

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| <b>Was wir Ihnen in diesem Buch bieten</b> .....  | 9   |
| <b>Teil 1: Training – Kommunikation besser verstehen</b> .....                                    | 11  |
| <b>1 Zwei Hilfsmittel: Stärken bewusst machen und Ziele setzen</b> .....                          | 17  |
| 1.1 Test: Schätzen Sie Ihre kommunikativen Stärken ein .....                                      | 17  |
| 1.2 Karriereplaner: Setzen Sie sich Ziele .....   | 20  |
| <b>2 Wesentliche Wirkfaktoren gelingender Gespräche<br/>und die sechs häufigsten Hürden</b> ..... | 21  |
| 2.1 Wie Körper, Geist und Seele in Gesprächen wirken .....  | 21  |
| 2.2 Die sechs häufigsten Hürden in Gesprächen überwinden .....                                    | 27  |
| <b>3 Wie Sie gezielt trainieren, Gespräche zu steuern</b> .....                                   | 47  |
| 3.1 Sprechen heißt, sich gegenseitig zu beeinflussen .....  | 48  |
| 3.2 Gespräche vorbereiten .....   | 52  |
| 3.3 Aktives Zuhören .....   | 57  |
| 3.4 Akzeptieren Sie andere Sichtweisen .....  | 61  |
| 3.5 Die Wirkung von Fragen .....  | 64  |
| 3.6 Selbstverständlichkeiten hinterfragen .....   | 70  |
| 3.7 So gelingen Feedbacks .....   | 71  |
| 3.8 Beziehen Sie Position .....   | 80  |
| 3.9 Gespräche strukturieren – Ergebnisse erzielen .....   | 85  |
| <b>4 Kern der Gesprächskompetenz ist Ihre innere Einstellung</b> .....                            | 89  |
| 4.1 Das eigene Kommunikationsprofil kennenlernen – typologisches<br>zur Selbsterkenntnis .....    | 94  |
| 4.2 So stärken Sie Ihre Selbstsicherheit .....  | 103 |
| 4.3 Seien Sie fürsorglich zu sich selbst – auch im Umgang mit Druck .....                         | 106 |
| 4.4 Wahren Sie Ihre Grenzen bei Manipulationsversuchen .....                                      | 110 |
| 4.5 Machen Sie sich die Macht Ihrer Worte bewusst: integrires Sprechen .....                      | 115 |
| 4.6 Was Sie gewinnen, wenn Sie wirklich zuhören .....   | 120 |
| 4.7 Umgang mit inneren Hürden und Energieräubern .....  | 123 |
| <b>5 Arbeitsgespräche in Teams und Gruppen</b> .....  | 133 |
| 5.1 Was ist an Gruppensituationen so besonders? .....   | 133 |
| 5.2 Jeder Mensch ist anders – Typologisches im Team .....   | 138 |
| 5.3 Aufgaben und Ziele besprechen, delegieren .....   | 145 |
| 5.4 Öffentlich sicher auftreten .....   | 151 |
| 5.5 Besprechungen zielorientiert leiten .....   | 159 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.6      | Komplexe Besprechungen gründlich vorbereiten .....  | 164        |
| 5.7      | Hürden der Kommunikation in virtuellen Teams .....  | 167        |
| 5.8      | E-Mails verschicken und beantworten .....   | 175        |
| <b>6</b> | <b>Betriebliche und persönliche Belange verbinden –<br/>schwierige Gespräche führen</b> ..... | <b>181</b> |
| 6.1      | Konfrontationen sicher und klar begegnen .....  | 182        |
| 6.2      | Kritik souverän anhören .....   | 189        |
| 6.3      | Konstruktiv Kritik üben .....   | 197        |
| 6.4      | Unangenehme Nachrichten mitteilen .....   | 203        |
| 6.5      | Unterschiedliche Interessen sind normal, Konflikte auch .....                                 | 207        |
| 6.6      | Gespräche für Ihre Karriere: Verhandeln Sie! .....  | 217        |
| 6.7      | Mit Kunden über Geld reden .....  | 227        |
| 6.8      | Was Sie bei Beschwerden tun und lassen sollten .....  | 234        |
| 6.9      | Gibt es strukturelle Probleme in Ihrer Organisation? .....                                    | 239        |
|          | <b>Weiterführende Literatur</b> .....   | <b>243</b> |
|          | <b>Teil 2: Beispiele – Dialoge analysieren</b> .....  | <b>245</b> |
|          | <b>Situation 1: Fordern und verhandeln</b> .....  | <b>247</b> |
|          | Dialog 1: Ich will mein Recht! .....  | 247        |
|          | Dialog 2: Ich setze mich durch, basta! .....  | 248        |
|          | Dialog 3: Ich will ja nichts Unanständiges ... ..   | 250        |
|          | Dialog 4: Sechs, fünf, vier Prozent ... ..  | 251        |
|          | Dialog 5: Das ist doch läppisch! .....  | 253        |
|          | Dialog 6: Darüber könnten wir reden .....   | 254        |
|          | Dialog 7: Wie ist das bei den anderen? .....  | 256        |
|          | So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....  | 257        |
|          | Fakten & Hintergründe .....   | 259        |
|          | <b>Situation 2: Sich in Besprechungen durchsetzen</b> .....                                   | <b>265</b> |
|          | Dialog 1: Ich möchte jetzt auch mal ... ..  | 265        |
|          | Dialog 2: Stopp? Stopp! .....   | 267        |
|          | So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....  | 268        |
|          | Fakten & Hintergründe .....   | 269        |
|          | <b>Situation 3: Den Chef überzeugen</b> .....   | <b>275</b> |
|          | Dialog 1: Am besten sofort .....  | 275        |
