

Laterale Führung und Führungsstile

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 25. 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	Führungsstile	7
2.3	Managementtechniken	8
2.4	Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)	9
2.5	Führen lernen	11
2.6	Laterale Führung	12
2.7	Rollen und Verantwortlichkeiten definieren	14
2.8	1-zu-1-Gespräche (<i>One-on-Ones</i>)	15
2.9	Teammitglieder (besser) kennenlernen	17
2.10	Lob und Tadel ersetzen	19
3	Gewaltfreie Kommunikation	20
3.1	Bedürfnisse	20
3.2	Bitten in der GfK	22
3.3	Wertschätzung ausdrücken	23
	Lizenz	26

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 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 Führungsstile

2.2.1 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

2.2.2 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.

2.2.3 Situatives Führen

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

2.3 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.

2.4 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)

2.4.1 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.

2.4.1.1 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

2.4.2 Direkte Führungsinstrumente

- 1-zu-1-Gespräche (siehe Seite 15)
- Anweisung
- Besprechung
- delegieren
- Entscheidungen treffen
- Feedback einholen
- Feedback geben
- informieren
- Konflikte klären
- kontrollieren
- Kritik
- Lob
- um etwas bitten
- Wertschätzung ausdrücken
- Ziele vereinbaren

2.4.3 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

2.5 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)
- **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!

2.6 Laterale Führung

2.6.1 Definition

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

2.6.2 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.

2.6.3 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.

2.6.4 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.

2.6.4.1 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).

2.6.5 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 14)
- 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.

2.6.6 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

2.6.7 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 in einem separaten Kapitel.

2.7 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.

2.7.1 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?

2.8 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

Das 1-zu-1-Gespräch ist ein Führungsinstrument (siehe S. 9).

2.8.1 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

2.8.2 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 %.

2.8.3 Struktur

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

2.8.3.1 Checkin

Wie fühle ich mich gerade? Wie bin ich hier?

2.8.3.2 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?

2.8.3.3 Slot für die Teamführung (ca. 10 Minuten)

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

2.8.3.4 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?

2.8.4 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]

2.9 Teammitglieder (besser) kennenlernen

2.9.1 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: Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen
- **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.

2.9.2 Wohnen und Verkehr

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

2.9.3 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

2.9.4 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

2.9.5 Familie

- aktuelle Partnerschaft(en)
- Anzahl Kinder

2.9.6 Freizeit

- ehrenamtliches Engagement
- Hobbys
- Sport
- Vorlieben: Serien und Filme
- Vorlieben: Bücher, Literaturgenres
- Vorlieben: Computerspiele/Gesellschaftsspiele
- letzter Urlaub

2.10 Lob und Tadel ersetzen

2.10.1 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.

2.10.2 Lob ersetzen

Gebt stattdessen echte, herzliche **Wertschätzung**. Mehr dazu findet ihr auf Seite 23.

2.10.3 Tadel ersetzen

Wenn der Fokus darauf ist, dass ihr selbst eine **Veränderung für euch** braucht, formuliert eine **Bitte**. Mehr dazu auf Seite 22.

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 Gewaltfreie Kommunikation

3.1 Bedürfnisse

3.1.1 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.

3.1.2 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].

3.1.2.1 Autonomie

- Freiheit
- Selbstbestimmung

3.1.2.2 Körperliche Bedürfnisse

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

3.1.2.3 Integrität, Stimmigkeit mit sich selbst

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

3.1.2.4 Einfühlung

- Empathie
- verstanden/gesehen werden
- Gleichbehandlung
- Gerechtigkeit

3.1.2.5 Verbindung

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

3.1.2.6 Entspannung

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

3.1.2.7 Geistige Bedürfnisse

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

3.1.2.8 Entwicklung

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

3.2 Bitten in der GfK

3.2.1 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?

3.2.2 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.

3.2.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

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

3.3 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

- [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
- [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.
- [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
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [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
- [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
- [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
- [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 Sie-

beck, 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, 15

Agenda, 13

AKV-Prinzip, 14

Aufgaben, 14

Autoritärer Führungsstil, 7

Bedürfnisse, 20

Befugnisse, 14

Beziehungen, 5, 12

Big Five, 17

Bitten, 22

Blitzlicht, 4

Feedback, 3

Feedbackregeln, 3

FFM, 17

Fähigkeiten, 14

Führung lernen, 11

Führung: Rolle, 5

Führungsinstrumente, 9

Führungsstile, 7

Führungswerkzeuge, 9

Fünf-Faktoren-Modell, 17

Gewaltfreie Kommunikation, 20

Inkompetenz, 12

Karitativer Führungsstil, 7

Kenntnisse, 14

Klassische Führungsstile, 7

Kompetenz, 12

Kompetenzen, 14

Laissez-faire, 7

laterale Führung, 12

Lob, 19

Macht, 12, 13

Management by Delegation, 8

Management by Direction and Control, 8

Management by Exception, 8

Management by Objectives, 8

Management by Systems, 8

Management-by-Techniken, 8

Managementtechniken, 8

Mission, 14

Mission-Statement, 13

Neurodiversität, 17

One-on-Ones, 15

Paarinterview, 2

Partizipativ Führungsstil, 7

Prozesse, 13

psychologische Sicherheit, 6

Regeln, 13

Rollen, 13, 14

Servant Leadership, 12

Situatives Führen, 7

Tadel, 19

team-kennenlernen, 17

Teamregeln, 13

Tradierte Führungsstile, 7

Verantwortlichkeiten, 13, 14

Verantwortung, 14

Vereinbarungen, 13

Verpflichtungen, 14

Verständigung, 12, 13

Vertrauen, 12, 13

Wertschätzung, 23

Workshopregeln, 1