



Coverdale

Arbeitsbuch
Konfliktmanagement
Workbook
Conflict Management

Vorwort

Wir laden Sie ein

... in diesem Buch zu stöbern,
... für Sie Wichtiges nachzulesen,
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale-Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

In dem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps. In vielen Jahren der Beratungs- und Trainingsarbeit hat Coverdale Material gesammelt und entwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft. Dieses Material wollen wir gerne an Sie weitergeben.

Dieses Arbeitsbuch gliedert sich in zwei Hauptteile: Material zu dem Thema Ihres speziellen Coverdale-Seminars und Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation. Am Anfang des Arbeitsbuches finden Sie noch eine Information zur Coverdale-Lernmethode und am Ende weiterführende Informationen zu Coverdale und dem Coverdale-Dienstleistungsportfolio.

Vorgestellt werden Konzepte und Erklärungen aus verschiedenen theoretischen Ansätzen des Konfliktmanagements, die wir als hilfreich erfahren haben. Wir erheben damit keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Grundlegend für unser Konfliktverständnis ist die Prämisse, dass in sozialen Konflikten alle Konfliktparteien an der Dynamik des Konflikts ursächlich beteiligt sind und daher nach unseren Erfahrungen eine Ausrichtung der Konfliktklärung nach den Kriterien Schuld/Unschuld, falsch/richtig und wahr/unwahr nicht sinnvoll erscheint. Wir sehen die Klärung der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien als notwendige Voraussetzung für eine Einigung auf der sachlichen Ebene. Damit verbunden werden Konzepte zur Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens und Grundlagen der Kommunikation dargestellt. Die Kapitel beschäftigen sich mit Modellen, die eine erfolgreiche Kommunikation ermöglichen sollen, sowie Essentials, die hilfreich sind, um Konflikte im positiven Sinne zu verhindern. Zudem werden Methoden und Vorgehensweisen zur effektiven Konfliktklärung aufgezeigt. Dazu ergänzend wird die Mediation thematisiert – hier geht es um die Konfliktklärung durch einen unparteiischen Dritten.

Unabhängig von dem jeweiligen Seminarthema haben Sie in Ihrem Coverdale-Seminar Ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit vertieft. Ob Sie verhandeln, Projekte managen, Konflikte bearbeiten, moderieren oder Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen – immer geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu gestalten. Die Grundlagen dafür sind also in jedem Fall wichtig, und wir beziehen uns immer wieder darauf. Deshalb finden Sie in Ihrem Arbeitsbuch nach dem spezifischen Teil für Ihr Coverdale-Seminar auch einen Teil zu Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Coverdale-Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Preface

We cordially invite you ... to browse through this book,
... to look up the things that are important to you,
... to immerse yourself in it and make notes in the margins.

You can also use it as a reminder of your Coverdale seminar and to refresh your knowledge and experience from the seminar sessions.

This book contains a wealth of ideas, approaches, models and concrete practical hints. Coverdale has collected and compiled materials over its many years of consulting and training, and examined them to make sure that they are relevant to everyday workplace reality. It gives us great pleasure to be able to pass these on to you.

This workbook is divided into two parts: material on the topic of your specific Coverdale seminar and the fundamentals of cooperation and communication. At the beginning of this book you will find information about the Coverdale learning method, and at the end further information about Coverdale and its portfolio of services.

We introduce concepts and explanations derived from different theoretical approaches of conflict management that have proven helpful in our experience. We do not claim to provide an exhaustive catalog of such possible concepts and explanations.

The basic premise underlying our concept of conflict is that all parties involved in social conflicts contribute causally to the dynamics of a given conflict, and that the criteria of guilt/innocence, right/wrong and true/false are therefore not appropriate to an effective approach to conflict resolution. We regard the clarification of relationships among the parties as a necessary prerequisite for the achievement of accord on an objective level. Thus we introduce concepts for reflecting one's own conflict behavior and fundamentals of communication. The chapters are concerned with models intended to facilitate effective communication as well as essential keys to conflict avoidance, in the positive sense of the term. Furthermore methods and procedures for effective conflict resolution are introduced. These sections are supplemented by a chapter on mediation – the process of conflict resolution with the help of a neutral third party.

Regardless of the specific subject, your Coverdale seminar has enhanced your cooperation skills. Whether you need to negotiate, manage projects, moderate discussions, resolve conflicts or exercise your leadership role – each of these tasks involves structuring cooperation between individuals. Thus, the basics here are always important, and we constantly refer back to them. That is why the specific part of the workbook for your Coverdale seminar is followed by a section that covers the basics of cooperation and communication.

We hope you will find this enjoyable reading!

