

Konfliktmanagement und wertschätzende Kommunikation

Der konstruktive Umgang mit Kritik und Konflikten für RSEs

Gesellschaft für Informatik deRSE Julian Dehne Florian Goth Jan
Phillip Thiele Jan Linxweiler Anna-Lena Lamprecht Maja Toebs

Einordnung

Warum Konfliktmanagement für RSEs?

Research Software Engineers arbeiten an der Schnittstelle von Wissenschaft, Technik und Organisation. Konflikte sind dort systemimmanent:

- doppelte Ziele: Projektziele vs. persönliche/wissenschaftliche Ziele
- interdisziplinäre und interkulturelle Unterschiede im Team
- Umgang mit Forschenden, die fachlich, aber nicht softwaretechnisch denken
- transiente Teams mit wenig gemeinsamer Historie

Diese Beispielsitzung übt den *konstruktiven* Umgang mit Kritik und Konflikten sowie gewaltfreie, wertschätzende Kommunikation.

Aufbereitet nach Schulungsunterlagen von Eckhard Sültemeyer (Management- und Gesundheitsberatung, Karlsruhe) (Sültemeyer 2000).

Was zeichnet einen konfliktfähigen Menschen aus?

(Kritik am Verhalten in bestimmten Situationen, nicht an der ganzen Person)

- die Fähigkeit, konstruktive Kritik auszuüben
- die Fähigkeit, Kritik auszuhalten und anzunehmen
- Toleranz, Offenheit
- Dialogbereitschaft
- Einfühlungsvermögen
- die Bereitschaft, Irrtümer einzugestehen
- nicht nachtragend sein

Was ist ein Konflikt?

Das Aufeinandertreffen von *verschiedenen, gegensätzlichen, bis nicht zu vereinbarenden* ...

- Interessen
- Zielen
- Werten / Kulturen
- Meinungen
- Bedürfnissen
- Gefühlen
- Vorgehensweisen

... in einer Person sowie zwischen Personen und Gruppen.

Konfliktarten und das Eisberg-Modell

- Sachkonflikte (Sacharbeit)
- Interessenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Wertekonflikte
- Beziehungskonflikte
- Führungskonflikte
- Rollenkonflikte
- Rangkonflikte
- Untergruppenkonflikte
- Territorialkonflikte
- Zugehörigkeitskonflikte
- Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte
- Strukturkonflikte
- Zielkonflikte
- Individualkonflikte

Sichtbarer Konflikt

- der *Sachkonflikt* an der Oberfläche

Hintergrund (verdeckt)

- Interessen / Bedürfnisse, Gefühle
- Beziehungsprobleme, intrapersonale Probleme
- Werte, Missverständnisse / Kommunikationsprobleme
- Informationen, Sichtweise, strukturelle Bedingungen

Darunter liegen **Persönlichkeitsprobleme** und *prägende Erfahrungen aus der Vergangenheit*.

(nach Christoph Besemer, Mediation – Vermittlung in Konflikten (Besemer 1993))

Konfliktmanagement als Energiemanagement

Energieverluste vs. Energiegewinn

Umgang mit Gefühlen, Lust/Freude, Motivation

Energieverlust durch

- Gegeneinander
- Schweigen / Zumachen
- Blockaden, Grabenkämpfe
- Erstarrung, Verkrampfung
- Bedrohung / Beschimpfung
- Lähmung / Enge, Kälte / Angst
- Spannung, Reibung, Stillstand

Energiegewinn durch

- Wille zur konstruktiven Konfliktbewältigung
- Miteinander (reden), Beweglichkeit
- Aufeinander zugehen, Lebendigkeit
- Entwicklung, Spielräume
- Wärme, Verständnis, Vertrauen
- Mut, ehrliche Reflexion
- Differenzieren

Vom Gegeneinander zum Miteinander

Statt sich auf der Ebene von **Sache / Position / Person** *destruktiv* gegenüberzustehen (A B), gemeinsam eine *konstruktive* Lösung C mit **Nutzen und Zufriedenheit** suchen.

Leitfragen: *Was ist der Konflikt? Was ist der Konfliktstoff?*

Wichtig zu klären:

- die Beziehung
- das Sachproblem
- die Gefühle
- der Grad der Abhängigkeit
- die Qualität der Kommunikation

Ist es ein **heißer** oder ein **kalter** Konflikt?

Anregungen für den Umgang mit Konflikten

Fünf Leitfragen

1. **Woran erkenne ich, dass es um einen Konflikt geht?** (s. *Konfliktdefinition / -arten, Symptome*)
2. **Was sind die Aspekte?** sichtbare / Hintergrund- / energetische / Persönlichkeitsaspekte (s. *Eisbergmodell, Körper/Gefühl*)
3. **Wo “steht” der Konflikt?** Welche Auswirkungen hat er? (*heiß – kalt? offen – verdeckt?*)
4. **Wer ist beteiligt?** mit welchem Einfluss, welchen Abhängigkeiten, welchem Kommunikationsstil? Wer tut was (nicht) – aus welchem Beweggrund?
5. **Was ist meine Sichtweise, “Gefühlslage”, meine Handlungsmöglichkeit?** Was kann ich selbst tun? Wer kann mich unterstützen?

