

Christine Scharlau · Michael Rossié

Gesprächs- techniken

HAUFE.

Inhalt

Was wir Ihnen in diesem Buch bieten	11
-------------------------------------	----

Teil 1 Training – Kommunikation besser verstehen

Zwei Hilfsmittel: Testen und Ziele setzen	19
Test: Schätzen Sie Ihre kommunikativen Stärken ein	19
Karriereplaner: Setzen Sie sich Ziele	22
1 Die sechs häufigsten Hürden in Gesprächen vermeiden	23
Erstaunlich, dass andere tun, was ich sage	24
Hürde 1: Gedacht ist nicht gesagt	26
Hürde 2: Gesagt ist nicht gehört	28
Hürde 3: Gehört ist nicht verstanden	30
Hürde 4: Verstanden ist nicht einverstanden	33
Hürde 5: Einverstanden ist nicht ausgeführt	35
Hürde 6: Ausgeführt ist nicht beibehalten	37
Die sechs Kommunikationshürden auf einen Blick	39
2 Wie Sie gezielt trainieren, Gespräche zu steuern	45
Machen Sie sich das Gesprächsziel klar	45
Angemessene Rahmenbedingungen	49
Aktives Zuhören	51
Akzeptieren Sie andere Sichtweisen	55
Die Wirkung von Fragen	58
Selbstverständlichkeiten hinterfragen	65
So gelingen Feedbacks	66
Beziehen Sie Position	76
Gespräche strukturieren – Ergebnisse erzielen	81
3 Der Kern der Gesprächskompetenz: Ihre innere Einstellung	87
Auch Ihre Mitmenschen sind Meister der Kommunikation	88
Warum Sie nicht alle Menschen gleich gut verstehen	92

So stärken Sie Ihre Selbstsicherheit	101
Seien Sie fürsorglich zu sich selbst	105
Wahren Sie Ihre Grenzen	108
Machen Sie sich die Macht Ihrer Worte bewusst: integrires Sprechen	113
Was Sie gewinnen, wenn Sie wirklich zuhören	119
4 Arbeitsgespräche in Teams und Gruppen	123
Was ist an Gruppensituationen so besonders?	123
Jeder Mensch ist anders – manche Menschen sind sich in manchem ähnlich	128
Aufgaben und Ziele besprechen	136
Öffentlich sicher auftreten	142
Besprechungen zielorientiert leiten	150
Komplexe Besprechungen gründlich vorbereiten	155
5 Schwierige Gespräche erfolgreich führen	159
Konfrontationen sicher und klar begegnen	160
Kritik souverän anhören und äußern	167
Konstruktiv Kritik üben	176
Unangenehme Nachrichten mitteilen	182
Wenn unterschiedliche Interessen kollidieren: Konflikte sind normal	187
Gespräche für Ihre Karriere: Verhandeln Sie!	197
Mit Kunden über Geld reden	208
Was Sie bei Beschwerden tun und lassen sollten	215
Weiterführende Literatur	222

Teil 2 Beispiele – Dialoge analysieren

Situation 1: Fordern und verhandeln	225
Dialog 1: Ich will mein Recht!	225
Dialog 2: Ich setze mich durch, basta!	226
Dialog 3: Ich will ja nichts Unanständiges ...	228
Dialog 4: Sechs, fünf, vier Prozent ...	230
Dialog 5: Das ist doch läppisch!	231
Dialog 6: Darüber könnten wir reden	233
Dialog 7: Wie ist das bei den anderen?	234

