

Laterale Führung und Führungsstile

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 2. Mai 2025

Inhaltsverzeichnis

1 Seminar-Handwerkszeug	1
1.1 Regeln für den Workshop	1
1.2 Paarinterview zum Kennenlernen	2
1.3 Das Blitzlicht	3
2 Kommunikation	4
2.1 Feedback: Tipps und Tricks	4
2.2 Feedback vs. Kritik vs. Bitten	5
2.3 Das Johari-Fenster	6
3 Führung	7
3.1 Die Rolle der Führung	7
3.2 Führungsstile	9
3.3 Managementtechniken	10
3.4 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)	11
3.5 Führen lernen	13
3.6 Laterale Führung	14
3.7 Die Team-Charta	16
3.8 Mission-Statement	17
3.9 Rollen und Verantwortlichkeiten definieren	18
3.10 1-zu-1-Gespräche (<i>One-on-Ones</i>)	19
3.11 Teammitglieder (besser) kennenlernen	21
3.12 Lob und Tadel ersetzen	23
3.13 Fallberatung für Führungskräfte	24
4 Vertrauen	26
4.1 Vertrauen vs. psychologische Sicherheit	26
4.2 Elemente von Vertrauen	27
5 Gewaltfreie Kommunikation	30
5.1 Bedürfnisse	30
5.2 Bitten in der GfK	32
5.3 Wertschätzung ausdrücken	33
5.4 Nach dem Workshop weiterlernen	34
Lizenz	38

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 10 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 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 Feedback: Tipps und Tricks

2.1.1 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.

2.1.2 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

2.1.3 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

2.2 Feedback vs. Kritik vs. Bitten

Feedback, Kritik und *Bitten* sind drei unterschiedliche Sachen, und es ist hilfreich, wenn ihr sie klar unterscheiden könnt, um dann bewusst auszuwählen und klar zu kommunizieren.

2.2.1 Feedback

Das Ziel von Feedback ist, dass die andere Person daraus lernen und daran wachsen kann.

Bei Feedback geht es um die andere Person, nicht um euch.

Feedback ist ein Geschenk, und es ist okay, Geschenke nicht annehmen zu wollen.

Ein Geschenk kann man nicht aufzwingen – jemandem ohne Zustimmung Feedback zu geben, ist Gewalt.

2.2.2 Bitten

Bei einer Bitte geht es darum, dass ihr etwas für euch von der anderen Person braucht oder möchtet.

Dort liegt der Fokus also bei euch, nicht bei der anderen Person.

Bitten sind keine Forderungen: Es ist also auch okay, eine Bitte abzulehnen.

Mehr zu Kriterien für hilfreiche Bitten findet ihr ab Seite 32.

2.2.3 Kritik

Wenn es tatsächlich darum geht, zusammen an einer Sache zu arbeiten oder zu klären, kann Kritik an der Sache (nicht an der Person!) hilfreich sein. In diesem Fall liegt der Fokus auf der Sache, nicht auf einer Person.

Ansonsten ist Kritik oft undeutlich kommuniziertes Feedback oder eine unklar kommunizierte Bitte. In solchen Fällen ist es hilfreicher, stattdessen klar Feedback oder eine Bitte zu äußern.

2.3 Das Johari-Fenster

Das *Johari-Fenster* [LI55, Luf86] (benannt nach den Erfindern Joseph Luft und Harry Ingham) ist ein Modell zum Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Es wird als „Fenster“ bezeichnet, weil die Tabelle mit den vier Feldern einem alten Fenster mit Fensterkreuz ähnelt. (Die Älteren unter uns können sich vielleicht noch erinnern.)

2.3.1 Die Bereiche des Johari-Fensters

	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	öffentliche Person	blinder Fleck
anderen unbekannt	mein Geheimnis	Unbekanntes

2.3.2 Bereiche des Johari-Fensters verkleinern

Durch **Feedback** könnt ihr den blinden Fleck verkleinern.

Durch **Selbstkundgabe** könnt ihr euer Geheimnis verkleinern.

Durch **Therapie** könnt ihr das Unbekannte verkleinern.

3 Führung

3.1 Die Rolle der Führung

3.1.1 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.

3.1.2 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.

3.1.3 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.

3.1.4 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**.

3.2 Führungsstile

3.2.1 Tradierte Führungsstile

Diese Führungsstile nach Max Weber [Web14] sind nicht mehr aktuell und eher aus historischer Perspektive interessant.

Autokratisch: uneingeschränkte Macht

Patriarchalisch: Machtfülle/Vaterrolle

Charismatisch: Leitfigur/Vorbild

Bürokratisch: durch Strukturen; die Personen sind austauschbar

3.2.2 Klassische Führungsstile

Diese Führungsstile nach Kurt Lewin [LLW39] sind immer noch aktuell.

Autoritär: Die Aktivität liegt ausschließlich bei der Führungsperson. Die „Untergebenen“ haben Weisungen zu akzeptieren und auszuführen. Dieser Stil entspricht dem tradierten autokratischen Stil.

