

NEUE ZERTIFIZIERUNG

Lizenz zum Streiten



Foto: Imagesource

Das CDP will Beratern helfen, Konfliktverhalten zu analysieren und systematisch zu verbessern. Wer das Tool nutzen will, muss abwägen, ob sich Ausbildung und Lizenzgebühren auszahlen.

Konflikte gehören zum täglichen Brot von Trainern und Beratern. Deshalb kann es sich für sie lohnen, ein Tool für die Bearbeitung von Auseinandersetzungen in ihr Leistungsangebot aufzunehmen. Neu am Markt ist das Conflict Dynamics Profile (CDP), das sich derzeit in Deutschland etabliert: Jörg Middendorf, der Kollegen darin ausbildet, stellt das lizenzpflichtige Diagnostikinstrument aus den USA vor.

Kein soziales Miteinander kommt ohne Konflikte aus: Laut einer globalen Studie des kalifornischen Beratungsunternehmens CPP befasst sich jeder deutsche Arbeitnehmer im Durchschnitt über drei Stunden in der Woche mit Konflikten. Dennoch ist diese Tatsache erst einmal nicht bedrohlich, da Konflikte auch wichtige Katalysatoren für Fortschritte sind. Entscheidend ist, wie die Konflikte aus-

getragen werden. Und das liegt in unserer Hand.

Ob unsere Konflikte belastend oder konstruktiv verlaufen, können wir mit unserem Verhalten beeinflussen, sind Konfliktforscher überzeugt. Um transparent zu machen, wie dies geschieht, hat das US-amerikanische Center for Conflict Dynamics am Eckerd College, Florida, das Conflict Dynamics Profile (CDP) erarbeitet. Das Diagnosetool wurde über zehn Jahre lang in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen entwickelt und an rund 9.500 Personen normiert. Mittlerweile liegt es in seiner vierten revidierten Fassung vor. Es soll Beratern eine verständliche Sprache zum Thema Konflikt liefern und dem Klienten konkrete Ansätze zur Verbesserung der eigenen Konfliktkompetenz aufzeigen.

Das Modell: vier Verhalten

Die Grundlage des Instruments bilden 15 Konfliktverhaltensweisen, die die amerikanischen Forscher identifiziert haben. Sie lassen sich in zwei Dimensionen unterscheiden: In der einen stehen konstruktive versus destruktive Verhaltensweisen, in der anderen aktive versus passive Verhaltensweisen. Damit liefert das CDP vier Klassen von typischen Verhaltensweisen im Konflikt:

► **Aktiv-konstruktive Verhaltensweisen**, die sich dadurch auszeichnen, dass jemand mit einer wahrnehmbaren Anstrengung auf einen Konflikt

oder eine Provokation reagiert. Vier Verhaltensweisen beeinflussen den weiteren Verlauf eines Konflikts positiv in Richtung Lösung: „Perspektive einnehmen“, „Den ersten Schritt machen“, „Lösungen entwickeln“, „Gefühle verbalisieren“.

► **Passiv-konstruktive Verhaltensweisen**, die man daran erkennt, dass jemand auf das auslösende Moment eines Konflikts weniger aktiv reagiert. Tatsächlich zeichnen sich einige passive Verhaltensweisen gerade dadurch aus, dass sich die Person bewusst gegen eine aktive Handlungsweise entscheidet. Wie das aktiv-konstruktive Verhalten verstärken diese Reaktionen belastende emotionale Aspekte des Konflikts nicht, sondern zielen auf eine gemeinsame Lösung in der Sache. Konkret sind dies: „Verzögertes Antworten“, „Flexibles Anpassen“ und „Reflektierendes Denken“.

► **Aktiv-destruktive Verhaltensweisen** dagegen sind Handlungsweisen, durch die sich der Konflikt auf negative Weise weiterentwickelt, insbesondere „Gewinnen um jeden Preis“, „Jemanden lächerlich machen“, „Es ihm heimzahlen“ und „Verärgerung zeigen“.

► **Passiv-destruktive Verhaltensweisen** verstärken ebenfalls negative Emotionen und erschweren die Lösungsfindung. Wer sich so verhält, reagiert auf das auslösende Moment eines Konflikts kaum bzw. überhaupt nicht. Die Verhaltensweisen:

„Nachgeben“, „Vermeiden“, „Gefühle verstecken“ und überzogene „Selbstkritik“.

Empfindliche Punkte

Wer die 100 Fragen des CDP-Fragebogens beantwortet, erfährt in einem mit Grafiken aufbereiteten Profil, wie stark die einzelnen Konfliktverhaltensweisen im Vergleich zu einer Normstichprobe bei ihm ausgeprägt sind. Außerdem werden im Bericht die persönlichen „Hot Buttons“ des Probanden identifiziert: Sie stehen für die Verhaltensweisen anderer Menschen, auf die er besonders stark emotional reagiert und die deshalb besonders wahrscheinlich ein auslösendes Moment für einen Konflikt darstellen. Die insgesamt neun Hot Buttons (siehe Kasten rechts) sind individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt: So reagiert Person A beispielsweise fast gar nicht auf das sogenannte „Mikro-Management“, also die detaillierte Steuerung des eigenen Verhaltens etwa durch einen Vorgesetzten, dafür aber umso mehr auf „Grobes Verhal-

Heiße Knöpfe

„Hot Buttons“ sind Verhaltensweisen anderer Menschen, die zu individuellen Konfliktauslösern oder -verstärkern werden können. Insgesamt neun ließen sich für das Conflict Dynamic Profile (CDP) herauskristallisieren. Das CDP zeigt, welche dieser „Knöpfe“ beim Probanden überdurchschnittlich sensibel sind. So können Menschen besonders stark reagieren auf ...

