

In Verbindung treten:
Konfliktlösung in Organisationen
durch *Gewaltfreie Kommunikation*

Susanne Breuer, Oktober 2023

*Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum
Systemischen Coach beim Ausbildungsinstitut InKonstellation,
Themenbereich: Coaching Tools und Methoden*

Executive Summary

Wo und wann immer Menschen aufeinandertreffen, kann es zu Konflikten kommen.

Konflikte entzünden sich zwar häufig an Sachfragen, oft liegt ihnen jedoch ein Problem auf der Beziehungsebene zugrunde. Bei der Konfliktklärung ist daher – neben dem Blick auf das Sachthema – in der Regel der Blick auf das innere Geschehen der einzelnen

Konfliktbeteiligten ebenso notwendig wie der Blick auf die Beziehungsebene. Die

Gewaltfreie Kommunikation (GfK) von Marshall B. Rosenberg ist ein

Kommunikationsprozess, der darauf abzielt, eine tiefere Verbindung zwischen Menschen zu schaffen, Konflikte zu lösen und eine respektvolle und empathische Kommunikation zu

fördern. Mit der *GfK* gelingt es, die persönlichen Empfindungen und Bedürfnisse der

Konfliktpartner in den Prozess des Konfliktcoachings einzubeziehen und sie als Brücke

zwischen den Konfliktparteien zu nutzen, durch die eine Annäherung ermöglicht wird. Bei

der Konfliktlösung in Unternehmen durch einen Coach mit Hilfe der *GfK* sollte der Coach

folgende Aspekte beachten:

1. Empathisches Zuhören
2. Unterstützung bei der Identifikation und beim Ausdrücken der Gefühle und Bedürfnisse der Konfliktparteien
3. Ermutigung der Konfliktparteien, sich in die Lage des jeweils anderen zu versetzen
4. Ermutigung, eine konkrete Bitte zu äußern
5. Follow Up-Termin und Unterstützung bei der Umsetzung

Ein versierter Coach kann bei der Implementierung der *GfK* in Unternehmen unterstützen und somit zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur und der konstruktiven Konfliktlösung im Unternehmen beitragen.

Die wesentlichen Bestandteile der *GfK* sind die folgenden vier Schritte, die aufeinander aufbauen:

Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte

Durch die bewusste Anwendung der oben genannten Schritte werden Konflikte reduziert, Empathie gefördert und eine respektvolle Kommunikation in Organisationen etabliert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	Seite 4
2. <i>Gewaltfreie Kommunikation</i> – theoretische Einordnung	Seite 5
3. <i>Gewaltfreie Kommunikation</i> als Haltung	Seite 5
4. Die vier Schritte der <i>Gewaltfreien Kommunikation</i>	Seite 7
5. <i>Gewaltfreie Kommunikation</i> im Coaching vermitteln	Seite 8
6. Konfliktcoaching mit der <i>Gewaltfreien Kommunikation</i>	Seite 9
7. Fazit	Seite 11
8. Quellen und Links	Seite 13

Einleitung

Wo und wann immer Menschen aufeinandertreffen, kann es zu Konflikten kommen. Dabei bleiben diese Konflikte – auch im beruflichen Kontext – selten auf einer reinen Sachebene und können daher auch kaum allein auf dieser Ebene gelöst werden. Zwar entzünden sich Konflikte häufig an Sachfragen, oft liegt ihnen jedoch ein Problem auf der Beziehungsebene zugrunde.¹ Unterschiedliche Werte und Weltansichten, moralische Überzeugungen oder ethische Standpunkte, Machtverhältnisse, Konkurrenzverhalten, Missverständnisse oder divergierende Interessen vermischen sich mit Sachthemen und können zu Zerwürfnissen und scheinbar unüberbrückbaren Gräben führen. Bei der Konfliktklärung ist daher – neben dem Blick auf das Sachthema – in der Regel der Blick auf das innere Geschehen der einzelnen Konfliktbeteiligten („individueller Raum“) ebenso notwendig wie der Blick auf die Beziehungsebene („Beziehungsraum“), d.h. die tiefer liegende Ebene des zwischenmenschlichen Miteinanders². Die *Gewaltfreie Kommunikation (GfK)* von Marshall B. Rosenberg ist ein Kommunikationsprozess, der darauf abzielt, eine tiefere Verbindung zwischen Menschen zu schaffen, Konflikte zu lösen und eine respektvolle und empathische Kommunikation zu fördern. Durch einen Coach³ kann die *GfK* in Unternehmen implementiert werden und zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur und der Vermeidung von Konflikten beitragen. Kommt es dennoch zu Konflikten, kann der Coach mit Hilfe der *GfK* die Konfliktpartner dabei unterstützen, ihre persönlichen Empfindungen und Bedürfnisse zu erkennen, zu formulieren und sie als Brücke zwischen den Konfliktparteien aufzubauen, über die eine Annäherung wieder ermöglicht wird.