Kooperativ/demokratisch: Die Führungsperson zieht die Mitarbeitenden in die Entscheidungen mit ein. Aus Kontrolle wird zunehmend Selbstkontrolle. Mitarbeitende können die Führung kritisieren

Karitativ/partizipativ: Dieser Stil orientiert sich vorrangig an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Der Mensch steht im Mittelpunkt; die Aufgaben sind dagegen nachrangig. Die Führungsperson hört viel zu, fördert und ermutigt.

Laissez-faire: Die Führungsperson überträgt/delegiert die Aufgaben, kümmert sich um die Arbeitsmittel und definiert klare Ziele.

3.2.3 Situatives Führen

Situatives Führen nach Hersey [HBJ15] bezeichnet, dass eine Führungsperson je nach Situation unterschiedliche Führungsstile wählt, um erfolgreich zu führen.

3.3 Managementtechniken

Dies sind einige (von vielen) Managementtechniken (oder *Management-by-Techniken*), die ihr in Kombination mit verschiedenen Führungsstilen nutzen könnt.

Management by Delegation bedeutet, Aufgaben und die Verantwortung dafür an die Mitarbeitenden zu delegieren.

Management by Direction and Control bedeutet, dass Vorgesetzte die Entscheidungen treffen, Anweisungen geben und die Ausführung kontrollieren. Sie entspricht ungefähr dem autoritären Führungsstil.

Management by Exception bedeutet, dass die Mitarbeitenden die Routineentscheidungen treffen und die Führungsperson nur in Ausnahmefällen selbst entscheidet.

Management by Objectives bedeutet, dass Teams und Mitarbeitende Ziele vorgegeben bekommen oder Zielvereinbarungen treffen, die sie dann selbstständig erfüllen.

Management by Systems bedeutet, dass die Arbeit in einem sich selbst tragenden System erfolgt, bei dem die Führungsperson nur noch das System regelt.

3.4 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)

3.4.1 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.

3.4.1.1 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

3.4.2 Direkte Führungsinstrumente

- 1-zu-1-Gespräche (siehe Seite 19)
- Anweisung
- Besprechung
- delegieren
- Entscheidungen treffen
- Feedback einholen
- Feedback geben
- informieren
- Konflikte klären
- kontrollieren
- Kritik
- Lob
- um etwas bitten
- Wertschätzung ausdrücken
- Ziele vereinbaren

3.4.3 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

3.5 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)
- sehr viel **Reflexion**
- **Außenwahrnehmung** bekommen in der Form von Feedback
- an **Trainings** und **Workshops** teilnehmen (oder anderweitig Unterricht nehmen)
- **Bücher** oder anderen Quellen von Wissen konsumieren
- von **guten Beispielen** lernen

Damit ihr andere Menschen gut führen könnt, ist es außerdem notwendig, dass ihr euch selbst gut kennt und versteht, wie ihr tickt, was euch antreibt und wie ihr mit euren Triggern umgehen könnt. Dies könnt ihr durch diese Dinge (oder eine Kombination daraus) erreichen:

- Gewaltfreie Kommunikation lernen (siehe Seite 34)
- eine Psychotherapie machen (Tiefenpsychologie oder Psychoanalyse; keine kognitive Verhaltenstherapie)

Hilfreich zum kontinuierlichen Lernen ist außerdem eine Supervision, Intervision oder kollegiale Fallberatung.

3.6 Laterale Führung

3.6.1 Definition

Laterale Führung („zur Seite gerichtet führen“) bedeutet **Führen ohne direkte Weisungsbefugnis**. [Küh17, KSS04, Bel01]

3.6.2 Anlässe für laterales Führen

- Ihr arbeitet mit **Ehrenamtlichen**.
- Ihr arbeitet mit **Scrum** und seid Scrum-Master_in oder Product-Owner_in.
- Ihr seid Teil des Teams, und die Führungsperson hat bewusst **Führungsaufgaben an euch abgegeben**.
- Ihr seid Teil eines **selbstorganisierten Teams** ohne dedizierte Führungsperson.
- Ihr arbeitet **bereichs- oder organisationsübergreifend** zu einem Projekt oder in Prozessketten zusammen.
- Ihr seid in einem **Lehr- oder Mentoring-Verhältnis** zur anderen Person.
- Ihr seid eurem Team gegenüber zwar grundsätzlich weisungsbefugt, entscheidet euch aber bewusst, diese **Macht nicht zu nutzen**.
- Worst-Case: Ihr habt eine Führungsperson, die aber ihre Führungsaufgabe aus Unwillen oder wegen mangelnder Kompetenz nicht ausfüllt, und der Laden muss trotzdem irgendwie laufen.

3.6.3 Laterale Führung vs. Servant Leadership

Während das Konzept von lateraler Führung dadurch definiert ist, dass keine direkte Weisungsbefugnis besteht (das Konzept also eher *deskriptiv* ist), beschreibt *Servant Leadership* („dienende Führung“) [AVE21] den Ansatz, dass die Führung die Geführten in ihrer Arbeit unterstützen und ermächtigen soll (wodurch das Konzept also eher *normativ* ist).

