

Laterale Führung und Führungsstile

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 21. April 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 Führung	5
2.1 Die Rolle der Führung	5
2.2 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)	7
2.3 Führen lernen	9
2.4 1-zu-1-Gespräche (<i>One-on-Ones</i>)	10
2.5 Lob und Tadel ersetzen	12
3 Kommunikation	13
4 Gewaltfreie Kommunikation	14
4.1 Bedürfnisse	14
4.2 Bitten in der GfK	16
4.3 Wertschätzung ausdrücken	17
Lizenz	19

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

2 Führung

2.1 Die Rolle der Führung

2.1.1 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.

2.1.2 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.

2.1.3 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.

2.1.4 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**.

2.2 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)

2.2.1 Was ist ein Führungsinstrument?

Ein Führungsinstrument (oder Führungswerkzeug) 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

2.2.2 Direkte Führungsinstrumente

- 1-zu-1-Gespräche (siehe Seite 10)
- Anweisung
- Besprechung
- delegieren
- Entscheidungen treffen
- Feedback einholen
- Feedback geben
- informieren
- Konflikte klären
- kontrollieren
- Kritik
- Lob
- um etwas bitten
- Wertschätzung ausdrücken
- Ziele vereinbaren

2.2.3 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

2.3 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!

2.4 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

Das 1-zu-1-Gespräch ist ein Führungsinstrument (siehe S. 7).

2.4.1 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

2.4.2 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?

2.4.3 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]

2.5 Lob und Tadel ersetzen

2.5.1 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.

2.5.2 Lob ersetzen

Gebt stattdessen echte, herzliche **Wertschätzung**. Mehr dazu findet ihr auf Seite 17.

2.5.3 Tadel ersetzen

Wenn der Fokus darauf ist, dass ihr selbst eine **Veränderung für euch** braucht, formuliert eine **Bitte**. Mehr dazu auf Seite 16.

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.

3 Kommunikation

4 Gewaltfreie Kommunikation

4.1 Bedürfnisse

4.1.1 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.

4.1.2 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
- verstanden/gesehen werden
- Gleichbehandlung
- 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

4.2 Bitten in der GfK

4.2.1 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?

4.2.2 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.

4.2.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

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

4.3 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)

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
- [ges18] Gesprächsstoff XL. 2018. – Sehr schönes Spiel, mit dem man sich gegenseitig besser kennenlernen kann.
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [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
- [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
- [Str] Strauch, Vera: *Gamechanger für Gesprächsführung*. <https://female-leadership-academy.de/podcast/episode-15-gamechanger-fuer-gespraechsfuehrung/> (Female Leadership)
- [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)*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>