

Konfliktmanagement für Teams und Führungskräfte

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 6. Februar 2025

Inhaltsverzeichnis

1 Seminar-Handwerkszeug	1
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
1.5 Themenzentrierte Interaktion (TZI)	5
2 Kommunikation	6
2.1 Prinzipien der Kommunikation	6
3 Konflikte	7
3.1 Was ist ein Konflikt?	7
3.2 Annahmen über Konflikte auf diesem Workshop	8
3.3 Arten von Konflikten	9
3.4 Eskalationsstufen von Konflikten	11
3.5 Strategien zu Konfliktlösungen	13
3.6 Difficult Conversations	15
4 Gewaltfreie Kommunikation	17
4.1 Annahmen in der GfK	17
4.2 Gefühle	18
4.3 Bedürfnisse	23
4.4 Bitten in der GfK	25
5 Führung	26
5.1 Die Rolle der Führung	26
5.2 Konfliktmanagement aus Perspektive der Führung	28
5.3 Führen lernen	29
Lizenz	31

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?

1.2.2 Bonusfragen

Falls ihr euch schon gut kennt und noch etwas Zeit habt, könnt ihr euch mit diesen Zusatzfragen noch besser kennenlernen.

Diese Fragen kommen aus dem Spiel *Gesprächsstoff XL* [ges18].

- Welche Fernsehsendung hast du nie verpasst, als du noch jünger warst?
- Wie meinst du, würden dich deine Freund_innen beschreiben, wenn sie nur drei Wörter verwenden dürften?
- Kannst du ein Beispiel dafür nennen, wann du einmal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort warst?
- Was ist, von der Persönlichkeit her, der größte Unterschied zwischen dir und deinen Eltern?
- Was antwortest du einem Kind, das fragt, ob es einen Gott gibt?
- Was ist dein Lieblings-Knabberzeug (oder -Nascherei)?
- Erzähle von bedeutungslosem Wissen, das du hast.
- Kannst du etwas nennen, von dem du wünscht, früher damit angefangen zu haben?
- Welche Person hat dich zuletzt so richtig wütend gemacht?
- Wenn du wählen müsstest: Würdest du lieber einen anderen Menschen umbringen und straf-frei davonkommen oder 25 Jahre für einen Mord im Gefängnis sitzen, den du nicht begangen hast?
- Bist du schon einmal im Kino eingeschlafen?
- Wenn du den Leben noch einmal leben könntest, was würdest du nicht wieder tun?
- Erzähle etwas über ein Ereignis der letzten Jahre, an das du dich für immer erinnern wirst.

Die Antworten auf diese Fragen sind *nicht* Teil der Vorstellung vor der Gruppe.

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

1.5 Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) [RL95] ist ein Handlungskonzept zur Arbeit in Gruppen. Ziele sind soziales Lernen, die Förderung persönlicher Entwicklung und Fortschritte im Thema.

1.5.1 Postulate der TZI

Sei deine eigene Chairperson!

Jede Person spricht nur für sich selbst. Jede Person hat die Verantwortung, sich um sich selbst und ihre Bedürfnisse zu kümmern und sich dafür einzusetzen.

Störungen haben Vorrang!

Wenn etwas den Prozess, das Arbeiten oder das Lernen stört, kümmern wir uns so schnell wie möglich darum. Das schließt auch Konflikte ein.

Verantworte dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich!

Deine Handlungen und Worte haben Konsequenzen. Setze dich damit auseinander und übernimm Verantwortung dafür.

1.5.2 Vierfaktorenmodell

Ich: Ich selbst.

Wir: Die Gruppe, in der wir gerade hier sind.

Es: Die Aufgabe oder das Problem.

Globe: Die Rahmenbedingungen und äußeren Umstände.

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.

3 Konflikte

3.1 Was ist ein Konflikt?

Allgemein ist Konflikt eine **Situation**, in der verschiedene **Parteien** etwas **Unterschiedliches** tun oder wollen, was sie in dem Moment nicht **miteinander vereinbart** bekommen.

