7)
- radikale Ehrlichkeit [Bla96]
- Ich-Botschaften und die 4 Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun [Thu81]
- das Harvard-Konzept [FUP13] für Verhandlung und Konfliktlösung
- psychologische Sicherheit

## 3.2 Annahmen in der GfK

- Alle Menschen sind zu Empathie fähig, und alle Menschen brauchen Empathie.
- Dinge explizit zu sagen, macht es wahrscheinlicher, dass mein Gegenüber sie hört.
- Niemand kann Gedanken lesen.
- Menschen sind selbst dafür zuständig, ihre Bedürfnisse erfüllt zu bekommen.
- Menschen sind für ihre Taten und Worte verantwortlich.
- Andere Menschen sind nicht für meine Gefühle zuständig.
- Menschen haben immer einen guten Grund für das, was sie tun.
- Alle Menschen sind gewillt, zum Wohle ihrer Mitmenschen beizutragen.
- Konflikte sind im Miteinander wichtig und unvermeidbar.
- Einen Scheiß muss ich.

## **3.3 Die drei Säulen der GfK**

Diese Liste könnt ihr im Detail in [Wec14, S. 33 f] nachlesen.

### **3.3.1 Einfühlsames Zuhören**

- ganz beim Gegenüber sein
- mitschwingen
- die Aussagen logisch einordnen können
- nicht zwingend: einverstanden sein

### **3.3.2 Selbstempathie**

- das innere Gefühlschaos sortieren
- die eigenen (unerfüllten) Bedürfnisse herausfinden
- für dich selbst sorgen

### **3.3.3 Achtsamer und ehrlicher Selbstausdruck**

- die eigenen Bedürfnisse ausdrücken
- konkrete Beobachtungen äußern
- um konkrete Unterstützung bitten

## 3.4 Schlüsselunterscheidungen der GfK

Mehr dazu findet ihr in [Wec14, S. 35 f].

### 3.4.1 Beobachtung vs. Bewertung

**Beobachtungen** sind etwas, was eine Filmkamera aufnehmen könnte: Bild und Ton, aber nicht, was die Menschen sich dabei denken, was sie wollen, wie es ihnen geht, oder was für Menschen sie sind.

**Bewertungen und Interpretationen** Ist das gut oder schlecht, was jemand tut? Macht das die Person zu einem schlechten Menschen?

### 3.4.2 Gefühle vs. Gedanken

**Gefühle** sind kurze körperliche kurze Reaktionen nur in uns selbst. Mehr dazu auf Seite 16.

**Gedanken** beschreiben, was jemand mit uns macht: Hier gibt es Opfer und Täter\_innen.

### 3.4.3 Bedürfnisse vs. Strategien

**Bedürfnisse** müssen langfristig erfüllt sein, damit es uns gut geht. Bedürfnisse sind nicht an konkrete Handlungen oder Menschen gebunden. Mehr dazu auf Seite 21.

**Strategien** sind konkrete Handlungen, mit denen wir versuchen, ein oder mehrere Bedürfnisse zu erfüllen.

## 3.5 Empathie

### 3.5.1 Arten von Empathie

[LSB<sup>+</sup>04] und [Wec14, S. 100 f] unterscheiden drei Arten von Empathie:

#### Affektive Empathie

Dies die Fähigkeit, das Gleiche zu empfinden wie andere Menschen.

Innerhalb der affektiven Empathie ist noch ein weiterer Unterschied für die GfK relevant:

**Emotionale Mimikry** (Spiegeln) hilft uns, eine starke Verbindung zu dem zu haben, was unser Gegenüber fühlt. Wir sind dabei ganz bei der anderen Person.

**Unbewusste emotionale Ansteckung** verschiebt den Fokus von der anderen Person zu uns und schränkt uns in unseren Handlungsmöglichkeiten ein: Wenn es uns mit diesen Emotionen selbst schlecht geht, können wir für die andere Person nicht mehr gut da sein.

#### Kognitive Empathie

Dies ist die Fähigkeit, nicht nur Gefühle, sondern auch Gedanken und Absichten anderer Menschen zu verstehen – und daraus korrekte Schlussfolgerungen zu ihrem Verhalten abzuleiten. Dies entspricht im Wesentlichen der *Theory of Mind*. [Sch13]

#### Soziale Empathie

Dies ist die Fähigkeit, das Verhalten komplexer sozialer Systeme zu verstehen und vorherzusagen. Dazu gehört auch, ungeschriebene soziale Regeln wahrzunehmen.

### 3.5.2 Empathie in der GfK

In der Gewaltfreien Kommunikation benutzen wir den Begriff *Empathie* im Sinne einer Kombination aus **emotionaler Mimikry** (aus der affektiven Empathie) und **kognitiver Empathie**.

### 3.5.3 Empathie lernen

Bewusste Empathie wird zu einem großen Teil in der Kindheit und der Pubertät gelernt. Insbesondere die kognitive und die soziale Empathie lässt sich auch später im Leben noch durch Üben verbessern.

### 3.5.4 Mitleid vs. Empathie

Bei der *Empathie* liegt der Fokus darauf, was die andere Person fühlt und braucht. Das ist das, was wir in der GfK üblicherweise möchten.

*Mitleid* hingegen bedeutet, dass wir mit der anderen Person leiden. Dabei verschiebt sich der Fokus von der anderen Person auf uns, was wir bei der Empathie in der GfK vermeiden möchten. Die entspricht der *emotionalen Ansteckung*.

### 3.5.5 Verstehen, Nachvollziehen, Zustimmung

*Verstehen*, *Nachvollziehen* und *Zustimmen* sind nicht dasselbe. Das ist wichtig, damit ihr Empathie geben könnt.

1. **Verstehen** bedeutet, dass bei euch keine Fragen mehr offen sind – und dass die andere Person euch sagen würde, dass ihr sie richtig verstanden habt.
2. **Nachvollziehen** bedeutet, dass ihr versteht, wie die andere Person zu ihren Gefühlen gekommen ist oder warum sie mit ihren Handlungen versucht hat, sich ein Bedürfnis zu erfüllen. Es kann auch bedeuten, dass ihr das Gefühl oder das Bedürfnis auch kennt, das die andere Person hat(te). Dies ist nicht dasselbe wie *Zustimmen*.
3. **Zustimmen** ist, dass ihr die Meinung oder Einschätzung der anderen Person teilt.

Für Empathie benötigt ihr **die ersten beiden Schritte**, aber nicht notwendigerweise den dritten.

