

Auf einen Blick

Einführung.....	19
Teil I: Erfolgsfaktor Kommunikation im beruflichen Umfeld	23
Kapitel 1: Berufliche Schlüsselkompetenz: Kommunikationsfähigkeit	25
Kapitel 2: Warum es bei Kommunikation nicht nur um das gesprochene Wort geht.....	35
Teil II: Besser kommunizieren – So geht’s	43
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
Teil III: Gute Kommunikation – eine Frage des Bewusstseins	127
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
Teil IV: Mit schwierigen Herausforderungen umgehen.....	207
Kapitel 11: Kommunizieren – erst recht, wenn es schwierig wird	209
Kapitel 12: Persönliche und unsachliche Angriffe meistern	235
Teil V: Learning by doing oder üben, üben, üben.....	253
Kapitel 13: Kommunikation verändern – los geht’s.....	255
Kapitel 14: Erfolge feiern – Misserfolge verändern	261
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	267
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
Stichwortverzeichnis	297

Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
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
 TEIL I	
ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATION IM BERUFLICHEN UMFELD	23
 Kapitel 1	
Berufliche Schlüsselkompetenz: Kommunikationsfähigkeit	25
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
 Kapitel 2	
Warum es bei Kommunikation nicht nur um das gesprochene Wort geht	35
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

TEIL II

BESSER KOMMUNIZIEREN – SO GEHT’S 43

Kapitel 3

Gute Kommunikation ist ... ehrlich und echt 45

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

Kapitel 4

Gute Kommunikation ist ... einladend und engagiert 63

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

Kapitel 5	
Gute Kommunikation ist ... empathisch und emotional.....	87
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
Einfühlsam und feinfühlig sein – warum nicht auch im Job?.....	99
Empathisch kommunizieren – menschlich führen	102

Kapitel 6	
Gute Kommunikation ist ... entgegenkommend	
und ermutigend	105
Aktiv konstruktiv statt passiv destruktiv kommunizieren	106
Aktiv-konstruktive Kommunikation.....	106
Passiv-konstruktive Kommunikation.....	106
Passiv-destruktive Kommunikation.....	106
Aktiv-destruktive 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

TEIL III	
GUTE KOMMUNIKATION – EINE FRAGE DES	
BEWUSSTSEINS	127

Kapitel 7	
Reflexion als Schlüssel zu mehr Verständigung	129
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

Wertvolles Wissen: ein bisschen Theorie 161

 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

Ein kleiner Unterschied, mit wem man spricht 179

 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

Kapitel 10

Real, virtuell oder hybrid – die Besonderheiten der Kommunikationskanäle 195

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

TEIL IV

MIT SCHWIERIGEN HERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN 207

Kapitel 11

Kommunizieren – erst recht, wenn es schwierig wird..... 209

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

Kapitel 12

Persönliche und unsachliche Angriffe meistern 235

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

Kapitel 13	
Kommunikation verändern – los geht’s.....	255
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

Kapitel 14	
Erfolge feiern – Misserfolge verändern.....	261
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

Kapitel 15	
Zehn Killerphrasen und was Sie darauf entgegen können.....	269
»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

Stichwortverzeichnis297