Die *GfK* soll deshalb hier als eine sehr zielführende Methode für die Konfliktlösung und -vermeidung in Unternehmen vorgestellt werden, sowie als ein Kommunikationsprozess, durch den eine Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden kann.

¹ Vgl. Bienert/Crisand, 1999, S. 32.

² Die Terminologie entstammt dem „Loop Approach“ von Klein, Hughes und Fleischmann. Ihre „vier Räume von Organisationen“, der „Individuelle Raum“, der „operative Raum“, der „Steuerungsraum“ und der „Beziehungsraum“ sind eine Abwandlung von Ken Wilbers „AQAL-Modell“, in dem Wilber vier Perspektiven von und auf Wirklichkeit entwirft und ihnen vier Menschenbilder zuordnet.

³ Im Laufe dieser Arbeit verwende ich ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum. Selbstverständlich sollen sich hier jedoch alle Personen und Identitäten inkludiert und gleichberechtigt angesprochen fühlen.

Gewaltfreie Kommunikation – theoretische Einordnung

In den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte der amerikanische Psychologe und Mediator Marshall B. Rosenberg seine Methode *Gewaltfreie Kommunikation*. Rosenberg etablierte die *Gewaltfreie Kommunikation* zu einer Zeit, in der ein allgemeiner Wandel der Perspektive in nahezu allen traditionellen Wissenschaftsbereichen zu beobachten war. Eine neue Art der Begründung für die beobachteten Phänomene entstand: „An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.“⁴ Auch der Mensch wird als ein komplexes System; als eine Einheit von physischen, geistigen und psychischen Anteilen anerkannt. Durch diese Komplexität erklärt man folglich das unterschiedliche Verhalten, Empfinden und Handeln von Individuen. Viele der noch heute verwendeten system-theoretischen Methoden entstehen in dieser Zeit. Vor allem das Werk der Amerikanerin Virginia Satir ist hier hervorzuheben. Sie entwickelte u.a. die Arbeit mit Glaubenssätzen, das Reframing sowie das lösungsorientierte Vorgehen im systemischen Coachingprozess. Auch Rosenbergs *Gewaltfreie Kommunikation* ist vor diesem Hintergrund eines konstruktivistischen Verständnisses von Kommunikation und einer systemtheoretischen Weltanschauung zu verstehen, die bis heute im Bereich des systemischen Coachings Bestand hat.

Gewaltfreie Kommunikation als Haltung

Die *GfK* kommt heute in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, wie in Organisationen oder Unternehmen, in Schulen, bei Familien- und Paartherapie, Beratung, Coaching und in diplomatischen Verhandlungen zum Einsatz. Ihr Erfolg dürfte unter anderem der Tatsache geschuldet sein, dass es sich bei der *GfK* um eine sehr effektive Kommunikationsmethode handelt, bei der zudem der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Emotionen – man könnte auch sagen, mit seinem „Menschsein“ – im Zentrum steht.

Rosenberg beschreibt seine Methode als eine „prozessorientierte Sprache, die statische Verallgemeinerungen eher verhindert“.⁵ Er grenzt diese von der „Amtssprache“ ab, unter

⁴ Simon, 2006, S. 12ff.