### 3.5.6 Alexithymie

Alexithymie, auch *Gefühlsblindheit*, bezeichnet Einschränkungen bei der Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen, zu erkennen und zu beschreiben. Emotionen sind bei Betroffenen prinzipiell vorhanden, werden jedoch als rein körperliche Symptome interpretiert. Der Schweregrad kann von nur leichten Schwierigkeiten beim Erkennen bestimmter Emotionen bis hin zu vollkommener „Gefühlsblindheit“ reichen.

Für die Allgemeinbevölkerung wird eine Prävalenz von etwa 10 % angenommen, wobei Männer etwas häufiger betroffen sind als Frauen. Besonders verbreitet ist Alexithymie bei Menschen auf dem Autismus-Spektrum, und zwar mit ca. 50 %.



## **3.6 Die 4 Schritte der GfK**

Mehr dazu findet ihr in [Ros16, S. 213] und [Wec14].

### **3.6.1 Beobachtung**

- Was ist wertfrei betrachtet geschehen?
- Was wurde gesagt und getan?
- Was habt ihr konkret beobachtet?

### **3.6.2 Gefühle**

- Wie geht es euch mit dem, was ihr gehört oder beobachtet hat?
- Wie fühlt ihr euch dabei?
- Was macht das mit euch?

### **3.6.3 Bedürfnisse**

- Was genau ist euch wichtig?
- Worum geht es euch?
- Was soll sich für euch dabei erfüllen?

### **3.6.4 Bitten**

- Um welche konkrete Handlung möchtet ihr bitten?
- Welchen nächsten Schritt wünscht ihr?
- Wie könnte euch die andere Person konkret unterstützen?

## 3.7 Gefühle

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03a, S. 210]. Das erweiterte Vokabular und die Kriterien hab ich aus [Wec14, S. 56 f] übernommen.

### 3.7.1 Echte Gefühle

Woran man echte Gefühle erkennt:

1. Ein echtes Gefühl kann jeder Mensch auf der Welt empfinden – vom Kindergartenkind bis zum alten Menschen.
2. Echte Gefühle sind körperlich spürbar.
3. Echte Gefühle enthalten keine Schuldzuweisung. In ihnen gibt es keine Täter\_innen und keine Opfer. Sie können sich aber durchaus auf einen Menschen richten.

### Primärgefühle und Sekundärgefühle

**Primärgefühle/Basisemotionen** Primärgefühle sind die erste Reaktion des Körpers auf ein Ereignis und meist sehr stark. Sie sind ursprüngliche und instinktive Überlebensreaktionen.

Diese Emotionen dauern etwas 90 Sekunden, wenn wir sie nicht „erneuern“.

Laut Robert Plutchik[Plu62] sind dies diese acht Basisemotionen:

- Furcht, Panik
- Zorn, Wut
- Freude, Ekstase
- Traurigkeit, Kummer
- Akzeptanz, Vertrauen
- Ekel, Abscheu
- Überraschung, Erstaunen
- Neugierde, Erwartung

Paul Ekman[Ekman03] hat sieben universelle Basisemotionen empirisch nachgewiesen:

- Freude
- Wut
- Ekel
- Furcht
- Verachtung
- Traurigkeit
- Überraschung

**Sekundärgefühle** Sekundärgefühle sind eine Mischung aus Primärgefühlen und einer bestimmten Art zu denken. Sie entstehen daher etwas weniger unmittelbar als die Primärgefühle.

Wenn wir die Bedürfnisse erkennen, die hinter Sekundärgefühlen stehen, können wir oft die dahinter stehenden Primärgefühle sehen.

Theoretisch können alle Primärgefühle auch sekundär sein. Einige Sekundärgefühle sind jedoch typischer als andere:

- Angst
- Reizbarkeit
- depressive Verstimmung
- Aggression
- Wut
- innere Leere
- Hoffnungslosigkeit

Wenn wir über Gefühle kommunizieren, ist die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Gefühlen in der Praxis nicht besonders relevant.

#### **Angenehme Gefühle, wenn Bedürfnisse erfüllt sind**

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| • angeregt       | • fasziniert    |
| • aufgedreht     | • frei          |
| • aufgereggt     | • friedlich     |
| • ausgeglichen   | • froh          |
| • befreit        | • fröhlich      |
| • begeistert     | • gebannt       |
| • behaglich      | • geborgen      |
| • belebt         | • gefesselt     |
| • berauscht      | • gelassen      |
| • beruhigt       | • gerührt       |
| • berührt        | • gesammelt     |
| • beschwingt     | • gespannt      |
| • bewegt         | • gesund        |
| • dankbar        | • glücklich     |
| • eifrig         | • gut gelaunt   |
| • ekstatisch     | • heiter        |
| • energetisiert  | • hellwach      |
| • engagiert      | • hoffnungsvoll |
| • enthusiastisch | • inspiriert    |
| • entlastet      | • klar          |
| • entschlossen   | • kraftvoll     |
| • entspannt      | • lebendig      |
| • entzückt       | • leicht        |
| • erfreut        | • locker        |
| • erfrischt      | • lustig        |
| • erfüllt        | • motiviert     |
| • ergriffen      | • munter        |
| • erleichtert    | • mutig         |
| • erstaunt       | • neugierig     |
| • erwartungsvoll | • optimistisch  |

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| • ruhig         | • überwältigt    |
| • sanft         | • unbeschwert    |
| • satt          | • vergnügt       |
| • schwungvoll   | • verliebt       |
| • selbstsicher  | • vertrauensvoll |
| • selig         | • wach           |
| • sicher        | • weit           |
| • sorglos       | • wissbegierig   |
| • still         | • zärtlich       |
| • stolz         | • zufrieden      |
| • überglücklich | • zugeneigt      |
| • überrascht    | • zuversichtlich |

#### **Unangenehme Gefühle, wenn Bedürfnisse nicht (genug) erfüllt sind**

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| • alarmiert     | • frustriert       |
| • angespannt    | • furchtsam        |
| • ängstlich     | • gehemmt          |
| • apathisch     | • geladen          |
| • ärgerlich     | • gelähmt          |
| • aufgeregt     | • gelangweilt      |
| • ausgelaugt    | • genervt          |
| • bedrückt      | • hart             |
| • besorgt       | • hasserfüllt      |
| • bestürzt      | • hilflos          |
| • beunruhigt    | • in Panik         |
| • bitter        | • irritiert        |
| • blockiert     | • kalt             |
| • deprimiert    | • kraftlos         |
| • durcheinander | • leer             |
| • eifersüchtig  | • lethargisch      |
| • einsam        | • matt             |
| • elend         | • miserabel        |
| • empört        | • müde             |
| • enttäuscht    | • mutlos           |
| • ernüchtert    | • nervös           |
| • erschlagen    | • niedergeschlagen |
| • erschöpft     | • ohnmächtig       |
| • erschrocken   | • panisch          |
| • erschüttert   | • perplex          |
| • erstarrt      | • ratlos           |

