

Inhalt

Vorwort 15

Teil I Grundlagen

1	Ingenieur und Manager	19
1.1	Der Ballonfahrer	19
1.2	Ingenieur und Manager	20
1.2.1	Ingenieure versus Manager	21
1.2.2	Lernen durch Beobachten	21
1.2.3	Ergänzen Sie Ihre Fähigkeiten	21
1.2.4	Klare Strukturen schaffen	22
1.2.5	Die vier wichtigen Aufgaben	22
1.2.6	Alte Denkstrukturen ablegen	23
1.3	Neues lernen – aber wie?	23
1.3.1	Wie lernt man Kommunikation?	24
1.4	Warum ist Kommunikation genauso wichtig wie Fachwissen?	24
1.4.1	Gleiche Definitionen vermeiden Fehlkommunikation	25
1.4.2	Der Unterschied von Sagen und Verstehen	26
1.5	Gemeinsamkeiten von Ingenieur und Manager	26
1.5.1	Definitionen versus Klischees	26
1.5.2	Ingenieure und Manager sind Denker	27
1.5.3	Ingenieure und Manager arbeiten zielbestimmt	27
1.5.4	Ingenieure und Manager sehen sich als Fachkompetenz	27
1.6	Was unterscheidet Ingenieure und Manager voneinander?	28
1.6.1	Regeln beachten – Regeln brechen	28
1.6.2	Fakten – Visionen	28
1.6.3	Erfahrungen – Folgerungen	29
1.6.4	Detail – Ganzes	29
1.6.5	Sicherheit – Risiko	29
1.6.6	Probleme – Chancen	30
1.7	Philosophie, Psychologie und Technik	30

2	Spezifische, persönliche Kennlinien	32
2.1	Warum sind wir so unterschiedlich?	32
2.1.1	Unsere Prägungen	33
2.1.2	Der Mensch ist ein Individuum	34
2.1.3	Wodurch unterscheiden wir uns?	34
2.1.4	Wir spezialisieren uns auf Aufgaben	35
2.1.5	Wir sind für unseren Erfolg selbst verantwortlich	35
2.2	Jeder hat eigene Kennlinien	36
2.2.1	Die Persönlichkeit ist unsere Kennlinie	36
2.2.2	Menschen denken, Computer ahmen nach	37
2.3	Unsere innere Struktur – Wissenschaft oder nicht?	37
2.3.1	Physik, Chemie, Psychologie	37
2.3.2	Wie Psychologie und Wissenschaft zusammenhängen	38
2.3.3	Formeln haben ihre Grenzen	38
2.4	Die Psyche bestimmt unser Handeln	40
2.4.1	Das Bewusstsein und das Unterbewusstsein	40
2.5	Die vier Grundfunktionen des Bewusstseins	41
2.5.1	Das Denken und Fühlen	41
2.5.2	Empfinden und Intuition	42
2.5.3	Wie sind Menschen geprägt?	42
2.6	Unsere Meinungen bestimmen unser Handeln	43
2.6.1	Gleichheit, Gegensatz, Kompromiss	44
2.6.2	Für andere eine Lösung, aber selbst ratlos	44
2.6.3	Es gibt keine uninteressanten Menschen	44
2.7	Die Verarbeitungsebenen im Gehirn	45
2.7.1	Wie funktionieren die Ebenen?	46
2.7.2	Diese Ebenen sind wie die Schalen der Erde	46
2.7.3	Die Hirnhälften	47
2.8	Worte in unserer Kommunikation	47
2.8.1	Wie können Sie erkennen, wie der andere denkt?	48
3	Beziehungsebene – Kabel wiegen mehr als Daten	50
3.1	Das Leben besteht aus Beziehungen	50
3.1.1	Ihre Einstellung zu sich selbst und zu anderen	50
3.1.2	Beziehungsmanagement in unserer Gesellschaft	51
3.1.3	Kleine Leute haben Wissen, große haben auch Beziehungen	52
3.2	Die Beziehung zu sich selbst	52
3.2.1	Ursache und Wirkung	53
3.3	Wir stellen uns ständig Fragen	53
3.3.1	Die Abwärts-Aufwärts-Spirale	54
3.3.2	Denken bestimmt unser Handeln	55
3.4	Ziele und Begeisterung	56
3.4.1	Gute Beziehungen brauchen Ziele	56
3.4.2	Gute Beziehungen brauchen Begeisterung	57
3.5	Beziehung und Kommunikation	58

