

Inhalt

Vorwort	11
Einleitung	13
Worum es in diesem Handbuch geht	14
Wie Sie dieses Handbuch nutzen sollten	14
Kommunikation	
Wie miteinander reden gelingen kann	17
Auch wenn wir wenig sagen, sagen wir viel	18
Ausdruck und Wirkung: Zwei Grundfunktionen von Kommunikation	20
Sprecherin, Sprecher: Was kann ich tun?	22
Hörerin, Hörer: Was kann ich tun?	37
Das Zusammenspiel: Was können wir tun?	43
Argumentieren	
Strukturiert argumentieren. Souverän auf Tricks reagieren	49
Aussagen: Stimmt das? Funktioniert das? Soll das so sein?	49
Zielbezogen denken, strukturiert argumentieren	51
Argumenten eine Struktur geben	52
Nicht überrumpeln lassen. Argumentationsfehler und Argumentationstricks	55
Bewerbung	
Können kommunizieren können	59
Die Kommunikationsdimensionen einer Bewerbung	59
Dos und Don'ts	61
Er und sie	
Frauen und Männer. Genderlekte	65
Schöne Prinzipien, raue Wirklichkeit	66
Leicht nehmen und es sich schwer machen: Prägende Frauen- und Männerbilder	66
Beruf und Beziehung. Männer- und Frauen-Domänen	68

6 INHALT

Feedback

Lernchancen ermöglichen, erhalten und holen	75
Lernchance Feedback	75
Feedback geben	76
Feedback bekommen	79
Feedback holen	80

Fragen und (schwierige) Fragen beantworten

Informieren, beraten und souverän antworten	82
Gut gefragt ist die halbe Weisheit	82
Informieren	83
Beraten	85
Fragen: Dos und Don'ts	86
Auf Fragen souverän antworten	86

Gefühle

Über Gefühle sprechen, für Gefühle Verantwortung übernehmen	91
Über Gefühle <i>sprechen</i>	91
Verantwortung für Gefühle übernehmen	92
Über <i>Gefühle</i> sprechen	94

Höflichkeit

Sich und anderen Gutes tun	97
Höflichkeit statt Etikette	98
Höflichkeit erweitert unsere Handlungsmöglichkeiten	99

Ich-, Du-, Man-Botschaften – Wünschen und bitten

Selbstverantwortlich kommunizieren	101
Ich- und Du-Botschaften	101
Ich sagen: Wünschen und bitten	104
Ich statt man: Wünsche sind keine Normen oder Regeln	105
Ich statt Du- und Man-Aussagen: Indirekte Aufforderungen	105
Ich statt Du, Sie oder Wir: Sagen statt fragen oder feststellen	106
Ich statt scheinbarer Selbstlosigkeit: Verquerer Appell	107
Verantwortung übernehmen	107

Konflikte austragen

Lösen und regeln statt gewinnen. Fair verhandeln	109
Sach- oder Beziehungskonflikt? Fakten, Meinungen oder Interessen?	110
Grundsätze partnerschaftlicher Konfliktlösungen	112
Partner, Parteien, Gegner, Feinde. Miteinander oder gegeneinander?	113
Verhandeln: Was ist gut für beide Seiten?	115

Kritisieren und kritisiert werden

Kritik sachlich äußern und gelassen aufnehmen	118
Kritisieren: Präzise und wertschätzend sagen, was Sache ist	118
Kritisiert werden: Ruhig bleiben und Fehler nicht mit Schuld verbinden	121
Kritik herausfordern: Wissen, woran man ist	125

Loben und gelobt werden

Futter für die Seele: Lob und Anerkennung	129
Konkret, persönlich umkehrbar loben	129
Loben und loben lassen	130

Metakommunikation

Konflikten vorbeugen. Konflikte lösen	133
Darüber reden, wie wir miteinander reden	133
Metakommunikation im Team	136

Moderation

Menschen ermutigen, sich zu bewegen	138
Warum und wozu moderieren?	138
Moderation: Person, Planung und Prozess	141
Vom Anfang bis zur Zielerreichung: Phasen der Moderation	143
Moderation: Regeln, Techniken und Tipps	146

Nein sagen

<i>Ja</i> zu sich selbst sagen	153
Nicht sofort <i>ja</i> sagen	153
Keine Ausreden	154

8 INHALT

Zu Schwächen stehen	155
Auf die Beziehungsebene achten	156
<i>Nein</i> sagen. 5 Ermutigungen	158
Nonverbale Kommunikation	
Körpersprache, Küchenpsychologie und Performance-Wettrennen	159
Interpretation und Wirkung nonverbaler Kommunikation	160
Training nonverbaler Kommunikation	163
Kleider machen Kommunikation	165
Blickkontakt, Gestik, Mimik und mehr. 7 Empfehlungen	166
Präsentieren, referieren	
Inhalte und Sie zählen. Nicht das Medium ist die Message	170
Haben Sie <i>PowerPoint</i> oder etwas zu sagen?	170
Präsentation: Worauf es ankommt	171
Zur Sache zu Menschen reden	176
Vom Umgang mit kleinen Missgeschicken	187
Schriftlich kommunizieren	
Nur mit Worten auskommen: Briefe und E-Mails	190
Empfängerorientiert und individuell: Briefe	191
Schnelle Briefe: E-Mails. Ein Dutzend Empfehlungen	194
Small Talk	
Small kann beautiful sein	198
Worum geht es?	198
Was geht? Themen und Non-Themen	199
Wie geht's? Persönlich werden und Interesse zeigen	200
Störungen anmelden	
Themenzentrierte Interaktion	203
Störungen haben Vorrang: Teamsitzungen und Besprechungen	203
Störungen haben Vorrang: Beziehungen	205

Unsicherheitssignale vermeiden

Sich nicht klein machen	207
Das Licht unter den Scheffel stellen. Um Redeerlaubnis bitten	207
Demutskonjunktiv und Entschuldigungen	208
Fragen statt Aussagen. „Wir“, „man“ oder „es“ statt „ich“	209

Verständnisorientierte Kommunikation

Verstehen wollen und verstehen können	211
Die 5 Verständnishelfer	212
Verstehen und Verständnis	213
Vom Eigennutz verständnisorientierter Kommunikation	214

Zuhören – Die Tugend des 21. Jahrhunderts 216

Zusammenfassung

Wertschätzend kommunizieren	218
1. Zuhören und ausreden lassen	218
2. Bitten und danken	218
3. Empathie	219
4. Wahrnehmungen kommunizieren	219
5. Gefühle äußern	220
6. Höflichkeit	220
7. Ich-Aussagen treffen	221
8. Kritisieren und loben	221
9. Positiv formulieren	222
10. Von Unwissenheit wissen. Mit Ratschlägen zurückhaltend sein	223
11. Situationsangemessen kommunizieren	223
12. Wünschen	224

Literaturempfehlungen auf einen Blick 225

Literatur 227