Möglichkeiten der Konfliktbewältigung

Drei Wege – abhängig von der Situation

Konflikt unvermeidbar / Einigung unmöglich	Konflikt vermeidbar / Einigung unmöglich	Konflikt unvermeidbar / Einigung möglich
Machtkampf (dialektisch)	Zurückziehen (Flucht)	Problemlösung (gemeinsam)
Schiedsgericht	Isolation (Abwendung)	Kompromiss (Anforderungen zurückstecken)
Schicksal	Ignorieren (des Problems, der Person)	Friedliche Koexistenz (Abgrenzung)
Es gibt Sieger und Verlierer; "fremde" Autorität entscheidet	Steht wenig – steht viel auf dem Spiel?	aktiv = bejahen / passiv = Gleichgewicht der Kräfte

Wünschenswert ist die **gemeinsame Problemlösung**: Gedanken, Gefühle, Ansichten und Bedürfnisse aller Beteiligten anerkennen und gemeinsam eine neue Lösung suchen – ohne Sieger und Verlierer, zu beiderseitigem Nutzen.

Vom Streit zur Verständigung

Vorgehensweise für Konfliktlösungen

1. Genaue **Schilderung der Situation** durch Betroffene – andere hören zu.
2. Reine **Verständnisfragen** und Ergänzungsfragen (wer, wo, wie, warum, was, wieviel) – keine wertenden Fragen.
3. **Bedürfnisse** der Betroffenen ermitteln, Absichten klären, visualisieren.
4. **Ursachen** ermitteln: Was verhindert die Erfüllung der Bedürfnisse? (**Konfliktstoff**)
5. Prüfen, ob das hinter dem **Sachproblem** liegende **emotionale Problem** ermittelt ist.
6. Ermitteln von **Lösungsalternativen** – in der Regel gibt es mehrere Wege.
7. **Konsequenzen** überlegen (mögliche Auswirkungen?).
8. **Sofortmaßnahmen** und längerfristige **Maßnahmen** festlegen und vereinbaren.

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg

Wertschätzende, nicht-verletzende Kommunikation

Zwei Haltungen in der Kommunikation (Rosenberg 2016):

Eher “wölfisch” ...

- analysieren, bewerten / abwerten, urteilen
- argumentieren, kritisieren, angreifen / verteidigen
- fordern, Zwang ausüben, verletzen, strafen androhen
- Schuldgefühle erzeugen, Du-Haltung
- Bedingungen stellen (wenn ... dann), Vorwürfe
- Warum-Fragen (Rechtfertigung fordern)

Eher “giraffisch” ... (Sprache des Herzens)

- wertschätzend, achtsam, aufrichtig, einfühlsam
- verständnisvoll, vertrauend, offen, klar, respektvoll
- Interesse an Lösung und gegenseitiger Verständigung
- mitfühlend, fragend
- Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse und Gefühle übernehmen
- aktiv zuhörend

Grundannahmen

- Alle Menschen streben danach, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.
- Als soziale Wesen sind wir in vielen Bedürfnissen voneinander abhängig.
- Auch hinter aggressivem Verhalten steckt ein Bedürfnis.

Grundhaltungen

- **Offenheit:** sich klar und offen ausdrücken.
- **Empathie:** sich in andere einfühlen.

Ziele

- wirkliche Verständigung
- größere Handlungsfähigkeit
- Lösungen zum Nutzen und zur Zufriedenheit der Beteiligten
- höhere Eigenverantwortung
- ein schöneres Leben für die Beteiligten

Die 4 Schritte der GFK

“Giraffensprache” – Wortschatz üben

1. **Beobachtung** – Fakten, die in einer konkreten Situation wahrgenommen (gesehen, gehört) werden. *Statt* Bewertungen, Interpretationen, Vorwürfe. → Beobachtung und Bewertung trennen.
2. **Gefühl** – signalisiert, ob unsere Bedürfnisse erfüllt sind. Ich-Formulierung (“Ich bin ... weil mein Bedürfnis ...”) *statt* Du-Formulierung. Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen.
3. **Bedürfnis** (körperlich, persönlich, sozial) – das *Verbindende* hinter den Positionen erkennen: *Was brauche ich? Was braucht der andere?*
4. **Bitte / Wunsch** – in positiver Handlungssprache, konkret und beobachtbar, hier und jetzt überprüfbar. Eine **Bitte** (ein Nein wird ertragen) *statt* einer **Forderung**.

Die 2 Seiten und 4 Schritte der GFK

Schritt	Offenheit (ICH) <i>sich klar ausdrücken</i>	Empathie (DU) <i>sich einfühlen</i>
1. Wahrnehmung	Wenn ich sehe / höre ...	Wenn du siehst / hörst ...
2. Gefühl	... fühle ich mich ...	... fühlst du dich ...
3. Bedürfnis	... weil mir ... wichtig ist ...	... weil dir ... wichtig ist ...
4. Bitte	... deshalb bitte ich dich ...	... hättest du gerne, dass ich ...?