Beide Konzepte ergänzen sich ganz ausgezeichnet: In einer Situation der lateralen Führung fahrt ihr mit *Servant Leadership* sehr gut.

3.6.4 Die drei Säulen der lateralen Führung

Verständigung darüber, wie die Zusammenarbeit funktioniert und wohin der Weg geht.

Macht um Blockaden zu überwinden.

Vertrauen erlauben den Menschen, bei der Zusammenarbeit in Vorleistung zu gehen.

3.6.4.1 Zusammenspiel der drei Säulen

Diese Prozesse laufen gleichzeitig ab und sind nicht immer eindeutig zu erkennen.

Sie können sich gegenseitig verstärken, und ihr könnt einen Mangel bei einer Säule durch eine der anderen Säulen teilweise ausgleichen: Zum Beispiel könnt ihr (insbesondere bei sehr lateraler Führung) wenig Macht durch gute Absprachen (Verständigung) und bewusst gepflegte Beziehungen (Vertrauen) ausgleichen.

Gleichzeitig können sich auch Prozesse gegenseitig behindern: Wenn ihr viel Macht einsetzt, kann das das Vertrauen verringern, das die andere Person in euch hat.

Wie diese drei Säulen bei euch aussehen, hängt zuerst von den Strukturen eurer Organisation und eures Teams ab. Ihr als Führungsperson habt darauf aufbauen direkten Einfluss darauf (und Verantwortung dafür).

3.6.5 Verständigung

Was ist Verständigung, und warum ist sie wichtig?

- Erwartungen der Gruppe, in die man eingebunden ist
- Standards, Normen und Auffassungen
- gemeinsames Verständnis darüber, wie man arbeitet
- mobilisiert die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Personen
- reduzieren die Motivations- und Kontrollprobleme der Führung

Dies sind einige Instrumente, mit denen ihr zu mehr Verständigung beitragen könnt:

- klare definierte und dokumentierte Rollen und Verantwortlichkeiten (siehe dazu Seite 18)
- Teamregeln oder -vereinbarungen
- klar dokumentierte Prozesse
- ein Mission-Statement
- eine gute Agenda für jedes Meeting („No agenda, no attenda.“)
- klare, SMARTe Ziele

Wichtig für die Verständigung ist auch zu wissen, dass im Zweifel für die Einzelnen die „lokalen Realitäten“ (also wie ihr im Team oder der Abteilung arbeitet) relevanter sind als das, was für die gesamte Organisation gilt.

3.6.6 Macht

Macht ...

- ist Teil jeder Beziehung
- ist Mechanismus, mit dem man bei anderen ein Verhalten erzeugt, das sie spontan nicht eingenommen hätten
- ist nur möglich, wenn irgendeine Beziehung zwischen den Beteiligten besteht
- basiert darauf, dass sie von den Beteiligten geteilt und (mehr oder minder) akzeptiert wird

Macht basiert im Wesentlichen darauf, dass jemand etwas Bestimmtes hat oder kontrolliert:

- Hierarchie
- Fachwissen, Expertise
- Relaisstellen: Zugang zu Personen etc.
- Gatekeeper zu Informationen und Kommunikationskanälen

3.6.7 Vertrauen

Kooperation ist riskant, weil wir damit ständig in Vorleistung gehen und von der anderen Person abhängig sind. Damit dies funktionieren kann, ist gegenseitiges Vertrauen zwingend notwendig.

Mehr dazu ab Seite 27.

3.7 Die Team-Charta

3.7.1 Sinn der Team-Charta

Eine Team-Charta (englisch Schreibweise: *team charter*) ist ein zentrales Dokument, in die Mission und die Strukturen eines Teams festgehalten sind.

3.7.2 Inhalte einer Team-Charta

- Name des Teams
- Mission-Statement
- Regeln oder Vereinbarungen
- Rollen
- wie und was das Team was kommuniziert
- wie in dem Team Entscheidungen gefällt werden

Optionale Punkte:

- Kultur des Teams
- wichtige Punkte zur Organisation
- wo weiterführende Dokumentation zu finden ist

3.8 Mission-Statement

Eine komplette Organisation kann ein Mission-Statement haben. [Bru20] Innerhalb der Organisation können einzelne Teams dann noch einmal als „lokale Realität“ eigene Mission-Statements haben, die auf das Mission-Statement der Organisation einzahlen.

Ein Mission-Statement ist vor allem nach innen gerichtet.

