

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 entgegenen 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 hingekommen!«	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