So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	236
Fakten & Hintergründe	238
Situation 2: Sich in Besprechungen durchsetzen	245
Dialog 1: Ich möchte jetzt auch mal ...	245
Dialog 2: Stopp? Stopp!	247
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	248
Fakten & Hintergründe	250
Situation 3: Den Chef überzeugen	255
Dialog 1: Am besten sofort	255
Dialog 2: Sie werden es nicht bereuen	256
Dialog 3: Ich habe mich informiert	258
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	260
Fakten & Hintergründe	261
Situation 4: Kollegen die Meinung sagen	263
Dialog 1: Wer sich auf Sie verlässt ...	263
Dialog 2: Sie können doch nicht einfach ...	265
Dialog 3: Hab ich Recht?	266
Dialog 4: Das ist mir schrecklich peinlich	268
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	269
Fakten & Hintergründe	271
Situation 5: Unfaire Angriffe abwehren	275
Dialog 1: Ich lasse mich nicht beleidigen!	275
Dialog 2: Sie haben Recht	277
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	278
Fakten & Hintergründe	279
Situation 6: Kritikgespräche führen	283
Dialog 1: Eine einzige Katastrophe	283
Dialog 2: Tun Sie dieses und das auch!	285
Dialog 3: Sie können mir doch sagen ...	286
Dialog 4: Machen Sie einen Vorschlag	288
Dialog 5: Dass ich nicht lache!	289
Dialog 6: Mein Kollege stinkt mir	291
Dialog 7: Es fällt mir schwer	293

So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	294
Fakten & Hintergründe	297
Situation 7: Fehler zugeben	301
Dialog 1: Da wäre noch etwas	301
Dialog 2: Es tut mir Leid	303
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	304
Fakten & Hintergründe	305
Situation 8: Nein sagen	309
Dialog 1: Heute geht es wirklich nicht	309
Dialog 2: Ich kann nicht	311
Dialog 3: Ich möchte nicht	312
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	314
Fakten & Hintergründe	314
Situation 9: Wahre Motive herausfinden	317
Dialog 1: Was ist denn los?	317
Dialog 2: So hektisch?	319
Dialog 3: Ich bin überhaupt nicht komisch	320
Dialog 4: Aha ...	322
Dialog 5: Was meinst du damit?	323
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	325
Fakten & Hintergründe	327
Situation 10: Jemanden motivieren	333
Dialog 1: Lächeln Sie!	333
Dialog 2: Sie sind anderer Meinung?	334
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	336
Fakten & Hintergründe	337
Situation 11: Ratschläge geben	339
Dialog 1: Das kenne ich	339
Dialog 2: Ich sag dir, was los ist!	341
Dialog 3: Das weiß ich auch nicht	342
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	344
Fakten & Hintergründe	345

Situation 12: Streit schlichten	349
Dialog 1: Nun beruhigen Sie sich doch	349
Dialog 2: Und woran liegt das?	351
Dialog 3: Das wäre akzeptabel	352
So wenden Sie Ihre Kenntnisse an	354
Fakten & Hintergründe	355
Schlusswort: Neue Wege für Veränderungen	357
Weiterführende Literatur	358
Stichwortverzeichnis	359

2 Wie Sie gezielt trainieren, Gespräche zu steuern

In diesem Kapitel trainieren Sie neun Verfahren zur Verständigung, dabei handelt es sich um die Basisfertigkeiten der Gesprächsführung, die Sie in jedem zielorientierten Gespräch nutzen können. Einige davon werden Sie kennen, Sie haben sie bereits durch Gespräche gelernt, denn schließlich sind Gespräche das am häufigsten eingesetzte Medium im Beruf.

Überprüfen und testen Sie, welche Techniken Ihnen in beruflichen Gesprächen bereits geläufig sind und welche Sie künftig genauer und intensiver einsetzen wollen.

Geistige Einstellung

Über alle Techniken hinaus ist jedoch die geistige Einstellung wirksam, mit der Sie Gespräche führen. Mit welcher inneren Haltung Sie in einen Dialog gehen, ist entscheidend für Ihre Wirkung auf andere. Wie dieses zentrale Training wirkt, erfahren Sie im Kapitel „Der Kern Ihrer Gesprächskompetenz: Ihre innere Einstellung“.

Machen Sie sich das Gesprächsziel klar

Selbst wenn Sie bisher noch an keiner Fortbildung teilgenommen haben, die „Gespräche vorbereiten“ zum Thema hatte, so haben Sie aber Gespräche geführt, möglicherweise auch Besprechungen geleitet, und dabei erfahren, was sich förderlich und was sich hinderlich auswirkt.

Training 8

So bereiten Sie ein Gespräch vor

Bitte notieren Sie, wie Sie eine Besprechung vorbereiten oder vorbereiten würden, die Sie einberufen und leiten.