3.8.1 Sinn und Zweck eines Mission-Statements

- motivieren
- Entscheidungshilfe für Menschen sein, die überlegen, bei euch mitzuarbeiten
- Entscheidungshilfe sein, ob diese Umgebung mit euren Werten und Antreibern harmonisiert und ihr vielleicht wechseln möchte
- Entscheidungshilfe für Maßnahmen sein, wenn eine Person gegen die Mission arbeitet
- als Kompass bei alltäglichen Entscheidungen dienen: „Zählt diese Option auf unsere Mission ein?“
- die Richtung bei der Planung der Aufgaben und Projekte vorgeben
- Grundlage für das sein, was ihr über eure Organisation nach außen kommunizieren möchtet (z. B. auf eurer Website)

3.8.2 Elemente eines Mission-Statements

Optimalerweise besteht ein Mission-Statement aus drei Abschnitten, sortiert von *abstrakt* zu *konkret*.

Motivation/Purpose (Daseinszweck): *Warum gibt es uns?*

Dieser Punkt soll vor allem motivieren.

Vision: *Wie arbeiten wir grundsätzlich auf unseren Purpose hin?*

Dieser Punkt soll vor allem als Kompass bei täglichen Entscheidungen dienen.

Mission: *Was tun wir konkret, um unsere Vision voranzutreiben?*

Dieser Punkt soll vor allem bei der Planung der konkreten Aufgaben helfen.

3.9 Rollen und Verantwortlichkeiten definieren

Eine Rolle definiert einen Bereich, für das eine Person verantwortlich ist, und wodurch sie zusätzliche Berechtigungen erhält. Eine Person kann dabei mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllen, und mehrere Personen können sich auch eine Rolle teilen.

Ungeklärte Rollen sind eine häufige Ursache von Konflikten.

Klar definierte Rollen tragen bei lateraler Führung zur Verständigung bei.

3.9.1 Rollen definieren

Ein Teil dieser Anleitung kommt aus dem **AKV-Prinzip** zur Analyse von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. [Keß04]

Das hier sollte in einer guten Rollendefinition stehen:

Bezeichnung: Wie benennen wir die Rolle in der Kommunikation?

Daseinszweck: Warum brauchen/wollen wir diese Rolle überhaupt? Wie zählt diese Rolle auf unsere Mission ein?

Dauer: Ist dies eine dauerhafte oder vorübergehende Rolle? (Die Moderation oder Protokollführung eines Meetings sind beispielsweise oft temporäre Rollen.)

Aufgaben: Was sind die 3–5 wichtigsten Tätigkeiten dieser Rolle? Und wofür sind Menschen dadurch Ansprechpersonen?

Befugnisse/Kompetenzen: Was dürfen diese Personen in dieser Rolle tun, was sie sonst nicht dürften?

Beispiele: Verträge unterschreiben, Leute unterbrechen, Dinge (mit-)entscheiden ...

Verpflichtungen/Verantwortung: Wozu verpflichtet diese Rolle? Woran messen wir, ob jemand diese Rolle erfolgreich ausfüllt?

Fähigkeiten/Kenntnisse: Was muss eine Person fachlich können, wissen oder lernen, um diese Rolle gut erfüllen zu können?

3.10 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

Das 1-zu-1-Gespräch ist ein Führungsinstrument (siehe S. 11).

3.10.1 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

3.10.2 Organisation

- 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 %.

3.10.3 Struktur

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

3.10.3.1 Checkin

Wie fühle ich mich gerade? Wie bin ich hier?

3.10.3.2 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?

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?

Persönliche Arbeit

- Was macht dir gerade Spaß? Und warum?
- Und was macht dir keinen Spaß? Was nervt? Und warum?
- Gibt es etwas, vor dem du gerade Angst hast?
- Was motiviert dich gerade?
- Was demotiviert dich gerade? Was bräuchtest du, um das zu ändern?

Feedback und Bitten an die Teamführung

- Was von dem, was ich tue, ist besonders hilfreich für dich?
- Wovon würdest du dir bei mir mehr wünschen?
- Was von dem, was ich tue, funktioniert für dich nicht gut?
- Was bräuchtest du von mir im Moment?
- Was kann ich tun (oder womit könnte ich aufhören), um unsere Zusammenarbeit zu verbessern?

3.10.3.3 Slot für die Teamführung (ca. 10 Minuten)

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

3.10.3.4 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?

3.10.4 Quellen

- Podcast: Manager Tools Basics: One on Ones [man, 04. 07. 2005 bis 11. 07. 2005]
- Podcast: Female Leadership: Gamechanger für Gesprächsführung [Str18, Folge 15]
- Buch: The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers [Hor14]

3.11 Teammitglieder (besser) kennenlernen

3.11.1 Persönliches

- vollständiger Vor- und Nachname
- Pronomen
- Geburtstag (ohne Jahr)
- neurotypisch/neurodivers
- ungefähre Positionen auf den Dimensionen des *Big-Five*-Persönlichkeitsmodells

Das Konzept der **Neurodiversität** umfasst unter anderem:

- ADHS
- Afantasie (keine bildliche Vorstellung)
- Alexithymie (Gefühlsblindheit)
- Autismus
- Dyskalkulie
- Hochbegabung ($IQ \geq 130$)
- Hochsensibilität
- Legasthenie
- Prosopagnosie (Gesichtsblindheit)
- Synästhesie
- Tourette-Syndrom