3.5.1	Worte beeinflussen die innere Beziehung	58
3.5.2	Das Unterbewusstsein ist mächtiger, als wir denken	59
3.5.3	Definieren Sie Ihr Ziel schriftlich	59
3.5.4	Die Studie mit schriftlichen Zielen	60
3.5.5	Die Geschichte mit dem heißen Ofen	60
3.5.6	Der Fokus bestimmt Ihre Möglichkeiten	61
3.6	Die Beziehung zu anderen Menschen	62
3.6.1	Können wir Beziehung rational erklären?	62
3.7	Die biologische Evolution begleitet uns	63
3.8	Warum ist das Wie wichtiger als das Was?	64
3.8.1	Das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun	64
3.9	Jeder Mensch hat ein anderes Verständnis	66
3.9.1	Unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Beziehungen	66
3.9.2	Wie stellen Sie sich auf den Menschentyp ein?	68
3.10	Beziehungen entscheiden über Sympathie	69
3.10.1	Beziehungen verlangen auch Grenzen	69
3.10.2	Beziehungsmanagement braucht Beziehungspflege	70
3.11	Erreichte Ziele – verdiente Belohnung	70

Teil II

Schlüsselqualifikationen

4	Verkaufen – die eigene Frequenz finden	75
4.1	Verkauf und Verkäufer	75
4.1.1	Ingenieure haben die beste Grundlage zum Verkauf	76
4.1.2	Verkaufen – gut oder schlecht?	76
4.1.3	Warum sollten Ingenieure verkaufen lernen?	76
4.2	Verkauf ganz konkret	77
4.2.1	Wichtigstes Kriterium im Verkauf: Der Nutzen	77
4.3	Es gibt keinen Universal-Verkauf	78
4.4	Warum kaufen Menschen?	79
4.5	Verkauf im Unternehmen	80
4.5.1	Wo starten wir beim Verkauf?	80
4.6	Die sieben Schritte im Verkauf	81
4.6.1	Vorurteile des Verkaufs	81
4.6.2	Wie gehen gute Verkäufer vor?	82
4.7	Gesprächseröffnung	83
4.8	Interesse wecken	83
4.9	Leiten Sie zum Thema über	85
4.10	Stellen Sie Fragen	86
4.10.1	Fragen öffnen den Kunden	86
4.10.2	Offene und geschlossene Fragen	87
4.10.3	Welche Fragetypen gibt es noch?	88
4.10.4	Gute Verkäufer stellen gute Fragen	89

4.10.5	Welche Wirkung haben Fragewörter?	89
4.11	Argumentieren	90
4.11.1	Argumente bringen und alle Register ziehen	91
4.11.2	Wie formulieren Sie Ihre Argumente?	92
4.11.3	Die Ja-Straße	92
4.12	Einwände entkräften	93
4.12.1	Einwände haben zwei Gesichter	94
4.13	Sie haben Ihr Ziel erreicht	95
5	Motivation – $E = mc^2$ in der Anwendung	96
5.1	Was ist Motivation?	96
5.1.1	Erfolg resultiert aus der Motivation	97
5.1.2	Der Advocatus Diaboli	97
5.2	Wie gehen Menschen mit Motivation um?	98
5.2.1	Scheinbare Motivation oder tiefe Beweggründe?	98
5.2.2	Wodurch erreichen Sie Motivation?	99
5.2.3	Wie tief geht unsere Motivation?	99
5.2.4	Wie viel Motivation haben Sie?	100
5.2.5	Wie können Sie sich motivieren?	100
5.3	Zum Erfolg gehören drei Faktoren	101
5.3.1	Wissen	101
5.3.2	Können	101
5.3.3	Einstellung	102
5.3.4	Was bedeutet das in der Praxis?	102
5.4	Misserfolg hat nichts mit Leistungsschwäche zu tun	102
5.4.1	Mr. Goodyear, ein Mensch mit Motivation	103
5.4.2	Misserfolge sind bitter, Voreingenommenheit unverzeihlich	103
5.4.3	Der Computerspezialist	104
5.5	Innere Ausreden sind Gift für Erfolg	104
5.5.1	Niemand ist perfekt	104
5.5.2	Die neun Grundsätze, um erfolglos zu bleiben	105
5.5.3	Der Hürdenlauf	105
5.5.4	Die ständige Weggabelung	106
5.6	Ihre Glaubenssätze – Stützen der Motivation	106
5.6.1	Ein Beispiel: Das Reden vor Publikum	107
5.7	Was bewirkt richtige Motivation?	108
5.7.1	Der tägliche Trott	108
5.7.2	Gewohnheiten loslassen ist manchmal schwer	108
5.7.3	Der Punkt, an dem Sie mehr überblicken	109
5.7.4	Sie erklimmen die Spitze, das Ziel	109
5.8	Lebenszyklus der Motivation	110
5.8.1	Entstehung, Wachstum, Reife, Fortpflanzung	110
5.9	Wie entsteht Motivation?	111
5.9.1	Ursprung der Motivation von innen	111
5.9.2	Motivation von außen	111