(Darstellung nach Silvia Richter-Kaup, Karlsruhe)

Besondere Einsatzmöglichkeiten der GFK

(nach Ingrid Holler, Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation (Holler 2010))

- Störungen aktiv mit den 4 Schritten ansprechen
- mit Kritik, Vorwürfen und Schuldzuweisungen produktiv umgehen
- empathisch auf die Menschen hinter dem Konflikt hören, ohne die andere Meinung zu übernehmen (die Bedürfnisse hinter einem Nein erkunden)
- Ärger vollständig ausdrücken, statt ihn heimlich wirken zu lassen
- lähmende innere Konflikte in lebendige Perspektiven umwandeln
- klare Bitten äußern statt Forderungen stellen
- Dankbarkeit ausdrücken, ohne sich oder andere zu verpflichten

Fallbeispiel

“Momo” von Michael Ende – auf den Grund gehen

Als Lesebeispiel dient der Streit zwischen **Nino** und **Nicola** aus Michael Endes *Momo* (Ende 1973): Momo kann *wie kein anderer zuhören* – mit ganzer Aufmerksamkeit und Anteilnahme. Dadurch erkennen die Streitenden nach und nach, worum es *eigentlich* geht.

Diskussionspunkte für die Übung:

- Wie wirkt echtes, wertschätzendes Zuhören auf den Konfliktverlauf?
- Wo liegt der Sachkonflikt, wo das *emotionale* Problem (Eisberg-Modell)?
- Welche der 4 GFK-Schritte lassen sich im Dialog wiederfinden?
“Gelingt es, die *emotionale Ladung des Konfliktes zu akzeptieren und zu entladen, wird der Blick für den Grund des Konfliktes frei ... Offenes und klärendes Streiten verbindet.*” — E. Sültemeyer

Feedback geben – konstruktiv und wertschätzend

Die Feedback-Sandwich-Regel

Ein einfaches Grundmuster für schwierige Rückmeldungen – **positiv beginnen, kritisch in der Mitte, positiv abschließen**:

1. Positiver Einstieg

- ehrliche Anerkennung:
Was läuft gut?
- konkret, nicht
floskelhaft
- schafft eine offene,
sichere
Gesprächsbasis

2. Konstruktive Kritik (Mitte)

- das *änderbare*
Verhalten benennen
- sachlich und als
Ich-Botschaft
- mit einer klaren **Bitte**
verbinden

3. Positiver Abschluss

- Ermutigung und
Ausblick
- Vertrauen in die
Weiterentwicklung
- gemeinsame nächste
Schritte

Merke: Das “Sandwich” ist eine **Hilfe, kein Automatismus** – es wirkt nur, wenn Lob und Kritik *ehrlich* gemeint sind, sonst wird es durchschaut.

Merkmale guten Feedbacks

Gutes Feedback ist ...

- **konkret & beschreibend** statt pauschal und bewertend
- **zeitnah** zur beobachteten Situation
- auf **Verhalten** bezogen, nicht auf die Person
- auf **Veränderbares** gerichtet

Im RSE-Alltag allgegenwärtig: **Code Reviews, Merge Requests, Pair Programming** – dieselben Regeln gelten für schriftliches wie für mündliches Feedback.

... und dialogisch

- in **Ich-Botschaften** formuliert
- **dosiert** – nicht alles auf einmal
- als **Bitte**, nicht als Forderung
- dort erbeten, wo es möglich ist

Feedback = GFK in der Praxis

Die “Mitte des Sandwichs” gelingt am besten mit den **4 Schritten der GFK**:

GFK-Schritt	Im Feedback
1. Beobachtung	“Mir ist aufgefallen, dass die neue Funktion keine Tests hat ...” (Fakt, keine Wertung)
2. Gefühl	“... das verunsichert mich ...” (Ich-Botschaft)
3. Bedürfnis	“... weil mir die Verlässlichkeit des Codes wichtig ist.”
4. Bitte	“Könntest du vor dem Merge zwei, drei Tests ergänzen?” (konkret; ein Nein wird ausgehalten)

So wird aus einem Vorwurf (“*Du testest ja nie!*”) eine **wertschätzende, umsetzbare Bitte** – die *giraffische* statt der *wölfischen* Haltung.

Besemer, Christoph. 1993. *Mediation: Vermittlung in Konflikten*. Werkstatt für Gewaltfreie Aktion.

Ende, Michael. 1973. *Momo*. Thienemann Verlag.

Holler, Ingrid. 2010. *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation*. Junfermann Verlag.

Rosenberg, Marshall B. 2016. *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache Des Lebens*. Junfermann Verlag.

Sültemeyer, Eckhard. 2000. *Konfliktmanagement: Der Konstruktive Umgang Mit Kritik Und Konflikten Und Gewaltfreie, Wertschätzende Kommunikation*. Schulungsunterlagen, Management- und Gesundheitsberatung, Karlsruhe.