



HEINZ RYBORZ

# Schluss mit BlaBlaBla!

KOMMUNIKATION  
MIT HERZ UND VERSTAND



Die meisten Menschen haben die Kontrolle über ihr Kommunikationsverhalten verloren. Die Reiz- und Informationsüberflutung im digitalen Zeitalter führt zu voreiligen und wenig durchdachten Reaktionen. Mangelnde Substanz, Oberflächlichkeit, Daherglappern, Gewohnheit und die Unfähigkeit, Perspektiven zu verändern, beherrschen die Gespräche.

Rhetorik-Experte Professor Heinz Ryborz zeigt einfache Möglichkeiten, sich von Automatismen zu befreien und wieder bewusster und authentischer zu kommunizieren. Mithilfe von zahlreichen Checklisten, Beispielen und Übungen sollen nicht nur die kritische Denkfähigkeit und das Durchsetzungsvermögen verbessert werden, sondern auch die Wahrnehmung, Intuition und Achtsamkeit.

Kommunikation mit Gefühl und Verstand ermöglicht es, die eigene Persönlichkeit stärker zu entfalten, andere besser zu verstehen und im Beruf sowie im Privatleben erfolgreicher zu sein.

Heinz Ryborz

# **SCHLUSS MIT BLA BLA BLA!**

Kommunikation mit Herz und Verstand

**m**etropolitan.

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Heinz Ryborz, SCHLUSS MIT BLA BLA BLA!**  
metropolitan, Regensburg 2018

Auf [www.metropolitan.de](http://www.metropolitan.de) finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [b2b@metropolitan.de](mailto:b2b@metropolitan.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags

Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: M017600

# Inhalt

Warum Ihnen dieses Buch hilft .....	9
<b>1 Kommunikation und Persönlichkeit .....</b>	<b>11</b>
Ihre Persönlichkeit beeinflusst Ihre Kommunikation .....	11
Bewusstheit statt Unachtsamkeit .....	12
Präsenz statt geistiger Abwesenheit .....	14
Selbststeuerung statt impulsiver Reaktion .....	15
Selbstwertgefühl statt Minderwertigkeitsgefühl .....	16
Erkunden statt Annahmen und Projektionen .....	17
Beobachtung statt Bewertung .....	19
Mit dem Herzen sprechen statt nur mit dem Verstand .....	20
Interesse am Partner statt egozentriert .....	23
Anerkennung statt Manipulation .....	24
Selbstklärung statt inneres Durcheinander .....	25
Selbsterkenntnis statt Selbsttäuschung .....	27
Vernunft statt Leichtgläubigkeit .....	29
<b>2 Bausteine der Kommunikation .....</b>	<b>31</b>
Botschaften senden .....	31
Vorbereitung eines Gesprächs .....	36
Fragen .....	39
Zuhören .....	59
Sprechen .....	66
Paraphrasieren .....	71
Metakommunikation .....	74
Körpersprache .....	76

## INHALT

<b>3 Kommunikationsblocker vermeiden</b> .....	<b>83</b>
Dialogblockaden sind erlernte Angewohnheiten .....	83
Befehle und Drohungen .....	83
Urteile und Abwertungen .....	84
Ablenkungen und Unterbrechungen .....	86
Rationalität und Emotionalität .....	87
Passivität und mangelnde Ehrlichkeit .....	87
Übertriebene Ausführlichkeit und Verallgemeinerung .....	87
Negative Metakommunikation .....	88
Unklarer Ausdruck .....	89
Das „Ja, aber“-Spiel .....	91
<b>4 Mit Herz kommunizieren</b> .....	<b>93</b>
Beobachten und kommunizieren .....	93
Die große Bedeutung der Gefühle .....	95
Die Wahrnehmungsfähigkeit steigern .....	97
Empathisch reagieren .....	99
Gefühle ausdrücken und spiegeln .....	101
Bedürfnisse mit Gefühlen verbinden .....	104
Nondirektives Gesprächsverhalten .....	108
<b>5 Einfluss nehmen</b> .....	<b>117</b>
Wünsche äußern und bitten .....	117
Forderungen, Drohungen und Warnungen .....	118
Versprechen .....	119
Argumentieren .....	119
Menschen gewinnen und überzeugen .....	120
<b>6 Durchsetzungsstarke Kommunikation</b> .....	<b>123</b>
Sensibilität und Durchsetzungskraft .....	123
Durchsetzungsstärke versus Aggression .....	124
Was stärkt Ihre Durchsetzungskraft? .....	125
Das Vorgehen beim Durchsetzen .....	127