5.9.3	Wachstum	112
5.9.4	Umsetzung	112
5.9.5	Zwingende Veränderung	112
5.9.6	Visionen	112
5.9.7	Illusionen und Visionen	113
5.9.8	Veränderungen	113
5.9.9	Beweise	113
5.9.10	Ressourcen	114
6	Argumentation – immer auf einer Wellenlänge	116
6.1	Argumentation – kein Buch mit sieben Siegeln	117
6.1.1	Auf die Übung kommt es an	117
6.1.2	Was ist der Zauber der Argumentation?	117
6.1.3	Angriff und Verteidigung	118
6.2	Was ist das Ziel der Argumentation?	119
6.2.1	Mit wem diskutieren Sie?	119
6.2.2	Verlassen Sie Ihre Komfortzone beim Argumentieren	120
6.2.3	Die Argumentation	120
6.2.4	Lernen Sie, richtig zu argumentieren	121
6.3	Glauben, Wissen, Argumentieren	121
6.3.1	Warum wir an etwas glauben müssen	122
6.3.2	Warum hat sich die Evolutionstheorie durchgesetzt?	122
6.4	Ein praktisches Beispiel zur Argumentation	123
6.5	Welche Personen kann ich wie überzeugen?	124
6.5.1	Der Dominierende	124
6.5.2	Der Motivierende	125
6.5.3	Der Ideenreiche	125
6.5.4	Der Moderator	125
6.5.5	Der Helfende	126
6.5.6	Der Führende	126
6.5.7	Der Berechnende	127
6.5.8	Der Revolutionär	127
6.6	Der Aufbau der Argumentation	128
6.6.1	Ihre Argumentation	129
6.6.2	Gegenargumente entkräften	129
6.6.3	Die beste Argumentation zählt, nicht die beste Idee	129
6.7	Wie argumentieren Menschen mit Annahmen?	130
6.8	Überzeugung und Begeisterung sind gute Helfer	131
6.8.1	Einzelkämpfer sind unbeliebt	131
6.8.2	Distanzzonen im Gespräch	131
6.8.3	Richtlinien bei der Argumentationsstrategie	132
6.9	Der Nutzen-Ingenieur	133