Die Konfliktparteien können dabei zwei Menschen sein, Gruppen von Menschen, Nationen – oder auch mehrere Seiten eines Menschen (was dann ein innerer Konflikt wäre).

3.2 Annahmen über Konflikte auf diesem Workshop

- Spannungen, Reibungen und Konflikte sind in der Zusammenarbeit unvermeidbar und nichts Schlimmes.
- Konflikte sind hilfreich dafür, dass wir uns gegenseitig besser kennenlernen und unsere Zusammenarbeit verbessern können.
- Je früher wir Spannungen, Reibungen und Konflikte ansprechen, desto einfacher und schmerzloser ist es.
- Konflikte nicht anzusprechen und nicht zu klären, behindert die Zusammenarbeit.
- Konfliktmanagement ist eine Fähigkeit, die man lernen kann.
- Nicht alle Konflikte mit allen Menschen lassen sich lösen. Choose your battles.

3.3 Arten von Konflikten

Kurt Lewin [RW12, Sch15] unterscheidet mehrere Arten von Konflikten.

3.3.1 Innere Konflikte (intrapersonale Konflikte)

Annäherungskonflikt (Appetenzkonflikt, Appetenz-Appetenz-Konflikt)

Beide Optionen sind gut, schließen sich aber gegenseitig aus.

Ambivalenzkonflikt (Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt, Appetenz-Aversions-Konflikt)

Das Ziel hat sowohl Vorteile als auch Nachteile.

Vermeidungskonflikt

Ich will eigentlich keine der möglichen Optionen.

Identitätskonflikt

Wer bin ich? Was für ein Mensch will ich sein?

3.3.2 Zwischenmenschliche Konflikte (interpersonale Konflikte)

Rollenkonflikt

Wer darf und muss was in welcher Rolle? Wer hat überhaupt welche Rolle?

Verteilungskonflikt

Wer bekommt wie viel?

Identitätskonflikt

Wer bin ich? Was für ein Mensch will ich sein?

Zielkonflikt

Wo wollen wir (zusammen) hin? Warum wollen wir das?

Beziehungskonflikt

Wie gehen wir miteinander um? Wie stehen wir zueinander?

Informationskonflikt

Was ist Sache? Wer weiß was? Was ist richtig, was ist falsch?

3.3.3 Konflikte nach Beteiligten

- Familienkonflikte
- Generationenkonflikte
- Arbeitskampf
- Konflikte innerhalb von Gruppen
- Konflikte in der Schule
- ethnische Konflikte
- Konflikte zwischen Staaten
- ...

3.3.4 Konflikte nach Themen

Politischer Konflikt

Laut [kon18] ist ein politischer Konflikt ein „Interessengegensatz (Positionsdivergenz) um nationale Werte von einiger Dauer und Reichweite zwischen mindestens zwei Parteien (organisierten Gruppen, Staaten, Staatengruppen, Staatenorganisationen), die entschlossen sind, diesen zu ihren Gunsten zu entscheiden.“

Sozialer Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist der Kampf um Handlungsmacht oder Macht in der Gesellschaft.

Psychischer Konflikt (Grundkonflikt)

Grundkonflikt beschreibt einen Konflikt zwischen widersprüchlichen Bedürfnissen. Der Begriff ist ein Fachbegriff aus der Psychoanalyse und der Tiefenpsychologie und wurde von Sigmund Freud gebildet.

Wenn ein Anteil des Konfliktes unbewusst ist und nicht wahrgenommen werden kann, weil er zum Schutze der noch wenig ausgereiften Persönlichkeit verdrängt werden musste, kann der Konflikt nicht bewusst gelöst werden.

Ethischer Konflikt (ethisches Dilemma)

Zwei widersprüchliche moralische Anforderungen ziehen mich in unterschiedliche Richtungen.

