

**Felicitas Knaupp**

## **Einfühlsame Kommunikation. Herzstück eines erfolgreichen Konfliktmanagements**

**Der Wert des Gesprächsführungsmodells der Gewaltfreien  
Kommunikation für die Schaffung einer konstruktiven  
Konfliktkultur durch Führungskräfte in Organisationen**

**Bachelorarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2012 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668889590

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/460855>

**Felicitas Knaupp**

## **Einfühlsame Kommunikation. Herzstück eines erfolgreichen Konfliktmanagements**

**Der Wert des Gesprächsführungsmodells der Gewaltfreien Kommunikation für die Schaffung einer konstruktiven Konfliktkultur durch Führungskräfte in Organisationen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# Einfühlsame Kommunikation- Herzstück eines erfolgreichen Konfliktmanagements

DER WERT DES GESPRÄCHSFÜHRUNGSMODELLS DER  
GEWALTFREIEN KOMMUNIKATION FÜR DIE  
SCHAFFUNG EINER KONSTRUKTIVEN KONFLIKTKULTUR  
DURCH FÜHRUNGSKRÄFTE IN ORGANISATIONEN

# Inhalt

<b>I Konstruktive Konfliktkultur schaffen – eine lohnende Herausforderung</b> .....	<b>4</b>
<b>II Konflikte und ihr Management</b> .....	<b>6</b>
1. Definition grundlegender Begriffe .....	6
1.1 Was ist ein Konflikt?.....	6
1.2 Weitere Analysemerkmale von Konflikten .....	7
1.3 Förderndes Konfliktmanagement.....	8
1.4 Konstruktive Konfliktkultur.....	8
2. Vom Umgang mit Konflikten .....	9
2.1 Konflikte am Arbeitsplatz .....	9
2.2 Vier Grundformen des Umgangs mit Konflikten am Arbeitsplatz .....	10
2.3 Personenbezogene Interventionen nach Glasl .....	11
<b>III Emotionen und ihr Management</b> .....	<b>13</b>
1. Definition grundlegender Begriffe .....	13
1.1 Emotion/Gefühl.....	13
1.2 Bedürfnis.....	14
2. Vom Umgang mit Emotionen .....	14
2.1 Emotionen am Arbeitsplatz.....	14
2.2 Was bedeutet förderndes Emotionsmanagement?.....	15
2.3 Emotionale Intelligenz nach Goleman.....	16
<b>IV Das Gesprächsführungsmodell der Gewaltfreien Kommunikation</b> .....	<b>18</b>
1. Grundlegende Informationen.....	18
1.1 Dr. Marshall B. Rosenberg und die Entstehung der GFK.....	18
1.2 Warum <i>Gewaltfreie</i> Kommunikation? .....	19
2. Verbindung schaffen durch gewaltfreie Kommunikation.....	19
2.1 Menschenbild und Ziel .....	19
2.2 Die innere Haltung führt das Werkzeug.....	20
2.3 Das Vier-Schritte-Modell – Werkzeug einer einfühlsamen Kommunikation .....	23
3. Grenzen mit Chancen .....	30
<b>V Konfliktmanagement ist Führungsverantwortung</b> .....	<b>31</b>
1. Die Führungskraft als Konfliktmanager .....	31
2. Vom Umgang mit Macht .....	32

2.1 Macht <i>über</i> Menschen oder Macht <i>mit</i> Menschen.....	32
2.2 Ein Ausdruck von Macht: Kritik bzw. Feedback .....	33
<b>VI Experteninterview.....</b>	<b>34</b>
1. Bestimmung des Ausgangsmaterials .....	34
1.1 Festlegung des Materials.....	34
1.2 Analyse der Entstehungssituation .....	35
1.3 Formale Charakteristika des Materials .....	35
2. Fragestellung der Analyse .....	36
2.1 Richtung der Analyse.....	36
2.2 Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung .....	36
3. Die Analyse.....	36
3.1 Analysetechnik und Analyseeinheiten .....	36
3.2 Ablaufmodell der Analyse.....	37
3.3 Kategorien.....	37
4. Auswertung der Analyse.....	37
5. Interpretation der Ergebnisse.....	40
6. Reflexion über das Forschungsvorgehen.....	41
<b>VII Fazit und Ausblick.....</b>	<b>42</b>
<b>VIII Literaturverzeichnis .....</b>	<b>45</b>
<b>IX Anhang .....</b>	<b>49</b>
Anlage 1: Konfliktstufen nach Glasl .....	50
Anlage 2: Wörter die als Ausdruck von Gefühlen benutzt werden, aber eher Gedanken und Interpretationen ausdrücken .....	51
Anlage 3: Gefühle, die auf erfüllte Bedürfnisse hinweisen können .....	52
Anlage 4: Gefühle, die auf unerfüllte Bedürfnisse hinweisen.....	53
Anlage 5: Grundlegende Bedürfnisse.....	54
Anlage 6: Kurzfragebogen im Vorfeld des Interviews .....	56
Anlage 7: Kontrakt zwischen Interviewteilnehmerin und Interviewerin zum Zweck des Datenschutzes .....	57
Anlage 8: Erklärungen zu Vorgehensweise und Aufstellung des halbstandardisierten Fragenkatalogs im Vorfeld der Durchführung des Interviews.....	59
Anlage 9: Darstellung des tatsächlichen Verlaufs des Interviews .....	62
Anlage 10: Transkription des Interviews.....	65

Anlage 11: Kategoriensystem.....	73
Anlage 12: Beispielhafte Darstellung der Verdichtung von Textpassagen aus dem Interview .....	77
Anlage 13: Beispielhafte Darstellung der Verbindung zwischen Codes und Codings.....	80