Your Coverdale team

Your specialists for leadership and cooperation

Inhalt

	<i>Seite</i>
Vorwort	2
EINLEITUNG_	
Die Coverdale-Lernmethode	
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	10
Erfahrungslernen	
Erfahrungslernen	16
Rückblenden	18
Erfahrungslernen sichert Wissen	20
KONFLIKTMANAGEMENT_	
Konflikt – Was ist das?	
Definition „Konflikt“	24
Konfliktsignale	26
Positive und negative Wirkungen von Konflikten	28
Konfliktursachen	
Konfliktursachen	32
Konflikte durch Kulturunterschiede	34
Die Organisation als Konfliktpotenzial	36
Abhängigkeitsbeziehungen in Organisationen als Konfliktpotential	38
Kommunikationsprobleme	40
Grundannahmen	
Bezugsrahmen	44
Menschliche Kommunikation: Inhalt und Beziehung	46
Verhaltensmuster	
Psychische Dynamik in der Konflikteskalation	52
Neun Stufen der Eskalation	56
Konfliktverhaltensmodell	60
Verhaltensmuster bei Konflikten	62
Ich bin o.k. – Du bist o.k.	64
„Rabattmarken“	68
Drama-Dreieck	70
Konflikte klären	
„Das wird nur unangenehm ...“	74
Gesprächshaltung	76
Konfliktklärung	78
Fragen zur Konfliktdiagnose	80
Mediation	86
Vorgehensweise in einem Konfliktklärungsworkshop	90
Essentials für Konfliktklärung	92
Literatur	95

Content

	<i>Page</i>
Preface	3
INTRODUCTION_	
The Coverdale learning method	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	11
Experience-based learning	
Experience-based learning	17
Reviewing	19
Experience-based learning ensures knowledge	21
CONFLICT MANAGEMENT_	
Conflict – what is it?	
Definition "conflict"	25
Signs of conflict	27
Positive and negative effects of conflicts	29
Causes of conflict	
Causes of conflict	33
Conflicts resulting from cultural differences	35
The organization as conflict potential	37
Dependency relationships in organizations as conflict potential	39
Communication problems	41
Basic mechanisms	
Frames of reference	45
Human communication: content and interpersonal dynamics	47
Behavior pattern	
The psychological dynamics of conflict escalation	53
Nine levels of escalation	57
The Conflict Behavior Model	61
Conflict behavior patterns	63
I'm OK – you're OK	65
"Trading stamps"	69
The drama triangle	71
Resolving conflicts	
"This is just unpleasant ..."	75
Discussion attitude	77
Conflict resolution	79
Questions for diagnosing conflicts	81
Mediation	87
Procedures for conflict resolution workshops	91
Essential aspects of conflict resolution	93
Literature	95

GRUNDLAGEN_**Zusammenarbeit**

Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	98
Aufgabe und Prozess	100
Zielvereinbarung	102
Motivation und das limbische System	104
Motivationstheorien	112
Unterschiedliche Motivationen einbinden	114

Kommunikation

Kongruenz und Authentizität	118
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	120
Kommunikationsmodell	126
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	128
Aktives Zuhören	130
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	132
Killerphrasen	136
Emotionen ansprechen	138
Feedback geben	140
Abstraktionsleiter	142
Stärkenquadrat/Wertequadrat	144
Fragetechnik	150
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	154

ANHANG_**Arbeitsblätter**

Fragebogen zu Ihrem eigenen Konfliktverhalten	162
Fragebogen Bezugsrahmen	164
Individuelle Notizen: „Knöpfe“	166
Transferplan	168

Coverdale

Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	172
---	-----

Impressum

174

	<i>Page</i>
FUNDAMENTALS_	
Working together	
Recognizing and applying process strengths	99
Task and process	101
Agreeing on aims	103
Motivation and the limbic system	105
Theories on motivation	113
Differences in motivation	115
Communication	
Congruence and authenticity	119
Objective and relationship level – the iceberg model	121
Model of communication	127
Criteria for successful communication	129
Active listening	131
The ten-step program for active listening	133
Killer phrases	137
Addressing emotions	139
Giving feedback	141
Ladder of inference	143
Strength square/value square	145
Question techniques	151
Recommendations for successful meetings	155
APPENDIX_	
Work sheets	
Questionnaire: How do you behave in conflict situations?	163
Questionnaire Frame of reference	165
Individual notes: "Hot buttons"	167
Transfer plan	169
Coverdale	
Productivity, creativity and accelerated performance – through cooperation	173
Imprint	174

Impressum / Imprint

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

Ausgewählte Arbeits-Tools sind zusammen mit Erläuterungen 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 Title: 123RF/Olga Shapkina

Apple, das Apple Logo, iPhone und iPad sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc.

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

Copyright Coverdale 2016