

# Auf einen Blick

<b>Einführung.....</b>	<b>19</b>
<b>Teil I: Erfolgsfaktor Kommunikation im beruflichen Umfeld .....</b>	<b>23</b>
Kapitel 1: Berufliche Schlüsselkompetenz: Kommunikationsfähigkeit .....	25
Kapitel 2: Warum es bei Kommunikation nicht nur um das gesprochene Wort geht.....	35
<b>Teil II: Besser kommunizieren – So geht's .....</b>	<b>43</b>
Kapitel 3: Gute Kommunikation ist ... ehrlich und echt .....	45
Kapitel 4: Gute Kommunikation ist ... einladend und engagiert.....	63
Kapitel 5: Gute Kommunikation ist ... empathisch und emotional.....	87
Kapitel 6: Gute Kommunikation ist ... entgegenkommend und ermutigend .....	105
<b>Teil III: Gute Kommunikation – eine Frage des Bewusstseins.....</b>	<b>127</b>
Kapitel 7: Reflexion als Schlüssel zu mehr Verständigung.....	129
Kapitel 8: Wertvolles Wissen: ein bisschen Theorie .....	161
Kapitel 9: Ein kleiner Unterschied, mit wem man spricht .....	179
Kapitel 10: Real, virtuell oder hybrid – die Besonderheiten der Kommunikationskanäle .....	195
<b>Teil IV: Mit schwierigen Herausforderungen umgehen.....</b>	<b>207</b>
Kapitel 11: Kommunizieren – erst recht, wenn es schwierig wird .....	209
Kapitel 12: Persönliche und unsachliche Angriffe meistern .....	235
<b>Teil V: Learning by doing oder üben, üben, üben.....</b>	<b>253</b>
Kapitel 13: Kommunikation verändern – los geht's. ....	255
Kapitel 14: Erfolge feiern – Misserfolgen verändern .....	261
<b>Teil VI: Der Top-Ten-Teil .....</b>	<b>267</b>
Kapitel 15: Zehn Killerphrasen und was Sie darauf entgegnen können .....	269
Kapitel 16: Zehn Fragen, auf die Sie eine Antwort haben sollten .....	279
Kapitel 17: Zehn Typen, mit denen Sie rechnen müssen.....	289
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>297</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
Über dieses Buch.....	19
Törichte Annahmen über den Leser.....	19
Konventionen in diesem Buch.....	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist.....	20
Teil I: Erfolgsfaktor Kommunikation im beruflichen Umfeld.....	20
Teil II: Besser kommunizieren – So geht's.....	20
Teil III: Gute Kommunikation – eine Frage des Bewusstseins .....	20
Teil IV: Mit schwierigen Herausforderungen umgehen .....	20
Teil V: Learning by doing oder üben, üben, üben .....	21
Teil VI: Der Top-Ten-Teil .....	21
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.....	21
Wie es weitergeht .....	22
 <b>TEIL I</b>	
<b>ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATION IM BERUFLICHEN UMFELD</b> .....	<b>23</b>
 <b>Kapitel 1</b>	
<b>Berufliche Schlüsselkompetenz: Kommunikationsfähigkeit</b> .....	<b>25</b>
Mehr als der Austausch von Informationen .....	26
Warum es sich lohnt, an seinen Kommunikationsfähigkeiten zu arbeiten.....	27
Kommunikation schafft Wohlbefinden und Zufriedenheit .....	27
Viele Arbeitnehmer fühlen sich unwohl .....	28
Kommunikation als Wegbereiter für mehr Zufriedenheit .....	29
Einfach mehr Freude im Arbeitsumfeld .....	30
Gute Kommunikation bindet ans Unternehmen.....	30
Kommunikation steigert Ambitionen und Effizienz .....	31
Mehr Produktivität, Kreativität und Innovation.....	31
Kommunikation schafft Verbindungen und erhöht Chancen.....	32
Karrierechancen steigern .....	32
Dank besserer Kommunikationsfähigkeiten Netzwerke aufbauen .....	33
 <b>Kapitel 2</b>	
<b>Warum es bei Kommunikation nicht nur um das gesprochene Wort geht</b> .....	<b>35</b>
Die drei Ebenen der Kommunikation: Worte, Paraverbales, Nonverbales.....	36
Klare Worte als Erfolgsgarant?.....	36