Lösung 8: So bereiten Sie ein Gespräch vor

1. Klären Sie das Ziel des Gesprächs für sich genau, sodass Sie wissen,
 - warum Sie sich mit diesen Gesprächsteilnehmern zu dieser Besprechung zusammensetzen,
 - was Sie damit erreichen wollen und
 - was für Sie ein gutes Gesprächsergebnis wäre.
2. Machen Sie allen Beteiligten das Gesprächsziel klar und versetzen Sie Ihre Gesprächspartner in die Lage, aktiv an einem guten Ergebnis mitzuwirken. Verschicken Sie dazu eventuell vorab eine Agenda bzw. Tagesordnung und Unterlagen.
3. Bringen Sie sich selbst in einen guten Zustand, der hilfreich für Ihre Ziele ist. Nur wenn Ihnen selbst klar ist, was Sie wollen, und Sie das auch innerlich unterstützen, können Sie die Gesprächsziele engagiert vertreten.

Außerdem ist es nötig,

- den Zeitpunkt der Besprechung so zu terminieren, dass alle, die für das Ergebnis gebraucht werden, teilnehmen können,
- die Zeitdauer realistisch zu begrenzen, sodass alle Beteiligten wissen, wann sie wieder für andere Aufgaben frei sind,
- den Ort und den Rahmen so zu wählen, dass die Arbeitsfähigkeit unterstützt wird.

Zweckgerichtete Vorbereitung

Sie erfahren in diesem Abschnitt mehr zu den ersten drei Punkten, die für jede Art von Gespräch gelten. Die letzten werden im nächsten Abschnitt erläutert. Sie betreffen speziellere Aspekte der Vorbereitung und sind abhängig vom Zweck des Gesprächs sowie davon, welche Aufgaben Sie haben und wie Ihr Gespräch in organisationale Prozesse eingebettet ist.

Checkliste: Einfache Leitlinien der Vorbereitung	
Was will ich erreichen?	
Was brauchen die anderen?	
Was brauche ich dazu?	

Klären Sie das Gesprächsziel

Gleich welche Art von Gespräch Sie vorbereiten und auch wenn Ihre Zeit nur sehr knapp ist: Klären Sie *immer* vorab das Ziel. Machen Sie sich klar, was der Zweck der Zusammenkunft ist:

- Brauchen Sie eine gemeinsame Klärung oder Entscheidung?
- Geht es um den Austausch von Informationen?
- Oder um das Zusammentragen von Ideen oder Meinungen?
- Sind Sie als Experte mit Ihrem Fachwissen gefragt?
- Wollen Sie in der Vorgesetztenrolle ein Statement abgeben?
- Sind Sie in der Rolle, jemanden zu beraten oder anzuleiten?
- Wollen Sie für eine Sache werben?
- Wollen Sie eine Entscheidung mitteilen?

Welche Fragen, Absichten, Notwendigkeiten stehen hinter diesem Gespräch? Wenn Sie diese Frage nicht beantworten können oder mit der Antwort nicht zufrieden sind, sollten Sie in Erwägung ziehen, den Termin abzusagen und die eingesparte Zeit für die Klärung zu nutzen. Das nützt Ihrer Arbeitsaufgabe mehr als eine unklare und damit nicht steuerbare Besprechung.

Das Ziel nimmt das Ergebnis nicht vorweg

Ein Gesprächsziel ist kein inhaltlich vorweggenommenes Gesprächsergebnis, es kann z. B. so formuliert sein: „Wir verabreden gemeinsam die Prioritäten der anstehenden Aufgaben.“ Oder noch konkreter: „Am Ende der Besprechung, in 45 Minuten, haben wir uns auf eine Maßnahmenliste geeinigt und die Rangfolge der anstehenden Aufgaben festgelegt.“ Auch bei Ihren Telefongesprächen profitieren Sie von solch einer zielorientierten Vorbereitung.

Aus der Sender- und Empfängerperspektive

Besonders in der Rolle der *Gesprächsleitung* haben Sie die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven dazu nutzen können, das Gesprächsziel zu erreichen. Kommunikation ist kein Selbstzweck.