⁵ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 38

der er die Sprache versteht, die sich hinter Rollen oder Gesetzen versteckt.⁶ Mit Aussagen wie, „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Befehl von oben“, „Weil es das Gesetz so will“ oder „Ich hatte keine Wahl“ sprechen wir uns selbst Eigenverantwortung und Freiwilligkeit unseres Handelns ab. Auch ist die „statische Sprache“ oder „Amtssprache“ unflexibel und verletzend. So erklärt Rosenberg: „Man kann das Verb ‚sein‘ auf zwei unterschiedliche Weisen benutzen. In Gewaltfreier Kommunikation würde ich sagen: ‚Bist du im Moment wütend?‘ Aber wenn ich sage: ‚Du bist ein wütender Mensch‘, dann ist das statische Sprache.“⁷ Diese statische Sprache schadet der Beziehung der beteiligten Personen, da durch die Festschreibung „wütender Mensch“ kein Raum für eine empathische Verbindung mehr besteht. Durch die „Prozesssprache“ in Form der Frage nach dem gerade existierenden Gefühl „Bist du im Moment wütend?“ hingegen, öffnet sich dieser Raum. „Das heißt, wir machen uns bewusst, dass wir uns in einem ständigen Veränderungsprozess befinden.“⁸

Wenn es im Konflikt den jeweiligen Parteien gelingt, authentisch über ihre aktuellen Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen und von Vorwürfen oder Festschreibungen anderer abzusehen, kann es zur Verbindung zwischen den Gesprächspartnern kommen. Wichtig ist es daher, die *GfK* nicht nur als eine reine Kommunikationsmethode zu betrachten. Vielmehr ist sie eine innere Haltung bzw. ein „Wertesystem“⁹, das man annimmt, wenn man die *GfK* verinnerlicht: Man entwickelt sich „weg von der Stärke, die andere schwach machen muss, hin zur Stärke für alle – weg vom Entweder-Oder und hin zur Berücksichtigung aller Bedürfnisse – weg von der Konkurrenz und hin zur Kooperation. Kurz gesagt: weg von der Trennung und hin zur Bindung“, erklärt Ingrid Holler im Vorwort zur deutschen Ausgabe von Rosenbergs *GfK*.¹⁰ Diese innere Haltung können wir nicht nur anderen gegenüber, sondern auch uns selbst gegenüber einnehmen und so achtsamer mit uns und anderen umgehen lernen.

⁶ Rosenberg bezeichnet die „Prozesssprache“ auch als „Giraffensprache“, da Giraffen das Tier mit dem größten Herzen sind. Ihr gegenüber setzt er die „Wolfssprache“ (im englischen Sprachraum ist es die „Hyänensprache“). Als „Wolfssprache“ versteht er die statische, verletzende Sprache. Auf Grund der Länge der vorliegenden Arbeit kann auf die Metaphorik von „Giraffensprache“ und „Wolfssprache“ hier nicht weiter eingegangen werden.

⁷ Vgl. Rosenberg, 2012, S. 21.

⁸ Vgl. Rosenberg, 2012, S. 21.

⁹ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 154.

¹⁰ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 14.

Die vier Schritte der *Gewaltfreien Kommunikation*

Die wesentlichen Bestandteile der *GfK* sind die folgenden vier Schritte, die aufeinander aufbauen:

Der erste Schritt: Beobachtung

Bei diesem Schritt geht es darum, das Ereignis zu benennen und zunächst möglichst neutral und wertfrei darzulegen. An dieser Stelle ist es wichtig, jegliche Interpretation, Wertung oder Kritik zu vermeiden, um keine automatische Abwehrhaltung des Gegenübers zu provozieren.

Beispiel: "Als ich gestern Abend nach Hause kam, hattest du den Müll noch nicht heruntergebracht."

Der zweite Schritt: Gefühl

Die zweite Komponente der *GfK* ist der Ausdruck des eigenen Gefühls, das durch die beobachtete Handlung ausgelöst wurde. Hier ist das Ziel, dass die Gesprächspartner, sich selbst ehrlich, menschlich und verletzlich zeigen, ohne andere für die eigenen Gefühle verantwortlich zu machen.

Besonders wichtig an dieser Stelle ist es, sich zunächst über das eigene Gefühl klar zu werden und dieses dann so konkret wie möglich zu benennen. Das kann ein wenig Übung benötigen. Vor allem im beruflichen Kontext tun wir uns hiermit häufig schwer und schenken oft dem „individuellen Raum“ wenig Zeit und Aufmerksamkeit. Diese „Vorarbeit“ ist jedoch unerlässlich für die Konfliktlösung mit Hilfe der *GfK*.

Beispiel: "Ich fühlte mich enttäuscht und frustriert."