Die **Big Five** – auch Fünf-Faktoren-Modell, FFM oder **OCEAN-Modell** genannt – umfasst die folgenden Dimensionen:

- **O** Openness: Offenheit für Erfahrungen
- **C** Conscientiousness: Gewissenhaftigkeit
- **E** Extraversion/Introversion
- **A** Agreeableness: Verträglichkeit mit anderen Menschen
- **N** Neuroticism: Neurotizismus vs. emotionale Stabilität: die Neigung, sich (keine) Sorgen zu machen

Die Uni Leipzig¹ und die Uni Münster² bieten unterschiedlich umfangreiche, kostenlose Online-Selbsttests zum Big-Five-Persönlichkeitsmodell an.

3.11.2 Wohnen und Verkehr

- Wohnort
- Auto (und Modell)
- Hauptverkehrsmittel
- Länge des Arbeitswegs

3.11.3 Arbeit

- seit wann im Team/der Organisation
- Rollen im Team/der Organisation
- Betriebssystem (zum Arbeiten)
- vorheriger Job
- weitere aktuelle Jobs
- liebste Aufgaben
- Lieblings-Kolleg_in
- Superkräfte

3.11.4 Ausbildung

¹umfangreicherer Test: <https://www.lw.uni-leipzig.de/wilhelm-wundt-institut-fuer-psychologie/arbeitsgruppen/persoennlichkeitspsychologie-und-psychologische-diagnostik/persoennlichkeitstest>

²weniger umfangreicher Test: <https://psyweb.uni-muenster.de/tests>

- Studium/Abschluss
- Ausbildung

- weitere Fortbildungen/Zertifizierungen

3.11.5 Familie

- aktuelle Partnerschaft(en)

- Anzahl Kinder

3.11.6 Freizeit

- ehrenamtliches Engagement
- Hobbys
- Sport
- Vorlieben: Serien und Filme

- Vorlieben: Bücher, Literaturgenres
- Vorlieben: Computerspiele/Gesellschaftsspiele
- letzter Urlaub

3.12 Lob und Tadel ersetzen

3.12.1 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.

3.12.2 Lob ersetzen

Gebt stattdessen echte, herzliche **Wertschätzung**. Mehr dazu findet ihr auf Seite 33.

3.12.3 Tadel ersetzen

Wenn der Fokus darauf ist, dass ihr selbst eine **Veränderung für euch** braucht, formuliert eine **Bitte**. Mehr dazu auf Seite 32.

Wenn hingegen der Fokus darauf ist, dass ihr der anderen Person (mehr) **Entwicklung ermöglichen** möchtet, dann bietet stattdessen **Feedback** an. Auf Seite 4 findet ihr Tipps dazu, wie ihr hilfreiches Feedback geben könnt.

3.13 Fallberatung für Führungskräfte

Eine kontinuierliche Fallberatung ist sehr hilfreich, um als Führungskraft weiterzulernen und Unterstützung bei Problemen zu bekommen.

3.13.1 Supervision vs. Intervention vs. kollegiale Fallberatung

Supervision [Fra20] ist eine Form der beruflichen Beratung, die von einer Supervisorin oder einem Supervisor geleitet wird. Die Grenze zur Psychotherapie ist dabei schwer zu ziehen.

Intervention [Hen11] ist ein aus den Niederlanden stammendes Modell, bei dem sich Kolleg_innen gegenseitig beraten, wobei sie Unterstützung einer externen Moderation haben.

Kollegiale Fallberatung [FK10] ist ein aus Deutschland stammendes Modell, bei dem sich Kolleg_innen gegenseitig beraten, wobei sie keine (externe) Moderation in Anspruch nehmen. Ein sehr verbreitetes Modell dafür ist das *Heilbronner Modell*.

3.13.2 Kollegialen Fallberatung

3.13.2.1 Rollen

Es sind mindestens diese Rollen notwendig: [FK10]

- Moderation
- Fallgeber_in
- Fallberater_in

3.13.2.2 Grober Ablauf

1. Rollen verteilen:
 - Wer moderiert?
 - Wer möchte beraten werden?
2. die problematische Situation schildern
3. die beratenden Personen reagieren und beraten

3.13.2.3 Detaillierter Ablauf (Beispiel)

Dies ist der Ablauf, den ich in meiner eigenen kollegialen Fallberatung nutze.