Sind Sie *Teilnehmer* eines Gesprächs, sollten Sie ebenfalls für sich klären, was Sie mit diesem Gespräch bezwecken, damit Sie zu einem zufrieden stellenden Ergebnis beitragen können. Und fragen Sie möglichst frühzeitig nach Zweck und Ziel der Zusammenkunft, falls darüber Unklarheit besteht.

Tipp: Gespräche mit besonderem Zweck

Es gibt Gespräche, auch Telefongespräche, die der eigenen Entlastung dienen. Solch Psychohygiene kann hilfreich und wichtig sein. Im Gespräch mit vertrauten Kollegen können Sie sich innerlich sortieren. Kündigen Sie solche Gesprächszwecke fairerweise an, z. B.: „Ich bin während der Diskussionsleitung in eine verwickelte Situation geraten, ich wusste nicht mehr, wie ich zur Sache zurückkommen sollte. Mir ist noch nicht klar, wie das passiert ist. Würden Sie das bitte mit mir gemeinsam analysieren?“

Die folgende Checkliste können Sie für die Vorbereitung Ihres nächsten Gesprächs oder einer Besprechung nutzen:

Checkliste: Klärung des Gesprächsziels	
Was ist das Ziel des Gesprächs? (In einem Satz)	
Gibt es ein offizielles Ziel, z. B. ausgerichtet an Projektmeilensteinen, an strategischen Zielen der Organisation?	
Haben Sie eigene Ziele? Was wollen Sie erreichen, worauf besonderen Wert legen?	
Kontrollfrage: Ist diese Besprechung wirklich nötig? Könnte Ihr Ziel auf andere Weise (Telefonkonferenz, Mail) wirtschaftlicher erreicht werden?	
Mit welcher inneren Einstellung gehen Sie in dieses Gespräch?	

Weitere Hinweise zur Vorbereitung von speziellen Gesprächen finden Sie ab Seite 150.

Was ist Ihre Stärke?

Dieses Plädoyer für klare Gesprächsziele kann für Sie unterschiedliche Bedeutung haben: Wenn Sie zu den Menschen zählen, die sich durch Zielstrebigkeit und Strukturiertheit auszeichnen, dann werden Sie hier kein großes Übungsfeld entdecken. Eher ist für Sie zum Ausgleich nötig, dass Sie sich an die Legitimität von Smalltalk erinnern, daran, dass neben der nötigen Zielorientiertheit auch Kontaktpflege und Interesse aneinander ihren Platz haben und zu einem guten Arbeitsklima beitragen.

Gehören Sie eher zu denjenigen, die der Pflege sozialer Kontakte Raum geben, weil Sie wissen, dass es ineffektiv ist, dieses Bedürfnis zu übersehen, können Sie sich klar

machen, dass Sie mit straffen Besprechungen, die an klaren Zielen orientiert sind, Ihren Kollegen und Mitarbeitern Respekt zollen.

Angemessene Rahmenbedingungen

Ein Gespräch erfordert nicht nur eine klare Zielorientierung, sondern häufig ist es zusätzlich nötig, den Rahmen, in dem es stattfinden soll, vorzubereiten. Dazu gehören die folgenden bereits erwähnten Aspekte:

- Terminieren Sie den Zeitpunkt der Besprechung so, dass alle, die für das Ergebnis gebraucht werden, daran teilnehmen können.
- Begrenzen Sie die Zeitdauer, sodass alle Beteiligten wissen, was in welcher Zeit erledigt werden soll und wann sie wieder für andere Aufgaben frei sind.
- Wählen Sie den Ort und den Rahmen so, dass die Arbeitsfähigkeit unterstützt wird.

Umstände anpassen

Eine auf 20 Minuten angesetzte Lagebesprechung zu viert kann an Stehtischen zügig abgewickelt werden (Stehen fördert die Zeitdisziplin), für eine halbtägige Konzeptsitzung mit auswärtigen Gästen sind ein gut zu lüftender Raum, Getränke, unter Umständen Präsentationsmedien und ein Imbiss notwendig.