7	Konflikte – Division durch Null	134
7.1	Welche Konflikte gibt es?	136
7.2	Wie entstehen Konflikte?	137
7.2.1	Konflikte sind relativ	137
7.2.2	Auswirkungen	138
7.2.3	Unbeseitigte Konflikte	138
7.3	Aus Konflikten Nutzen ziehen?	138
7.3.1	Konflikte können so groß wie Saurier werden	139
7.3.2	Konflikte können auch verdeckt sein	139
7.3.3	Sprechen Sie Konflikte offen an	140
7.4	Nutzen Sie Kommunikation zur Konfliktlösung	141
7.4.1	Vertrauen baut sich langsam auf	141
7.5	Wie kommt es zum Konflikt?	141
7.5.1	Konflikte sind emotionale Spannungen	142
7.5.2	Entstehung von Konflikten	142
7.5.3	Ungünstige Umstände	143
7.5.4	Missverständnisse	143
7.5.5	Schwelende Konflikte	143
7.5.6	Notsituation	143
7.6	Wie gehen Sie Konfliktlösungen an?	143
7.6.1	Feststellung des Konfliktes	144
7.6.2	Grund	144
7.6.3	Art und Weise	144
7.6.4	Problemdefinition	145
7.6.5	Killerphrasen	145
7.6.6	Beteiligte Personen	146
7.6.7	Problemgrenzen	146
7.6.8	Meinungen austauschen	146
7.6.9	Abwägung des Problems	147
7.7	Konfliktvereinbarungen	147
7.7.1	Kompetenzen setzen	147
7.7.2	Neue Spielregeln definieren	148
7.8	Setzen Sie Ihren Verstand ein, keine Leitfäden!	148
8	Präsentation – Beweis, Ergebnis oder Erklärung?	149
8.1	Präsentation	149
8.2	Präsentieren heißt Verkaufen	150
8.3	Präsentation vorbereiten	150
8.3.1	Brainstorming	151
8.3.2	Freewriting	151
8.3.3	Clustering	151
8.3.4	Kernaussagen deklarieren	152
8.3.5	Themengrenzen und Kernpunkte	152
8.4	Die Aufmerksamkeit der Zuhörer	153
8.4.1	Zuhörerorientiert präsentieren	154

8.4.2	Welche Zielgruppe sprechen Sie an?	154
8.5	Präsentation zusammenstellen	155
8.5.1	Einleitung	155
8.5.2	Hauptteil	156
8.5.3	Schluss	157
8.5.4	Zusammenfassen und Essenz bilden	157
8.6	Hilfsmittel für die Präsentation	157
8.6.1	Flipchart	157
8.6.2	Overhead	158
8.6.3	Pinnwand	158
8.6.4	Beamer	159
8.7	Jetzt geht es an die Umsetzung	159
8.7.1	Roter Faden	159
8.7.2	Vermeiden Sie komplizierte Darstellungen	159
8.7.3	Ersetzen Sie, so gut Sie können, Texte durch Bilder	160
8.8	Präsentieren	160
8.8.1	Eigene Person vorstellen	161
8.8.2	Erwartungen der Zuhörer	161
8.8.3	Stehen Sie ruhig	161
8.8.4	Haltung der Hände	161
8.8.5	Wie erhalten Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer?	162
8.8.6	Erster Satz	162
8.8.7	Sprechen Sie in der Anredeform	162
8.8.8	Sprechen bei der Präsentation	162
8.8.9	Themenüberleitung	163
8.8.10	Wie erreichen Sie zusätzlich Aufmerksamkeit?	163
8.8.11	Schluss	163
8.8.12	Fragen beantworten	163
8.9	Regeln für eine erfolgreiche Präsentation	164
8.9.1	Begrüßung	164
8.9.2	Augenkontakt	164
8.9.3	Körperhaltung	164
8.9.4	Nonverbale Kommunikation	165
8.9.5	Gestik	165
8.9.6	Mimik	165
8.9.7	Sprache	165
8.9.8	Betonung	166
9	Rhetorik – Kürzen und Erweitern in der Sprache	167
9.1	Ein Gespräch mit und ohne Rhetorik	167
9.2	Rhetorik und Wissenschaft	168
9.2.1	Was ist Rhetorik?	168
9.2.2	Die Begründer der Rhetorik	169
9.2.3	Gute Redner aus Wissenschaft und Politik	169
9.2.4	Wie kann Rhetorik in der Wissenschaft eingesetzt werden?	169