- resigniert
- ruhelos
- sauer
- scheu
- schlapp
- schüchtern
- schwer
- schwermütig
- sorgenvoll
- teilnahmslos
- tot
- träge
- traurig
- überwältigt
- unbehaglich
- ungeduldig
- unglücklich
- unruhig
- unsicher
- unter Druck
- unwohl
- unzufrieden
- verbittert
- verspannt
- verwirrt
- verzweifelt
- widerwillig
- wütend
- zappelig
- zornig

### 3.7.2 Gedanken („Pseudogefühle“)

*Gedanken* sind Begriffe, die als Gefühlsäußerung angekündigt werden, aber statt dessen Vorwürfe, Schuldzuweisungen, Analysen oder Interpretationen enthalten.

- abgelehnt
- abgeschnitten
- akzeptiert
- allein gelassen
- an den Pranger gestellt
- an die Wand gestellt
- angegriffen
- attackiert
- ausgebeutet
- ausgenutzt
- ausgeschlossen
- ausgestoßen
- beachtet
- bedroht
- belästigt
- beleidigt
- belogen
- benutzt
- beschuldigt
- beschützt
- bestätigt
- bestraft
- betrogen
- bevormundet
- deplatziert
- diskriminiert
- dominiert
- entmutigt
- enttäuscht
- erdrückt
- erniedrigt
- ernst genommen
- festgenagelt
- gedrängt
- geehrt
- geliebt
- gemäßregelt
- gemobbt
- gequält
- geschmeichelt
- gesehen
- getäuscht
- gewürdigt
- gezwungen

- gut beraten
- herabgesetzt
- hereingelegt
- hintergangen
- ignoriert
- im Mittelpunkt
- in die Ecke gedrängt
- in die Enge getrieben
- isoliert
- klein gemacht
- lächerlich gemacht
- manipuliert
- minderwertig
- missachtet
- missbrauchst
- missverstanden
- nicht anerkannt
- nicht ehrlich behandelt
- nicht einbezogen
- nicht ernst genommen
- nicht geliebt
- ungerecht behandelt
- nicht gesehen
- nicht respektiert
- nicht unterstützt
- nicht verstanden
- nicht wertgeschätzt
- provoziert
- reingelegt
- sabotiert
- schikaniert
- schlecht behandelt
- schön
- sympathisch
- totgequatscht
- über den Tisch gezogen
- überfordert
- übergangen
- überlistet
- unerwünscht
- ungehört
- ungeliebt
- unter Druck gesetzt
- unterbezahlt
- unterdrückt
- unverstanden
- unwichtig
- verarscht
- verfolgt

## 3.8 Bedürfnisse

### 3.8.1 Was sind universelle Bedürfnisse?

Bedürfnisse sind das, was wir erfüllt brauchen, damit es uns gut geht.

Ein universelles Bedürfnis ist eins, das jeder Mensch kennt – auch wenn sich Menschen darin unterscheiden, welche Bedürfnisse sie wie stark erfüllt brauchen.

Echte Bedürfnisse sind nicht an eine konkrete Person gebunden. Es gibt aber durchaus Bedürfnisse, die wir nur mit anderen Menschen zusammen erfüllen können, zum Beispiel unser Bedürfnis nach Gemeinschaft.

Ein Bedürfnis ist nicht an eine konkrete Handlung gebunden. Für jedes Bedürfnis gibt es viele verschiedene Strategien, um sie zu erfüllen – und wenn euch nur eine einzige Strategie dafür einfällt, dann habt ihr das Bedürfnis noch nicht genug verstanden.

### 3.8.2 Liste von Bedürfnissen

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216 f] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03a, S. 210]. Das erweiterte Vokabular kommt [Wec14, S. 75 f].

#### Autonomie

- Freiheit
- Selbstbestimmung

#### Körperliche Bedürfnisse

- Luft
- Wasser
- Bewegung
- Nahrung
- Schlaf
- Distanz
- Unterkunft
- Wärme
- Gesundheit
- Heilung
- Kraft
- Lebenserhaltung

#### Integrität, Stimmigkeit mit sich selbst

- Authentizität
- Einklang
- Eindeutigkeit
- Übereinstimmung mit den eigenen Werten
- Identität
- Individualität

#### Einfühlung

- Empathie
- Gleichbehandlung
- verstanden/gesehen werden
- Gerechtigkeit

#### Verbindung

- Wertschätzung
- Nähe
- Zugehörigkeit
- Liebe
- Intimität/Sexualität
- Unterstützung
- Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit
- Gemeinschaft
- Geborgenheit
- Respekt
- Kontakt

- Akzeptanz
- Austausch
- Offenheit
- Vertrauen
- Anerkennung
- Freundschaft
- Achtsamkeit
- Aufmerksamkeit
- Toleranz
- Zusammenarbeit

#### **Entspannung**

- Erholung
- Ausruhen
- Spiel

- Spaß
- Leichtigkeit
- Ruhe

#### **Geistige Bedürfnisse**

- Harmonie
- Inspiration
- „Ordnung“
- (innerer) Friede
- Freude

- Humor
- Abwechslungsreichtum
- Ausgewogenheit
- Glück
- Ästhetik

#### **Entwicklung**

- Beitragen
- Wachstum
- Anerkennung
- Feedback
- Rückmeldung
- Erfolg (im Sinne von „Gelingen“)
- Kreativität
- Sinn

- Bedeutung
- Effektivität
- Kompetenz
- Lernen
- Feiern
- Trauern
- Bildung
- Engagement



## 3.9 Bitten in der GfK

### 3.9.1 Kriterien für gute Bitten

Diese Kriterien könnt ihr im Detail in [Wec14, S. 85 f] nachlesen

**Konkret:** Das Verhalten sollte realistisch und überprüfbar sein.

**Machbar:** für die andere Person

**Positiv formuliert:** Sagt, was ihr braucht, anstatt, was ihr nicht haben wollt.

**Im Hier und Jetzt erfüllbar:** Das schließt auch Vereinbarungen mit Wirkung auf die Zukunft ein.

**Freiwillig:** Was passiert, wenn die andere Person Nein sagt?

### 3.9.2 Arten von Bitten

**Handlungsbitte:** Könntest du bitte ...?

**Bitte um aufrichtige Rückmeldung:** Wie geht es dir damit? Was siehst du das?

**Bitte um Empathie:** Ich würde gerne verstehen, was du verstanden hast.

### 3.9.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

- an mein Gegenüber
- an mich selbst
- an eine dritte Person

## 3.10 Wertschätzung ausdrücken

Diese habe ich aus dem Buch *GfK für Dummies* [Wec14, S. 206] und mit einigen Dingen aus dem Podcast *Familie verstehen* [Web25] ergänzt, plus Ergänzungen aus dem Podcast *Manager Tools Basics* [man].