Tipp: Lassen Sie Besprechungen nicht ausufern

Achten Sie darauf, dass sich die Gesprächsteilnehmer nicht in Grundsatzfragen verstricken. Sie sprengen den Rahmen von Gesprächsanlässen, die der Steuerung des Tagesgeschäfts dienen. Auch wenn es nicht Ihre Rolle ist, das Gespräch zu leiten, sollten Sie darauf hinweisen.

Was bei Präsentationen, bei Bewerbungs- und Akquisegesprächen selbstverständlich ist, sollten Sie auch für Mitarbeitergespräche, Team-Meetings und Besprechungen im eigenen Haus beachten: Gute Vorbereitung fördert jedes geplante Gespräch. Sie schaffen sich damit eine solide Arbeitsgrundlage und stärken Ihre Selbstsicherheit. Außerdem zollen Sie den Gesprächsteilnehmern Respekt und das verbessert das Arbeitsklima und die Qualität der Ergebnisse.

Mit Hilfe der folgenden Vorlage können Sie sich Ihre eigenen Checklisten erstellen, die Sie an die unterschiedlichen Gesprächs- und Besprechungsarten, für die Sie zuständig sind, anpassen können.

Stichwortverzeichnis

A

Abgrenzung 159
Abschluss 82, 84
Abstand herstellen 106
Abwehrstrategien 161
Abwertender Ton 111
Achtsamkeit 121
Aggression 251, 274
Ähnlichkeit 128
Aktives Zuhören 51, 53, 54, 237, 243, 325
Alternative Lösungen 234, 237
Alternativen 243
Alternativfragen 63, 253
Analyse 142
Analytisch 99
Anerkennung 126
Angebot 232
Angriff 159, 163, 170, 300
Angriff abwehren 68, 164, 166
Angriff, persönlicher 243
Angst 272
Anliegen würdigen 55
Anpassung 127
Anteilnahme 243
Anweisung 138, 286
Anwesenheit, physische und mentale 28
Appell 346
Arbeitsanweisung 31
Arbeitsteam 123
Ärger 272, 279, 291, 354
Ärger abbauen 271
Argumentation 239

Argumente 79, 204, 225, 248, 257, 260, 288, 313
Atmosphäre 125
Aufgaben übertragen 136
Aufmerksamkeit 92, 121
Aufmerksamkeitsübung 172
Aufregung 269
Auftraggeber 252
Auftritt 142
Ausatmen 106
Auseinandersetzung 127
Ausprobieren 15
Ausrede 270
Ausreden lassen 246
Aussagesätze 254
Äußerer Druck 105
Ausstrahlung 89, 91
Authentizität 243
Automatische Reaktionen 170

B

Bedrohung 170
Bedürfnisse 191
Begleitumstände 25
Begriffe unterschieben 281
Begründungsfragen 63
Begrüßungsrituale 124
Behauptungen 271
Beleidigung 272
Belohnung 334, 336
Beratungsstrategien 339
Berührung 331
Beschlusskontrolle 157

Beschwerde 193, 215
Besprechung 150, 152, 153, 245
Besprechungsklima 153
Besprechungsleitung 142, 151
Besprechungsvorbereitung 154, 156
Besprechungsziel 151, 153
Bewertungen 281
Bewilligung 243
Beziehungsebene 314, 325
Beziehungsseite 346
Budgetgespräch 208, 209
Budgetgespräch, Leitfaden 212

C

Chef 252, 255, 264, 270, 304, 346

D

Deeskalieren 191
Delegieren 137, 138, 139, 140
Denkprozesse 131
Deuten 55
Direkte Aussagen 115
Direkte Fragen 253
Distanz 94, 95, 164, 174, 176
Distanz wahren 57
Distanz, förderliche 105, 106, 108, 166
Diversität 129
Dritte 292, 294
Druck 264, 289, 295, 307
Druck, innerer/äußerer 105
Druck, zeitlicher 260
Du-Botschaft 292, 300

E

Eigene Erfahrungen 340
Eigenheiten, unangenehme 185
Einstellung, innere 13, 14, 34, 45, 55, 64,
87, 130, 142, 148, 157, 178, 186