... UNZUVERLÄSSIGES VERHALTEN – also auf Menschen, die nicht verlässlich arbeiten und ständig Termine versäumen.

... ÜBERANALYTISCHES VERHALTEN – also auf Menschen, die Kleinigkeiten zu viel Aufmerksamkeit schenken und zu Perfektionismus neigen.

... MANGELNDE ANERKENNUNG – also auf Menschen, die selten gute Leistungen loben oder die Arbeit anderer nicht würdigen.

... DISTANZIERTES VERHALTEN – also auf Menschen, die sich von anderen absondern oder Meinungen von anderen nicht einholen.

... MIKRO-MANAGEMENT – also auf Menschen, die ständig die Arbeit anderer kontrollieren oder andauernd Fortschritte überprüfen.

... EGOZENTRISCHES VERHALTEN – also auf Menschen, die auf sich selbst bezogen sind oder immer alles besser wissen.

... GROBES VERHALTEN – also auf Menschen, die sich nur auf negative Aspekte konzentrieren oder sarkastisch sind.

... UNREDLICHES VERHALTEN – also auf Menschen, die andere ausnutzen oder nicht glaubwürdig sind.

... FEINDSELIGES VERHALTEN – also auf Menschen, die aggressiv sind oder zu Wutausbrüchen neigen.

TERMINE

- » **Ausbildung „Conflict Competent Coach (CCC)“**
Termine in Köln: 27./28. März, 08./09. Mai,
16./17. Juni 2014
Infos & Anmeldung: www.bco-koeln.de
- » **Termine in Berlin: 10./11. April, 22./23. Mai,
19./20. Juni 2014**
Infos: www.leadership-institute.de
- » **Kosten: 2.490 Euro (inkl. MwSt.)**
Der Einsatz eines CDP-I-Fragebogens kostet
inklusive Auswertung 119 Euro.

LINKS

- » **Europäischer Lizenzinhaber ist das Institute for
Conflict Dynamics Europe, Berlin:**
www.conflict-institute.com
- » **Weitere Informationen zum Modell gibt es auf
der Website des US-amerikanischen Center for
Conflict Dynamics:**
www.conflictdynamics.org/products

ten“, was bei Person B gerade andersherum sein kann.

Das Konfliktprofil, das der Klient erhält, hilft ihm und seinem Berater – einem zertifizierten Conflict Competent Coach – aktuelle und vergangene Konflikte zu analysieren und zentrale Hebelpunkte für eine Verbesserung der Konfliktkompetenz zu finden: Es zeigt, welche konstruktiven Verhaltensweisen zu schwach ausgeprägt sind und im nachfolgenden Coaching gestärkt und welche der stark ausgeprägten destruktiven Verhaltensweisen minimiert werden sollten. Zudem zeigt das CDP, für welche Hot Buttons adäquate Reaktionsmöglichkeiten entwickelt und trainiert werden müssen.

Das Instrument: für Individuen und Systeme

Was das CDP von den meisten anderen Verfahren unterscheidet, ist, dass es den Fokus auf das Verhalten und das Managen von Emotionen legt und nicht auf Persönlichkeitsmerkmale oder Konfliktstile. Das soll es dem Nutzer erleichtern, seine Konfliktkompetenz durch Training und Einsicht zu verändern. Denn das Profil zeigt ihm auf, wo seine persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder liegen, die er dann mit seinem Berater gezielt bearbeiten kann.

Neben der Fassung für Einzelpersonen (CDP-I) liegt das Instrument auch als 360°-Feedback-Version (CDP-360) vor. Diese liefert einen umfassenden Selbst-Fremdbild-Abgleich, aber auch eine Darstellung besonders karrierekritischer Verhaltensweisen für die jeweilige Organisation. Denn neben der Perspektive des Klienten sowie seiner Kollegen, Mitarbeiter und Vor-

gesetzten werden hier per Fragebogen auch kulturspezifische Besonderheiten der Organisation erfasst. Damit erhalten Proband und Coach nicht nur eine umfassende Einschätzung der Konfliktkompetenz einer bestimmten Person, sondern auch eine Abschätzung der Auswirkungen dieses Verhaltens im Rahmen der vorliegenden Organisationskultur.

Lizenzierte Konfliktpartner

Coachs, Mediatoren, Trainer, Berater und HR-Profis, die das CDP nutzen wollen, müssen sich zum international zertifizierten „Conflict Competent Coach“ ausbilden und lizenzieren lassen. Der europäischen Lizenzinhaber, das Institute for Conflict Dynamics, Berlin, das die lizenzierte Methode seit 2011 in Europa bekannt macht, hat die Ausbildung an ausgebildete und lizenzierte europäische Kooperationspartner vergeben. In Deutschland sind dies das BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung (Köln) und das Institute for Leadership Dynamics (Berlin). Wer dort Qualifizierung und Lizenz erworben hat, kann das CDP, das sich übrigens auch für die Analyse und Entwicklung der Konfliktkultur ganzer Teams eignet, entgeltlich einsetzen.

Jörg Middendorf ■



Der Autor: Jörg Middendorf ist Diplom-Psychologe. Er leitet das BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Schwerpunkte des BCO sind Business-Coaching sowie Conflict Management Coaching. Kontakt: www.bco-koeln.de