



Roman Pichler

Leadership im Produkt- management

Wie Sie Stakeholder und
Entwicklungsteams effektiv führen

→ Aus dem Englischen von Myriam Troester



dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

INHALTSÜBERSICHT

INHALT

Vorwort

Wer dieses Buch lesen sollte

Woher die Idee zum Buch stammt

Wie man dieses Buch lesen kann

Einführung

Sechs Herausforderungen für Product Leadership

Keine Weisungsbefugnis

Große und heterogene Teams

Begrenzter Einfluss auf die Auswahl der Teammitglieder

Doppelrolle

Leadership auf mehreren Ebenen

Agile Vorgehensweise

Auf Personen einwirken und Veränderung ermöglichen

Das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung

Empathie als eine Kernkompetenz von Leadership

Stärken Sie Ihre Empathiefähigkeit

Verbessern Sie Ihr Fachwissen

Sichern Sie sich die volle Unterstützung durch das Management

Den passenden Leadership-Stil wählen

Seien Sie achtsam gegenüber den Bedürfnissen anderer

Beachten Sie die Situation, in der Sie sich befinden

Interaktionen

Vertrauen bilden

Partnerschaft mit dem Scrum Master

Was der Scrum Master tun sollte

Was der Scrum Master nicht tun sollte

Warum Sie keine Scrum-Master-Aufgaben übernehmen sollten

Entledigen Sie sich Ihrer Scrum-Master-Sorgen

Das Entwicklungsteam führen

Bringen Sie das Team auf Erfolgskurs

Überlassen Sie die Lösungsfindung dem Team

Managen Sie nicht das Team

Arbeiten Sie wirkungsvoll mit dem Entwicklungsteam zusammen

Geben Sie dem Team Zeit zum Experimentieren und Lernen

Stakeholder führen

Beziehen Sie die richtigen Leute mit ein

Bilden Sie eine Stakeholder-Gemeinschaft

Beziehen Sie die Akteure in die Product Discovery und Strategiearbeit mit ein

Binden Sie die wichtigsten Stakeholder in die Produktentwicklungsarbeit ein

Dulden Sie kein unangemessenes Verhalten

Ziele

Chain of Goals – ein Modell für produktbezogene Ziele

Produktvision

Nutzer- und Geschäftsziele

Produktziele

Sprint-Ziel

Gestalten Sie Ihre Ziele wirkungsvoll

Zielorientiert, nicht zielgetrieben

Realistische Ziele setzen

Ethische Ziele wählen

Menschen Ownership geben

Gespräche

Aktives Zuhören

Warum Zuhören für Produktpersonen wirklich wichtig ist

Die Ebenen des Zuhörens nach Covey

Hören Sie in sich hinein

Schenken Sie dem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit

Hören Sie unvoreingenommen zu

Hören Sie auf Fakten, Gefühle und Bedürfnisse

Hören Sie geduldig zu

Wirkungsvolles Sprechen

Wohlmeinend

Wahr

Nutzbringend

Freundlich

Zum richtigen Zeitpunkt

Eine Zusammenfassung ausgewählter Gesprächstechniken

Konflikte

Vermeiden der üblichen Fallstricke

Gewinner und Verlierer

Wahrheitsvermutung

Problemlösungsmodus

Beschuldigungsspiel

Künstliche Harmonie

Konflikte mit gewaltfreier Kommunikation lösen

Übersicht über das Framework

Bevor Sie loslegen

Teilen Sie Beobachtungen

Ergründen Sie Gefühle

Decken Sie Bedürfnisse auf

Formulieren Sie eine Bitte und nehmen Sie eine Bitte entgegen

Wenn Sie den Konflikt nicht lösen können

Entscheidungsfindung und Verhandeln

Die Vorteile kollaborativer Entscheidungsfindung

Den Erfolgsweg bahnen

Binden Sie die richtigen Leute auf die richtige Weise ein

Setzen Sie einen geeigneten Moderator ein

Fördern Sie eine kollaborative Denkweise

Legen Sie Grundregeln fest

Festlegen einer Entscheidungsregel

Einstimmigkeit

Konsent

Mehrheit und qualifizierte Mehrheit

Produktperson entscheidet nach Diskussion

Produktperson entscheidet ohne Diskussion

Delegieren

Die richtigen Schritte zur Entscheidungsfindung

Erster Schritt: Sammeln Sie unterschiedliche Perspektiven

Zweiter Schritt: Stellen Sie ein gemeinsames Verständnis her

Dritter Schritt: Entwickeln Sie eine integrative Lösung

Tipps für erfolgreiches Verhandeln

Entwickeln Sie eine freundliche Haltung

Hören Sie zu

Feilschen Sie nicht um Positionen

Entwickeln Sie gemeinsam Optionen

Kommen Sie zum Abschluss

Verhandlungen zur Ausnahme machen, nicht zur Norm

Self-Leadership

Achtsamkeit praktizieren

Achtsamkeit in aller Kürze

Vorteile der Entwicklung von Achtsamkeit

Führen Sie persönliche Retrospektiven durch

Schreiben Sie Tagebuch

Meditieren Sie

Eine Denkweise des Wachstums verinnerlichen

Was ist eine Denkweise des Wachstums?

Nutzen Sie Fehler

Bleiben Sie aufgeschlossen

Lernen Sie etwas Neues

Selbstmitgefühl üben

Sorgfältiger Umgang mit der eigenen Zeit

Wählen Sie ein nachhaltiges Tempo

Machen Sie eine Sache nach der anderen

Vernachlässigen Sie nicht die wichtige, aber weniger dringende Arbeit

Machen Sie regelmäßig Pausen

Danksagung

Literatur

Index

KONFLIKTE

The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy.

Martin Luther King, Jr.

Ein Konflikt entsteht, wenn sich eine oder mehrere Personen uneins sind und einen Interessenkonflikt erleben. Das ist absolut normal und tritt bei der Arbeit regelmäßig auf, wenn Personen mit unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnissen und Zielen aufeinandertreffen. Tatsächlich ist wirkungsvolle Zusammenarbeit schwer zu erreichen, wenn wir nicht gelernt haben, mit Konflikten konstruktiv umzugehen.⁴⁷ Und darin liegt die Herausforderung: Die meisten Konflikte, die ich bei der Arbeit erlebt habe, wurden nicht geschickt gehandhabt. Einige wurden unterdrückt und ignoriert, die meisten wurden nie vernünftig aufgelöst, und so hinterließen sie eine Spur von unguuten Gefühlen und Misstrauen. Deswegen ist das Problem nicht die Tatsache, dass wir Konflikte durchleben, sondern wie wir damit umgehen. Wenn wir lernen, diese konstruktiv anzusprechen, dann werden Konflikte für unsere Produkte zu einer Quelle der Kreativität und Innovation werden.⁴⁸

Vermeiden der üblichen Fallstricke

Während der Konflikt ein fester Bestandteil unserer menschlichen Erfahrung ist, greifen wir häufig auf ineffektive Konfliktlösungsstrategien zurück und wiederholen die gleichen Fehler, oftmals ohne sich dieser bewusst zu sein. Diese beinhalten die folgenden fünf Fallstricke: *Gewinner und Verlierer* – es muss einen Gewinner und einen Verlierer geben; *Wahrheitsvermutung* – die andere Person liegt falsch; *Problemlösungsmodus* – die Unstimmigkeit wird hauptsächlich als intellektuelles Problem betrachtet; *Beschuldigungsspiel* – den Fehler der anderen Person zuschreiben; und *künstliche Harmonie* – Konflikte ignorieren.

Gewinner und Verlierer

Einer der Gründe, warum der Begriff *Konflikt* für viele Menschen negativ besetzt ist, ist unsere Erfahrung, wie sich Unstimmigkeiten auswirken: In den meisten Fällen gewinnt eine Person und die andere verliert. Zum Beispiel erzählen Sie Ihrer Chefin, dass Sie einen weiteren erfahrenen UX Designer benötigen, um die Ziele auf Ihrer Product Roadmap zu erreichen, aber sie stimmt nicht zu und sagt Ihnen, Sie sollen weitermachen: Ihre Chefin gewinnt und Sie verlieren. Oder das Entwicklungsteam bittet Sie, das Product Backlog neu zu priorisieren, um einem technischen Risiko Rechnung zu tragen, aber Sie stimmen nicht zu und bitten das Team, sich auf das Sprint-Ziel zu fokussieren: Sie gewinnen und das Team verliert. Diese Erfahrung ruft vier typische, aber wenig hilfreiche Konfliktstrategien hervor: *kompetitive Konfrontation*, *passive Aggression*, *Konfliktvermeidung* und *Passivität* [Sofer 2018]. Die beiden ersten Ansätze werden für gewöhnlich gewählt, um zu gewinnen, die letzten zwei helfen Ihnen, die Verluste zu minimieren. Lassen Sie uns diese vier Strategien genauer betrachten.

