

Konfliktmanagement für Teams und Führungskräfte

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 30. Januar 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
2 Konflikte	5
3 Kommunikation	6
3.1 Prinzipien der Kommunikation	6
4 Gewaltfreie Kommunikation	7
4.1 Annahmen in der GfK	7
4.2 Gefühle	8
4.3 Bedürfnisse	13
4.4 Bitten in der GfK	15
5 Führung	16
5.1 Die Rolle der Führung	16
5.2 Führen lernen	18
Lizenz	20

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 Konflikte

3 Kommunikation

3.1 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.

3.1.1 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.

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 |
| • aufgeregt | • 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 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
- [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
- [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
- [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>