1. Was hat die andere Person **gesagt oder getan**?
2. Welche **Gefühle** hat dies bei mir ausgelöst? (optional, aber sehr hilfreich)
3. Welche **Bedürfnisse** von mir oder vom Team hat das erfüllt?
4. **Danke** dafür! oder: Das **feiere** ich!
5. Gerne **öfter/wieder tun**! (Bitte, optional)

## 3.11 GfK mit Muggles

Generell könnt ihr auch die Haltung und die Methoden der GfK mit Menschen benutzen, die (noch) kein GfK-Training haben. Ihr macht dann nur den größeren Teil der Arbeit, und ihr braucht etwas mehr Flexibilität bei den Begrifflichkeiten („Straßen-Giraffisch“), weil die explizite Kommunikation mit den Begriffen „Bedürfnis“ und „Gefühl“ eher GfK-spezifisch ist.

Das funktioniert *nicht*, wenn die andere Person gar nicht mit euch reden möchte oder überhaupt nicht dafür offen ist, Probleme konstruktiv zu lösen.

Den Begriff *Muggle* habe ich aus dem Harry-Potter-Universum übernommen<sup>1</sup>. Inzwischen wird er auch im Geocaching als Begriff für Menschen benutzt, die nicht mitspielen.

### 3.11.1 Metakommunikation vorab

Es kann hilfreich sein, wenn ihr ganz am Anfang des Gesprächs etwas Metakommunikation (siehe S. 5) betreibt und euch die Zustimmung des Gegenübers einholt:

Es ist mir wichtig, dass ich wirklich verstehe, was genau passiert ist, was dir wichtig ist und was du genau brauchst. Daher würde ich gerne genau nachfragen, damit ich sicher sein kann, dich richtig zu verstehen. Wäre das für dich okay, wenn wir das zusammen versuchen?

### 3.11.2 Beobachtungen

- Mir ist es wichtig, zuerst zu verstehen, was genau passiert ist.
- Was genau hast du gesehen?
- Was davon hast du beobachtet, und was hast du dir eher vermutet?

### 3.11.3 Gefühle

Hier helfen Umschreibungen der Gefühle.

- Du klingst, als hättest du da echt einen Hals. Höre ich das richtig?
- Das nervt total, oder?
- Ich bin davon frustriert/verwirrt.
- Ich war echt erschrocken, als ich das hörte.

### 3.11.4 Bedürfnisse

- Wofür ist dir das wichtig?
- Was fehlt dir dabei?
- Was bräuchtest du an der Stelle, damit es für dich besser funktioniert?
- Mir ist dabei ... wirklich wichtig.
- Ich brauche dabei mehr ..., damit es für mich funktioniert.

Das Wort *Warum* würde ich dafür nicht empfehlen, weil es oft benutzt wird, um jemanden anzugreifen, und euer Gegenüber dann leicht dichtmacht.

---

<sup>1</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Begriffe\\_der\\_Harry-Potter-Romane#Muggel](https://de.wikipedia.org/wiki/Begriffe_der_Harry-Potter-Romane#Muggel)

### 3.11.5 Bitten

- Was könnte ich möglicherweise tun, was dir für mehr (*Bedürfnis*) hilfreich wäre?
- Was könnten wir zusammen tun?
- Ich glaube, das würde für mich nicht gut funktionieren, weil (*verletztes Bedürfnis*). Aber wäre vielleicht (*andere Strategie*) für dich hilfreich?
- Wäre es für dich okay, wenn wir zusammen kurz brainstormen, wie wir für dich für mehr (*Bedürfnis*) sorgen könnten?
- Wärest du bereit, ...? Es ist völlig okay, wenn du Nein sagst – Fragen kostet ja nichts.
- Wäre es für dich okay, ...?

## 3.12 GfK im Beruf

### 3.12.1 GfK gezielt nutzen

Bei GfK geht es (generell) nicht darum, dass ihr immer euer Innerstes nach außen kehrt<sup>2</sup>, sondern darum, was hilfreich ist, euch mehr in Verbindung miteinander zu bringen und besser für euch zu sorgen.

GfK ist in der Arbeitswelt sehr hilfreich, wenn ihr schaut, wie es euch in dieser Rolle und diesem Kontext dient.

Dabei können diese Fragen für euch hilfreich sein:

- Was hilft mir, besser zu verstehen, was die andere Person gerade bewegt und was ihr wichtig ist?
- Was ist für die andere Person hilfreich zu wissen, warum ich gerade etwas brauche?
- Wie können wir eine Lösung finden, die für alle Beteiligten gut funktioniert? Wer braucht dabei was, und wie bringen wir das zusammen?
- Welche kreativen Strategien können wir dafür brainstormen?
- Welche meiner Gefühle sind für die andere Person hilfreich zu wissen, damit ihr klarer wird, wie wichtig mir etwas ist?
- Was sollte die andere Person über meine Bedürfnisse wissen, um sinnvoll und kreativ zu einer Lösung beitragen zu können?

### 3.12.2 Empathie for the Win

Und überhaupt tut **Empathie** (siehe S. 13) total gut – insbesondere **Selbstempathie** (wenn ihr gerade Empathie braucht, aber sie euch gerade niemand anderes geben kann oder will) und **Empathie anderen Menschen gegenüber**. Meiner Erfahrung nach dürsten viele Menschen im Arbeitsleben nach Empathie, und es tut ihnen wirklich gut, wenn wir uns ihnen gegenüber empathisch verhalten.

### 3.12.3 Und wenn die andere Person nicht in GfK geschult ist?

Das funktioniert auch. Ihr braucht dann *GfK mit Muggles* (siehe Seite 25).

### 3.12.4 Beziehungen bewusst auswählen

Ihr könnt euch um euch selbst kümmern, indem ihr mehr Zeit mit Menschen verbringt, die grundsätzlich dazu bereit sind, eine gute Verbindung mit euch zu haben. GfK ist nur eine Einladung und ein Geschenk, und ihr könnt die Verbindung nicht erzwingen, wenn die andere Person nicht dafür grundsätzlich offen ist.