Kompetitive Konfrontation

Kompetitive Konfrontation anzuwenden bedeutet, nachdrücklich zu sein und das durchzusetzen, was Sie möchten. Dieser Ansatz ist oft durch einen starken Fokus auf Ihre eigenen Bedürfnisse und ein gewisses aggressives Verhalten gekennzeichnet. Kompetitive Konfrontation kann sich zeigen im Erheben der Stimme, im Beschuldigen, Bewerten, Fordern oder sogar im Versuch, andere zu zwingen und zu manipulieren. Häufige Grundannahmen beinhalten Folgendes [Sofer 2018, S. 67]:

- Wenn ich mich nicht erhebe und kämpfe, werde ich verlieren und meine Interessen werden nebensächlich sein.
- Jegliche Empathie, die ich zeige, wird als Verletzlichkeit gesehen und gegen mich verwendet werden.
- Ich habe Recht, sie haben Unrecht (eine Annahme, die ich im nächsten Abschnitt genauer bespreche).

Passive Aggression

Diese Strategie ist eine indirekte Form der Konfrontation: Während Sie den Anschein erwecken, dass alles gut ist, greifen Sie an, indem Sie Unmut oder Ärger zum Ausdruck bringen. Wenn Sie zum Beispiel einen Streit mit dem Scrum Master hatten und die Person nun ignorieren oder sich weigern, mit ihr oder ihm

zu sprechen, dann zeigen Sie Anzeichen von passiv-aggressivem Verhalten. Zu diesem Verhalten führen folgende Überzeugungen [Sofer 2018, S. 69]:

- Ich werde unfair behandelt.
- Niemanden interessiert es wirklich, was ich will.
- Den Mund aufzumachen, wird keinen Unterschied bringen. Es könnte die Dinge nur verschlimmern.

Konfliktvermeidung

Wie der Name schon sagt, zielt dieses Verhalten darauf ab, Konflikten aus dem Weg zu gehen, oft um Harmonie zu wahren und Beziehungen aufrechtzuerhalten – zumindest vorübergehend. Sie basiert auf einer oder mehreren der folgenden Überzeugungen [Sofer 2018, S. 55]:

- Konflikte sind gefährlich.
- Es wird mehr Schaden angerichtet, wenn ich versuche, das Problem anzugehen, als wenn ich es sein lasse.
- Wenn ich mich nicht darum kümmere, wird es verschwinden oder sich von selbst lösen.

Passivität

Zu guter Letzt stellt Passivität das Gegenteil von kompetitiver Konfrontation dar: Sie geben das auf, was Sie wollen, und stimmen den Anfragen oder Forderungen der anderen Person zu, und versuchen so, sie dadurch zu beschwichtigen. Passivität gründet auf den folgenden Annahmen [Sofer 2018, S. 68]:

- Wenn ich dem zustimme, wird alles gut werden.
- Wenn ich anderen das gebe, was sie wollen, dann werden sie mich mögen.
- Ich habe etwas falsch gemacht, es ist meine Schuld.

Jenseits von Gewinner und Verlierer

Keine dieser vier Strategien führt zu nachhaltig positiven Ergebnissen. Vielleicht sind Sie in der Lage, das zu bekommen, was Sie wollen, oder für eine kurze Zeit die Harmonie aufrechtzuerhalten, aber das Problem wird wahrscheinlich früher oder später wieder auftauchen. Schlimmer noch, alle vier Strategien beschädigen Beziehungen und führen zu einem Vertrauensverlust und haben eine negative Auswirkung auf Ihr Wohlbefinden – höchstwahrscheinlich führen die Strategien zu Unmut, Sorgen oder Angstzuständen. Dies trifft sowohl zu,

wenn Sie konfrontativ und aggressiv sind, als auch, wenn Sie Ihre Bedürfnisse herabstufen oder unterdrücken.

Um kompetent mit Konflikten umgehen zu können, müssen wir unsere Einstellung ändern: Wir sollten Konflikte nicht mehr länger als etwas sehen, das Gewinner und Verlierer produziert, sondern als eine Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen, zu lernen und gegenseitige Vorteile zu erzielen. Dazu müssen wir bereit sein, eine offene Haltung einzunehmen, der anderen Person aufmerksam zuzuhören, ohne dabei vollständig in unseren Ideen und Gefühlen gefangen zu sein, und der Person zu schenken. Natürlich gibt es keine Garantie, dass die Person ihre oder seine Meinung ändern wird. Aber es ist die beste Option, die wir haben, um Veränderung in einer anderen Person anzustoßen; sehen Sie sich dazu auch das Treppenstufenmodell zur Verhaltensänderung an, das im Kapitel *Einführung* diskutiert wird.

Friede, Liebe und Freude

Als menschliche Wesen teilen wir den Wunsch nach Harmonie und Frieden, um gemeinsam in Einklang und Freude zu leben und zu arbeiten. Aber das bedeutet nicht, dass es keine Konflikte geben kann oder sollte. Stattdessen herrscht Harmonie und Frieden dann, wenn wir gelernt haben, konstruktiv Konflikte zu lösen, und wir mehr Akzeptanz für die Perspektiven und Bedürfnisse anderer Menschen entwickelt haben.

Wahrheitsvermutung

In der Theorie sollte es keine große Sache sein, mit jemandem nicht übereinzustimmen. Schließlich existieren ganz einfach unterschiedliche Meinungen und Perspektiven. Warum also regen wir uns manchmal so sehr über die Sichtweise einer anderen Person auf? Der Grund dafür ist mit dem Satz »Ich habe recht« genau auf den Punkt gebracht. Drei Dinge sind hier beteiligt: Erstens nehmen wir für gewöhnlich an, dass unsere Wahrnehmung der Realität entspricht und unsere Perspektive richtig ist. Folglich muss die andere Person falsch liegen – ohne sich dessen bewusst zu sein oder es infrage zu stellen [Stone et al. 2010].⁴⁹ Zweitens hängen wir manchmal so sehr an unseren Ideen, Meinungen und Produkten, dass wir uns selbst mit ihnen identifizieren. Wenn dies passiert, dann laufen wir Gefahr, eine Meinungsverschiedenheit als persönliche Kritik oder Angriff zu betrachten, selbst wenn dies nicht die Absicht der anderen Person war. Drittens fällt es uns vielleicht schwer, zuzugeben, dass wir falsch liegen, da wir von dem Wunsch getrieben sind, recht zu haben, erfolgreich zu sein und zu gewinnen.

Abweichende Wahrnehmungen der Wirklichkeit

Wir alle sehen die Welt in leicht unterschiedliche Weise: Unsere vergangenen Erfahrungen, unser Wissen, unsere Werte, Überzeugungen und Gemütszustände bringen unterschiedliche Interpretationen derselben Daten hervor, und unser Denken ist durch die Ideen und Überzeugungen geformt, die wir haben, und vielen davon sind wir uns vielleicht nicht einmal bewusst. Wie bereits erwähnt ist die Verschiedenheit von Meinungen überhaupt nicht das Problem, es sei denn, wir gehen davon aus, dass unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit, unsere Interpretation der Daten, die einzig wahre ist. Aber wie Mahatma Gandhi bekanntlich gesagt hat, trägt jeder ein Stück Wahrheit in sich, und wenn es darum geht, Produktentscheidungen zu treffen, dann profitieren Sie in der Regel davon, andere Sichtweisen und Ideen zu berücksichtigen, wie ich es eingehender im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* beschreibe.⁵⁰

Akzeptieren Sie deswegen die Sichtweise der anderen Person, selbst wenn Sie nicht zustimmen. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie recht haben. Und widerstehen Sie der Versuchung, anderen Leuten zu erzählen, dass sie recht oder unrecht haben. Das ist etwas, das Sie sich selbst antrainieren können. Als ich beispielsweise ganz zu Beginn mit Unterrichten anfing, habe ich einen starken Drang verspürt, Leute zu korrigieren, und habe so den Personen erklärt, warum ihr Denken fehlerhaft war. Aber ich habe mir selbst beigebracht, mehr Akzeptanz zu zeigen und die Sichtweise einer anderen Person zuzulassen, ohne es notwendigerweise zu kommentieren oder zu korrigieren. Dies gibt der Person das Gefühl, gehört zu werden, und das ist oft das, was wirklich benötigt wird, um weiterzumachen.