Ein-Text-Verfahren 355
Einverständnis 33
Einwand 258, 260, 261, 262
Eisbergmodell 119
Emotion 56, 162, 184, 191, 248, 269,
279, 354
Emotionale Entlastung 107
Emotionale Probleme 281
Emotionalisierung 111
Empfänger 24, 329
Energie 92
Entscheiden 94
Entscheidung 153, 190, 257
Entscheidungen übermitteln 183
Entschuldigung 266, 271, 284, 304
Entspannen 103, 104
Ergebnisse präsentieren 142
Erklärung 313
Ermunterung 344
Eskalation 195
Eskalation vorbeugen 191, 193
Evolutionäres Programm 170
Extraversion 96, 131

F

Feedback 66, 178, 250, 294
Feedback auswerten 75
Feedback einfordern 74
Feedback, Bedingungen 67
Feedback, konstruktives 67, 69
Feedback, positives 73
Feedback, wertschätzendes 68
Feedback, Ziel 67
Feeling 99, 134
Fehler 286, 288, 289, 296, 301, 302
Fehlerkultur 297
Flexibilität 242
Flucht 170

-
- Folgetermin 84
 Fordern 334
 Forderungen stellen 225
 Fortbildung ablehnen 182
 Fragen 59, 229
 Fragen, geschlossene 61
 Fragen, konstruktive 62
 Fragen, motivierende 63
 Fragen, offene 61
 Fragen, rhetorische 63
 Fragen, suggestive 63
 Fragen, zielorientierte 62
 Fragetypen 60
 Frei sprechen 145
 Freiheit 188
 Fürsorglich zu sich selbst 105, 118, 206
- G**
- Geduld 344
 Gefühl 56, 173, 229, 305, 334, 336, 344
 Gefühl spiegeln 325
 Gefühl, negatives 107
 Gegenposition 237
 Gehaltserhöhung 225, 226
 Gehaltserhöhung ablehnen 182
 Gemeinsamkeiten unterstellen 110
 Genauigkeit 130
 Geschlossene Fragen 61, 253
 Gespräch proben 239
 Gespräch strukturieren 81
 Gespräch vorbereiten 45
 Gesprächsatmosphäre 227, 279
 Gesprächsebene 247, 248, 279
 Gesprächsergebnisse sichern 38
 Gesprächseröffnung 82
 Gesprächsstil 247
 Gesprächsvorbereitung 202, 238
 Gesprächsziel 45
- Gestik 24, 226, 327
 Grenzen 108, 188, 254
 Großzügigkeit 130
 Gruppe 123
 Gruppennormen 127
- H**
- Haltung, innere s.a. Einstellung 160, 171, 181, 196, 218, 237
 Handwerkszeug 142
 Hartnäckigkeit 235, 238
 Hilfe zur Selbsthilfe 296
 Hilfesuchender 344
 Höflichkeit 124
 Honorar 199
 Hürden der Kommunikation 23, 39, 87, 137, 218
 Humor 236, 252
- I**
- Ich-Botschaft 118, 229, 288, 294, 295, 299, 314
 Identität 165
 Ignorieren 251
 Ihre Stärke 48, 54, 57, 64, 75, 81, 85, 128, 150, 155, 165, 167, 175, 196, 214
 Indirekte Fragen 253
 Information 93, 153, 193, 229, 239, 241
 Information geben 26
 Informationsfluss gewährleisten 29
 Innere Einstellung 45, 87, 142, 160
 Innere Haltung 181, 218
 Innere Kommentare 163
 Innerer Druck 105
 Ins Wort fallen 248
 Integrationskraft 127
 Integres Sprechen 113
 Interessen der Gegenseite 80

Interessen vertreten 77, 225, 237
Interessenskonflikte 187
Interpretierende Fragen 254
Introversion 97, 131
Intuition 97, 132
Ironie 251
Irritationen 243