<sup>2</sup>Siehe dazu auch die etwas unappetitliche Szene mit dem fehlgeschlagenen Teleporter-Test im Film *Die Fliege*.

## 3.13 Wolfsbegriffe in Giraffisch übersetzen

### 3.13.1 Aber

Wir möchten die Begriffe von allen Beteiligten sehen.

#### **Ersatz: Und, gleichzeitig**

**Wolfssprache:** Du hast das Feature nicht fertiggestellt, aber wir haben es für kommenden Montag versprochen.

**Giraffisch:** Du hast das Feature nicht fertiggestellt, gleichzeitig haben wir es für kommenden Montag versprochen. Wie kriegen wir das gelöst?

**Wolfssprache:** Du hast dir die ganze Tafel Schokolade genommen, aber ich möchte auch welche.

**Giraffisch:** Du hast dir die ganze Tafel Schokolade genommen, und ich möchte auch welche. Sollen wir halbe-halbe machen?

### 3.13.2 Man

Wir möchten über unsere gegenseitigen, persönlichen Bedürfnisse sprechen.

#### **Ersatz: Ich, oder über Bedürfnisse sprechen**

**Wolfssprache:** Man fängt erst mit dem Essen an, wenn alle am Tisch sind.

**Giraffisch:** Mir ist Gemeinschaft wichtig, und dafür ist es für mich hilfreich, wenn wir gemeinsam mit dem Essen anfangen. Wärest du bereit, mit dem Anfangen zu warten, bis alle am Tisch sitzen?

**Giraffisch:** *Wir stellen fest, dass das eine Benimmregel ist, die von keinerr der beteiligten Personen tatsächlich ein Bedürfnis erfüllt. Deswegen fangen wir mit Essen an, wann wir möchten.*

**Wolfssprache:** Man kann dich akustisch nicht gut verstehen.

**Giraffisch:** Ich habe dich gerade akustisch nicht gut verstanden.

### 3.13.3 Muss

Wir möchten über unsere gegenseitigen, persönlichen Bedürfnisse sprechen, und uns bewusst für oder gegen Dinge entscheiden, um uns damit gut zu tun.

#### **Ersatz: Sich explizit für oder gegen Dinge entscheiden.**

**Wolfssprache:** Ich muss jetzt zur Arbeit.

**Giraffisch:** Mir ist es wichtig, dass ich meine Miete und mein Essen bezahlen kann. Deswegen gehe ich jetzt zur Arbeit.

**Giraffisch:** Dieser Job tut mir nicht gut. Ich möchte mir daher einen neuen Job suchen. Bis ich einen neuen Job habe, gehe ich zur bisherigen Arbeit, damit ich bis dahin finanziell für mich sorgen kann.

### 3.13.4 Entschuldigung

Wir möchten verbindend kommunizieren. Darüber zu sprechen, wer Schuld hat, trennt uns eher.

**Ersatz: bedauern**

**Wolfssprache:** Ich möchte mich für die Verspätung entschuldigen.

**Giraffisch:** Ich bedaure, dass ich 15 Minuten zu spät war und ihr deswegen auch mich gewartet habt, weil mir Zuverlässigkeit und Effizienz wichtig ist.

## 3.14 Die 4 Ohren der GfK

**Wolf (nach außen gerichtet):** Ich bin okay. Die andere Person ist nicht okay.

**Wolf (nach innen gerichtet):** Ich bin nicht okay. Die andere Person ist okay.

**Giraffe (nach innen gerichtet):** Was fühle ich? Was brauche ich?

**Giraffe (nach außen gerichtet):** Was könnte die andere Person fühlen? Was könnte sie brauchen?



## 3.15 Nach dem Workshop weiterlernen

Dieser Workshop bietet euch einen Einstieg in die GfK. Wenn ihr danach weiter lernen möchtet, könnt ihr euch kontinuierlich weiterbilden und üben.

Zusätzlich könnt ihr beim internationalen GfK-Dachverband *Center for Nonviolent Communication* (CNVC) eine Zertifizierung als GfK-Trainer\_in anstreben.

Außerdem bauen alle meine Workshops zur Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung auf GfK aus. Mehr findet ihr unter <https://www.oliverklee.de/workshops/>.

### 3.15.1 Weitere Themen, die in diesem Workshop keinen Platz gefunden haben

- schützende Gewalt
- Konflikte lösen
- GfK in der Kindererziehung
- Mediation
- mit Ärger umgehen
- das innere Team
- Umgang mit Scham und Schuld
- Nein sagen, Grenzen setzen
- Arbeit mit Glaubenssätzen
- das innere Kind heilen
- systemisches Konsensieren
- empathisch unterbrechen

Viele dieser Themen könnt ihr in einer GfK-Grundausbildung oder in Einzelseminaren lernen.

### 3.15.2 Kontinuierlich weiter lernen

- Seminare zu einzelnen Themen
- GfK-Übungsgruppe (vor Ort oder online)
- Podcast „Familie verstehen“ [Web25] von Kathy Weber (hauptsächlich über Kindererziehung, aber auch generell für GfK interessant, wenn ihr (noch) keine Kinder habt)
- GfK-Tage (eintägige Konferenzen, die in vielen Städten jährlich stattfinden)
- Bücher zu GfK lesen

### Literaturempfehlungen

Das Buch „Gewaltfreie Kommunikation“ von Marshall Rosenberg [Ros16] bzw. im englischen Original [Ros03a] ist ein guter Einstieg und bietet eine gute Übersicht.

Gabriel Seils hat in [Ros12] einige lange Gespräche mit Marshall Rosenberg geführt. Dieses Buch hilft, GfK als Haltung besser zu verstehen. Ich finde es außerdem sehr tröstlich zu lesen.

Rosenberg hat außerdem eine Reihe von kleinen Büchlein verfasst, darunter [Ros03b] oder [Ros05]. Diese Büchlein beleuchten die Anwendung von GfK in einzelnen Bereichen des Lebens und sind jeweils gut an einem Nachmittag als Snack lesbar.

