



Coverdale

Arbeitsbuch
Kommunikation

Workbook
Communication

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 vergeudet 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 Dienstleistungsportfolio.

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

Seite

Vorwort

EINLEITUNG_

Coverdale-Fokus

Betriebssystem für Führung und Zusammenarbeit 10

Erfahrungslernen

Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen 16

Erfahrungslernen 20

Rückblenden 22

Erfahrungslernen sichert Wissen 24

Stufen der emotionalen Intelligenz 26

Präsentation

KOMMUNIKATION_

Grundlagen Rhetorik 32

Umgang mit Lampenfieber 34

Argumentationsaufbau für eine 5-Minuten-Rede 36

Aus der Sicht des Zuhörers 38

Struktur und Aufbau von Präsentationen 40

Nonverbale Kommunikation 44

Wenn der Faden reißt ... 46

Gesprächsführung und Grundlagen der Kommunikation

Gesprächsförderer und Gesprächshinderer 50

Phasen eines Kundengesprächs 54

Wirkungsvolle Kommunikation: Kongruente Botschaften 56

Kongruenz und Authentizität 60

Oberfläche und Tiefenstruktur von Worten 62

Aspekte der Körpersprache 64

Kommunikationsmodell – Das Vier-Ebenen-Modell 66

Körpersprachliche Signale 70

Einsatz von Fragetechniken 76

Fragetechnik 80

Mit Fragen führen 84

Formulierungshilfen 86

Vier Grundrichtungen des Kommunikationsverhaltens 88

Metakommunikation und Feedback 90

Aktives Zuhören 94

Kommunikationsprobleme 96

Kriterien erfolgreicher Kommunikation 98

Prinzipien sachgerechten Verhandels 100

Kennzeichen eines guten Verhandlungsergebnisses 102

Manipulationstechniken 104



Content

	<i>Page</i>
Preface	
INTRODUCTION_	
Coverdale Focus	
Human interaction operating system	11
Experience-based Learning	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	17
Experience-based learning	21
Reviewing	23
Experience-based learning ensures knowledge	25
Levels of emotional intelligence	27
Presentation Skills	
COMMUNICATION_	
Basics of public speaking	33
Dealing with stage fright	35
Constructing the argumentation for a five-minute speech	37
From the listener's perspective	39
Structure of presentations	41
Non-verbal communication	45
If you get off-track ...	47
Conversational Skills and Basics of Communication	
Conversation promoters and conversation hinderer	51
Phases of a customer consultation	55
Effective communication: congruent messages	57
Congruence and authenticity	61
Surface and deep structure of words	63
Aspects of body language	65
Model of communication – the four-sides model	67
Body Language Signals	71
Using question techniques	77
Question techniques	81
Leading through questions	85
Formulation aids	87
Four basic patterns of communication behavior	89
Meta-communication and Feedback	91
Active listening	95
Communication problems	97
Criteria for successful communication	99
The principles of negotiating appropriately	101
Hallmarks of a good negotiating outcome	103
Manipulation techniques	105

Interkulturelle Kommunikation	
Kommunikation und Verhandlung	112
Feedback und Konfliktkultur	114
Interkulturelle Kompetenz	116
Empfehlungen für Geschäftsbeziehungen mit China, Japan und Korea	120
Interkulturelle Konflikte	132
Einige Hinweise für kulturübergreifendes Geschäftsverhalten	134
Präsentationen vor einem internationalen Publikum	136
E-Mail-Verkehr mit internationalen Partnern: Do's und Dont's	138
Humor im Internationalen Business	140
Kommunikation in Virtuellen Teams	144
Konfliktmanagement	
Definition „Konflikt“	148
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	150
Menschliche Kommunikation: Inhalt und Beziehung	156
Neun Stufen der Eskalation	160
Konfliktverhaltensmodell	164
Das wird nur unangenehm	166
Stufen des Leugnens	168
Verhaltensmuster bei Konflikten	170
BAMBUS	172
Gesprächshaltung	176
Konfliktklärung	178
Kosten unterschiedlicher Lösungsansätze	180
ANHANG_	
Arbeitsblätter	
Persönliche Reflexion	184
Kontrollierter Dialog – Übung	188
Kontrollierter Dialog – Ziele der Übung	190
Kontrollierter Dialog – Auswertung	194
Einsatzgebiete zur Metakommunikation	198
Mein persönliches Zuhör-Profil	200
Literatur	
Coverdale	
Erneuerung und Weiterentwicklung Ihres Betriebssystems für Führung und Zusammenarbeit	208
Impressum	212

	<i>Page</i>
Intercultural communication	
Communication and negotiation	113
Feedback and conflict culture	115
Intercultural competence	117
Some recommendations for doing business in China, Japan and Korea	121
Intercultural conflicts	133
Some helpful hints and tips for cross-cultural business behavior	135
Presentations before an international audience	137
Emailing with international partners: Dos and don'ts	139
Humour in international business	141
Communication in virtual teams	145
Conflict Management	
Definition "conflict"	149
Objective and relationship level – the iceberg model	151
Human communication: content and interpersonal dynamics	157
Nine levels of escalation	161
The Conflict Behavior Model	165
This is just unpleasant	167
Stages of denial	169
Conflict behavior patterns	171
AIKIDO	173
Discussion attitude	177
Conflict resolution	179
The costs of various solution approaches	181
APPENDIX_	
Work sheets	
Personal Reflection	185
Controlled Dialogue – Exercise	189
Controlled dialogue – objectives of the exercise	191
Controlled dialogue – evaluation	195
Areas of Use for Meta-communication	199
My personal listening profile	201
Literature	
Coverdale	
Renewing and upgrading your Human Interaction Operating System	209
Imprint	212

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.de

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

Picture iStock/oatawa

Copyright Coverdale 2019
10.2019