



Coverdale

Arbeitsbuch
Konfliktmanagement
Workbook
Conflict Management

Vorwort

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps, die wir in vielen Jahren unserer Beratungs- und Trainingsarbeit bei Coverdale gesammelt, weiterentwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft haben.

Veränderungen und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens sind Tagesgeschäft. Viele Unternehmen stehen sogar vor tiefgreifenden Umbrüchen, weil sich ihre Märkte, Kunden und Rahmenbedingungen so radikal ändern. In einigen Branchen ist absehbar, dass radikale Änderungen sich in Zukunft immer wieder abspielen werden, so dass Unternehmen eine noch grundlegendere Veränderungsfähigkeit – wir nennen das Transformationsfähigkeit – erlernen müssen.

Die Art, wie sich Menschen in Unternehmen organisieren, zusammenarbeiten, führen und geführt werden, ist aus unserer Sicht der zentrale Faktor für die Effizienz, die Wertschöpfung sowie die Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens.

Wir nennen dies „Das Betriebssystem für Führung und Zusammenarbeit“ oder „Human Interaction Operating System HIOS®“. Wie bei einem Computer bestehen Unternehmen aus Hardware wie Anlagen, Gebäuden und Produktionsmitteln. Die Führung, das soziale Miteinander, die Prozesse, wie die Hardware interagiert, und auch die Schnittstellen zum Kunden haben starke Analogien zu einem Betriebssystem. Passt das Betriebssystem gut zur Hardware und verleiht es keine Ressourcen mit unnötigen Hintergrundanwendungen, macht der Nutzer – also der Kunde – gute Erfahrungen und das System läuft optimal.

Die Arbeit von Coverdale konzentriert sich auf die Erneuerung und Weiterentwicklung der „Betriebssysteme für Führung und Zusammenarbeit“ unserer Kunden. Daher starten wir in diesem Buch mit einer kurzen Einführung dazu. Nach der Vorstellung der Coverdale-Lernmethode behandelt dieses Arbeitsbuch zwei Themenbereiche: zum einen das Thema Ihres Coverdale-Seminars sowie zum anderen die Grundlagen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Das Arbeitsbuch schließt ab mit einer Reihe von Arbeitsblättern sowie weiterführenden Informationen zu Coverdale und unserem Dienstleistungspotfolio.

Wir laden Sie ein, in diesem Buch zu stöbern, für Sie Wichtiges nachzulesen, sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen. Nutzen Sie es als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale-Seminar und frischen Sie damit Erkenntnisse und Erfahrungen auf; klären, hinterfragen und reflektieren Sie Entscheidungsprozesse und Verhaltensweisen mit Hilfe der Arbeitsblätter.

Viel Erfolg wünscht

Ihr Coverdale-Team

Die Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit



Preface

This book contains a wealth of ideas, suggestions, models and practical tips which we have collected, developed and tested for relevance to day-to-day practice.

Change and the progressive development of an organization are integral elements of everyday business. Many organizations are actually faced with profound upheavals brought about by dramatic changes affecting their markets, customers and operating conditions. Some industries are likely to be confronted with successive radical changes in the future, which mean that organizations will be compelled to develop an even greater capacity for change (or transformation, as we call it).

In our view, the ways in which people in organizations cooperate and manage themselves as well as the manner in which they are organized and led are key factors when it comes to the efficiency of an organization and its ability to learn, adapt and create value.

We call this the "operating system for management and cooperation" or the "human interaction operating system, HIOS®." Much like computers, business organizations consist of hardware, including equipment systems, buildings and means of production. The complex consisting of management, social interaction, the processes through which hardware components interact and interfaces with customers is very similar to an operating system. If the operating system fits well with the hardware, and if it doesn't waste resources with unnecessary background applications, users – and thus customers – benefit from positive experiences, and system performance is optimal.

Coverdale focuses on the goals of renewing and developing our clients' "operating systems for management and cooperation." That is why this booklet begins with a brief introduction to the concept. Following an overview of the Coverdale learning method, the workbook addresses two subject areas: the topic of your Coverdale seminar, on the one hand, and the basic principles of cooperation and communication, on the other. The workbook then closes with a series of worksheets as well as further information about Coverdale and our portfolio of services.

We cordially invite you to read through this booklet, immerse yourself in the sections that are important to you and make marginal notes. Use it as a reminder of the topics covered in your Coverdale seminar and a means of refreshing your knowledge and experience. Clarify, question and reflect upon relevant decision-making processes and behavior patterns with the aid of the worksheets.

We wish you the best of success.