Verbundenheit

Je länger wir an einem Produkt arbeiten, desto mehr mögen wir es. Je mehr wir wissen, desto stärker sehen wir uns für gewöhnlich selbst als Experten und glauben, dass wir es am besten wissen. Dementsprechend hängen wir an unseren Ideen und Sichtweisen – vielleicht identifizieren wir uns sogar mit ihnen. Als ich beispielsweise dabei war, mein Buch *Agiles Produktmanagement mit Scrum* fertigzustellen, schlug der Verleger eine finale Durchsicht des Manuskriptentwurfs vor. Eine der Personen, die in die Durchsicht involviert waren, war gut bekannt und ein von mir geschätzter Kollege. Er gab sich große Mühe, seine Kommentare zu verfassen und zu teilen, was ich sehr schätzte. Aber einige seiner Kommentare fand ich so ärgerlich, dass ich ein paar Nächte lang schlecht schlief.

Was war passiert? Ein Buch zu schreiben – genauso wie jede andere Entwicklung eines neuen Produkts – erfordert einen erheblichen Aufwand an

Zeit, Energie und Hingabe. Aus diesem Grund ist es nur allzu leicht, an dem festzuhalten, wie das Produkt unserer Meinung nach aussehen sollte. Als Konsequenz nahm ich das Feedback persönlich und erachtete es eher als Kritik an mir selbst als am Buch. Als ich mich allerdings wieder beruhigt und meinen Ärger überwunden hatte, konnte ich in dem herausfordernden Feedback hilfreiche Hinweise entdecken, was mir half, das Buch zu verbessern. Deswegen nutzen Sie die Möglichkeit zur Selbstreflexion, wenn Sie eine starke Reaktion auf die Meinung von jemandem zeigen: Die Ursache dafür liegt wahrscheinlich in Ihnen selbst.

Der Wunsch zu gewinnen

Wie kommen Sie normalerweise zu einer Gehaltserhöhung und einer Beförderung? Sehr wahrscheinlich nicht, indem sie zugeben, falsch gelegen und einen Fehler gemacht zu haben. Viele Arbeitsstätten, die ich gesehen habe, fördern kompetitives Verhalten. Im Gegenzug befeuert dies den Wunsch, erfolgreich zu sein und zu gewinnen, besser zu sein als andere und sie zu übertrumpfen. Wenn Sie in dem Wunsch zu gewinnen gefangen sind, werden Sie anfällig dafür, unter Bestätigungsfehlern zu leiden – weil Sie glauben, dass Sie es am besten wissen und Ihre Ideen richtig sein müssen. Dies kann es sehr schwer machen, zuzugeben, dass die Meinung einer anderen Person genauso wertvoll ist wie Ihre oder sogar noch wertvoller.

Problemlösungsmodus

Stellen Sie sich vor, wir nehmen mit Kim, der produktverantwortlichen Person, an einem Produktstrategie-Workshop teil, bei dem die Teilnehmenden – Vertreter des Entwicklungsteams und wichtige Business-Stakeholder – darüber diskutieren, wie die Product Roadmap am besten weiterentwickelt wird. Kim argumentiert, dass die Bindung bestehender Nutzer das richtige Ziel für das nächste Quartal ist. Aber Bob, der Vertriebsvertreter, widerspricht und drängt stark darauf, ein neues Marktsegment anzusprechen. Was sollte Kim angesichts des Konflikts tun? Eine übliche Lösung würde darin bestehen, die Vor- und Nachteile beider Meinungen zu quantifizieren, um herauszufinden, welche davon empfehlenswerter ist und entsprechend verfolgt werden sollte. Das scheint logisch zu sein, oder? Aber wenn Kim hervortreten würde, zum Whiteboard ginge, eine Kosten-Nutzen-Analyse für beide Alternativen aufzeigte und Bob erklären würde, dass ihr Vorschlag der faktisch bessere sei, dann würde Bob es wahrscheinlich immer noch schwierig finden, ihr zuzustimmen. Warum ist das so?

Unsere Gefühle spielen eine große Rolle in unserem Leben und vor allem in jeglichem Konflikt, den wir erfahren. Auseinandersetzungen wecken oft unangenehme Gefühle wie Irritation, Frustration, Wut, Missgunst, Unruhe, Sorgen und Angst. Sie können Angst wie einen Eisberg betrachten. Was sichtbar ist, sind die verbalisierten Gedanken, Sichtweisen und Meinungen. Unter der Oberfläche versteckt befinden sich die Gefühle, zusammen mit den Bedürfnissen und Interessen der involvierten Personen. Diese zu ignorieren macht es unmöglich, den Konflikt zu lösen. Unglücklicherweise können wir uns so sehr in unserem Denken verfangen, dass wir vergessen, auf unsere Gefühle zu achten, was dazu führen kann, dass wir sie ausleben – zum Beispiel indem wir unsere Stimme erheben oder harsche Worte verwenden. Wie kommt das? Gefühle anzuerkennen wird oft als Zeichen der Schwäche und Verletzlichkeit ausgelegt, insbesondere in einem von Männern dominierten Arbeitsumfeld. Darüber hinaus wurde uns von früher Kindheit an beigebracht, wie wir zu denken und zu argumentieren haben. Wir sind jedoch nicht so sehr darin geübt, Gefühle zu erkennen und mit ihnen auf hilfreiche, nicht reaktive Weise umzugehen.

Wenn Sie sich aber nicht um die vorhandenen Gefühle in einer Auseinandersetzung kümmern und stattdessen in den Problemlösungsmodus übergehen, dann kann es gut sein, dass die andere Person von ihren Gefühlen festgehalten wird, sich Ihrer Logik verschließt und nicht in der Lage ist, Ihre Vorschläge zu unterstützen, selbst wenn diese objektiv gesehen richtig sind: Unstimmigkeiten als rein intellektuelles Problem zu betrachten, wird diesen nicht gerecht. Stattdessen sollten Sie die Gefühle der Person explizit anerkennen. In unserem Beispiel könnte Kim zu Bob sagen: »Sie scheinen von der Idee, ein neues Segment anzusprechen, sehr angetan zu sein. Können Sie mir bitte helfen zu verstehen, warum das so ist?« Dadurch würde sich Bob verstanden fühlen und ihm signalisieren, dass Kim sich wirklich dafür interessiert, was er zu sagen hat und warum es für ihn wichtig ist.

Beschuldigungsspiel

Wenn wir uns in einem Konflikt befinden, fokussieren wir uns oft darauf, wer die Schuld trägt oder wer im Unrecht ist.⁵¹ Darüber hinaus geben wir gewöhnlich der anderen Person die Schuld für alle problematischen Gefühle, die wir erleben wie Ärger, Sorge und Angst. Gehen wir davon aus, dass Bob aus dem vorhergehenden Beispiel verärgert ist, weil sein Vorschlag nicht aufgegriffen wurde. Er verlässt das Meeting überstürzt und schreit, während er aus dem Raum stürmt: »Oh, machen Sie doch einfach, was Sie wollen mit Ihrem Produkt. Sie hören sowieso nie auf die Ideen anderer Leute. Ich habe wirklich genug.«

Kim als Zeugin von Bobs Verhalten wird wahrscheinlich wütend auf ihn sein oder besorgt darüber, was er sonst noch tun könnte, und sie wird ihren Ärger oder ihre Angst möglicherweise auf Bob schieben und denken, dass es Bobs Fehler ist, dass sie aufgebracht und besorgt ist.

Was aber ist passiert? Bob hat sich eindeutig unangebracht verhalten: Er beschuldigte Kim, dass sie sich fortwährend falsch verhält, und schrie sie an, wobei er Signale der Wut und Aggression zeigte. Aber bedeutet dies automatisch, dass er beabsichtigte, Kim zu verletzen, und wollte, dass sie sich schlecht fühlt? Wahrscheinlicher ist, dass Bob seine Beherrschung verloren und seine Frustration an Kim ausgelassen hat. Selbst wenn Bob beabsichtigt hatte, Kim zu verletzen, wäre es nicht hilfreich, ihn zu beschuldigen und als schlechter Mensch abzustempeln. Das würde Kim nur dazu veranlassen, an ihrem Ärger festzuhalten. Es könnte sie sogar dazu bringen, sich zu revanchieren und etwas Gemeines über Bob vor den anderen Workshop-Teilnehmern zu sagen, was sie später bereuen würde.

Außerdem ist es selten die Schuld eines Einzelnen. In diesem Beispiel könnte Kims Mangel an Empathie Bob dazu veranlasst haben, zu denken, dass sie seine Meinung nicht wertschätzt und sich nicht für ihn interessiert. Als Folge fühlte er sich womöglich verletzt und zurückgewiesen. Das rechtfertigt sicher nicht Bobs Verhalten. Aber es hilft zu erklären, wie sich der Konflikt entwickelt hat, und es zeigt, dass beide, Bob und Kim, dazu beigetragen haben. In Verantwortung zu gehen und von einer Schuldzuweisung in eine *Denkweise des aktiven Beitragens* überzuwechseln und dabei die Verantwortung für die jeweils eigenen Gefühle und Handlungen zu übernehmen, wird den zwei Personen helfen, das Verharren in einem Narrativ der Schuldzuweisung zu durchbrechen, den Konflikt zu lösen und die Beziehung zu reparieren [Stone et al. 2010, S. 79].