## 12 Inhaltsverzeichnis

Nicht nur der Ton macht die Musik .....	37
Nicht sprechen heißt nicht nichts sagen: nonverbale Einflüsse.....	39
Reden oder schweigen? .....	41
<b>TEIL II BESSER KOMMUNIZIEREN - SO GEHT'S .....</b>	<b>43</b>
<b>Kapitel 3 Gute Kommunikation ist ... ehrlich und echt .....</b>	<b>45</b>
Die Sache mit der Ehrlichkeit.....	45
Authentisch sein schlägt Rollenspiel.....	48
Notlügen und scheinheilige Freundlichkeit.....	49
Sagen Sie, was Sie denken: aufrichtig und transparent.....	51
Über Ziele, Erwartungen und Beobachtungen sprechen .....	54
Was sind Ihre Ziele?.....	55
Gute Fragen zur Zielerreichung.....	56
Konstruktives Feedback geben .....	56
»Nicht gemeckert ist Lob genug« – von wegen! .....	59
Entschuldigen ausdrücklich erlaubt!.....	59
<b>Kapitel 4 Gute Kommunikation ist ... einladend und engagiert .....</b>	<b>63</b>
Auf andere zugehen und Gespräche initiieren .....	63
»Nur so ein Gefühl« – Kommunikation darf mehr als Wissen vermitteln .....	65
Kommunikation – der verbindende Wohlfühl-Schlüssel .....	65
Mit Sympathie überzeugen .....	66
»Du bist wie ich!« .....	66
»Weißt du noch?«.....	68
»Das haben wir gut zusammen hinbekommen!« .....	68
»Ich mag, wie du dich verhältst!«.....	68
»Freund statt Feind!« .....	69
Konkurrenzlos. ....	69
»Nachbar, ich mag dich!« .....	70
Unzufriedenheit erkennen und gemeinsam angehen.....	70
Missverständnisse auflösen wollen .....	72
Meinungsverschiedenheiten akzeptieren können .....	74
Aufmerksamkeit gewinnt: aktives Zuhören.....	76
Mit guten Fragen zu wertvollen Erkenntnissen gelangen .....	77
Fragen zur Sache .....	77
7 W-Fragen .....	78
Fragen zur Emotion .....	78
Ressourcen-Fragen .....	80
Perspektivische Fragen .....	80
Positiv kommunizieren .....	81
Wichtig – nicht »nice to have« .....	82
Worum es nicht geht .....	83
Selbstwirksamkeitserwartung mit positiven Fragen steigern .....	83

Optimismus verstärken.....	84
Erfolge feiern .....	84
Von positiven Emotionen zu positiver Kommunikation.....	85
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Gute Kommunikation ist ... empathisch und emotional.....</b>	<b>87</b>
Gefühle und Emotionen .....	87
Gesehen, gehört und verstanden werden.....	89
Sich mitteilen dürfen: über Gedanken, Erlebtes, Beobachtetes sprechen .....	93
Gefühle und Emotionen ausdrücklich willkommen – auch negative! .....	95
Negative Gefühle lieber unterdrücken?.....	96
Dankbar sein für angenehme Gefühle und das Bewusstsein fürs	
Positive schärfen .....	98
Einfühlsmal und feinfühlig sein – warum nicht auch im Job?.....	99
Empathisch kommunizieren – menschlich führen .....	102
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Gute Kommunikation ist ... entgegenkommend und ermutigend .....</b>	<b>105</b>
Aktiv konstruktiv statt passiv destruktiv kommunizieren .....	106
Aktiv-konstruktive Kommunikation.....	106
Passiv-konstruktive Kommunikation.....	106
Passiv-destructive Kommunikation.....	106
Aktiv-destructive Kommunikation.....	107
Freundlich, respektvoll und wertschätzend formulieren.....	109
Freundlichkeit.....	110
Respekt .....	112
Respektlosigkeit .....	112
Wertschätzung und Lob .....	114
Ich-Botschaften senden – zur Klärung einladen .....	116
Du-Botschaften: bis heute beliebt (auch im Berufsalltag) .....	117
Konstruktive Ich-Botschaften mit deeskalierender Wirkung.....	118
Du-Botschaften zu Ich-Botschaften machen – so gelingt es .....	118
Der-Botschaften .....	120
Vertraulichkeit first – Geheimnisse für sich behalten .....	120
Kooperativ kommunizieren und andere Ansichten akzeptieren .....	123
Kann es im Sinne des Unternehmens sein, ... .....	123
Teamfähig ist, wer .....	124
<b>TEIL III</b>	
<b>GUTE KOMMUNIKATION – EINE FRAGE DES BEWUSSTSEINS .....</b>	<b>127</b>
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Reflexion als Schlüssel zu mehr Verständigung .....</b>	<b>129</b>
Die eigene Kommunikation beobachten .....	130
Wie kommuniziere ich? Wie will ich kommunizieren? .....	131