1. Wer moderiert den Anfang?
2. Checkin: Wie geht es mir? Wie fühle ich mich?
3. Was seit dem letzten Treffen passiert ist
4. Organisatorisches
5. Themen auf Karten schreiben inklusive Wünsche dafür:
 - Empathie
 - Analyse
 - Ratschläge

6. Themen kurz vorstellen
7. Punkten, welche Themen wir gerne bearbeiten würden
8. Thema für heute auswählen (das mit den meisten Punkten)
9. Wer moderiert den Hauptteil?
10. Und wer macht Notizen?
11. Themen-Geber_in stellt das Thema vor
12. Thema bearbeiten
13. Rückmeldung von Themen-Geber_in:
 - Wie geht es mir jetzt?
 - Was habe ich gelernt?
 - Welche Ratschläge nehme ich an?
 - Was sind meine nächsten Schritte?
14. Runde: Was habe ich heute gelernt?
15. Feedback zu Prozess, Ablauf, Moderation
16. Checkout: Mit welchem Gefühl gehe ich raus?

4 Vertrauen

4.1 Vertrauen vs. psychologische Sicherheit

Diese Tabelle gibt eine Übersicht darüber, wie sich das Konzept von Vertrauen [Fel24, Bre15] von dem von psychologische Sicherheit [Edm19] unterscheidet.

	Vertrauen	psychologische Sicherheit
Definition	„Ich bin bereit, etwas mir Wichtiges zu riskieren, indem ich es in die Hände der anderen Person gebe.“	„Unsere Arbeitsumgebung ist sicher genug dafür, dass wir dort zwischenmenschliche Risiken eingehen können.“
zu wem	von einer einzelnen Person zu einer anderen Person oder Institution	innerhalb eines Teams oder einer Gruppe
zeitlicher Fokus	ausgehend von der Summe der Erfahrungen in der Vergangenheit eine Prognose für die Zukunft	ausgehend von der Vergangenheit für das Jetzt
Haupt-Einfluss	die andere Person/Institution	die Führungskraft und das Team

4.2 Elemente von Vertrauen

4.2.1 Nach Brené Brown

In ihrem Talk *The Anatomy of Trust* [Bre15] liefert Brené Brown mit dem Akronym *BRAVING* eine schön knackige Merkhilfe, die (um das schöne Akronym zu bilden) inhaltlich allerdings etwas unscharf wird. Ihre Ergebnisse bauen auf einer Metaanalyse der Forschung zu Vertrauen auf.

Sie fasst die Elemente von Vertrauen wie folgt zusammen:

Boundaries
Reliability
Accountability
Vault
Integrity
Non-judgement
Generosity

4.2.1.1 Grenzen respektieren (Boundaries)

- die eigenen Grenzen kennen, kommunizieren und schützen
- die Grenzen anderer Menschen anerkennen und respektieren

4.2.1.2 Zuverlässigkeit (Reliability)

- das tun, was ihr versprochen/zugesagt habt
- immer und immer wieder

4.2.1.3 Verantwortung übernehmen (Accountability)

- nach einem Fehler dafür geradestehen, um Entschuldigung bitten, und es wiedergutmachen
- anderen ermöglichen, für Fehler geradezustehen, um Entschuldigung zu bitten, und es wiedergutmachen

4.2.1.4 Vertraulichkeit wahren (Vault)

- „Was ich mit dir teile, behandelst du vertraulich.“
- „Was du mit mir teilst, behandle ich vertraulich.“
- „Ich erlebe, dass du Sachen anderer Personen vertraulich behandelst.“

4.2.1.5 Integrität (Integrity)

- die eigenen Werte und Prinzipien tatsächlich leben
- Worten Taten folgen lassen
- das Richtige tun (statt das Angenehme, Schnelle oder Einfache)

4.2.1.6 Nicht-Verurteilen (Non-judgement)

- „Ich kann dich um Hilfe bitten, ohne dass du mich dafür verurteilst.“
- „Du kannst mich um Hilfe bitten, ohne dass ich dich dafür verurteile.“

4.2.1.7 Großzügigkeit (Generosity)

- „Du gehst bei meinen Worten und Taten von guten Absichten aus und fragst nach.“

4.2.2 Nach Charles Feltman

Charles Feltman geht mit seinem Büchlein *The Thin Book of Trust* [Fel24] eher in die Richtung Lebenshilfe-Buch oder Business-Buch und ist weniger wissenschaftlich fundiert als die anderen beiden Werke.

Er stellt die folgenden Elemente von Vertrauen vor:

4.2.2.1 Aufrichtigkeit

„Was ich sage, meine ich so, und ich handele entsprechend.“

4.2.2.2 Zuverlässigkeit

„Du kannst darauf zählen, dass ich liefere, was ich versprochen habe.“

4.2.2.3 Kompetenz

„Ich weiß, was ich kann. Und ich weiß auch, was ich nicht kann.“

4.2.2.4 Wohlwollen (Care)

„Ich berücksichtige unser beider Interessen, wenn ich Entscheidungen fälle oder handele.“

4.2.3 Nach Ariane Jäckel

Ariane Jäckel stellt in ihrer Dissertation *Gesundes Vertrauen in Organisationen: Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* [Jäc18] den aktuellen Stand der Forschung dar, geht sehr in die Tiefe und ist wissenschaftlich sehr sauber.