Your Coverdale-Team
Specialists in Management and Cooperation

Inhalt

	<i>Seite</i>
Vorwort	2
EINLEITUNG_	
Coverdale-Fokus	
Betriebssystem für Führung und Zusammenarbeit (HIOS®)	10
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	14
Erfahrungslernen	
Erfahrungslernen	20
Rückblenden	22
Erfahrungslernen sichert Wissen	24
KONFLIKTMANAGEMENT_	
Konflikt – Was ist das?	
Definition „Konflikt“	28
Konfliktsignale	30
Positive und negative Wirkungen von Konflikten	32
Konfliktursachen	
Konfliktursachen	36
Konflikte durch Kulturunterschiede	38
Die Organisation als Konfliktpotenzial	40
Abhängigkeitsbeziehungen in Organisationen als Konfliktpotenzial	42
Kommunikationsprobleme	44
Grundannahmen	
Bezugsrahmen	48
Menschliche Kommunikation: Inhalt und Beziehung	50
Verhaltensmuster	
Psychische Dynamik in der Konfliktescalation	56
Neun Stufen der Eskalation	60
Konfliktverhaltensmodell	64
Verhaltensmuster bei Konflikten	66
Ich bin o.k. – Du bist o.k.	68
Rabattmarken	72
Drama-Dreieck	74
Konflikte klären	
Das wird nur unangenehm	78
Gesprächshaltung	80
Konfliktklärung	82
Die fünf Konfliktbewältigungsmodalitäten	84
Konflikte lösen	88
Konfliktdiagnose	90
Fragen zur Konfliktdiagnose	92
Beziehung zwischen Konfliktpartnern	98
Mediation	100



Content

	<i>Page</i>
Preface	3
INTRODUCTION_	
Coverdale Focus	
Human interaction operating system (HIOS®)	11
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	15
Experience-based Learning	
Experience-based learning	21
Reviewing	23
Experience-based learning ensures knowledge	25
CONFLICT MANAGEMENT_	
Conflict – what is it?	
Definition "conflict"	29
Signs of conflict	31
Positive and negative effects of conflicts	33
Causes of conflict	
Causes of conflict	37
Conflicts resulting from cultural differences	39
The organization as conflict potential	41
Dependency relationships in organizations as conflict potential	43
Communication problems	45
Basic mechanisms	
Frames of reference	49
Human communication: content and interpersonal dynamics	51
Behavior pattern	
The psychological dynamics of conflict escalation	57
Nine levels of escalation	61
The Conflict Behavior Model	65
Conflict behavior patterns	67
I'm OK – you're OK	69
Trading stamps	73
The drama triangle	75
Resolving conflicts	
This is just unpleasant	79
Discussion attitude	81
Conflict resolution	83
The five conflict handling modes	85
Solving conflicts	89
Conflict diagnosis	91
Questions for diagnosing conflicts	93
Relationship between partners in a conflict	99
Mediation	101

Die Phasen im Konfliktgespräch	104
Vorgehensweise in einem Konfliktklärungsworkshop	106
Essentials für Konfliktklärung	110
Literatur	113
GRUNDLAGEN_	
Zusammenarbeit	
Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	116
Aufgabe und Prozess	118
Zielvereinbarung	120
Motivation und das limbische System	122
Motivationstheorien	130
Unterschiedliche Motivationen einbinden	132
Kommunikation	
Kongruenz und Authentizität	136
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	138
Kommunikationsmodell	144
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	146
Aktives Zuhören	148
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	150
Killerphrasen	154
Emotionen ansprechen	156
Feedback geben	158
Abstraktionsleiter	160
Stärkenquadrat – Wertequadrat	162
Fragetechnik	168
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	172
ANHANG_	
Arbeitsblätter	
Fragebogen zu Ihrem eigenen Konfliktverhalten	180
Fragebogen Bezugsrahmen	182
Individuelle Notizen: „Knöpfe“	184
Coverdale	
Erneuerung und Weiterentwicklung Ihres Betriebssystems für Führung und Zusammenarbeit	188
Impressum	192



	<i>Page</i>
The phases in a conflict discussion	105
Procedures for conflict resolution workshops	107
Essential aspects of conflict resolution	111
Literature	113
FUNDAMENTALS_	
Working together	
Recognizing and applying process strengths	117
Task and process	119
Agreeing on aims	121
Motivation and the limbic system	123
Theories on motivation	131
Differences in motivation	133
Communication	
Congruence and authenticity	137
Objective and relationship level – the iceberg model	139
Model of communication	145
Criteria for successful communication	147
Active listening	149
The ten-step program for active listening	151
Killer phrases	155
Addressing emotions	157
Giving feedback	159
Ladder of inference	161
Strength square – value square	163
Question techniques	169
Recommendations for successful meetings	173
APPENDIX_	
Work sheets	
Questionnaire: How do you behave in conflict situations?	181
Questionnaire Frame of reference	183
Individual notes: "Hot buttons"	185
Coverdale	
Renewing and upgrading your Human Interaction Operating System	189
Imprint	192

Impressum / Imprint

Publisher

Coverdale Team Management Deutschland GmbH
 Boosstraße 3
 81541 Munich, Germany
 phone +49 89 651283-0
 fax +49 89 651283-29
 deutschland@coverdale.de
 www.coverdale.com

Ausgewählte Arbeits-Tools
 sind zusammen mit Erläute-
 rungen auch innerhalb der
 Coverdale-App verfügbar.


Layout

Agentur an der Ruhr
 Uwe Seifert und Partner
 58452 Witten, Germany
 up@aadr.de
 www.aadr.de

Selected tools and further
 information are included
 in the Coverdale App.

Picture

Uwe Seifert

Apple, das Apple Logo sind Marken der
 Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern
 eingetragen sind. App Store ist eine Dienst-
 leistungsmarke der Apple Inc.

Google Play und das Google Play-Logo sind
 Marken von Google Inc.

Apple, the Apple logo are trademarks of Apple
 Inc., registered in the U.S. and other countries.
 App Store is a service mark of Apple Inc.

Google Play and the Google Play logo are
 trademarks of Google Inc.

Copyright Coverdale 2022

08.2022