

# **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	9
Ein Überblick .....	11

## **Teil I Kommunikation und Gesprächsführung**

1. Warum Gesprächsführung lernen? .....	19
2. Zwischenmenschliche Kommunikation .....	29
2.1 Die (mindestens) vier Aspekte einer Botschaft .....	29
2.2 Senden und Empfangen. Ein einfaches Modell für einen komplizierten Vorgang .....	33
2.3 Senden auf vielen Kanälen. Die Vielfalt nonverbaler Kommunikation .....	35
2.4 Das Training nonverbaler Kommunikation .....	47
2.5 Alles wird verwertet und vor allem Auffälliges. Die »Attribution« von Information .....	52
2.6 Ordnungsfindung über alles. Dissonanz und die Folgen .....	59
2.7 Signale aus dem Inneren. Die Rolle unserer Gefühle im Kommunikationsprozeß .....	62
2.8 Gesprächsführung als Bedeutungsfindung und die Konsequenzen .....	66
□ Eine Übung zur Wahrnehmung von Gesprächspartnern ..	69

3. Gesprächsführungstechniken .....	70
3.1 Wann Gesprächsführungstechniken einsetzen? .....	70
3.2 Ziele sind Auswege aus dem Chaos. Zielorientierte Gesprächsvorbereitung .....	76
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Gesprächsvorbereitung .....	90
3.3 Binnenstruktur von Gesprächen. Die fünf Phasen eines Gesprächs .....	91
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Phasenstruktur von Gesprächen .....	100
3.4 Zur Wechselseitigkeit von Gesprächsinhalten. Pausenverhalten, Rekapitulieren und Türöffner .....	100
<input type="checkbox"/> Eine Übung zum Pausenverhalten .....	108
3.5 Frageformen und ihr gezielter Einsatz .....	109
<input type="checkbox"/> Eine Übung zum Frageverhalten .....	118
3.6 Ich-Aussagen und die Bedeutung der eigenen Gefühle in schwierigen Gesprächssituationen .....	118
<input type="checkbox"/> Eine Übung zu den Ich-Aussagen .....	123
3.7 Rückmeldungen geben und empfangen .....	123
<input type="checkbox"/> Zwei Übungen für den Umgang mit Rückmeldungen. . . .	130
3.8 Selbstschutz in Gesprächen. Der Umgang mit Distraktoren und das Beenden endloser Gespräche .....	131
<input type="checkbox"/> Einige Übungen zum Umgang mit Distraktoren und zum Beenden von Gesprächen .....	134
3.9 Öffnende Gesprächsführung und »aktives Zuhören«. Eine Zusammenfassung und zwei Beispiele .....	134
3.10 Gesprächsführungstechniken. Ein kleines Resümee .....	146

**Teil 2**  
**Schwierige Gesprächssituationen**

4. Mitarbeiter gewinnen und halten . . . . .	152
4.1 Motivation und Demotivation. Zwei Faktoren und die Arbeit, die wir mit beiden haben . . . .	154
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Unterscheidung von Motivatoren und Hygienefaktoren . . . . .	160
4.2 Ursachen für Arbeitsunzufriedenheit oder was zu einem befriedigenden Arbeitsleben gehört . . . . .	160
<input type="checkbox"/> Eine Übung zu den Ursachen von Arbeitsunzufriedenheit .	163
4.3 Von unserem Umgang mit Unzufriedenheit oder der ver- schlungene Weg, den menschliche Motive nehmen können . .	164
<input type="checkbox"/> Zwei Übungen zu unserem Umgang mit Unzufriedenheit .	170
4.4 Was motiviert und was nicht und wann und warum . . . . .	170
<input type="checkbox"/> Zwei Übungen zur Bestimmung der Motivationsstruktur .	177
4.5 Wie man Motivationsgespräche führt. Ein Resümee . . . . .	177
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Vorbereitung von Motivationsgesprächen	179
5. Konfliktbewältigungsgespräche . . . . .	180
5.1 Kooperation oder Konflikt. Warum wir (häufig) nicht zusammenarbeiten, auch wenn wir das wollen . . . . .	180
5.2 Ein leidiger Alltagskonflikt und was dahinterstecken kann. Ein Fallbeispiel . . . . .	186
5.3 Regeln für das Leiten von Konfliktbewältigungsgesprächen. .	188
5.4 Aus jeder Mücke einen Elefanten machen? Wann Konfliktbewältigungsgespräche notwendig und sinnvoll sind . . . . .	198
<input type="checkbox"/> Eine Übung zum besseren Verständnis von Konflikten. . . .	204

<b>6. Mitarbeiterbesprechungen</b> .....	205
6.1 Einige Hilfsmittel für die Leitung von Mitarbeiterbesprechungen .....	207
<input type="checkbox"/> Vorbereitung einer Mitarbeiterbesprechung .....	207
<input type="checkbox"/> Hilfsmittel zur Durchführung einer Besprechung .....	210
<input type="checkbox"/> Ein paar Tips zum Umgang mit Störungen .....	215
6.2 Sich selbst leiten als Diskussionsteilnehmer .....	218
<input type="checkbox"/> Einige Übungen zur eigenen Gesprächsleitung .....	225
<b>7. Führung und Kontrolle</b> .....	226
7.1 Führung als Aufgabe. Warum Führung so wichtig und so schwierig ist .....	226
7.2 Der Mythos von der Führungspersönlichkeit – und was daran wahr ist .....	233
7.3 Und wie sieht's mit Ihnen aus? Ein Hilfsmittel zur Beurteilung Ihrer Führungssituation ....	238
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Bestimmung der eigenen Führungs- situation .....	243
7.4 Wieviel Kontrolle braucht der Mensch? Ein paar Ideen zur situationsangepaßten strategischen Führung .....	243
<input type="checkbox"/> Eine Übung zur Bestimmung der Angemessenheit von Führungsstilen .....	254
<b>8. Schlußbemerkungen</b> .....	255

### **Anhang**

9. Literaturverzeichnis .....	261
10. Personenregister .....	265
11. Stichwortregister .....	266
12. Bildnachweis .....	269