Sie hat die folgenden Dimensionen von Vertrauenswürdigkeit identifiziert:

4.2.3.1 Kompetenz

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Zuverlässigkeit (Brené Brown, Charles Feltman)
- Kompetenz (Charles Feltman)

4.2.3.2 Integrität

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Verantwortung übernehmen (Brené Brown)
- Vertraulichkeit wahren (Brené Brown)
- Integrität (Brené Brown)
- Aufrichtigkeit (Charles Feltman)

4.2.3.3 Wohlwollen

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Grenzen respektieren (Brené Brown)
- Nicht-Verurteilen (Brené Brown)
- Großzügigkeit (Brené Brown)
- Wohlwollen (Charles Feltman)

5 Gewaltfreie Kommunikation

5.1 Bedürfnisse

5.1.1 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.

5.1.2 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].

5.1.2.1 Autonomie

- Freiheit
- Selbstbestimmung

5.1.2.2 Körperliche Bedürfnisse

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

5.1.2.3 Integrität, Stimmigkeit mit sich selbst

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

5.1.2.4 Einfühlung

- Empathie
- verstanden/gesehen werden
- Gleichbehandlung
- Gerechtigkeit

5.1.2.5 Verbindung

- Wertschätzung
- Nähe
- Zugehörigkeit
- Liebe
- Intimität/Sexualität
- Unterstützung
- Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit
- Gemeinschaft
- Geborgenheit
- Respekt
- Kontakt
- Akzeptanz
- Austausch
- Offenheit
- Vertrauen
- Anerkennung
- Freundschaft
- Achtsamkeit
- Aufmerksamkeit
- Toleranz
- Zusammenarbeit

5.1.2.6 Entspannung

- Erholung
- Ausruhen
- Spiel
- Spaß
- Leichtigkeit
- Ruhe

5.1.2.7 Geistige Bedürfnisse

- Harmonie
- Inspiration
- „Ordnung“
- (innerer) Friede
- Freude
- Humor
- Abwechslungsreichtum
- Ausgewogenheit
- Glück
- Ästhetik

5.1.2.8 Entwicklung

- Beitragen
- Wachstum
- Anerkennung
- Feedback
- Rückmeldung
- Erfolg (im Sinne von „Gelingen“)
- Kreativität
- Sinn
- Bedeutung
- Effektivität
- Kompetenz
- Lernen
- Feiern
- Trauern
- Bildung
- Engagement

5.2 Bitten in der GfK

5.2.1 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?

5.2.2 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.

5.2.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

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

5.3 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)

5.4 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/>.

5.4.1 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.

5.4.2 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

5.4.2.1 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.

5.4.3 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 Kaiser¹ und Jochen Hiester² in Bonn gemacht und kann beide sehr empfehlen.

¹<https://kommunikation-bewegt.de/>

²<https://www.gewaltfrei-koblenz.de/>

Literaturverzeichnis

- [AVE21] Arens, Hans J. (Hrsg.) ; Vom Ende, Michael (Hrsg.): *Führen durch Dienen: Perspektiven, Reflexionen und Erfahrungen zur Praxis von Servant Leadership*. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2021. – ISBN 978-3-503-19571-8 978-3-503-19572-5
- [Bel01] Bellman, Geoffrey M.: *Getting things done when you are not in charge*. zweite. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2001
- [Bre15] Brené, Brown: *The Anatomy of Trust*. <https://brenebrown.com/videos/anatomy-trust-video/>. Version: 2015 (SuperSoul Sessions)
- [Bru20] Bruce, Annette: *Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft: Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. – ISBN 978-3-658-29803-6
- [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
- [Fel24] Feltman, Charles: *The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work*. Dritte. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2024. – ISBN 979-8-89057-041-3 979-8-89057-040-6
- [FK10] Franz, Hans-Werner ; Kopp, Ralf: *Kollegiale Fallberatung: State of the Art und organisationale Praxis*. Zweite. Bergisch Gladbach : Edition Humanistische Psychologie, 2010 (EHP Praxis). – ISBN 978-3-89797-023-6 978-3-89797-542-2
- [Fra20] Franz, Hans-Werner: *Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, Pflege, Schule*. Freiburg im Breisgau : Lambertus, 2020 (Soziale Arbeit). – ISBN 978-3-7841-3103-0 978-3-7841-3104-7
- [ges18] *Gesprächsstoff XL*. 2018. – Sehr schönes Spiel, mit dem man sich gegenseitig besser kennenlernen kann.
- [HBJ15] Hersey, Paul ; Blanchard, Kenneth H. ; Johnson, Dewey E.: *Management of organizational behavior: leading human resources*. London : Pearson, 2015 (Always learning). – ISBN 978-93-325-4985-2
- [Hen11] Hendriksen, Jeroen: *Intervision: Kollegiale Beratung in sozialer Arbeit und Schule*. Dritte. Weinheim München : Juventa-Verl, 2011 (Edition Sozial). – ISBN 978-3-7799-2080-9
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [Jäc18] Jäckel, Ariane: *Gesundes Vertrauen in Organisationen: Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Wiesbaden, Universität Kassel, Diss., 2018
- [Keß04] Keßler, Heinrich: *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Vierte. Berlin : Springer, 2004. – ISBN 978-3-540-20444-2 978-3-642-17025-6
- [KSS04] Kühl, Stefan ; Schnelle, Wolfgang ; Schnelle, Thomas: Führen ohne Führung. In: *Harvard Business Manager* 1 (2004), 71–79. <https://noah.nrw/ubbihs/download/pdf/5137141>. – ISSN 0945-6570
- [Küh17] Kühl, Stefan: *Laterales Führen: eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden : Springer VS, 2017 (Management Kompakt). <http://dx.doi.org/>