3.4 Eskalationsstufen von Konflikten

Friedrich Glasl [Gla20] teilt Konflikte in mehrere Eskalationsstufen oder Phasen ein:

win-win	1. Verhärtung	Moderation
	2. Polarisierung & Debatte	
	3. Taten statt Worte!	
win-lose	4. Sorge um Image und Koalition	Mediation
	5. Gesichtsverlust	
	6. Drohstrategien	
lose-lose	7. begrenzte Vernichtung	Machteingriff, Schieds-/ Gerichtsverfahren
	8. Zersplitterung	
	9. gemeinsam in den Abgrund	

3.4.1 1. Hauptphase (win-win)

Stufe 1 – Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

Stufe 2 – Debatte, Polemik

Ab hier überlegen sich die Konfliktparteien Strategien, um die anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will die anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiß-Denken entsteht.

Stufe 3 – Taten statt Worte

Die Konfliktparteien erhöhen den Druck auf die jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt, und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für die „anderen“ geht verloren.

3.4.2 2. Hauptphase (win-lose)

Stufe 4 – Koalitionen, Images

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisant_innen für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man die Gegenseite denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit die Gegenseite verliert.

Stufe 5 – Gesichtsverlust

Die Gegenseite soll in ihrer Identität vernichtet werden, zum Beispiel durch Unterstellungen. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

Stufe 6 – Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie sollen die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer Forderung („10 Millionen Euro“), die durch eine Sanktion („Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!“) verschärft und durch das Sanktionspotenzial (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

3.4.3 3. Hauptphase (lose-lose)

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung(sschläge)

Hier soll der Gegenseite mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Die Gegenseite wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der der Gegenseite größer sein.

Stufe 8 – Zersplitterung

Das Unterstützungssystem der Gegenseite soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um die Gegenseite zu besiegen.

3.5 Strategien zu Konfliktlösungen

Gerhard Schwarz [Sch14] stellt folgende Strategien vor, mit Konflikten umzugehen (und sie optimalerweise zu lösen). Die Strategien sind grob geordnet von „wenig bis sehr hilfreich“.

3.5.1 Flucht

Man geht sich aus dem Weg oder spricht den Konflikt nicht an. Das ist das ursprünglich-instinktive Verhalten von Menschen bei Konflikten.

Vorteile

- schmerzlos
- kurzfristig gelöst
- energiesparend

Nachteile

- Konflikt verschärft sich
- unbefriedigend

3.5.2 Vernichtung

Vorteile

- dauerhaft gelöst

Nachteile

- nicht korrigierbar
- destruktiv
- kein Lernen, keine Weiterentwicklung

3.5.3 Unterordnung, Unterwerfung

Vorteile

- umkehrbar

Nachteile

- die stärkere Person gewinnt und nicht die, die im Recht ist

3.5.4 Delegation

Vorteile

- endgültige Lösung
- für die Konfliktparteien direkt wenig Arbeit

Nachteile

- wenig Identifikation mit dem Ergebnis
- Stille-Post-Effekt
- Perspektiven und Bedürfnisse können untergehen
- umständlich, langwierig

3.5.5 Kompromiss

Vorteile

- Alle können ihr Gesicht wahren.
- zumindest teilweise Zufriedenheit: Alle sind gleichermaßen zufrieden.
- geteilte Verantwortung

Nachteile

- Teilverluste: Alle sind gleichermaßen unzufrieden.
- wenig Blick auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Interessen

3.5.6 Konsens, Konsent

Vorteile

- hohe Akzeptanz für die Lösung
- dauerhafte Lösung
- Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen

Nachteile

- tendenziell langwierig und aufwändig
- erfordert mehr emotionale und kommunikative Kompetenz bei den Konfliktparteien

3.6 Difficult Conversations

Die Inhalt aus diesem Kapitel stammen aus dem Buch [SPH00].

Dieser Ansatz fokussiert sich vor allem darauf, sich selbst, die andere Person und das Problem gut zu verstehen. Der Teil zu Lösungen ist hingegen eher kurz.

