



Coverdale

Coverdale  
Arbeitsbuch Schwierige Gespräche  
Workbook Difficult Conversations

# 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.

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.

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

Seite

## EINLEITUNG\_

### Die Coverdale-Lernmethode

Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen ..... 10

### Erfahrungslernen

Erfahrungslernen ..... 16

Rückblenden ..... 18

Erfahrungslernen sichert Wissen ..... 20

## SCHWIERIGE GESPRÄCHE\_

### Rahmen eines schwierigen Gesprächs

Schwierige Gespräche führen, Konflikte bearbeiten  
und Verhandeln ..... 24

Konfliktsignale ..... 28

Konfliktursachen ..... 30

„Das wird nur unangenehm ...“ ..... 32

Gedacht – Gesagt ..... 34

Wann ist ein Gespräch schwierig? ..... 36

### Schwerpunkt: Sichtweisen

Unterschiedliche Versionen einer Geschichte ..... 42

Die Trugschluss-Treppe ..... 46

Gesprächseinstieg ..... 48

Gesprächshaltung ..... 54

Einschätzung anderer Menschen ..... 56

### Schwerpunkt: Gefühle

Sichtweise des anderen ..... 60

Gefühle erkennen ..... 64

Emotionale Intelligenz ..... 66

BAMBUS ..... 68

Auf Gefühle eingehen ..... 72

Umgang mit Widerstand ..... 76

Umgang mit den eigenen Gefühlen ..... 78

Über Gefühle sprechen ..... 82

### Schwerpunkt: Selbstverständnis

Selbstverständnis ..... 86

Eigene Sichtweise zur Sprache bringen ..... 88

Arbeiten mit dem „inneren Team“ ..... 92

Gewaltfreie Kommunikation ..... 96

Fallen ..... 100

Die Auswirkungen schockierender Nachrichten ..... 104

### Struktur

Gesprächsschichten ..... 108

Gesprächsvorbereitung ..... 110

Phasen in einem konstruktiven schwierigen Gespräch ..... 112

Moderation eines schwierigen Gesprächs ..... 116

Struktur eines schwierigen Gesprächs ..... 118

Empfehlungen für Mitarbeitergespräche ..... 120

Leitfaden für das Mitarbeitergespräch ..... 122



# Content

	<i>Page</i>
<b>INTRODUCTION_</b>	
<b>The Coverdale Learning Method</b>	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning . . . . .	11
<b>Experience-based learning</b>	
Experience-based learning . . . . .	17
Reviewing . . . . .	19
Experience-based learning ensures knowledge . . . . .	21
<b>DIFFICULT CONVERSATIONS_</b>	
<b>Framework of a difficult conversation</b>	
Conducting difficult discussions, coping with problems and negotiating . . . . .	25
Signs of conflict . . . . .	29
Causes of conflict . . . . .	31
"This is just unpleasant ..." . . . . .	33
What we think, what we say . . . . .	35
When is a conversation difficult? . . . . .	37
<b>Focus: viewpoints</b>	
Different versions of the same story . . . . .	43
The stairway to error . . . . .	47
Opening the conversation . . . . .	49
Discussion attitude . . . . .	55
Our opinions of other people . . . . .	57
<b>Focus: emotions</b>	
The other person's viewpoint . . . . .	61
Recognizing emotions . . . . .	65
Emotional intelligence . . . . .	67
AIKIDO . . . . .	69
Dealing with emotions . . . . .	73
Dealing with resistance . . . . .	77
Dealing with your own emotions . . . . .	79
Talking about emotions . . . . .	83
<b>Focus: identity</b>	
Identity . . . . .	87
Expressing one's own viewpoint . . . . .	89
Working with the inner team . . . . .	93
Non-violent communication . . . . .	97
Traps . . . . .	101
The effects of shocking new . . . . .	105
<b>Structure</b>	
Conversation layers . . . . .	109
Preparing the conversation . . . . .	111
Phases of a constructive difficult conversation . . . . .	113
Facilitating a difficult conversation . . . . .	117
Structure of a difficult conversation . . . . .	119
Recommendations for appraisal interviews . . . . .	121
Guide for employee review discussions . . . . .	123