## **14 Inhaltsverzeichnis**

Stärken und Kompetenzen benennen .....	131
Mut und Verantwortung .....	134
Selbstmitgefühl statt Selbstverurteilung .....	135
Sich und andere besser verstehen .....	138
Kommunikation: eine Frage der persönlichen Werte und Bedürfnisse .....	139
Die Macht der Beziehung – wertvoller Schlüssel gelungener Kommunikation .....	145
Handlungsmuster und Trigger erkennen .....	147
Das Verhalten der anderen hinterfragen .....	154
Erst denken, dann sprechen .....	154
Selbstführung und Selbstkontrolle .....	155
Kleine Worte, die einen großen Unterschied machen .....	157

## **Kapitel 8**

<b>Wertvolles Wissen: ein bisschen Theorie .....</b>	<b>161</b>
Kommunikationsmodelle .....	161
Das Sender-Empfänger-Modell .....	161
Die 5 Axiome der Kommunikation .....	164
Das Vier-Ohren-Modell nach Friedrich Schultz von Thun .....	168
Das Eisberg-Modell nach Paul Watzlawick und Sigmund Freud .....	170
Wie Sie die Kommunikationsmodelle für Ihre berufliche Kommunikation sinnvoll nutzen können .....	170
Argumentations- und Überzeugungstechniken auf dem Prüfstand .....	172
Faktenorientierte Argumentationstechniken .....	172
Stilmittel der Rhetorik .....	174
Fair und modern argumentieren und überzeugen – so gelingt es! .....	175
Mit Storytelling zum kommunikativen Erfolg? .....	176
Sprachwortschatz und Eloquenz .....	177
So können Sie mit Leichtigkeit Ihren Sprachwortschatz erweitern und Ihre Eloquenz verbessern .....	178

## **Kapitel 9**

<b>Ein kleiner Unterschied, mit wem man spricht .....</b>	<b>179</b>
Die Beziehung entscheidet: Kommunikation zwischen Kollegen .....	180
Kommunikation auf Augenhöhe? Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern .....	181
Männer kommunizieren anders – Frauen auch: wahrer Kern oder altes Rollenklischee? .....	184
Generation Z trifft Babyboomer: Sind Kommunikationsprobleme vorprogrammiert? .....	187
Die Sache mit dem »Du« .....	188
Verhandlungsgeschick oder Authentizität? Kommunikation mit Geschäftspartnern .....	189

<b>Kapitel 10</b>		
<b>Real, virtuell oder hybrid – die Besonderheiten der Kommunikationskanäle .....</b>	<b>195</b>	
Telefon und Videocall .....	195	
E-Mails und Chats – Segen oder Fluch? .....	197	
Kollaborations- und Kommunikationstools.....	198	
Sprachnachrichten .....	199	
Hybride Besprechungen.....	200	
Die Wahl des Kommunikationskanals – auch eine Frage der Persönlichkeit .....	201	
Was sonst noch wichtig ist.....	205	
Telefonate als Arbeitsunterbrechung.....	205	
Gesprächs-Ende-Signale .....	205	
Gute Kommunikation über alle Kanäle hinweg.....	206	
<b>TEIL IV</b>		
<b>MIT SCHWIERIGEN HERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN .....</b>	<b>207</b>	
<b>Kapitel 11</b>		
<b>Kommunizieren – erst recht, wenn es schwierig wird.....</b>	<b>209</b>	
Besprechen statt vermeiden: Meinungs-verschiedenheiten als Chance verstehen .....	209	
Eine gesunde Diskussionskultur etablieren.....	210	
Meinungsverschiedenheiten annehmen – Entscheidungen (gemeinsam) treffen .....	213	
Warum Konflikte entstehen und wie man ihnen vorbeugen kann .....	214	
Anders sein und Antipathien akzeptieren .....	214	
Die Rolle der Sach- und Beziehungsebene für die Entstehung von Konflikten.....	216	
Über Konfliktsituationen sprechen .....	220	
Unternehmenskultur und psychologische Sicherheit .....	220	
Konflikte kommunikativ lösen.....	221	
In fünf Schritten vom Konflikt zur Einigung .....	221	
Schwierige Gespräche gut vorbereiten.....	224	
<b>Kapitel 12</b>		
<b>Persönliche und unsachliche Angriffe meistern .....</b>	<b>235</b>	
Hintergründe verbaler Entgleisungen .....	235	
Mit Aggression umgehen .....	236	
Gefühle mitteilen .....	236	
Sagen, wie das Geäußerte bei Ihnen ankommt.....	237	
Um etwas bitten.....	237	
Dimensionen kommunikativer Aggression .....	238	
Wut tut gut – oder nicht? .....	240	
Verbale Angriffe meistern – so gelingt es! .....	242	