K

Karriere 197
Karriereplaner 21
Karriereschritt 200
Karriereziel 200
Kausalität 194
Killerphrasen 276, 279
Klatsch 113
Kleiderordnung 125
Kommunikationsblockaden 195
Kommunikationsmangel 195
Kommunikationsprofil 92
Komplexität 87, 155, 251
Konferenz 150
Konflikt 187, 192
Konflikt klären 187
Konfliktanalyse 189
Konflikte 159
Konflikte verhandeln 190
Konfliktfähigkeit 194
Konfliktlösung 188
Konflikttoleranz 194
Konfrontation 160
Konstruktive Fragen 62
Konstruktive Kritik 176, 178
Konstruktives Feedback 68
Kooperationsfähigkeit 188
Körperhaltung 226
Körperliche Verfassung 240
Körperlicher Abstand 106

Körperreaktionen 90
Körpersprache 327, 329
Kraftjoker 159
Kreativität 131
Krisenintervention 106, 149
Kriterium 234
Kritik 67, 159, 167, 169, 187, 283, 284, 297
Kritik an Anderen 177
Kritik annehmen 298
Kritik, konstruktive 176, 178
Kritik, Reaktion auf 168
Kritik, unausgesprochene 177
Kritik, unzutreffende 173
Kritik, wertschätzende 178
Kritik, zutreffende 173
Kritiksituationen 171
Kritikstil 177
Kündigung 182

L

Lächeln 334
Lampenfieber 142
Latente Gesprächsanteile 120
Latenz 119
Lob 297, 346
Lockerungsübungen 103
Lügen 314, 315

M

Manipulation 109, 112, 231
Maßstab 231
Meeting 150
Mehrdeutigkeiten 114
Meinungsbildung 153
Mentale Abwesenheit 30
Mentale Übung 105
Mentale Vorbereitung 146

Mentaler Abstand 106
 Mentales Schutzschild 165, 166
 Mental-Training 171
 Metaebene 248
 Mimik 24, 226, 327
 Misstrauen 87
 Missverständnisse 31, 272
 Mitarbeiterproduktivität 151
 Moderation 82, 142
 Moralisieren 194
 Motivation 337
 Motivieren 333
 Motivierende Fragen 63
 Mundgeruch 185
 Mutmaßungen 326

N

Nachfragen 251, 288
 Nein sagen 309
 Nervosität 241
 Nichtbeachtung 243
 Normen 127
 Nutzen 79

O

Objektives Kriterium 234, 235, 237
 Offene Fragen 61, 253
 Offene Rückmeldung 250
 Optimistische Grundhaltung 91

P

Pannen 149
 paraphrasieren 282
 Parfüm 185
 Passives Zuhören 51
 Perfektion 150
 Persönlich nehmen 164
 Persönliche Anrede 243

Persönliche Ebene 232, 313
 Persönliche Werte 56
 Persönlicher Stil 16
 Persönlichkeit 337
 Persönlichkeitstypen 338
 Perspektivenwechsel 183
 Perspektivwechsel 65, 200, 204
 Polare Kategorien 95
 Positives Feedback 73
 Pragmatiker 133
 Praktische Vorbereitung 147
 Präsentation 142
 Präsentation vorbereiten 144, 146
 Präsentieren 142
 Präzisierungsfragen 62, 63
 Problemlösung 296, 305
 Provokation 313
 Provokation ignorieren 278
 Provozieren 282, 314
 Provozieren lassen 276
 Provozierende Fragen 254
 Psycho-Logik 119, 159

R

Radio im Kopf 163
 Rahmenbedingungen 49, 80, 157, 240
 Rangunterschiede 125
 Rat geben 339
 Raum 240, 330
 Reaktion 173
 Reaktion, automatische 170
 Realitätsbewältigung 184
 Rechtfertigung 284, 310
 Redezeit 246, 248
 Regeln in Gruppen 125
 Reizthemen 280
 Reklamation 159, 207, 215, 216, 217,
 218

Resourcenvoller Zustand 77, 81
Ressourcenvoller Zustand 46, 101
Rhetorische Fragen 63, 253
Rückkopplungsschleife 52

