

Vorwort

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
Paul Watzlawick*

Seit 15 Jahren, in denen ich mit SekretärInnen, TeamassistentInnen, SachbearbeiterInnen und Führungskräften trainiere, begegnen mir zum Thema Kommunikation immer wieder dieselben Fragen:

Wie wirke ich? Wie überzeuge ich? Wie kommuniziere ich so, dass andere verstehen, was ich sage? Wie soll ich mich verhalten, wenn andere sich unfair verhalten? Wie gehe ich mit Konflikten um?

Natürlich haben die Fragestellungen, je nach beruflicher Situation der Teilnehmenden, einen anderen Fokus, im Kern sind sie jedoch alle gleich. Die Grundsatzfrage ist: Wie funktioniert Kommunikation?

Deshalb können Sie in diesem Buch zuerst Informationen über die Körpersprache und die Stimme, über das Zuhören, die Psychologie der Kommunikation, das Argumentieren und die Gesprächsführung lesen. Die verschiedenen Kommunikationsmodelle tragen in unterschiedlichen Situationen zur Verbesserung der Kommunikation bei.

Im zweiten Teil des Buches werden dann verschiedene Kommunikationssituationen vorgestellt. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Vorgesetzten, mit KollegInnen, KundInnen und Dienstleistern, und wie am Telefon? Die Beispiele sind aus dem beruflichen Alltag der SeminarteilnehmerInnen und wurden in den Seminaren diskutiert und analysiert.

Viele Übungen und Checklisten geben Ihnen die Möglichkeit, Ihren Kommunikationsstil zu analysieren und klarer, zielgerichteter und überzeugender zu kommunizieren.

Sie können das Buch von der ersten bis zur letzten Seite lesen oder einfach nach Lust, Laune und Fragestellung in einzelne Kapitel eintauchen. Durch die Verweise zu anderen Kapiteln erhalten Sie ein umfassendes Bild über die tägliche Kommunikation an Ihrem Arbeitsplatz.

Die Umsetzungstipps im letzten Kapitel unterstützen Sie auf dem Weg von der Theorie zur Praxis.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Üben und Umsetzen!

Birgit Preuß-Scheuerle

www.bps-training.de

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	5
Vorwort	9
1 Die verschiedenen Ebenen der Kommunikation	15
1.1 Die Inhaltsebene und die Beziehungsebene	15
1.2 Wirkungsfaktoren in der Kommunikation	16
1.2.1 Übung – Interpretation der Körpersprache	18
1.2.2 Die Körpersprache als Interpretationshilfe.....	24
1.2.2.1 Abstand schafft Verständnis	24
1.2.2.2 Haltung gibt Halt	26
1.2.2.3 Gestik betont	27
1.2.2.4 Mimik zeigt Gefühl	28
1.2.2.5 Übung – Wahrnehmung der Körpersprache	30
1.2.3 Die Stimme als Interpretationshilfe	30
1.2.3.1 Stimmübungen	32
1.2.4 Erfolgskontrolle im Gespräch	33
1.2.5 Übung – Interpretation eines Dialoges	34
2 Verschiedene Arten des Zuhörens	37
2.1 Das Ich-verstehe-Zuhören	37
2.2 Das aufnehmende Zuhören	38
2.3 Das umschreibende Zuhören	39
2.3.1 Übung – kontrollierter Dialog	42
2.4 Das aktive Zuhören	43
2.4.1 Übung – aktives Zuhören	44
3 Psychologie der Kommunikation	47
3.1 Alles hat vier Seiten – das Nachrichten-Quadrat	47
3.1.1 Übung – alle-vier-Seiten-aussprechen	49
3.2 Alle haben vier Ohren	50
3.2.1 Übung – auf-welchem-Ohr-hören-Sie?	51
3.3 Umgang mit den eigenen Emotionen	53
3.3.1 Die Transaktionsanalyse (TA)	54
3.3.2 Das Internal-Family-System (IFS)	59
4 Zielgerichtet argumentieren	63
4.1 Eigene Überzeugung	63
4.2 Überzeugende Körpersprache und Stimme	63
4.3 Klare Argumentation	64
4.3.1 Form	64
4.3.2 Inhalt	64
4.3.3 Struktur	65