3.6.1 Die Schritte

1. Vorbereitung: die drei Gespräche für sich selbst durchgehen
2. Ziel des Gespräch überlegen: entscheiden, ob ich das Problem tatsächlich ansprechen möchte.
3. die andere Person ansprechen und **mit der dritten Geschichte beginnen**
4. die beiden Geschichten aus der Sicht beider Personen austauschen (inklusive der Gefühle)
5. die Probleme gemeinsam lösen

3.6.2 Die drei Gespräche

Jedes Konfliktgespräch besteht eigentlich aus drei unterschiedlichen Gespräche:

1. das „Was ist passiert?“-Gespräch
2. das Gefühle-Gespräch
3. das Gespräch zur Identität

Das „Was ist passiert?“-Gespräch

Hier geht es (in den allermeisten Fällen) überhaupt nicht darum, wer „Recht hat“.

Die unterschiedlichen Geschichten:

- Die Geschichte aus Sicht von Person 1.
- Die Geschichte aus Sicht von Person 2.
- Die Geschichte aus Sicht einer neutralen dritten Person, die nicht in die Köpfe der beiden beteiligten Personen hineinschauen kann („die dritte Geschichte“).

Fragen zu der jeweils eigenen Geschichte:

- Was habe ich selbst getan?
- Was habe ich wahrgenommen (ohne Interpretation)?
- Was waren meine Absichten?
- Welche Auswirkungen hatte das Ganze auf mich?
- Wie habe ich selbst zu dem Problem beigetragen?

Das Gefühle-Gespräch

Fragen dazu:

- Wie habe ich mich dabei gefühlt?
- Wie fühle ich mich jetzt?

Das Gespräch zur Identität

Fragen dazu:

- Als was für ein Mensch sehe ich mich? Und was für ein Mensch will ich sein?
- Wie hat das, was passiert ist, meine Identität und mein Selbstbild gefährdet?

3.6.3 Strategien zur Problemlösung

- Haben wir alle Informationen? Was fehlt?
- Welche Ideen für eine Lösung haben wir?
- Wie können wir eine Lösung testen, um zu schauen, ob sie etwas taugt?
- Was fehlt mir persönlich noch?
- Was bräuchte es, damit ich einer Lösung zustimmen kann und will?
- Was bräuchte es, damit du einer Lösung zustimmen kannst und willst?
- Was wäre dein Rat?
- Was wären klare Standards, um eine Lösungsidee zu bewerten?
- Falls wir keine Lösungsidee finden, mit der wir beide einverstanden sind: Was wären die Alternativen?

4 Gewaltfreie Kommunikation

4.1 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.

4.2 Gefühle

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03, S. 210]. Das erweiterte Vokabular und die Kriterien hab ich aus [Wec14, S. 56 f] übernommen.

4.2.1 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

4.2.2 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

4.3 Bedürfnisse

4.3.1 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.

4.3.2 Liste von Bedürfnissen

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216 f] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03, 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

4.4 Bitten in der GfK

4.4.1 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?

4.4.2 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.

4.4.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

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

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 Konfliktmanagement aus Perspektive der Führung

Teil eurer Verantwortung (siehe S. 26) in der Führung sind unter anderem diese Dinge:

- eine Umgebung schaffen, in der Menschen produktiv sein können, und in der sie auch seelisch gesund bleiben
- gute Beziehungen zu euren Teammitgliedern aufbauen und pflegen
- psychologische Sicherheit schaffen

Konkret folgen daraus für euch diese Verantwortlichkeiten:

- Konflikte zwischen euch und anderen Personen ansprechen und konstruktiv lösen, um eure Beziehung zu pflegen
- eurem Team ein Vorbild dafür sein, wie ihr mit Konflikten umgeht
- eure Teammitglieder dabei unterstützen, ihre Konflikte zu lösen
- einfordern, dass Teammitglieder die Konflikte lösen, die ihre Arbeit behindern
- es nicht akzeptieren, wenn Leute ihre Konflikte nicht ansprechen, nicht lösen oder nicht konstruktiv lösen

5.3 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!

