

# Inhalt

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort</b>                                                             | 11 |
| <b>Einleitung</b>                                                          | 13 |
| Worum es in diesem Handbuch geht                                           | 14 |
| Wie Sie dieses Handbuch nutzen sollten                                     | 14 |
| <b>Kommunikation</b>                                                       |    |
| 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 |
| <b>Argumentieren</b>                                                       |    |
| 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 |
| <b>Bewerbung</b>                                                           |    |
| Können kommunizieren können                                                | 59 |
| Die Kommunikationsdimensionen einer Bewerbung                              | 59 |
| Dos und Don'ts                                                             | 61 |
| <b>Er und sie</b>                                                          |    |
| 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 |
| <br><b>Nonverbale Kommunikation</b>                         |     |
| 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 |
| <br><b>Präsentieren, referieren</b>                         |     |
| 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 |
| <br><b>Schriftlich kommunizieren</b>                        |     |
| Nur mit Worten auskommen: Briefe und E-Mails                | 190 |
| Empfängerorientiert und individuell: Briefe                 | 191 |
| Schnelle Briefe: E-Mails. Ein Dutzend Empfehlungen          | 194 |
| <br><b>Small Talk</b>                                       |     |
| 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 |
| <br><b>Störungen anmelden</b>                               |     |
| 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