Künstliche Harmonie

Manchmal sind Auseinandersetzungen nicht sichtbar, sondern unter einer Decke künstlicher Harmonie vergraben. Schauen wir noch einmal auf das vorhergehende Beispiel und nehmen wir an, dass Bob nicht so reagiert hat wie zuvor beschrieben. Anstatt Kim anzuschreien und aus dem Meeting zu stürmen, rollt er mit seinen Augen, seufzt und sagt: »Alles klar, dann ist es Ihre Entscheidung, Kim.« Erleichtert, weil das Problem gelöst scheint, fährt Kim mit der Agenda fort, während Bob für den Rest des Meetings still bleibt. Aber ist die Meinungsverschiedenheit wirklich geklärt? Solange Bob dem Ansatz von Kim widerspricht, wird er nicht in der Lage sein, diesen voll zu unterstützen. Schlimmer noch, er wird womöglich einen Groll gegen Kim hegen und glauben, dass sie seine Sichtweisen und Bedenken nicht wertschätzt. Dies würde die

Beziehung belasten und es schwer machen, künftig zusammenzuarbeiten. Leider stelle ich fest, dass sich Leute zu häufig für die künstliche Harmonie bei der Arbeit entscheiden und gewohnheitsmäßig Konflikte ignorieren oder unterdrücken, anstatt sie anzusprechen. Hier sind vier Gründe für dieses Verhalten:

- *Angst vor Konfrontation:* Wir haben Bedenken, dass es mehr Schaden anrichten wird, das Problem anzusprechen als es zu belassen, und reden uns ein, dass es letztlich verschwindet oder sich von selbst löst [Sofer 2018, S. 65–66]. Darüber hinaus könnten wir darüber besorgt sein, dass uns das Lösen des Konflikts verletzlich macht – vielleicht fühlen wir uns nicht wohl damit, einen Fehler oder eine Schwäche zuzugeben, oder es ist uns unangenehm, über »Softi-Gedöns« wie Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen [Lencioni 2002, S. 63].
- *Falsche Prioritäten:* Wir glauben, dass das Ansprechen des Konflikts keine hohe Priorität besitzt und wir uns um andere, wichtigere Themen kümmern sollten. Immerhin gibt es so viele »echte Arbeit«, die getan werden muss, einschließlich der Überarbeitung der Product Roadmap und des Refinement der Product-Backlog-Einträge. Wir haben wirklich keine Zeit, um all diese lästigen menschlichen Probleme zu lösen.
- *Arbeitskultur:* Einige Organisationen betrachten Konflikt als eine Notwendigkeit für Zusammenarbeit, Innovation und Wachstum; andere erachten ihn als nicht wünschenswert oder sogar als inakzeptabel. Als ich beispielsweise bei Intel gearbeitet habe, hatte ich das Gefühl, meine Meinungsverschiedenheiten mit den Senior Stakeholdern zum Ausdruck bringen zu können – den Status quo zu hinterfragen war ein wichtiger Bestandteil der Arbeitskultur im Unternehmen. Ich habe aber auch mit Organisationen gearbeitet, die starke Hierarchien und einen autoritären Führungsstil besaßen, wo es sehr viel schwieriger war oder gar als Zeichen der Respektlosigkeit galt, ernsthafte Meinungsverschiedenheiten zu haben und Konflikte auszutragen.
- *Mangelndes Vertrauen:* Wenn Menschen sich nicht vertrauen, sind sie oft nicht dazu in der Lage, Konflikte anzusprechen, sondern verbergen Anspannungen und Meinungsverschiedenheiten [Lencioni 2002, S. 91–92]. Folglich halten die Leute ihre echten Meinungen und aufrichtigen Bedenken zurück, neigen dazu, sarkastische Bemerkungen zu machen, oder beschweren sich über andere hinter deren Rücken.

Leider tun wir uns mit dem Ignorieren von Konflikten keinen Gefallen. Es führt zu Misstrauen, schlechter Zusammenarbeit, niedriger Produktivität und einem

Mangel an Ownership – Menschen, die sich nicht vertrauen, ziehen sich nicht gegenseitig zur Verantwortung, um gemeinsame Ziele zu erreichen [Lencioni 2002]. Darüber hinaus entgeht uns die Kreativität und Innovation, die konstruktive Konflikte erzeugen können. Wie ich im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* erkläre, ist die Ermutigung, unterschiedlich zu denken, und die Förderung vielfältiger Ideen oft eine Voraussetzung dafür, die richtige Lösung zu finden. Denken Sie schließlich darüber nach, was für eine Auswirkung ein ungelöster Konflikt auf andere hat. Wenn beispielsweise der Konflikt zwischen Kim und Bob nicht ordentlich geklärt wird, dann wird im nächsten Roadmap-Workshop sehr wahrscheinlich eine unangenehme, unproduktive Atmosphäre herrschen, in der die Teilnehmer ihre Worte vorsichtig abwägen. Eine offene, ehrliche Kommunikation wird aus diesem Grund kaum zu erreichen sein.

Konflikte mit gewaltfreier Kommunikation lösen

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein einfaches, aber dennoch wirkungsvolles Framework, das von Marshall Rosenberg entwickelt wurde, um Konflikte zu lösen. Der Name weist darauf hin, dass unsere Zuhör- und Sprachpraktiken besonders wichtig sind, wenn wir Konflikte erleben, und er legt nahe, dass eine echte Konfliktlösung nur dann möglich ist, wenn wir bereit sind, über Schuldzuweisungen und Missgunst hinauszugehen und Mitgefühl für die andere Person und uns selbst zu haben. Deswegen nennt man GFK auch *empfindsame Kommunikation*.⁵²

Übersicht über das Framework

Gewaltfreie Kommunikation besteht aus den folgenden vier Bestandteilen (siehe [Rosenberg 2015, Loc 406] und [Sofer 2018, S. 110]):

Bestandteil	Sie	Die andere Person
Beobachtung	Was haben Sie gesehen und gehört? Erzählen Sie Ihre Geschichte so objektiv wie Sie können, ohne Bewertung, Schuldzuweisung oder Kritik.	Was ist die Geschichte der Person? Hören Sie der Person aufmerksam zu, während Sie dabei vermeiden, zu bewerten und zu urteilen.
Gefühle	Was sind Ihre Gefühle diesbezüglich? Sind Sie beispielsweise traurig, verletzt, irritiert,	Welche Gefühle erfährt die andere Person? Wie fühlt sie

	verärgert, besorgt oder peinlich berührt?	oder er sich?
Bedürfnisse	Warum fühlen Sie sich, wie Sie sich fühlen? Welche dahinterliegenden Bedürfnisse werden nicht erfüllt? Zum Beispiel Ihr Bedürfnis nach Respekt, Harmonie, Zugehörigkeit oder Sicherheit.	Welche unbefriedigten Bedürfnisse hat die andere Person?
Bitte	Was sind die konkreten Maßnahmen, um die Sie gerne bitten möchten, damit Ihre Bedürfnisse erfüllt werden und um eine Wiederholung des Konflikts zu verhindern?	Welche Maßnahmen würden der anderen Person helfen?

Tab. 3 Die vier Bestandteile gewaltfreier Kommunikation

Wie die Tabelle 3 zeigt, ermutigt uns das GFK-Framework, einen Dialog mit der anderen Person einzugehen, die gegenseitigen Perspektiven zu teilen, die vorhandenen Gefühle zu ergründen und sie mit den dahinterliegenden, unbefriedigten Bedürfnissen in Verbindung zu bringen. Dies erzeugt Vertrauen und Verständnis; es ermöglicht, die Wurzel des Konflikts anzusprechen und zu verhindern, dass der Konflikt erneut ausbricht.