|          | Dialog 2: Sie werden es nicht bereuen .....   | 276        |
|          | Dialog 3: Ich habe mich informiert .....  | 278        |
|          | So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....  | 279        |
|          | Fakten & Hintergründe .....   | 280        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Situation 4: Kollegen die Meinung sagen</b> ..... | 283 |
| Dialog 1: Wer sich auf Sie verlässt ... ..           | 283 |
| Dialog 2: Sie können doch nicht einfach ... ..       | 285 |
| Dialog 3: Hab ich Recht? .....                       | 286 |
| Dialog 4: Das ist mir schrecklich peinlich .....     | 288 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....               | 289 |
| Fakten & Hintergründe .....                          | 291 |
| <br>   |     |
| <b>Situation 5: Unfaire Angriffe abwehren</b> .....  | 295 |
| Dialog 1: Ich lasse mich nicht beleidigen! .....     | 295 |
| Dialog 2: Sie haben Recht .....                      | 296 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....               | 298 |
| Fakten & Hintergründe .....                          | 299 |
| <br>   |     |
| <b>Situation 6: Kritikgespräche führen</b> .....     | 303 |
| Dialog 1: Eine einzige Katastrophe .....             | 303 |
| Dialog 2: Tun Sie dieses und das auch! .....         | 305 |
| Dialog 3: Sie können mir doch sagen ... ..           | 306 |
| Dialog 4: Machen Sie einen Vorschlag .....           | 308 |
| Dialog 5: Dass ich nicht lache! .....                | 309 |
| Dialog 6: Mein Kollege stinkt mir .....              | 311 |
| Dialog 7: Es fällt mir schwer .....                  | 312 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....               | 313 |
| Fakten & Hintergründe .....                          | 315 |
| <br>   |     |
| <b>Situation 7: Fehler zugeben</b> .....             | 319 |
| Dialog 1: Da wäre noch etwas .....                   | 319 |
| Dialog 2: Es tut mir leid .....                      | 320 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....               | 322 |
| Fakten & Hintergründe .....                          | 323 |
| <br>   |     |
| <b>Situation 8: Nein sagen</b> .....                 | 327 |
| Dialog 1: Heute geht es wirklich nicht .....         | 327 |
| Dialog 2: Ich kann nicht .....                       | 328 |
| Dialog 3: Ich möchte nicht .....                     | 330 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....               | 331 |
| Fakten & Hintergründe .....                          | 332 |
| <br>   |     |
| <b>Situation 9: Wahre Motive herausfinden</b> .....  | 335 |
| Dialog 1: Was ist denn los? .....                    | 335 |
| Dialog 2: So hektisch? .....                         | 336 |
| Dialog 3: Ich bin überhaupt nicht komisch .....      | 338 |
| Dialog 4: Aha ... ..                                 | 339 |
| Dialog 5: Was meinst du damit? .....                 | 341 |

|   |     |
|---|-----|
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 343 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 344 |
| <b>Situation 10: Jemanden motivieren</b> .....        | 349 |
| Dialog 1: Lächeln Sie! .....                          | 349 |
| Dialog 2: Sie sind anderer Meinung? .....             | 350 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 352 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 353 |
| <b>Situation 11: Ratschläge geben</b> .....           | 355 |
| Dialog 1: Das kenne ich .....                         | 355 |
| Dialog 2: Ich sag dir, was los ist! .....             | 356 |
| Dialog 3: Das weiß ich auch nicht .....               | 358 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 359 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 361 |
| <b>Situation 12: Streit schlichten</b> .....          | 365 |
| Dialog 1: Nun beruhigen Sie sich doch .....           | 365 |
| Dialog 2: Und woran liegt das? .....                  | 366 |
| Dialog 3: Das wäre akzeptabel .....                   | 368 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 369 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 370 |
| <b>Situation 13: Killerphrasen kontern</b> .....      | 373 |
| Dialog 1: Das bringt doch nichts .....                | 373 |
| Dialog 2: Ich kümmere mich um gar nichts mehr! .....  | 375 |
| Dialog 3: Ich bin überhaupt nicht wütend .....        | 376 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 378 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 379 |
| <b>Situation 14: Etwas verschweigen</b> .....         | 383 |
| Dialog 1: Er hat nicht gebrüllt .....                 | 383 |
| Dialog 2: Und woran liegt das? .....                  | 384 |
| So wenden Sie Ihre Kenntnisse an .....                | 386 |
| Fakten & Hintergründe .....                           | 387 |
| <b>Schlusswort: Neue Wege für Veränderungen</b> ..... | 389 |
| <b>Weiterführende Literatur</b> .....                 | 391 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                     | 393 |