## **16 Inhaltsverzeichnis**

Ruhe bewahren .....	242
Ernst nehmen statt ignorieren.....	245
Die Situation entschärfen .....	245
Grenzen setzen – freundlich und klar.....	246
Ein Streitgespräch (positiv) abschließen oder vertagen.....	247
Den Ärger loslassen.....	247
Wenn's reicht, dann reicht's – wann Unterstützung von außen sinnvoll ist.....	249
Ein paar Worte über Verhandlungen .....	251

## **TEIL V LEARNING BY DOING ODER ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN..... 253**

<b>Kapitel 13 Kommunikation verändern – los geht's.....</b>	<b>255</b>
Einfach machen statt zu viel denken .....	255
Authentizität schlägt Perfektionismus .....	256
Reden schlägt grübeln.....	257
Heute schlägt morgen.....	257
Mut schlägt Sorgen .....	258
Lernen und Neues ausprobieren .....	259

<b>Kapitel 14 Erfolge feiern – Misslungenes verändern.....</b>	<b>261</b>
Reflektieren und anpassen .....	261
Was lief gut? .....	261
Ihr Anteil an einer gelingenden Kommunikation .....	262
Inwiefern waren Zeitpunkt, Ort und Kommunikationskanal gut gewählt? .....	262
Was können Sie (noch) besser machen?.....	262
Sich über Erfolge freuen.....	263
Für gelungene Kommunikation danken.....	264

## **TEIL VI DER TOP-TEN-TEIL..... 267**

<b>Kapitel 15 Zehn Killerphrasen und was Sie darauf entgegnen können.....</b>	<b>269</b>
»Das haben wir schon immer so gemacht!« .....	269
»Darüber reden wir ein anderes Mal!«.....	270
»Das wird nicht funktionieren!«.....	270
»Wir haben doch auch so schon genug zu tun!«.....	271
»Das ist viel zu teuer!«.....	272
»Das sehen Sie völlig falsch!«.....	273
»Jetzt werden Sie nicht emotional«.....	273
»Sie müssen noch viel lernen!« .....	275
»Das ist wieder typisch!«.....	275
»Das tut hier nichts zur Sache!« .....	277

**Kapitel 16****Zehn Fragen, auf die Sie eine Antwort haben sollten ..... 279**

»Hast du mal kurz eine Minute?« .....	279
»Sind Sie sich sicher, dass das eine gute Idee ist?«.....	280
»Den Zeitplan haben Sie aber schon im Blick, oder?« .....	280
»Interessiert es außer mir hier keinen, dass das Projekt den Bach runtergeht?« .....	281
»Wie oft wollen Sie mich das (eigentlich) noch fragen?« .....	282
»Stört es dich, wenn ich ...« .....	283
»Warum funktioniert hier eigentlich nie etwas so, wie es soll?«.....	284
»Hast du (immer noch) nicht verstanden, wie der Laden hier tickt?« .....	285
»Warum sollte ich mich mehr anstrengen? Mein Gehalt ist so oder so am Ende des Monats auf dem Konto.«.....	286
»Warum sollte ich anders kommunizieren als bisher? Bislang bin ich gut zurecht gekommen.« .....	288

**Kapitel 17****Zehn Typen, mit denen Sie rechnen müssen..... 289**

Der Bedenkenträger .....	289
Der Erwartungsvolle .....	289
Der Besserwisser .....	290
Der Desinteressierte .....	291
Der Misstrauische .....	291
Der Impulsive.....	292
Der Unsichere .....	293
Der Gestresste .....	294
Der Unkommunikative .....	295
Das Lästermaul .....	296

**Stichwortverzeichnis ..... 297**