<b>7 Konflikte lösen</b> .....	<b>129</b>
Erkennen Sie Ihre Einstellung zu Konflikten .....	129
Woran erkennen Sie Konflikte? .....	129
Konfliktarten .....	131
Mechanismen, die Konfliktlösungen erschweren .....	132
Verhalten im Konfliktfall .....	133
Die Konfliktanalyse .....	134
Strategien im Umgang mit Konflikten .....	135
Das erfolgreiche kooperative Verhalten .....	138
Durchsetzen oder auf Beziehung achten? .....	140
Das konstruktive Konfliktgespräch .....	141
Konfliktgespräch Führungskraft – Mitarbeiter .....	144
Konflikte mit Kollegen .....	146
Kompetenzen im Umgang mit Konflikten .....	149
<b>8 Verhandeln</b> .....	<b>151</b>
Worin besteht die Kunst der Verhandlung? .....	151
Arten der Verhandlung .....	152
Die fünf Prinzipien des Harvard-Konzeptes .....	154
Die Vorbereitung der Verhandlung .....	159
Phasen im Verhandlungsprozess .....	160
Zehn Tipps zum Gesprächsverhalten .....	162
Nicht zum Opfer negativer Taktiken werden .....	164
Anwendung der verschiedenen Verhandlungsstrategien .....	165
Typische Fehler beim Verhandeln .....	166
<b>9 Umgang mit Gefühlen</b> .....	<b>169</b>
Gefühle wahrnehmen .....	169
Auslöser von Emotionen .....	171
Die Sprache des Herzens wahrnehmen .....	173
Emotionales Verhalten verändern .....	175
Achtsamkeitsmeditation .....	177
Deeskalation von Emotionen .....	179
Die Macht positiver Gefühle .....	180

## INHALT

Lösungen .....	181
Literaturhinweise .....	184
Seminare von Prof. Dr. Heinz Ryborz .....	186
Stichwortverzeichnis .....	187

# Warum Ihnen dieses Buch hilft

Seit vielen Jahren führe ich Kommunikationsseminare durch und stelle fest: Die meisten Menschen sind nicht mehr Herr ihres Kommunikationsverhaltens. Das Gesprächsverhalten spielt sich nach Automatismen ab – und das ist den meisten Menschen noch nicht einmal bewusst. Von den faszinierenden Möglichkeiten der Kommunikation, die das ganze Menschsein einschließt, ist die Mehrzahl der Menschen weit entfernt.

Die Reizüberflutung des Informationszeitalters bringt Menschen dazu, gedankenlos und unachtsam nach vereinfachten Skripten, nach Mustern zu handeln. Die Folge ist, dass diese Skripten unsere Fähigkeiten zur Empathie ebenso wie unsere intellektuellen Fähigkeiten zum Negativen beeinflussen, Menschen verdummen und wie Maschinen funktionieren lassen. Mangelnde Substanz, Oberflächlichkeit, Daherplappern, Gewohnheit und die Unfähigkeit, Perspektiven zu verändern, beherrschen die meisten Gespräche. Dieses Buch zeigt Ihnen Möglichkeiten, sich von den Automatismen und einengenden Skripten zu befreien, wieder Herr im eigenen Kopf zu werden und bewusster zu kommunizieren.

Wir beschäftigen uns jedoch nicht nur mit kognitiven und intellektuellen Inhalten, sondern mit etwas, das erlebnisnäher ist – das nicht nur mit Worten, sondern mit Gefühlen zu tun hat. Ziel ist es, die Gefühlsnuancen des anderen aufzunehmen und die Klänge seiner inneren Welt zu hören. Sie treten mit der Gefühlswelt des Gesprächspartners so in Resonanz, dass Sie Dinge spüren, die dem anderen selbst nicht so bewusst sind und gehört werden wollen. Nicht nur das eigene Denkvermögen muss wieder in Gebrauch kommen, sondern auch die Sinne, das Herz und die Intuition.

Obwohl die Forschungen zur emotionalen Intelligenz längst bewiesen haben, dass Gefühle wichtig für die komplexen Prozesse des Gehirns sind, werden die eigenen und die Gefühle des Gesprächspartners wenig oder gar nicht in die Kommunikation einbezogen, sie sind oft noch nicht einmal bewusst.

## WARUM IHNEN DIESES BUCH HILFT

Dieses Buch vermittelt Ihnen, wie Sie die Vernunft und die Kräfte des Herzens in die Kommunikation einbeziehen und so Ihre Persönlichkeit entfalten. Sie erfahren, welche Beziehungen es zwischen Ihrer Persönlichkeit und Ihrer Kommunikation gibt.

Die Kapitel „Bausteine der Kommunikation“ und „Kommunikationsblocker vermeiden“ helfen Ihnen, die rationale Seite der Kommunikation erfolgreich umzusetzen. Mit der Fragetechnik schärfen Sie Ihren Verstand, gehen den Dingen auf den Grund, werden kritischer und vermeiden, Opfer von Manipulationen zu werden.

Wie Sie die Kraft des Herzens und der Gefühle nutzen, vermittelt Ihnen der Abschnitt „Mit Herz kommunizieren“.