Lassen Sie uns betrachten, wie das Framework im Konflikt zwischen Bob und Kim, den ich zuvor dargelegt habe, angewendet werden könnte. Nachdem sich Bob für sein Verhalten entschuldigt hat, beginnt er das Gespräch:

Bob: »So habe ich die Dinge erlebt: Als Sie im Meeting eine Kosten-Nutzen-Analyse anhand von Daten durchgeführt haben, die Ihren Vorschlag zu begünstigen schienen, war ich sehr verärgert.«
Kim: »Ich verstehe Sie, Bob. Nun, als Sie mich anschrien und sagten, dass ich nie die Ideen anderer Leute berücksichtigen würde, war ich sehr wütend und peinlich berührt. Aber erklären Sie mir, warum waren Sie so aufgebracht und verärgert?«
Bob: »Ich hatte den Eindruck, dass Sie meine Meinung nicht wertschätzen, dass Sie alleine entscheiden wollten, wie das Produkt weiterzuentwickeln ist, insbesondere weil ich nicht feststellen konnte, dass Sie auch nur eine meiner Ideen im vorhergehenden Roadmap-Workshop aufgegriffen hatten.«
Kim: »Ich verstehe. Ich war wütend und peinlich berührt, und ich möchte mit Respekt behandelt werden. Letztendlich möchte ich, dass das Produkt erfolgreich ist.«
Bob: »Okay, ich habe es verstanden. Wie können wir weiterkommen?«
Kim: »Ich möchte Sie darum bitten, dass Sie mir zukünftig sagen, wenn Sie sich unfair behandelt oder ignoriert fühlen. Ich möchte Sie auch darum bitten, mich respektvoll zu

behandeln. Bitte bleiben Sie ehrlich und direkt, aber sprechen Sie freundlich mit mir. Ist das in Ordnung?»

Bob: »Ja, das ist fair. Können Sie im Gegenzug bitte integrativer sein, sorgfältig prüfen, was ich zu sagen habe, und nicht rasch darüber hinweggehen?«

Kim: »Ja, ich werde mich bemühen, aufmerksamer zuzuhören. Ich werde auch deutlich nachfragen, ob noch jemand irgendwelche Einwände hinsichtlich der Product-Roadmap-Änderungen hat, und falls ja, werde ich mir Zeit nehmen, diese zu besprechen.«

Tab. 4 *Eine beispielhafte Anwendung von gewaltfreier Kommunikation*

Beachten Sie, dass Rosenberg empfiehlt, das folgende Template zu nutzen, wenn Sie das Framework anwenden [Rosenberg 2015]:

»Wenn ich sehe / höre [Beobachtung],

dann fühle ich [Gefühl]

weil ich brauche / wertschätze [Bedürfnis].

Wären Sie bereit [Bitte]?«

Tab. 5 *Template für gewaltfreie Kommunikation*

In meiner Vorstellung ist die genaue Wortwahl weniger wichtig als die Absicht, die andere Person zu verstehen und das Problem einvernehmlich zu lösen. Anders ausgedrückt, wenn Sie sich gewissenhaft an das Template in Tabelle 5 halten, aber nicht die richtige Einstellung haben, werden Sie den Konflikt wahrscheinlich nicht erfolgreich lösen können.

Bevor Sie loslegen

Konflikte wirkungsvoll anzusprechen ist schwierig, wenn wir in negativen Gefühlen und Gedanken gefangen sind und Groll gegen die andere Person hegen, diese als Gegner betrachten oder Vergeltung üben möchten: Unser Geisteszustand beeinflusst, wie wir Dinge wahrnehmen und wie wir kommunizieren. Wenn Sie sich beispielsweise verletzt oder übellaunig fühlen, dann werden Ihre Gedanken wahrscheinlich eine negative Färbung aufweisen und Sie interpretieren, was andere sagen, womöglich eher als Kritik anstatt als deren Beobachtung. Für einen konstruktiven Dialog ist es deswegen hilfreich, Ihr Gemüt zu beruhigen, negative Gedanken und Gefühle loszulassen und bereit zu sein, sowohl zu vergeben als auch um Vergebung zu bitten.

Lassen Sie negative Gefühle und Gedanken los

Während es normal ist, in Konflikten schwierige Gefühle zu durchleben, wird es schwer sein, gewaltfreie Kommunikation anzuwenden, wenn Sie noch immer in diesen gefangen sind. Die folgenden drei Schritte habe ich als hilfreich empfunden, um schwierige Gefühle wie Wut und Missgunst loszulassen und eine offenere, zugewandte Haltung gegenüber der anderen Person einzunehmen.

- *Suchen Sie nach positiven Eigenschaften der Person.* Denken Sie an etwas Gutes, das die Person gesagt oder getan hat, und erinnern Sie sich an ihre oder seine positiven Eigenschaften. Dies bewirkt, dass etwaige negative Gefühle und Gedanken gemildert werden. Es hilft Ihnen dabei, die Person nicht mehr als Gegner oder schlechten Menschen zu sehen, sondern eine freundlichere Haltung ihr gegenüber einzunehmen. In dem Konflikt zwischen Bob und Kim könnte Letztere zum Beispiel versuchen zu würdigen, dass Bob an der Sitzung teilgenommen und einen Beitrag geleistet hat, oder sie könnte sich daran erinnern, dass Bob ein freundlicher und fürsorglicher Kollege sein kann. Dankbarkeit zu kultivieren wird Ihr Verhalten gegenüber der Person mildern und Sie dazu bringen, ihre Perspektiven und Bedürfnisse mehr zu akzeptieren.⁵³
- *Hören Sie auf, negative Gedanken und Gefühle zu verstärken.* Wenn Sie weiterhin negativ über eine Person denken, erinnern Sie sich selbst daran, dass es nichts verbessern wird, an diesen Gedanken festzuhalten. Stattdessen beeinträchtigt es Ihre mentale Gesundheit: Ihre Wut und andere nicht zuträgliche Emotionen auf eine andere Person zu projizieren ist wie brennende Kohle auf jemanden zu werfen. Vielleicht treffen Sie die Person oder vielleicht auch nicht, aber auf alle Fälle werden Sie sich selbst verletzen und Ihre Hand verbrennen. Selbst wenn es so scheint, dass Wut, Angst oder Sorgen Sie fest im Griff haben, werden sie schwächer werden und verschwinden, wenn Sie aufhören, sie zu füttern. Deswegen sollten Sie sie anerkennen und loslassen; versuchen Sie nicht, sich mit ihnen zu beschäftigen und zu identifizieren.
- *Betrachten Sie die Dinge aus der Perspektive des anderen.* Fragen Sie sich, was das Verhalten der Person ausgelöst haben kann. Wie hat sie oder er die Situation erlebt? Wie war das für sie oder ihn? Meinungsverschiedenheit und Missverständnisse entstehen oft, weil wir in unserem Blick auf die Welt, in unserer Erfahrung – die auf unseren Erwartungen gründet – gefangen sind. Indem wir die Erfahrung der anderen Person reflektieren, relativieren wir unsere eigene Version der Realität und beginnen mit dem Gegenüber mitzufühlen.

Je nachdem wie stark Ihre Gefühle sind, benötigen Sie vielleicht etwas Zeit, um Ihr Gemüt zu beruhigen, eine weniger negative Haltung zu entwickeln und in der Lage zu sein, in einen sinnvollen Dialog mit der Person einzutreten. Obwohl Sie es nicht vor sich herschieben sollten, den Konflikt anzugehen – und möglicherweise den Fehler begehen, zu glauben, dass das Problem von selbst weggehen wird –, sollten Sie sich ebenso nicht unter Druck setzen, den Konflikt sofort zu lösen. Schwierige Gefühle können ihre Zeit brauchen, um abzuklingen und sich aufzulösen, und manchmal ist es besser, ein bis zwei Tage zu warten, um die Angelegenheit zu klären.

Seien Sie bereit zu vergeben und um Vergebung zu bitten

Bei der Konfliktlösung geht es nicht darum, zu gewinnen, Vergeltung zu üben oder die andere Person in ihre Schranken zu weisen. Es geht darum, eine gemeinsame Sichtweise der Geschehnisse zu entwickeln, sich auf die erforderlichen Veränderungen zu einigen und das Vertrauen wiederherzustellen. Dies erfordert die Bereitschaft, der anderen Person und sich selbst zu vergeben [Amro 2018].

Eine Technik, die mir erlaubt, Vergebung zu üben, wann immer jemand etwas Schlimmes sagt oder tut, besteht darin, mich daran zu erinnern, dass die Person nicht wirklich glücklich sein kann. Stattdessen muss sie oder er sich in irgendeiner Notlage befinden. Aus meiner eigenen Erfahrung weiß ich beispielsweise, dass ich, wenn ich harsche oder unfreundliche Worte benutze, für gewöhnlich gestresst, erschöpft bin oder mich gerade in einem anderen unglücklichen Gemütszustand befinde. Anders gesagt, ich handele aus meiner mentalen Verfassung heraus, oft ohne mir dessen bewusst zu sein, was gerade passiert. Mir bewusst zu machen, dass die andere Person in irgendeiner Weise unglücklich oder verzweifelt sein muss, hilft mir, mich in die Person einzufühlen und für sie oder ihn Mitgefühl zu empfinden. Dies ermöglicht mir, bereit für Vergebung zu sein. Wenn ich feststelle, dass ich noch immer an dem Gedanken festhänge, dass die Person für ihr oder sein Verhalten bezahlen sollte, dann sage ich mir, dass ich selbst weit davon entfernt bin, perfekt zu sein, und dass auch ich unangemessen agiere und unfreundliche Dinge gesagt habe. Das schwächt meine selbstgerechte Haltung, die Idee, dass die andere Person ein gewisses Leid auf sich nehmen muss, um wiedergutzumachen, was sie oder er getan hat. Zusätzlich erinnere ich mich daran, dass ich eine Menge Fehler in meinem Leben gemacht habe, dass ich Dinge gesagt und getan habe, die ich später bereut habe. Das macht es für mich leichter, der anderen Person Empathie entgegenzubringen und bereit zu sein, zu vergeben.