### 3.15.3 GfK-Zertifizierung

So sieht der Weg zur Zertifizierung beim CNVC aus:

1. an einen GfK-Einstiegsworkshop teilnehmen
2. an einer 10- bis 20-tägigen GfK-Basisausbildung teilnehmen (auch „Jahresausbildung“ oder „Grundausbildung“ genannt)
3. mit dem GfK-Zertifizierungsprozess[Pfu23] beginnen
4. derweil weiter lernen (s.o.)
5. an einem Workshop zum Thema „GfK unterrichten“ teilnehmen (nicht verpflichtend, aber wirklich hilfreich)
6. an einem allgemeinen Train-the-Trainer-Workshop teilnehmen (auch nicht verpflichtend, aber das hilft sehr, die didaktische Qualität eurer GfK-Workshops zu steigern)

Wenn ihr an Workshops teilnehmt, achtet darauf, dass ihr dies bei Personen tut, die beim CNVC zertifiziert sind, da ihr 10 solche Tage nachweisen müsst, um zur Ausbildung als GfK-Trainer\_in zugelassen zu werden.

Auch dann, wenn ihr GfK nicht unterrichten möchtet, ist die Basisausbildung ein guter Weg, um nach einem Einstiegsworkshop wirklich tief in die GfK einzusteigen.

Ich persönlich habe sehr gute Erfahrungen mit der Basisausbildung von Lydia Kaiser<sup>3</sup> und Jochen Hiester<sup>4</sup> in Bonn gemacht und kann beide sehr empfehlen.

---

<sup>3</sup><https://kommunikation-bewegt.de/>

<sup>4</sup><https://www.gewaltfrei-koblenz.de/>

# 4 Übungen zu Gewaltfreier Kommunikation

## 4.1 Tagesrückblick

GfK zu lernen ist wie eine Fremdsprache zu lernen: In der Hektik des Moments habt ihr die Vokabeln vielleicht nicht parat. Aber ihr könnt die Wörter später in Ruhe nachschauen, so dass ihr sie in der nächsten Situation besser parat habt (und die Sprache ein klein wenig besser sprecht).

Nehmt euch dafür am Abend ein paar Minuten Zeit, um **eine Situation des Tages** besser zu verstehen, die euch bewegt hat.

- Geht die Liste der **Gefühle** auf Seite 17 durch: Welche Gefühle habt ihr gefühlt?
- Geht die Liste der **Bedürfnisse** auf Seite 21 durch: Welche Bedürfnisse waren bei euch in der Situation gut erfüllt? Welche waren nicht gut erfüllt?
- Geht die Liste der **Gedanken/Pseudogefühle** auf Seite 19 durch: Welche dieser Gedanken hatten ihr? Welche Gefühle und Bedürfnisse stecken eigentlich dahinter?

So lernt ihr Stück für Stück, eure Gefühle und Bedürfnisse zu erkennen und zu benennen, und ihr erweitert euer aktives Vokabular dafür.

## 4.2 GfK-Bingo

Dieses Bingo-Blatt enthält sowohl Elemente der GfK als auch Dinge, die wir in der GfK zu vermeiden versuchen.

Wenn dir eines dieser Dinge auffällt, notiere dir zu der Situation ein Stichwort auf deinem Bingo-Blatt.

Wer vier Kästchen in einer Reihe ausgefüllt bekommt – waagerecht, senkrecht oder diagonal –, ruft laut „**Bingo!**“. Je mehr *Bingos*, desto besser. Das Spiel geht danach weiter.

Bewertung statt Beobachtung	echtes Bedürfnis ausdrücken	echtes Gefühl ausdrücken	Empathie geben
hilfreiche Bitte	indirekte Kommunikation	Interpretation statt Beobachtung	man
muss	neutrale Beobachtung	Pseudogefühl, Gedanke	Selbstempathie
sollte	Schuld(ige) suchen	unkonkrete Bitte	Verallgemeinerung

# 5 Führung

## 5.1 Die Rolle der Führung

### 5.1.1 Aufgaben der Führung nach Neuberger

Laut Neuberger[Neu11] sind die Aufgaben der Führung,

- andere Menschen
- zielgerichtet
- in einer formalen Organisation
- unter konkreten Umweltbedingungen dazu bewegen,
- Aufgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen,
- wobei humane Ansprüche gewahrt werden.

### 5.1.2 Neuberger, aber modernisiert

Auf das moderne Arbeiten übertragen, wäre die Aufgabe der Führung,

- eine Umgebung zu schaffen,
- die es einem Team oder einer Organisation möglich und leicht macht,
- für die Mission des Teams oder der Organisation zu arbeiten,
- wobei die Menschen nachhaltig körperlich und seelisch gesund zu bleiben
- und ihr Potenzial nutzen können.

### 5.1.3 Aufgaben der Führung nach Malik

Dies sind laut Fredmund Malik [Mal00] die Aufgaben der Führung:

- für Ziele sorgen
- organisieren
- entscheiden
- kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Auf moderne Führung übertragen, wäre es die Aufgabe der Führung, dafür zu sorgen, dass diese Dinge *stattfinden* (also dass beispielsweise das Team Entscheidungen fällen und diese nachhalten kann), und nicht zwangsläufig, dass die Führung das auch selbst entscheidet.

### 5.1.4 Was ergibt sich daraus?

Laut dem Podcast *Manager Tools Basics* [man] ist eine der wichtigsten Verantwortung der Führung, **gute Beziehungen** zu den geführten Personen **aufzubauen und zu pflegen**.

Laut Amy Edmondson [Edm19][Edm20] ist es die Hauptaufgabe der Führung, im Team bzw. in der Organisation **psychologische Sicherheit zu schaffen**.

### 5.1.5 Grundsätze der Führung nach Malik

Fredmund Malik [Mal00] hat in seinen Büchern die Rolle und die Grundsätze von Führung beschrieben.

- Ergebnisorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf wenig
- Stärken nutzen
- gegenseitiges Vertrauen
- positiv denken

## 5.2 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)

### 5.2.1 Was ist ein Führungsinstrument?

Generell ist ein Führungsinstrument sind generell alles, was eine Führungskraft tun kann, um direkt oder indirekt zusammen mit den geführten Personen Ziele zu erreichen.

#### Führungswerkzeuge nach Malik

Diese Liste von Fredmund Malik [Mal00] ist schon etwas angestaubt. Sie lässt sich allerdings gut in die heutige Zeit übertragen.