Der dritte Schritt: Bedürfnis

Im dritten Schritt benennen die Konfliktparteien die Bedürfnisse, die nicht erfüllt wurden und somit dem Konflikt zu Grunde liegen. Hinter unseren Gefühlen stecken laut Rosenberg immer tiefer liegende Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind universell und können kulturell oder individuell unterschiedlich ausgedrückt werden, aber sie sind essenziell für das

menschliche Wohlbefinden. Indem die Konfliktparteien ihre Bedürfnisse klar benennen, helfen sie ihrem Gegenüber zu verstehen, was für sie wichtig ist.

Beispiel: "Ich brauche Ordnung und Sauberkeit zuhause, damit ich mich wohlfühlen kann."

Der vierte Schritt: Bitte

Die Äußerung einer klaren und positiv formulierten Bitte bietet dem Konfliktpartner die Möglichkeit, den Bedürfnisse entgegenzukommen. Wichtig hierbei ist es, die Bitten konkret, machbar und frei von Forderungen oder Druck zu formulieren.¹¹ Der Konfliktpartner soll sie freiwillig annehmen können, ohne sich gedrängt zu fühlen.

Beispiel: "Könntest du mir bitte helfen, den Müll rauszutragen, wenn er voll ist, damit wir beide uns in der Küche wohlfühlen?"

Gewaltfreie Kommunikation im Coaching vermitteln

Durch die bewusste Anwendung der oben genannten Schritte können Konflikte reduziert, Empathie gefördert und eine respektvolle Kommunikation sowie die notwendige innere Haltung etabliert werden. Rosenberg betont jedoch zurecht, dass es sehr viel Zeit braucht, den Prozess der *GfK* zu lernen und anzuwenden.¹² Dazu ist es auch notwendig, alte Gewohnheiten der Kommunikation und die Be- oder Verurteilung Anderer sowie das Verschanzen hinter „Amtssprache“ oder Rollenbildern bewusst abzulegen. Durch den Ausdruck von Gefühlen und der bewussten Übernahme von Eigenverantwortung gewinnt die Kommunikation an Authentizität und Ehrlichkeit.

Die bedeutendste Anwendung der *GfK* liegt Rosenberg zufolge in der „Entwicklung von Selbsteinführung.“¹³ Häufig liegt jedoch hier schon die erste Schwierigkeit, denn vor allem im beruflichen Kontext sind wir es nicht gewöhnt und haben wir es teilweise verlernt, unsere Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Lange Zeit galt es regelrecht als unprofessionell, am Arbeitsplatz Gefühle zu haben, geschweige denn, diese zu äußern. Im Job fokussieren

¹¹ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 35.

¹² In Ingrid Hollers *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation* finden sich viele Übungen, mit denen die *GfK* vermittelt und erlebt werden kann. Wer die *GfK* Anderen nahebringen möchte, egal ob in Seminaren, Trainings oder Coachings, dem sei es sehr ans Herz gelegt.

¹³ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 125

wir uns auf Fakten und die Sachebene und merken oft nicht, dass unserem Handeln und unserer Kommunikation tiefer liegende Emotionen und Bedürfnisse zugrunde liegen. Oft lässt auch die Art der Sprache, die wir im beruflichen Kontext anwenden, die Ebene von Gefühlsäußerungen kaum zu. Dabei liegen die „Vorteile einer Erweiterung unseres Gefühlswortschatzes [...] auf der Hand, nicht nur in engen Beziehungen, sondern auch in der Arbeitswelt“ schreibt Rosenberg.¹⁴

Mit der *GfK* kann eine offene Unternehmenskultur wachsen, in der Mitarbeitende mit ihrem ganzen „Ich“ zur Arbeit kommen und sich als ganzer Mensch mit allen dazugehörigen physischen, geistigen und psychischen Facetten in die Arbeit einbringen.¹⁵ Das bedeutet für die Kommunikation, aus der eigenen Perspektive zu sprechen und hinter den eigenen Ideen und Überzeugungen zu stehen. Sätze wie „Ich brauche...“, „Ich sehe das so...“ oder „Ich empfinde...“ werden zur Alltagssprache im Büro.¹⁶

Rosenberg rät dazu, zunächst einmal den eigenen Gefühlswortschatz zu erweitern und auszubauen. Hier kann Coaching einsetzen. Mit gezielten systemischen Fragen unterstützt der Coach den Coachee dabei, mit den eigenen Gefühlen in Verbindung zu treten und diese zum Ausdruck zu bringen. Hilfreich sind hierbei konkrete Praxisbeispiele und das Durchspielen von verschiedenen Szenarien, z.B. in Form von Rollenspielen.