9.3	Wie lernt man die Grundtechniken der Rhetorik?	169
9.3.1	Wissenschaftliche Darstellung und allgemeine Verständlichkeit	171
9.4	Die Technik des Sprechens	171
9.4.1	Überzeugung und Ablehnung liegen dicht beieinander	171
9.4.2	Verwenden Sie bildhafte Sprache	172
9.4.3	Die wichtigsten Grundregeln beim Sprechen sind	172
9.4.4	Rhetorik ist wie eine Inszenierung	173
9.5	Vorbereitung auf das Gespräch	174
9.5.1	Was ist das Ziel Ihrer Aussagen?	174
9.5.2	Aufbau von Spannung	174
9.5.3	Die Filter im Verständnis	175
9.5.4	Die Art, Dinge einfach zu erklären	175
9.5.5	Womit ist Rhetorik vergleichbar?	176
9.6	Rhetorische Stile	176
9.6.1	Der NPSH-Wert	179
9.7	Lernen Sie Aussagen herzuleiten	180
9.8	Bleiben Sie immer Sie selbst	180
9.9	Formulieren Sie jetzt mit rhetorischen Stilen	181
9.9.1	Was ist noch für Ihr Sprechen wichtig?	181
9.9.2	Setzen Sie sich Ziele	182
9.9.3	Das Phänomen Angst	182
9.10	Wie können Sie Reden üben?	183
10	Teamarbeit – warum Diamant die Härte 10 besitzt	186
10.1	Teamarbeit heute	187
10.2	Teamarbeit ist immer spezifisch	187
10.2.1	Welche Aufgaben sind zu erfüllen?	188
10.2.2	Wie reibungslos läuft der Teamprozess ab?	188
10.2.3	Was sind die Vorteile der Teamarbeit?	189
10.2.4	Gibt es auch Nachteile?	189
10.3	Das Team von Herrn Meier	190
10.4	Teams müssen sich selbst organisieren	191
10.5	Jedes Teammitglied ist ein Individuum	191
10.6	Teamarbeit ist größtenteils Emotionalität	192
10.6.1	Unterschiedliche Präferenzen erzeugen unterschiedliche Fähigkeiten	193
10.7	Teamtraining	194
10.8	Die Teamphasen	194
10.8.1	Erste Phase: Schnupperphase	195
10.8.2	Zweite Phase: Koordinationsphase	196
10.8.3	Dritte Phase: Orientierungsphase	196
10.8.4	Vierte Phase: Arbeitsphase und Wachstumsphase	197
10.9	Die Arbeit und das Team	197
10.9.1	Gute Teamführung	198
10.9.2	Motivationsfähigkeit	198

10.10	Probleme im Team	199
10.10.1	Innovation und Umsetzung	199
10.10.2	Dominanz oder Gewissenhaft	199
11	Führen – Magnetismus par excellence	201
11.1	Führungskraft oder Vorgesetzter?	201
11.1.1	Der Vorteil einer Führungspersönlichkeit	201
11.1.2	Der diktatorische Boss	202
11.2	Führen heißt, Menschen zu kennen	203
11.2.1	Was gehört zu einer Führungspersönlichkeit?	204
11.2.2	Führung ist individuell	204
11.3	Führungsstile	205
11.3.1	Führungsstile	206
11.3.2	Rudolph Giuliani	207
11.4	Fähigkeiten von Führungskräften	207
11.4.1	Bedingungen für offene Gespräche	208
11.4.2	Gleiche Worte, unterschiedliche Interpretation	208
11.4.3	Nicht die Diskussion, sondern die Entscheidung ist das Ziel	209
11.5	Was ist Macht?	209
11.5.1	Macht in der Führungsposition	210
11.6	Entwicklung zur Führungskraft	211
11.6.1	Führungsstile – zwei Beispiele	212
11.7	Beziehung zu Ihren Mitarbeitern?	214
11.7.1	Welche Beziehung haben die Mitarbeiter zu Ihnen?	214
11.7.2	Mitarbeiter brauchen Lob, manchmal auch Kritik	215
11.7.3	Die Mitarbeiter sind Ihr wichtigstes Kapital	215
11.7.4	Sprechen Sie offen mit Ihren Mitarbeitern	215
11.7.5	Distanzen schaffen	216
11.7.6	Grenzenlose Motivation bedeutet nicht grenzenlose Leistung	216
11.8	Zeitmanagement	216
11.9	Führung ist die Summe vieler Teile	217

Schlusswort 218

Wie arbeiten Sie mit diesem Buch? 220

Dank 221

Literatur 222

Stichwortverzeichnis 225