- Besprechung
- Schriftstück
- Stellengestaltung und Einsatzsteuerung
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Budget und Budgetierung
- Leistungsbeurteilung
- systematische Müllabfuhr

### 5.2.2 Direkte Führungsinstrumente

- 1-zu-1-Gespräche (siehe Seite 39)
- Anweisung
- Besprechung
- delegieren
- Entscheidungen treffen
- Feedback einholen
- Feedback geben
- informieren
- Konflikte klären
- kontrollieren
- Kritik
- Lob
- um etwas bitten
- Wertschätzung ausdrücken
- Ziele vereinbaren

### 5.2.3 Indirekte Führungsinstrumente

- Anreizsysteme schaffen
- dem Team Workshops und andere Fortbildungen anbieten
- den (physischen) Arbeitsplatz gestalten
- die Motivation verbessern
- die psychologische Sicherheit verbessern

- eine Mission definieren
- einen Spieleabend mit dem Team veranstalten
- ein Team zusammenstellen
- Gewaltfreie Kommunikation lernen und anwenden
- mit dem Team einen Escape-Room spielen
- mit dem Team lecker essen gehen
- Prozesse definieren
- Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Supervision für das Team organisieren



## 5.3 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

Das 1-zu-1-Gespräch ist ein Führungsinstrument (siehe S. 37).

### 5.3.1 Ziele

- das Vertrauen und die Beziehung zwischen Teamlead und Teammitglied aufbauen und pflegen
- dem Teammitglied und Teamlead die Möglichkeit geben, sich gegenseitig regelmäßig Feedback zu geben
- ein Ort für Absprachen sein, damit die Ad-hoc-Absprachen und -Calls zwischendrin weniger werden
- Konflikte, Sorgen und Ideen zeitnah besprechen

### 5.3.2 Struktur

- Die Gespräche sollten regelmäßig und zuverlässig stattfinden.
- Mit Vollzeitangestellten sollten die Gespräche wöchentlich stattfinden. In unserem ehrenamtlichen Sehr-Teilzeit-Team haben wir einen Rhythmus von 4 Wochen.
- Die Gespräche haben eine harte Begrenzung auf 30 Minuten, während die einzelnen Slots zeitlich flexibler sind.
- Generell sollte das Teammitglied ca. 90 % der Redeanteile im Gespräch haben und die Teamführung die restlichen 10 %.

Alle Themen hier sind nur Vorschläge. Wenn euch andere Themen wichtiger sind, sprecht über diese.

#### Checkin

Wie fühle ich mich gerade? Wie bin ich hier?

#### Slot für das Teammitglied (ca. 10 Minuten)

##### Allgemeines

- alles, worüber du sprechen möchtest

##### Strategie

- Was tun wir als Team/Organisation nicht, was wir tun sollten?
- Wenn wir eine Sache verbessern könnten, welche wäre das?
- Wenn du ich wärst, was würdest du verändern?
- Feedback an die Teamführung

##### Blick nach außen

- Was ist zur Zeit das größte Problem unseres Teams/unserer Organisation? Und warum?
- Was gefällt dir nicht an unseren Produkten und Dienstleistungen? Was könnten wir verbessern? Woran müssen wir noch arbeiten?
- Was ist die größte Chance, die wir gerade verpassen?

### **Team**

- Mit wem würdest du gerne (mehr) zusammenarbeiten?
- Wer macht gerade einen richtig guten Job?
- Was macht dir gerade Spaß? Und warum?
- Und was macht dir keinen Spaß? Und warum?
- Gibt es etwas, vor dem du gerade Angst hast?

### **Slot für die Teamführung (ca. 10 Minuten)**

- alles, worüber du sprechen möchtest
- Feedback an das Teammitglied

### **Persönliche Entwicklung (ca. 10 Minuten, wenn noch Zeit ist)**

- Was hast du kürzlich (dazu-)gelernt?
- Was hast du kürzlich ausprobiert? Was ist dabei herausgekommen?
- Was würdest du gerne lernen?
- Was würdest du gerne mal ausprobieren?
- Welche Verantwortungsbereiche würdest du gerne annehmen oder abgeben?
- Wie kannst du deine Superkräfte am besten einsetzen?

### **5.3.3 Quellen**

- Podcast: Manager Tools Basics: One on Ones [man, 04. 07. 2005 bis 11. 07. 2005]
- Podcast: Female Leadership: Gamechanger für Gesprächsführung [Str, Folge 15]
- Buch: The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers [Hor14]

## 5.4 Führen lernen

Meiner Ansicht nach ist Führen zu lernen so ähnlich wie Singen zu lernen. Dafür sind diese Dinge notwendig:

- viel **üben** (und dabei aus Fehlern lernen)
- **Reflexion**
- **Außenwahrnehmung** bekommen in der Form von Feedback (oder beim Singen sich selbst aufzunehmen)
- an **Trainings** und **Workshops** teilnehmen (oder anderweitig Unterricht nehmen)
- **Bücher** oder anderen Quellen von Wissen konsumieren
- von **guten Beispielen** lernen
- **Freude** daran haben!

## 5.5 Lob und Tadel ersetzen

### 5.5.1 Warum wollen wir Lob und Tadel ersetzen?

- Wenn ihr lobt oder tadelt, dann verpasst ihr damit die Gelegenheit, der anderen Person ein Einblick in das zu geben, was in euch lebendig ist.
- Lob und Tadel kommt ihr von oben statt auf Augenhöhe. Das wirkt sich negativ auf eure Beziehung aus.
- Die übliche Reaktion auf Tadel ist, das getadelte Verhalten in Zukunft zu vermeiden, anstatt daran zu wachsen.
- Wenn ihr jemanden tadelt, ist nicht immer klar, ob der Fokus drauf liegt, dass ihr selbst etwas braucht, oder darauf, dass ihr der anderen Person die Gelegenheit zum Lernen geben möchtet.

### 5.5.2 Lob ersetzen

Gebt stattdessen echte, herzliche **Wertschätzung**. Mehr dazu findet ihr auf Seite 24.

### 5.5.3 Tadel ersetzen

Wenn der Fokus darauf ist, dass ihr selbst eine **Veränderung für euch** braucht, formuliert eine **Bitte**. Mehr dazu auf Seite 23.

Wenn hingegen der Fokus darauf ist, dass ihr der anderen Person (mehr) **Entwicklung ermöglichen** möchtet, dann bietet stattdessen **Feedback** an. Auf Seite 3 findet ihr Tipps dazu, wie ihr hilfreiches Feedback geben könnt.