Einen ähnlichen Ansatz wende ich an, um mir selbst zu vergeben, was manchmal schwieriger ist, als jemandem anderen zu vergeben: Wir können

unsere härtesten Kritiker und voller Selbstverurteilung sein. Es macht jedoch keinen Sinn, uns selbst zu quälen – genauso wie es keinen Sinn macht, so zu tun, als ob alles die Schuld der anderen Person ist. Fähig zu sein, einen Fehler zuzugeben, ist ein Zeichen von Stärke und Reife – nicht von Schwäche.

Teilen Sie Beobachtungen

Der erste Schritt, Konflikte mit gewaltfreier Kommunikation zu lösen, ist klar darzulegen, was Sie gesehen und gehört haben, und der Geschichte der anderen Person aufmerksam zuzuhören.

Allerdings ist das manchmal leichter gesagt als getan. Ich finde es oft herausfordernd, bei meinen Beobachtungen zu bleiben und keine Bewertung, Beurteilung oder indirekte Kritik hinzuzufügen, wenn ich meine Geschichte teile, insbesondere wenn ich immer noch wütend oder verletzt bin. Aber wie Sofer zurecht bemerkt: »The less blame and criticism are in our words, the easier it will be for the others to hear us« [Sofer 2018, S. 75]. Wenn Bob zu Kim in der Unterhaltung aus Tabelle 4 beispielsweise sagen würde: «Sie sind machthungrig und ignorieren immer meine Vorschläge«, dann hätte er Kim sowohl einen Stempel aufgedrückt als auch ihr Verhalten generalisiert und bewertet, anstatt seine Beobachtung zu schildern. Dies würde es für Kim viel schwerer machen, Bobs Sichtweise anzunehmen. Glücklicherweise blieb Bob bei den Fakten und sagte: »... insbesondere weil ich nicht feststellen konnte, dass Sie auch nur eine meiner Ideen im vorhergehenden Roadmap-Workshop aufgegriffen hatten.« Diese Botschaft ist frei von jeglicher Form des Stempel-Aufdrückens, Verallgemeinerung und Bewertung. Es transportiert lediglich Bobs Beobachtung. Deswegen seien Sie achtsam mit den Worten, die Sie wählen, und bleiben Sie bei den Fakten.

Aber Ihre Beobachtung zu teilen ist nur ein Bestandteil von dem, was im ersten Schritt der Konfliktlösung passieren muss. Der andere, manchmal noch schwierigere Aspekt besteht darin, einfühlsam zuzuhören und das Gehörte nicht vorschnell zu beurteilen, abzutun und zu interpretieren. Wie bereits erwähnt, aufmerksam zuzuhören und zu akzeptieren, was die andere Person zu sagen hat, bedeutet nicht, dass Sie der Person zustimmen oder deren Aussage bestätigen. Stattdessen erkennen Sie an, dass es mehr als nur eine Wahrnehmung der Realität gibt, mehr als eine Geschichte, was die Voraussetzung dafür ist, der anderen Person Empathie und Verständnis entgegenzubringen.

Deswegen ist es besonders wichtig, wie wir kommunizieren, wenn wir es mit einem Konflikt zu tun haben. Die im Kapitel *Gespräche* diskutierten Praktiken werden Ihnen helfen, Ihre Geschichte auf ehrliche Weise und mit freundlichen

Worten auszudrücken, sodass die andere Person Ihre Perspektive verstehen kann; sie werden Ihnen auch helfen, genau zuzuhören und die Sichtweise des Gegenübers zu akzeptieren.

Ergründen Sie Gefühle

Gefühle spielen eine Schlüsselrolle in Konflikten: Wir können die Auseinandersetzung analysieren und versuchen, das Problem zu lösen, so sehr wir auch wollen; solange wir von Wut, Angst und anderen schwierigen Emotionen ergriffen sind, kommen wir nicht weiter und können uns nicht mit der anderen Person versöhnen. Trotzdem sind wir nicht immer gut darin, unseren Gefühlen Aufmerksamkeit zu schenken und mit ihnen umzugehen, insbesondere bei der Arbeit. Entsprechend ignorieren und unterdrücken wir sie oder, wenn sie überhandnehmen, lassen wir ihnen freien Lauf. Bei Bob kann sich seine Frustration über Kims Leadership-Stil zum Beispiel für eine Weile aufgestaut haben, bis sie schließlich ausgebrochen ist. Wenn er gegenüber seinem Gefühlsleben aufmerksamer gewesen wäre, hätte er vielleicht seine sich aufbauende Frustration wahrgenommen. Dies hätte ihm erlaubt, seine Gefühle zu einem früheren Zeitpunkt auf konstruktive Weise zu artikulieren – anstatt auf Kim loszugehen.

Mit schwierigen Gefühlen umgehen

Wenn wir schwierige Gefühle erleben, dann sind wir oft, wie zuvor besprochen, versucht, die Schuld dafür auf die andere Person zu schieben. Aber um Konflikte zu lösen, müssen wir die Verantwortung für unsere Gefühle, Gedanken und Handlungen übernehmen. Zum Beispiel hat Bob vielleicht die Gefühle von Wut und Verlegenheit bei Kim ausgelöst. Diese Gefühle aber gehören ihr und sie ist dafür verantwortlich, angemessen mit ihnen umzugehen – zu verstehen, dass sie sich abschwächen und schließlich vollständig verschwinden werden, wenn sie sie anerkennt und sie nicht durch unfreundliche Gedanken über Bob weiter anheizt. Wenn wir erkennen, was unsere Gefühle auslöst, und uns auf unsere Gefühle einstellen, können wir nicht hilfreiche, gewohnheitsmäßige Reaktionen vermeiden, wie zum Beispiel, dass Bob Kim anschreit und sie beschuldigt. Es befreit uns davon, die gleiche Reaktion auf die gleichen Trigger zu zeigen, ohne dass wir uns (voll) bewusst sind, was wir gerade tun.⁵⁴

Auch wenn schwierige Gefühle unangenehm sind, sie sind Bestandteil unseres Lebens. Jeder fühlt gelegentlich Irritation, Frustration, Wut, Sorgen, Ängste und so weiter. Deswegen verurteilen Sie sich nicht und machen sich nicht selbst fertig, wenn Sie negative Gefühle haben, sondern gehen Sie auf die richtige Weise mit ihnen um. Halten Sie sich nicht an ihnen fest oder

identifizieren sich mit ihnen. Bezeichnen Sie sich beispielsweise nicht als wütende oder ängstliche Person. Erkennen Sie stattdessen lediglich an, dass gerade Wut oder Angst bei Ihnen vorhanden ist – so wie bei Millionen von anderen Menschen in diesem Moment. Erlauben Sie nicht, dass negative Emotionen Sie definieren. Aus dem gleichen Grund ignorieren und unterdrücken Sie sie nicht. Lassen Sie zu, dass Sie beispielsweise jetzt gerade Wut oder Angst erleben. Sagen Sie sich, dass dies kein Problem ist, solange Sie Ihre Gefühle nicht reaktiv ausdrücken oder unterdrücken. Dann machen Sie den nächsten Schritt und untersuchen Sie, welcher dahinterliegende Grund mit Ihrer Emotion verbunden ist.

Erkennen von Gefühlen

Auch wenn es wichtig ist, unsere Gefühle wahrzunehmen und zu akzeptieren, um Konflikte zu lösen, kann es manchmal schwer sein: Die Ideen und Vorstellungen, die wir über uns selbst haben, wer wir sein möchten und was wir tun oder nicht tun sollen, können uns daran hindern, schwierige Gefühle zu erkennen und zu akzeptieren. Wenn Kim beispielsweise sich selbst gerne als freundliche und vertrauensvolle Person sieht, dann kann es für sie hart sein, anzuerkennen, dass sie hin und wieder Wut und Verlegenheit empfindet. Anders gesagt, wenn die in uns gegenwärtigen Gefühle nicht zu unserer Selbstwahrnehmung passen, dann können wir dies unterbewusst ignorieren und unterdrücken. Etwas Ähnliches kann passieren, wenn wir gestresst und angespannt sind: Die Anspannung in uns kann unsere Gefühle überdecken und es so für uns schwerer machen, sie wahrzunehmen. Wenn Sie es schwierig finden, Ihre Gefühle zu erkennen und anzunehmen, empfehle ich Ihnen, sie mit den Fragen in Tabelle 6 zu erkunden.