Literaturverzeichnis

- [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
- [ges18] *Gesprächsstoff XL*. 2018. – Sehr schönes Spiel, mit dem man sich gegenseitig besser kennenlernen kann.
- [Gla20] Glasl, Friedrich: *Konfliktmanagement*. Zwölfte. Bern/Stuttgart : Haupt/Freies Geistesleben, 2020
- [kon18] *Konfliktbarometer 2003 des Heidelberger Instituts für Internationale Konfliktforschung*. <https://hiik.de/download/conflict-barometer-2003/>. Version: 2018
- [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
- [Plu62] Plutchik, Robert: *The emotions: Facts, theories and a new model*. New York : Crown Publishing Group/Random House, 1962
- [RL95] Reiser, Helmut ; Lotz, Walter: *Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik*. Mainz : Matthias-Grünwald-Verlag, 1995
- [Ros03] Rosenberg, Marshall B.: *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Zweite. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2003
- [Ros16] Rosenberg, Marshall B.: *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Zwölfte. Paderborn : Junfermann Verlag, 2016
- [RW12] Rosner, Siegfried ; Winheller, Andreas: *Gelingende Kommunikation revisited: Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung*. Augsburg : Rainer Hampp Verlag, 2012
- [Sch14] Schwarz, Gerhard: *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Neunte. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2014
- [Sch15] Schneider, Alexandra: *Konflikte: Definition, Arten, Lösungsansätze*, Diplomarbeit, 2015
- [SPH00] Stone, Douglas ; Patton, Bruce ; Heen, Sheila: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. New York : Penguin Books, 2000
- [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)*¹. 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 Quelle² 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.

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

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

Index

Ambivalenzkonflikt, 9
Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt, 9
Annäherungskonflikt, 9
Appetenz-Appetenz-Konflikt, 9
Appetenz-Aversions-Konflikt, 9
Appetenzkonflikt, 9
Arbeitskampf, 10

Basisemotionen, 18
Bedürfnisse, 19, 20, 23
Beziehungen, 26
Beziehungskonflikt, 9
Bitten, 25
Blitzlicht, 4

Delegation, 14

Emotionen, 18
Eskalationsstufen, 11
ethischer Konflikt, 10
ethisches Dilemma, 10
ethnische Konflikte, 10

Feedback, 3
Feedbackregeln, 3
Flucht, 13
Freud, Sigmund, 10
Führung, 28
Führung lernen, 29
Führung: Grundsätze, 27
Führung: Rolle, 26

Gedanken, 21
Gefühle, 18
Generationenkonflikte, 10
Gewaltfreie Kommunikation, 17
Grundkonflikt, 10

Identitätskonflikt, 9
Informationskonflikt, 9, 10
innere Konflikte, 9
interpersonale Konflikte, 9
intrapersonale Konflikte, 9

Kommunikation, 6
Kompromiss, 14
Konflikt: Arten, 9
Konflikt: Definition, 7
Konflikt: Phasen, 11
Konfliktlösungen, 13
Konsens, 14
Konsent, 14

Lösungsstrategien, 13

Metakommunikation, 6
Motivkonflikt, 9

Paarinterview, 2
Phasen eines Konflikts, 11
politischer Konflikt, 10
Primärgefühle, 18
Pseudogefühle, 21
psychischer Konflikt, 10
psychologische Sicherheit, 27

Rollenkonflikt, 9

Sekundärgefühle, 18
sozialer Konflikt, 10

Themenzentrierte Interaktion, 5
TZI, 5

Unterordnung, 13
Unterwerfung, 13

Vermeidungskonflikt, 9
Vernichtung, 13
Verteilungskonflikt, 9

Workshopregeln, 1

Zielkonflikt, 9
zwischenmenschliche Konflikte, 9