Auch das empathische Zuhören wird im Coaching vermittelt und geübt. Denn ebenso wie wir „nicht darin geübt sind, unsere eigenen Bedürfnisse in Worte zu fassen, sind die meisten von uns nicht darin geübt, die Bedürfnisse anderer zu hören.“¹⁷ Im Gegenteil hören wir an dieser Stelle häufig eher Kritik oder Vorwürfe. Im Coaching übt der Coachee, hinter bestimmten Äußerungen, die möglicherweise zugrundeliegenden Gefühle und Bedürfnisse zu identifizieren.

Konfliktcoaching mithilfe der *Gewaltfreien Kommunikation*

Wie kann die *GfK* im Konfliktcoaching eingesetzt werden? Mit Hilfe der *GfK* können durch die oben beschriebenen Grundprinzipien Konflikte in Organisationen nicht nur vermieden,

¹⁴ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 49

¹⁵ Vor allem in der „New Work“-Bewegung, die durch Frederic Laloux *Reinventing Organizations* angestoßen wurde und in Modellen wie der Holokratie werden diese neuen Formen der Zusammenarbeit propagiert.

¹⁶ Vgl. Klein, Hughes und Fleischmann, 2021, S. 64.

¹⁷ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 162

sondern auch bestehende Konflikte aufgelöst werden. Auch in diesem Fall entsteht die Verbindung zwischen den Konfliktpartnern durch das Verständnis der Gefühle und Bedürfnisse der anderen Seite. Der Coach leitet beide Parteien während des Coachings durch alle vier Schritte der *GfK*.

Die Rolle des Coachs im Konfliktlösungsprozess besteht darin, den Rahmen zu schaffen, in dem sich die Parteien verbinden können, ihre Bedürfnisse gegenseitig verstehen und zu Verabredungen kommen, die die gegenseitigen Bedürfnisse zufriedenstellen.¹⁸ Der Coach begleitet sie bestmöglich bei diesem Prozess und gibt Hilfestellung, wo dies nötig ist. Es ist auch Aufgabe des Coachs, den Prozess immer wieder ins Hier und Jetzt zu lenken, wenn der Fokus der Konfliktparteien zu sehr auf der Vergangenheit liegt. Dazu kann es sogar notwendig sein, den Redefluss eines Beteiligten zu unterbrechen. Der Coach lenkt das Wechselspiel zwischen Problemorientierung und Lösungsorientierung bewusst, ohne jedoch den Beteiligten das Gefühl zu geben, dass sie nicht gehört werden. Das erfordert vom Coach vor allem Sensibilität und Einfühlungsvermögen sowie die Fähigkeit, das *GfK*-Modell effektiv zu vermitteln.

Die Haltung des Coachs sollte von Respekt, Allparteilichkeit und Neutralität geprägt sein, um eine effektive und gewaltfreie Kommunikation zwischen den Konfliktparteien zu ermöglichen. Während des Konfliktcoachings hört der Coach den Konfliktparteien aufmerksam und empathisch zu und bemüht sich, die Gefühle und Bedürfnisse der Konfliktpartner zu verstehen und darauf hinzuwirken, dass eine Verbindung zwischen den Streitparteien entsteht. Rosenberg nennt die Verbindung das „Herzstück“ der Mediation und betont, wie wichtig sie für den Konfliktlösungsprozess ist: „Wenn man in Verbindung kommt, löst sich das Problem normalerweise von selbst auf.“ Und erst durch die Verbindung „greifen die anderen Schritte der *GfK*, denn erst wenn diese Verbindung ‚geschmiedet ist‘, werden die Parteien aktiv versuchen zu verstehen, wie sich die andere Seite fühlt und was sie braucht.“¹⁹

Sofern die Konfliktparteien in der *GfK* noch nicht geübt sind, benötigen sie Unterstützung bei der Identifikation und beim Ausdrücken ihrer Gefühle und Bedürfnisse. Hier kann es hilfreich sein, wenn der Coach die angesprochenen Gefühle immer wieder spiegelt und paraphrasiert, um sicherzugehen, dass das Gesagte von allen Seiten richtig verstanden

¹⁸ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 167.

¹⁹ Vgl. Rosenberg, 2016, S. 153.

wurde. Besser noch ist es, wenn die Konfliktbeteiligten selbst dazu bereit und in der Lage sind. In diesem Fall unterstützt der Coach lediglich den Prozess des „empathischen Zuhörens“. Hierzu fordert der Coach die Konfliktparteien immer wieder dazu auf, sich in die Lage des jeweils anderen zu versetzen, um deren Gefühle und Bedürfnisse besser zu verstehen.