S

Sachaussage 346
Sachebene 232, 235
Sachlichkeit 130
Sach-Logik 119, 159
Sarkasmus 251
Schlagfertigkeit 282
Schutzschild, mentales 165
Schweiger 273
Schweigsamkeit 27
Schweiß 185
Schwestertugenden 130
Schwierige Situationen 307
Seelische Verfassung 240
Selbstbeobachtung 329
Selbstbeschimpfung 117
Selbstdarstellung 83
Selbsterniedrigung 108
Selbstgespräch 108, 239
Selbstklärung 198
Selbstoffenbarung 346
Selbstsicherheit 101, 103, 104, 127, 168
Selbstverständlichkeiten 27
Selbstwertgefühl 127
Sender 24
Sender-Empfänger-Modell 24
Sensing 97, 132
Sicherheitsbedürfnis 124, 126
Somatische Marker 90
Souveränität 270
Soziale Kompetenz 53, 159
Spannung 269, 273
Sparringspartner 205

Spiegeln 161, 162, 325
Spontanität 336
Sprechgeschwindigkeit 246
Sprechmelodie 328
Stärke 128, 134
Stärken 17
Stimme versagt 307
Stimmorgan 307
Stimmprobleme 307
Störfaktoren 279
Störung 273
Störungen 250
Strategie, Konfliktlösung 188
Streit 263
Streit schlichten 349
Streit, am Telefon 272
Streiten 272
Streitschlichter 354
Struktur 82
Strukturiertes Gespräch 150
Subjektiv 99
Suggestivfragen 63, 110, 253
Symbol für innere Kraft 160

T

Tagesordnung 153, 157
Tagesordnungspunkt 153
Taktik 258, 260, 279
Tatsachenbehauptung 110
Team 130, 134
Telefonat 272
Test 19
Thematischer Abstand 106
Themen, latente 125
Thinking 99, 134
Toleranz 127
Tonfall 24
Trainingstipps 15

- Tratsch 113, 117
Trauer 184, 307
Traurigkeit 107
Tricks 243, 315
Tricks aufdecken 244
Typologie 130
- U**
- Überreden 255, 310
Übertreibungen 354
Überzeugen 255
Umgang mit Information 93
Umgang mit sich selbst 87
Umgangsstil 125
Umgangston 125
Unangenehme Nachrichten 159, 182
Unfaire Kommunikation 163
Unklarheit vermeiden 27
Unpersönliche Aussagen 114, 115
Unpersönlicher Zustand 163, 164
Unterbrechen 325
Unterbrechungen 273
Unternehmenserfolg 206
Unternehmensziel 151
Unterschiedlichkeit 128, 188
Unterstellung 116, 117, 276, 280
Unterton 305, 306
Unterwürfigkeit 126
Urlaub ablehnen 182
- V**
- Verallgemeinerungen 280
Verantwortung 304
Verbindlichkeit 82, 84, 115
Vereinbarungen umsetzen 36
Verhaltensvorlieben 92
Verhandeln 77, 197, 225
Verhandeln von Alternativen 199
Verhandlung 188, 231, 242
Verhandlungsgegenstand 238
Verhandlungsstricks 242
Verhandlungsziel 198, 203, 231
Verhör 318
Verleugnen 184
Vermittler 355
Vermutungen 271, 326
Verschieben 274
Versprecher 318, 326
Verständigungshürden 23
Verständnis zeigen 248
Verteidigen 278
Vertrauen 87
Vielredner 273
Vier Seiten einer Nachricht 345
Visionär 133
Visualisierung 145, 151
Vorannahmen 52
Vorbereitung 259, 260
Vorbild 16, 334, 336
Vorstellungen 90
Vorstellungskraft 16
Vorwand 261
Vorwürfe 318
- W**
- Wahrheit 314, 325
Werte 125
Widersprechen 325
Widerspruch 271
Wiederholungsschleifen 192
Wut 184, 251, 271, 272, 307
- Z**
- Zeit 330
Zeitdruck 258, 260
Zeitpunkt 240, 270

- Ziel 136, 193, 259
- Ziel der Besprechung 153
- Zielorientiert 150
- Zielorientierte Fragen 62
- Zugeständnisse 355
- Zuhören 23, 51, 54, 64, 119, 121, 143,
169, 172, 189, 229, 317, 355
- Zurechtweisung 252
- Zusammenfassung 82, 83
- Zwang 336
- Zwei Alternativen 243
- Zwischenbemerkung 149
- Zwischenergebnisse 82
- Zwischenrufe 250, 252
- Zwischenrufer 251