# Literaturverzeichnis

- [Bla96] Blanton, Brad: *Radical Honesty: How To Transform Your Life By Telling The Truth*. New York : Random House, 1996
- [Cha22] Chan, Karin: *Navigating 'Ask' and 'Guess' Cultures in a modern world*. <https://medium.com/redhill-review/navigating-ask-and-guess-cultures-in-a-modern-world-30b167f8ab09>. Version: 2022
- [Col23] Colaianni, Allison: *No More Mind-Reading: Using the Triforce of Communication to Get What You (or Your Partner) REALLY Need from Any Conversation*. <https://centerformodernrelationships.com/blog-list/2023/9/19/no-more-mind-reading-using-the-triforce-of-communication-to-get-what-you-or-your-partner-really-need-from-any-conversation-30b167f8ab09>. Version: 2023
- [Edm19] Edmondson, Amy C.: *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019
- [Edm20] Edmondson, Amy C.: *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München : Vahlen, 2020
- [Ekm03] Ekman, Paul: *Emotions Revealed: Understanding Faces and Feelings*. London : Weidenfeld & Nicolson, 2003
- [FUP13] Fisher, Roger (Hrsg.); Ury, William (Hrsg.); Patton, Bruce M. (Hrsg.): *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Vierundzwanzigste. Frankfurt am Main : Campus-Verlag, 2013
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [LSB<sup>+</sup>04] Lawrence, J. E. ; Shaw, P. ; Baker, D. ; Baron-Cohen, S. ; David, S. A. Measuring empathy: reliability and validity of the Empathy Quotient. In: *Psychological Medicine* 34 (2004), S. 911–924
- [Mal00] Malik, Fredmund: *Führen, leisten, leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. München : Deutsche Verlags-Anstalt, 2000
- [man] *Manager Tools Basics*. <https://www.manager-tools.com/manager-tools-basics>
- [Neu11] Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Sechste. Stuttgart : UTB, 2011
- [Pfu23] Pfuhl, Dirk: *GfK-Trainer werden*. <https://gfk-trainer-werden.de/>. Version: 2023
- [Plu62] Plutchik, Robert: *The emotions: Facts, theories and a new model*. New York : Crown Publishing Group/Random House, 1962
- [Ros03a] Rosenberg, Marshall B.: *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Zweite. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2003
- [Ros03b] Rosenberg, Marshall B.: *We Can Work It Out: Resolving Conflicts Peacefully and Powerfully*. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2003
- [Ros05] Rosenberg, Marshall B.: *Being Me, Loving You: A Practical Guide to Extraordinary Relationships*. Zweite. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2005
- [Ros12] Rosenberg, Marshall B.: *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation*. Freiburg : Herder, 2012
- [Ros16] Rosenberg, Marshall B.: *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Zwölfte. Paderborn : Junfermann Verlag, 2016

- [Sch13] Schrepfer, Manuel: *Ich weiß, was du meinst! Theory of Mind, Sprache und kognitive Entwicklung*. München : AVM Verlag, 2013
- [Str] Strauch, Vera: *Gamechanger für Gesprächsführung*. <https://female-leadership-academy.de/podcast/episode-15-gamechanger-fuer-gespraechsfuehrung/> (Female Leadership)
- [Thu81] Thun, Friedemann Schulz v.: *Miteinander reden, Band 1: Störungen und Klärungen*. Rowohlt, 1981. – Der Klassiker zum Thema Kommunikation. Kommt aus heutiger Sicht etwas sozialpädagogisch daher, ist aber trotzdem immer noch aktuell.
- [Web25] Weber, Kathy: *Familie verstehen*. <https://kw-herzenssache.de/podcast/>. Version: 2025
- [Wec14] Weckert, Al: *Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*. Weinheim : Wiley, 2014

# Lizenz

## Unter welchen Bedingungen könnt ihr dieses Handout benutzen?

Dieses Handout ist unter einer *Creative-Commons*-Lizenz lizenziert. Dies ist die *Namensnennung-Share Alike 4.0 international (CC BY-SA 4.0)*<sup>1</sup>. Das bedeutet, dass ihr dieses Handout unter diesen Bedingungen für euch kostenlos verbreiten, bearbeiten und nutzen könnt (auch kommerziell):

**Namensnennung.** Ihr müsst den Namen des Autors (Oliver Klee) nennen. Wenn ihr außerdem auch noch die Quelle<sup>2</sup> nennt, wäre das nett. Und wenn ihr mir zusätzlich eine Freude machen möchtet, sagt mir per E-Mail Bescheid.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn ihr diesen Inhalt bearbeitet oder in anderer Weise umgestaltet, verändert oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwendet, dann dürft ihr den neu entstandenen Inhalt nur unter Verwendung identischer Lizenzbedingungen weitergeben.

**Lizenz nennen.** Wenn ihr den Reader weiter verbreitet, müsst ihr dabei auch die Lizenzbedingungen nennen oder beifügen.

---

<sup>1</sup>Die ausführliche Version dieser Lizenz findet ihr unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

<sup>2</sup><https://github.com/oliverklee/workshop-handouts>

# Index

1-zu-1-Gespräche, 39  
4 Ohren, 30  
4 Seiten einer Nachricht, 9

aber, 28  
Alexithymie, 14  
Arbeitswelt, 27  
Ask-Culture, 7

Basisemotionen, 16  
Bedürfnisse, 17, 18, 21  
Beruf, 27  
Beziehungen, 35  
Bitten, 23  
Blitzlicht, 4

direkte Kommunikation, 6

Emotionen, 16  
Empathie, 8, 13, 27  
entschuldigen, 29

Feedback, 3  
Feedbackregeln, 3  
Führung lernen, 41  
Führung: Grundsätze, 36  
Führung: Rolle, 35  
Führungsinstrumente, 37  
Führungswerkzeuge, 37

Gedanken, 19  
Gefühle, 16  
Gefühlsblindheit, 14  
Gewaltfreie Kommunikation, 9  
GfK-Schlüsselunterscheidungen, 12  
Giraffisch, 28  
Guess-Culture, 7

Harvard-Konzept, 9

Ich-Botschaften, 9  
indirekte Kommunikation, 6

Kommunikation, 5

Lob, 42

man, 28  
Metakommunikation, 5, 25  
Mitleid, 13  
Muggles, 25  
muss, 28

nachvollziehen, 14

One-on-Ones, 39

Paarinterview, 2  
Primärgefühle, 16  
Pseudogeühle, 19  
psychologische Sicherheit, 9, 36

Ratschläge, 8  
Rückblick, 33

Schritte der GfK, 15  
Sekundärgefühle, 16  
Straßen-Giraffisch, 25  
Säulen der GfK, 11

Tadel, 42  
Tagesrückblick, 33  
Triforce of Communication, 8

verstehen, 14

Wertschätzung, 24  
Wolfsbegriffe, 28  
Wolfssprache, 28  
Workshopregeln, 1

zustimmen, 14