7.4	Das Klärungsgespräch	136
7.4.1	Wie führen Sie ein Klärungsgespräch?	137
7.4.2	Kritik äußern, ohne zu verletzen – gewaltfrei	138
7.4.3	Zwölf Fallen bei Klärungsgesprächen	142
7.4.4	So reagieren Sie, wenn mit Ihnen ein Klärungsgespräch geführt wird	143
7.5	Übung – Beruf ist nicht gleich Beruf – alte Standesdünkel	144
7.6	Übung – die neue Teamkollegin – Harmonie um jeden Preis?	145
8	Kommunikation mit KundInnen	149
8.1	Ihre persönliche KundInnen-Wunsch-Liste	153
8.2	Gelassenheit ist eine Frage des Denkens	156
8.3	Und wenn Sie sich trotzdem ärgern?	157
8.4	Sagen Sie auch zu KundInnen höflich Nein	159
8.5	Übung – Reklamationsgespräch	161
9	Kommunikation mit DienstleisterInnen	165
9.1	Ihre Verhandlungskompetenzen	166
9.2	Ihr persönlicher Verhandlungsstil	167
9.2.1	Übung – Ihr persönlicher Verhandlungsstil	169
9.3	Verhandlungstypen	170
9.4	Checkliste zur Vorbereitung auf Verhandlungen	172
9.5	Gespräche ohne VerliererInnen	173
9.6	Übung – Verhandlung mit einer Referentin	178
9.7	Übung – Verhandlung mit einem Hotel	181
10	Kommunikation am Telefon	185
10.1	Besonderheiten am Telefon	185
10.1.1	Nachteile des Telefons	186
10.1.2	Vorteile des Telefons	187
10.2	Professionell telefonieren	187
10.2.1	Checkliste für Telefongespräche	189
10.2.2	Stimmen Sie sich ein	191
10.2.3	Der Einstieg ist entscheidend	191
10.2.4	Während des Gesprächs	192
10.2.5	Zielstrebig das Gespräch beenden	193
10.2.6	Umgang mit Reklamationen	193
10.2.7	Steigen Sie bei Beschimpfungen aus	194
10.3	Übung – Telefonat mit einem Anbieter	195
10.4	Analyse	198
11	Umsetzung	201
	Änderungsvertrag	204
	Literaturverzeichnis	205
	Stichwortverzeichnis	207

4.4	Direkte Ansprache und Motivation	71
4.5	Praxisnähe	74
4.6	Klare Bitten, Aufforderungen und Appelle	75
4.7	Checkliste Argumentation	76
5	Gesprächsführung	77
5.1	Gemeinsamkeiten aller Gespräche	77
5.2	Gesprächsvorbereitung	78
5.3	Checkliste Gesprächsvorbereitung	80
5.4	Wie verläuft ein Gespräch?	80
5.5	Wer fragt, führt – aber wie?	83
5.5.1	Fragen sinn- und wirkungsvoll eingesetzt	83
5.5.2	Wie stellen Sie Fragen?	85
5.6	Positiv formulieren	87
5.6.1	Von unklaren zu klaren Formulierungen	88
5.6.2	Von negativen zu positiven Formulierungen	89
5.6.3	Von passiven zu aktiven Formulierungen	91
5.6.4	Von vergangenheits- zu zukunftsorientierten Formulierungen	92
5.6.5	Von verurteilenden zu wertschätzenden Formulierungen	92
5.7	Nutzen Sie Gesprächsförderer	94
5.8	Meiden Sie Gesprächsfallen	94
5.9	Erkennen Sie Fallstricke	95
6	Kommunikation mit Vorgesetzten	97
6.1	Meine Chefin/mein Chef ist	98
6.2	Meine Chefin/mein Chef gibt kein positives Feedback	102
6.3	Wie sage ich es meiner Chefin/meinem Chef?	106
6.3.1	Trainieren Sie das Nein-Sagen	109
6.4	Wer sagt es den Vorgesetzten?	109
6.4.1	Checkliste „Wie sage ich es meiner Chefin/meinem Chef?“	110
6.4.2	Übung – die Umstrukturierung	110
6.5	Einmal im Jahr – das MitarbeiterInnengespräch	115
6.5.1	Übung – Frau Reimers „Orientierungsgespräch“	116
7	Kommunikation mit den KollegInnen	119
7.1	Im Auftrag des Vorgesetzten delegieren	119
7.2	Frauen und Männer – ein kleiner Unterschied	122
7.3	Konfliktanalysen	122
7.3.1	Woran erkennen Sie einen Konflikt?	123
7.3.2	Konfliktarten und Ursachen	123
7.3.3	Konfliktebenen	125
7.3.4	Netzwerkdigramm	125
7.3.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	127
7.3.6	Konfliktlösungsstile	130
7.3.7	Handlungsmöglichkeiten bei der Konfliktlösung	134
7.3.8	Fünf Fragen für die Ergebnisbewertung von Konfliktlösungen	134
7.3.9	Konfliktlösungsrahmen	135