- 10.1007/978-3-658-13429-7. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-13429-7>. – ISBN 978-3-658-13428-0
- [LI55] Luft, Joseph ; Ingham, Harry: The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: *Proceedings of the western training laboratory in group development* (1955). https://ombuds.columbia.edu/sites/default/files/content/pics/30%20Anniv/The%20Johari%20window_A%20graphic%20model%20of%20awareness%20in%20interpersonal%20relations.pdf
- [LLW39] Lewin, Kurt ; Lippitt, Ronald ; White, Ralph K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology* 10 (1939), Mai, 271–299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>. – DOI 10.1080/00224545.1939.9713366
- [Luf86] Luft, Joseph: *Einführung in die Gruppendynamik*. Sechste. Stuttgart : Klett-Cotta, 1986 (Konzepte der Humanwissenschaften). – ISBN 978-3-12-905420-8
- [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
- [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
- [Str18] Strauch, Vera: *Gamechanger für Gesprächsführung*. <https://female-leadership-academy.de/podcast/episode-15-gamechanger-fuer-gespraechsfuehrung/>. Version: 2018 (Female Leadership)
- [Web14] Weber, Max ; Borchardt, Knut (Hrsg.) ; Schluchter, Wolfgang (Hrsg.) ; Hanke, Edith (Hrsg.): *Wirtschaft und Gesellschaft: Soziologie; unvollendet 1919–1920*. Tübingen : Mohr Siebeck, 2014 (Studienausgabe der Max Weber-Gesamtausgabe I/23). – ISBN 978-3-16-149282-2
- [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>

Index

1-zu-1-Gespräche, 19

Agenda, 15

AKV-Prinzip, 18

Aufgaben, 18

Aufrichtigkeit, 28

Autoritärer Führungsstil, 9

Außenwahrnehmung, 13

Bedürfnisse, 30

Befugnisse, 18

Beziehungen, 7, 14

Big Five, 21

Bitten, 5, 32

Blitzlicht, 3

BRAVING, 27

Charta, 16

Daseinszweck, 17

fallberatung, 24

Feedback, 4–6, 13

Feedbackregeln, 4

FFM, 21

Fähigkeiten, 18

Führung lernen, 13

Führung: Rolle, 7

Führungsinstrumente, 11

Führungsstile, 9

Führungswerkzeuge, 11

Fünf-Faktoren-Modell, 21

Gewaltfreie Kommunikation, 13, 30

Grenzen respektieren, 27

Großzügigkeit, 28

Heilbronner Modell, 24

Inkompetenz, 14

Integrität, 27, 28

Intervision, 24

Johari-Fenster, 6

Karitativer Führungsstil, 9

Kenntnisse, 18

Klassische Führungsstile, 9

Kollegiale Fallberatung, 24

Kompass, 17

Kompetenz, 14, 28

Kompetenzen, 18

Kritik, 5

Laissez-faire, 9

laterale Führung, 14

Lob, 23

Macht, 14, 15

Management by Delegation, 10

Management by Direction and Control, 10

Management by Exception, 10

Management by Objectives, 10

Management by Systems, 10

Management-by-Techniken, 10

Managementtechniken, 10

Mission, 17, 18

Mission-Statement, 15, 17

Motivation, 17

Neurodiversität, 21

Nicht-Verurteilen, 27

One-on-Ones, 19

Paarinterview, 2

Partizipativ Führungsstil, 9

Prozesse, 15

psychologische Sicherheit, 8, 26

Purpose, 17

Reflexion, 13

Regeln, 15

Rollen, 15, 18

Selbstkundgabe, 6

Servant Leadership, 14

Situatives Führen, 9

Supervision, 24

Tadel, 23

Team-Charta, 16

team-kennenlernen, 21

Teamregeln, 15

Therapie, 6, 13

Tradierte Führungsstile, 9

Verantwortlichkeiten, 15, 18

Verantwortung, 18

Verantwortung übernehmen, 27

Vereinbarungen, 15

Verpflichtungen, 18

Verständigung, 14, 15

Vertrauen, 14, 15, 26

Vertrauen: Elemente, 27
Vertraulichkeit, 27
Vision, 17

Wertschätzung, 33
Wohlwollen, 28, 29
Workshopregeln, 1

Zuverlässigkeit, 27, 28
Zweck, 17