Literatur .....	125
<b>GRUNDLAGEN_</b>	
<b>Zusammenarbeit</b>	
Prozess-Stärken erkennen und einsetzen .....	128
Aufgabe und Prozess .....	130
Zielklärung .....	132
Motivation und das limbische System .....	136
Motivationstheorien .....	144
Unterschiedliche Motivationen einbinden .....	146
<b>Kommunikation</b>	
Kongruenz und Authentizität .....	150
Sach- und Beziehungsaspekte in der Kommunikation .....	152
Kommunikationsmodell .....	158
Kriterien erfolgreicher Kommunikation .....	160
Aktives Zuhören .....	162
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören .....	164
Killerphrasen .....	168
Emotionen ansprechen .....	170
Feedback geben .....	172
Abstraktionsleiter .....	174
Stärkequadrat/Wertequadrat .....	176
Fragetechnik .....	182
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings .....	186
<b>ANHANG_</b>	
<b>Arbeitsblätter</b>	
Vorbereitung: Sichtweisen .....	192
Vorbereitung: Anteile .....	194
Vorbereitung: Gefühle erkennen .....	196
Vorbereitung: Gefühle mitteilen .....	198
Individuelle Notizen: „Knöpfe“ .....	200
Vorbereitung: Selbstverständnis .....	202
Vorbereitung: Schwieriges Gespräch .....	206
Rückblende: Schwieriges Gespräch .....	208
<b>Coverdale</b>	
Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit .....	212
Impressum .....	216

	<i>Page</i>
Literature .....	125
<b>FUNDAMENTALS_</b>	
<b>Working together</b>	
Recognizing and applying process strengths .....	129
Task and process .....	131
Agreeing on an aim .....	133
Motivation and the limbic system .....	137
Theories on motivation .....	145
Differences in motivation .....	147
<b>Communication</b>	
Congruence and authenticity .....	151
Objective and relationship aspects in communication .....	153
Model of communication .....	159
Criteria for successful communication .....	161
Active listening .....	163
The ten-step program for active listening .....	165
Killer phrases .....	169
Addressing emotions .....	171
Giving feedback .....	173
Abstraction ladder .....	175
Strength square/value square .....	177
Question techniques .....	183
Recommendations for successful meetings .....	187
<b>APPENDIX_</b>	
<b>Work sheets</b>	
Preparation: viewpoints .....	193
Preparation: contributions .....	195
Preparation: recognizing emotions .....	197
Preparation: communicating emotions .....	199
Individual notes: "hot buttons" .....	201
Preparation: identity .....	203
Preparation: difficult conversation .....	207
Review: difficult conversation .....	209
<b>Coverdale</b>	
Productivity, creativity and accelerated performance - through cooperation .....	213
Imprint .....	216

# Impressum / Imprint

## *Publisher*

Coverdale Team Management Deutschland GmbH  
Boosstraße 3  
81541 Munich, Germany  
phone +49-89-6514007  
fax +49-89-668685  
germany@coverdale.com  
www.coverdale.de

and

Coverdale Schweiz GmbH  
Dufourstrasse 25  
4010 Basel, Switzerland  
phone +41-61-2051940  
fax +41-61-2051945  
switzerland@coverdale.com  
www.coverdale.ch

and

Coverdale Managementberatungs und -trainings Ges.m.b.H.  
Gonzagagasse 11/17  
1010 Vienna, Austria  
phone +43-1-5334427  
and +43-1-5354578  
fax direct -15  
austria@coverdale.com  
www.coverdale.at

and

The Coverdale Organisation Ltd.  
Westpoint, 4 Redheughs Rigg  
Edinburgh, EH12 9DQ  
phone +44-131-3386126  
fax +44-131-3386700  
info@coverdale.co.uk  
www.coverdale.co.uk

## *Layout*

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

## *Pictures*

Page 214/215 and title: Photocase

Copyright Coverdale 2009

9.2009