Gefühl	Wie fühlen Sie sich?
Ort	Wo fühlen Sie es?
Empfindung	Wie fühlt es sich an? Spüren Sie Druck, Enge, Schmerzen, Schwere? Wärme, Offenheit, Leichtigkeit, Fließen?
Tonalität	Von welcher Art ist das Gefühl, wie ist sein Grundton? Ist es angenehm, neutral oder unangenehm?
Bedeutung	Sind irgendwelche Gedanken oder Geschichten mit dem Gefühl verbunden? Wenn Sie es in einem Wort beschreiben müssten, welches wäre das?
Bedürfnisse	Mit welchem Bedürfnis ist das Gefühl verbunden? Was ist Ihnen hier wichtig?

Tab. 6 Gefühle spüren (entlehnt von [Sofer 2018, S. 145])

Achten Sie darauf, dass Sie die Fragen in Tabelle 6 nicht überstürzt beantworten. Nehmen Sie sich Zeit, sie zu beantworten. Seien Sie sich bewusst, dass oft verschiedene Gefühle vorhanden sind, was anfänglich schwer zu erkennen sein kann. Wenn das bei Ihnen der Fall ist, beginnen Sie mit dem am stärksten ausgeprägten Gefühl. Danach schauen Sie auf die hintergründigeren Gefühle. Wenn Sie dennoch feststellen, dass Sie nichts spüren, dann versuchen Sie sich zu entspannen. Vielleicht sind Sie in Gedanken gefangen oder betäubt von Stress und Müdigkeit. Um mit Ihren Gefühlen wieder in Kontakt zu kommen, achten Sie auf Ihren Körper: Schauen Sie nach Bereichen, wo Sie sich unwohl fühlen oder ein Spannungsgefühl verspüren – beispielsweise im Gesicht, im Bauch oder in der Brust – und versuchen Sie, sie zu lockern. Dies sollte Ihnen helfen, sich zu entspannen und sich der vorhandenen Emotionen bewusster zu werden. Wie die Fragen in Tabelle 6 zeigen, äußern sich die Gefühle im Körper.

Gefühle teilen

Wenn Sie sich Ihrer Gefühle dann bewusst sind, bestärkt Sie gewaltfreie Kommunikation darin, diese zu teilen. Obgleich dies womöglich Mut erfordert, ist es notwendig, diesen Schritt zu vollziehen: Es hilft der anderen Person, sich in Sie hineinzufühlen und zu verstehen, welche Auswirkung ihr oder sein Verhalten auf Sie hatte – und umgekehrt. Dass Kim zum Beispiel in Tabelle 4 zu Bob gesagt hat, dass sie sich wütend und peinlich berührt gefühlt habe, hilft Bob, Kim als menschliches Wesen zu sehen, und es ermöglicht ihm, allmählich seine vorgefasste Sicht auf Kim als arrogante, machthungrige Produktperson loszulassen. Mit anderen Worten, unsere Gefühle zu verbalisieren hilft uns, über vorgefertigte Schubladen und Projektionen hinauszugehen und die Menschlichkeit in der anderen Person zu erkennen.

Decken Sie Bedürfnisse auf

Gewaltfreie Kommunikation betrachtet Bedürfnisse als die Wurzel für unsere Gefühle; sie sind der wahre Grund, warum wir fühlen, wie wir fühlen, und warum wir möchten, was wir möchten [Rosenberg 2015; Sofer 2018]. Bob kann beispielsweise auf Anerkennung, Empathie und mögliche finanzielle Vorteile aus sein – vielleicht möchte er die Chancen maximieren, dass sein Vertriebsziel erfüllt wird und er einen Bonus erhält. Kim sehnt sich vielleicht nach Respekt und Vertrauen. Aber womöglich möchte sie ebenso ihre persönliche Zielsetzung erreichen und eine finanzielle Anerkennung erhalten. Wie dieses Beispiel zeigt, ist es nicht ungewöhnlich, dass unsere Intentionen vielfältig sind und unterschiedliche Bedürfnisse im Spiel sind.

Die Rolle von Bedürfnissen in Konflikten

Wenn es einen Konflikt gibt, streiten wir über scheinbar entgegengesetzte Meinungen, Optionen und Ideen. Für bare Münze genommen, können diese einfach unvereinbar sein. Wenn beispielsweise keine Daten verfügbar sind, die eindeutig zeigen, dass entweder die Bindung bestehender Nutzer oder die Neugewinnung von Nutzern die richtige Wahl ist, dann könnten Kim und Bob bis in alle Ewigkeit diskutieren, ohne die Auseinandersetzung aufzulösen und zu einer Einigung zu gelangen. In der Praxis würden sie wahrscheinlich einen Kompromiss eingehen, zum Beispiel ein doppeltes Ziel für das nächste Quartal vereinbaren, das beide Optionen kombiniert. Aber wie ich im Kapitel *Entscheidungsfindung und Verhandeln* beschreibe, ist das Verhandeln von Positionen selten das Richtige, das man tun sollte: Für gewöhnlich mündet es in einem schwachen Kompromiss, von dem keine der beiden Parteien wirklich profitiert.

Das ist der Moment, wo Bedürfnisse ins Spiel kommen: Bedürfnisse wie Anerkennung, Respekt, Vertrauen, Sicherheit und finanzielle Absicherung sind Teil unserer menschlichen Erfahrung: Wir besitzen sie alle zu einem gewissen Grad oder zumindest können wir sie verstehen. Unsere gegenseitigen Bedürfnisse zu verstehen, hilft uns trotz unterschiedlicher Meinungen und Sichtweisen, schwierigen Gefühlen und möglicherweise harschen Worten, zu entdecken, dass die Konfliktparteien ein gemeinsames Interesse haben. Das macht es wahrscheinlicher, eine einvernehmliche Lösung zu finden und den Konflikt an der Wurzel zu packen, was verhindert, dass sich das gleiche Problem wiederholt. Darüber hinaus fördern Sie Empathie und bauen Vertrauen auf, wenn Sie Bedürfnisse teilen. Dies sind Grundvoraussetzungen, um eine Verhaltensänderung in der anderen Person zu bewirken, wie im Kapitel *Einführung* dargelegt.

Lernen und Wachstum

Ihre Bedürfnisse aufzudecken wird Ihnen nicht nur helfen, den Konflikt zu lösen, sondern wird Ihnen auch ermöglichen, etwas über sich selbst zu lernen, einschließlich Ihrer tief verankerten Werte und Überzeugungen. Kim mag beispielsweise entdecken, dass ihr Geld wichtiger ist, als sie zuvor gedacht hatte, oder sie findet heraus, dass hinter ihrem legitimen Bedürfnis nach Respekt eine Unsicherheit steckt, inwiefern sie ihre Rolle gut ausübt, was wiederum im Wunsch resultiert, erfolgreich in ihrem Job zu sein. Genauso hilft es Ihnen, die Bedürfnisse der anderen Person zu erfahren, um die Person besser zu verstehen und herauszufinden, warum die Person auf die Weise reagiert hat.

Ich möchte jedoch noch einmal betonen, dass diese Erkundung erfordert, dass wir die volle Verantwortung für unsere Gefühle übernehmen und damit aufhören, anderen Personen die Schuld für unseren Gemütszustand zu geben. Es erfordert auch die Bereitschaft, ehrlich über die eigenen Motive zu reflektieren und auch ein offenherziges Interesse an der anderen Person zu haben. Vielleicht stellen Sie fest, dass es Ihr Selbstverständnis Ihnen manchmal schwer macht, Ihre Bedürfnisse zu sehen, genauso wie negative Gefühle es schwerer machen werden, empfänglich für die Bedürfnisse der anderen Person zu sein. Kim wird es zum Beispiel zu Beginn schwergefallen sein, sich selbst einzugestehen, dass die Erzielung eines persönlichen finanziellen Gewinns eines ihrer Ziele ist, da sie sich selbst als großzügig, aber nicht materialistisch sieht. Genauso wird Bob es schwer haben, Kims Bedürfnis nach Respekt anzuerkennen, wenn er immer noch einen Groll gegen sie hegt.

Formulieren Sie eine Bitte und nehmen Sie eine Bitte entgegen

Der letzte Bestandteil des Frameworks gewaltfreier Kommunikation ist es, eine Bitte zu äußern und entgegenzunehmen, worum die andere Person bittet. Der Konflikt wird dann als gelöst betrachtet, wenn beide Parteien die Bitte der anderen Person annehmen, wie Bob und Kim es in Tabelle 4 tun.