Wenn die Beteiligten verstanden haben, welche Gefühle und Bedürfnisse im jeweils Anderen existieren, lädt der Coach beide Parteien dazu ein, eine konkrete Bitte zu äußern. Diese Bitte sollte so formuliert sein, dass die jeweils andere Seite sie annehmen kann. Darauf aufbauend können gemeinsame Vereinbarungen getroffen werden. Wichtig ist hier, dass alle Beteiligten mit der Vereinbarung einverstanden sind und sie aktiv unterstützen, sodass es zu einem einvernehmlichen Abschluss kommt. Sollte dies noch nicht der Fall sein, muss der Prozess wiederholt werden, bis es zu einem Einvernehmen kommt. Der Coach unterstützt dabei, die Lösungsstrategien in klarer, positiver Prozesssprache zu formulieren.

Der Coach sollte außerdem beiden Seiten aktive Unterstützung für die Umsetzung der Vereinbarungen anbieten. Außerdem kann es sinnvoll sein, einen Folgetermin zu vereinbaren, um den Fortschritt zu verfolgen und sicherzustellen, dass die Vereinbarungen umgesetzt werden. In diesem Termin reflektieren beide Parteien gemeinsam darüber, ob sich die Situation aus ihrer Sicht verbessert hat.

Fazit

Durch einen versierten Coach kann die *Gewaltfreie Kommunikation* nach Marshall B. Rosenberg in Unternehmen implementiert werden und zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur und der konstruktiven Konfliktlösung im Unternehmen beitragen. Ein wesentlicher und wichtiger Bestandteil bei der *GfK* als Konfliktlösungsinstrument ist es, dass beide Kommunikationspartner mit Hilfe der Methode zunächst einmal mit sich selbst und ihren eigenen Bedürfnissen in Kontakt kommen. Durch das anschließende Äußern der Empfindungen und der darunter liegenden Bedürfnisse, entsteht Empathie zwischen den Beteiligten. Eine sehr klar und konkret geäußerte Bitte an den Konfliktpartner, eröffnet einen konstruktiven Weg, um aufeinander zuzugehen. So können komplexe Probleme und Konfliktsituationen auf der Beziehungsebene aufgelöst werden. Vor allem im beruflichen Bereich benötigt die *GfK* jedoch einiges an Übung und/oder einen Coach, der in konkreten

Konflikten den Prozess begleitet. Die entsprechenden Investitionen von Zeit und Ressourcen können für das Betriebsklima und die Unternehmenskultur sehr lohnend sein.

Quellen und Links:

Literatur:

Werner Bienert und Ekkehard Crisand (Hrg.), Arbeitshefte der Führungspsychologie, Band 23, Methodik der Konfliktlösung. Heidelberg: Sauer-Verlag, 1999.

Ingrid Holler, Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation: Abwechslungsreiche Übungen für Selbststudium und Seminare. Paderborn: Junfermann, 2016.

Sebastian Klein, Ben Hughes und Frederik Fleischmann, Der Loop Approach: Wie du deine Organisation von innen heraus transformierst. Frankfurt: Campus Verlag, 2019.

Frederic Laloux, Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen, 2015.

Isolde Macho-Wagner und Thomas Wagner, Wege zum achtsamen Miteinander: Gewaltfreie Kommunikation und Spiritualität. Freiburg: Kreuz, 2012.

Sonja Radatz, Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2006.

Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann, 2016.

Marshall B. Rosenberg, Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation: Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Freiburg: Herder Verlag, 2012.

Günter Seemann, Gewaltfreie Kommunikation im Führungsalltag: Wie sie erfolgreich Gespräche führen und stressfrei Konflikte lösen. Norderstedt: Books on Demand, 2009.

Fritz B. Simon, Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2006.

Ken Wilber, Integrale Psychologie: Geist, Bewußtsein, Psychologie, Therapie. Freiburg: Arbor Verlag, 2012.

Links:

https://de.wikipedia.org/wiki/Marshall_B._Rosenberg, 26.07.2023

[Ken Wilbers integrale Theorie und Praxis – Eine Einführung \(integratesforum.org\)](http://integratesforum.org),
26.07.2023