Bitten, nicht einfordern

Wenn Sie eine Bitte formulieren, stellen Sie sicher, dass Sie bitten und nicht einfordern. Wenn Kim zu Bob gesagt hätte: »Schreien Sie mich nie wieder an oder beschuldigen mich!«, dann hätte sie eine Verhaltensänderung eingefordert, anstatt darum zu bitten. Was ist das Problem? Erstens sind wir als Produktpersonen nicht in der Position, anderen zu sagen, was sie zu tun haben, und Forderungen zu stellen. Zweitens, wenn Sie versuchen, jemanden dazu zu bewegen, das zu machen, was Sie wollen, lösen Sie die Auseinandersetzung nicht – Sie diktieren eine Lösung, der die andere Person zustimmen mag oder nicht, und dadurch kann ein Gewinner und ein Verlierer entstehen. So sehr Sie vielleicht möchten, dass die andere Person Ihre Bitte annimmt, seien Sie darauf gefasst, dass das Gegenüber Nein dazu sagen wird – ganz genauso wie Sie das ablehnen können, um was die Person Sie bittet.

Formulieren Sie Ihre Bitte klar, konkret und positiv

Sagen Sie klar und deutlich, was Sie wollen, und stellen Sie sicher, dass Ihre Anfrage klar und konkret ist. Wenn die andere Person nicht ganz versteht, um was Sie sie bitten, dann wird es für die Person schwer sein, zu entscheiden, wie sie darauf reagiert, und es wird schwierig sein, dies effektiv umzusetzen. Wenn

Bob zum Beispiel Kim einfach nur darum gebeten hätte, mehr Teilhabe zuzulassen, ohne zu konkretisieren, was er meint, könnte sich Kim möglicherweise nicht sicher gewesen sein, was das beinhaltet. Folglich könnte sie seine Bitte abgelehnt haben oder wäre nicht in der Lage gewesen, sie so umzusetzen, wie es von Bob gemeint war.

Wenn Sie Ihre Bitte formulieren, verwenden Sie positive Sprache und vermeiden Sie zu sagen, was Sie nicht wollen [Rosenberg 2015, Loc 1499]. Wenn Kim zu Bob beispielsweise gesagt hätte: »Schrei mich nicht mehr an«, dann hätte Bob diese Bitte als Kritik auffassen können, was es für ihn schwierig macht, die eigentliche Botschaft zu empfangen. Die im Kapitel *Gespräche* diskutierten Techniken, inklusive Flipping und Framing, werden Ihnen helfen, eine positive Bitte zu formulieren, die die andere Person entgegennehmen kann.

Nein hören und sagen

Auf dieser Stufe angekommen, werden Sie hoffentlich in der Lage sein, die gegenseitigen Bitten anzunehmen. Aber das ist nicht immer der Fall; manchmal ist die Antwort, die Sie hören, Nein. Sie können sich dann enttäuscht, im Stich gelassen oder sogar wütend fühlen. Aber geben Sie noch nicht auf. Führen Sie die Unterhaltung fort, indem Sie die Person bitten, Ihnen die Gründe für das Ablehnen der Bitte mitzuteilen. Fragen Sie, was die Person davon abhält, ja zu sagen, und ob sie sonstige andere Vorschläge oder Ideen hat, die dabei helfen, Ihre Bedürfnisse zu erfüllen [Sofer 2018, S. 203].

Andererseits stellen Sie vielleicht fest, etwas ablehnen zu müssen, um was Sie die andere Person bittet – sei es, weil es inkompatibel mit einem Ihrer Bedürfnisse ist oder weil Sie es als unangebracht oder falsch erachten. Erläutern Sie deutlich, warum Sie die Bitte nicht erfüllen können, und bieten Sie an, weitere Optionen zu erkunden, um eine Lösung zu finden, die für Sie beide funktioniert [Sofer 2018, S. 204]. Mit mehr Zeit und ausreichend gutem Willen werden Sie hoffentlich eine einvernehmliche Lösung finden, die die zugrunde liegenden Bedürfnisse beider Parteien erfüllt und die Auseinandersetzung beilegt.

Wenn Sie den Konflikt nicht lösen können

Echte Konfliktlösung ist nur möglich, wenn beide Parteien bereit sind zu kooperieren – das bedeutet, die Schuldzuweisungen hinter sich zu lassen, die Verantwortung für das eigene Verhalten und die eigenen Gefühle zu übernehmen und eine Haltung des aktiven Beitrags einzunehmen. Mit gutem Beispiel voranzugehen – der anderen Person empathisch zuzuhören, die Gefühle

der Person wertzuschätzen und ein echtes Interesse an ihren oder seinen Bedürfnissen zu haben – wird dem Einzelnen hoffentlich helfen, sich zu öffnen und am Prozess teilzunehmen. Aber natürlich gibt es keine Garantie, dass sie oder er Ihrem Beispiel folgen wird und dass der Konflikt erfolgreich gelöst wird. Sie können Veränderung in einer anderen Person anstoßen, aber Sie können jemand anderen nicht verändern. Manche Leute haben einfach ungesunde Angewohnheiten übernommen, die sie davon abhalten, Konflikte konstruktiv zu lösen. Trotz bester Absichten wird es Ihnen deswegen vielleicht nicht gelingen, eine Auseinandersetzung beizulegen. Wenn das der Fall ist, dann ist es natürlich, Gefühle wie Enttäuschung oder Wut zu verspüren. Aber leben Sie diese nicht aus und bedrohen Sie die andere Person nicht oder versuchen Sie nicht, sie zu etwas zu zwingen. Stoppen Sie stattdessen den Prozess, sprechen Sie mit dem Linienmanager und dem Personalbereich und denken Sie darüber nach, einen neutralen und kompetenten Mediator einzuschalten, der dabei helfen kann, den Konflikt zu lösen.

Anderen helfen, Konflikte zu lösen

Wenn Sie einen Konflikt zwischen einigen Stakeholdern oder einem Stakeholder und einem Mitglied des Entwicklungsteams wahrnehmen und die Einzelnen zeigen keine Anzeichen, die Auseinandersetzung erfolgreich zu lösen, ignorieren Sie die Situation nicht.⁵⁵ Ein schwelender Konflikt hat nicht nur Auswirkungen auf die direkt darin Involvierten. Er beeinflusst auch den Rest der Gruppe, indem die Stimmung und Produktivität gemindert werden. Um den Konfliktparteien bei der Lösung zu helfen, versuchen Sie Folgendes:

Erstens sprechen Sie mit dem Scrum Master, um Beobachtungen mitzuteilen und zu beraten, wie den Parteien am besten geholfen wird. Sie oder er sollte in der Lage sein, Sie darin zu unterstützen, das Thema anzusprechen; sie oder er kann sich sogar in einer besseren Position befinden, um zur Beilegung des Streits beizutragen.

Zweitens teilen Sie Ihre Beobachtungen mit den Einzelnen, die in den Konflikt involviert sind. Analysieren oder urteilen Sie nicht, weisen Sie keinen Fehler oder keine Schuld zu und schlagen Sie keine Lösung vor. Legen Sie so objektiv wie möglich dar, was Sie gesehen und gehört haben. Erklären Sie, welche Auswirkung der Konflikt auf Sie und den Rest der Gruppe hat. Hören Sie einfühlsam zu, was die anderen zu sagen haben. Vielleicht könnten Sie dies in Einzelgesprächen mit jeder Person tun oder die Parteien zu einem gemeinsamen Meeting einladen, abhängig davon, was Ihrer Meinung nach am besten funktioniert.

Drittens denken Sie darüber nach, den Personen anzubieten, sie in gewaltfreier Kommunikation zu unterrichten, sodass sie ihren Konflikt selbst lösen können. Wenn es unwahrscheinlich ist, dass dieser Ansatz funktioniert, dann könnten Sie eine Mediation vorschlagen. Letzteres verlangt jedoch, dass die vom Konflikt betroffenen Personen offen für Mediation sind und akzeptieren, dass ein Mediator ihnen helfen wird, den Konflikt zu lösen und

eine einvernehmliche Lösung zu finden. Wenn Sie selbst die Mediation anbieten, stellen Sie sicher, dass Sie über ausreichende Fähigkeiten zur Konfliktlösung verfügen und nicht einer Partei gegenüber voreingenommen oder in die Meinungsverschiedenheit verwickelt sind. Andernfalls werden die anderen Personen Sie nicht als neutral und unparteiisch betrachten und Ihnen nicht trauen.

Wenn Leute keinerlei Hilfe annehmen, aber nicht fähig sind, den Konflikt aus eigener Kraft erfolgreich zu lösen, überlegen Sie, das Problem zu eskalieren und die Linienmanager der jeweiligen Personen und den Personalbereich zu involvieren.