Die Kapitel „Einfluss nehmen“ und „Durchsetzungsstarke Kommunikation“ zeigen Ihnen, wie Sie sich für die eigenen Interessen geschickt einsetzen. Leider habe ich in den letzten Jahren erfahren, dass viele Menschen betrogen wurden und so ihr Lebenstraum scheiterte. Deshalb ist nicht nur das kritische Beurteilungsvermögen, sondern auch das Durchsetzen enorm wichtig.

Da Konflikte ein Teil des Lebens sind, wird dieser Bereich im Kapitel „Konflikte lösen“ behandelt. In diesem Zusammenhang steht der Abschnitt „Verhandeln“.

Das letzte Kapitel „Umgang mit Gefühlen“ hilft Ihnen, Ihr emotionales Skript zu erkennen und sich dessen Zwang zu entziehen. Sie lesen, wie Sie mit Ihren positiven Gefühlen, Ihrer Intuition und inneren Weisheit mehr in Beziehung kommen.

Öffnen Sie sich Ihrer Gefühlswelt, verstehen Sie sich und Ihre Mitmenschen besser und bereichern Sie Ihre Beziehungen. Sie gewinnen Offenheit und Authentizität und bringen mehr Erfolg und Lebensfreude in Beruf und Familie.

Kommunikation mit Herz und Verstand ist der Weg, Ihr ganzes Menschsein zur Entfaltung zu bringen. Möge das Buch Sie dazu begeistern, dem Weg zu folgen. Das Ausprobieren und das Voranschreiten werden für Sie mindestens so faszinierend sein wie eine Expedition.

Viel Erfolg wünscht Ihnen  
Prof. Dr. Heinz Ryborz

# 1 Kommunikation und Persönlichkeit

## Ihre Persönlichkeit beeinflusst Ihre Kommunikation

Die Persönlichkeit jedes Menschen beeinflusst mit all ihren Stärken und Schwächen die Art und den Erfolg seiner Kommunikation.

### BEISPIEL:

Ein Abteilungsleiter sagt zu seinem Mitarbeiter: „Ich bin mit Ihrer Arbeit überhaupt nicht zufrieden.“ Der Mitarbeiter fühlt sich angegriffen und wirft dem Chef spontan vor: „Man kann es Ihnen überhaupt nicht recht machen. Immer suchen Sie nur bei mir nach Fehlern.“

Ein anderer Mitarbeiter reagiert in dieser Situation ganz anders. Er fühlt sich zwar bei der Äußerung auch nicht wohl. Doch er wird sich seines Gefühls bewusst und hält inne. Er macht eine Pause, überlegt und sagt dann: „Ihnen gefällt meine Arbeit nicht? Was genau hätte ich anders tun müssen?“

Im zweiten Fall beschädigt die Kommunikation nicht die Beziehung und hat mehr Aussicht auf Erfolg.

Ich beschränke mich an dieser Stelle auf ein Beispiel. Aufgrund meiner langjährigen Erfahrungen erkenne ich zwölf Faktoren beziehungsweise Schlüsselverhaltensweisen, die in Verbindung mit den Kommunikationstechniken entscheidenden Einfluss auf Ihre Kommunikation haben. Um den Erfolg zu erhöhen, sollten Sie die Persönlichkeitsfaktoren verstärkt einsetzen. Zugleich verbessern sich die Beziehungen zu Ihren Gesprächspartnern.

### Bewusstheit statt Unachtsamkeit

Ich führe Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen durch. Die Themen reichen vom Umgang mit schwierigen und reklamierenden Kunden, Dialektik, Verkauf, Mitarbeiterführung bis zu speziellen Themen aus dem Bereich Führung. Im Rahmen dieser Seminare werden Fallbeispiele auf Video aufgezeichnet und anschließend besprochen.

Unabhängig vom Thema ist die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sich ihres eigenen Gesprächsverhaltens nicht bewusst. Und auch das Bewusstsein für die Ausführungen des Gesprächspartners offenbart erhebliche Mängel.

Nur selten wies ein Teilnehmer den Gesprächspartner darauf hin, dass seine Ausführungen keine Antwort auf die gestellte Frage waren oder dieser sogar mit einer Gegenfrage antwortete ohne zur gestellten Frage zurückzukehren. Viele der Ausführungen waren Worthülsen und nahmen meistens keinen Bezug auf die Ausführungen der Gegenseite. Anstelle eines echten Dialogs spulten Teilnehmer nur Gesprächsmuster ab, ohne sich hierüber bewusst zu sein.

Wenn diese nun ihre Seminaraufnahmen betrachten, wird ihnen erst aus der Distanz ihr eigenes Kommunikationsverhalten bewusst. Sie empfinden ihr Kommunikationsverhalten als sehr unangenehm. Wenn ich am Ende eines Seminars – selbst bei Führungsseminaren – die Teilnehmer frage, was sie bei sich verändern wollen, wünschen alle vorrangig eine Verbesserung des eigenen Gesprächsverhaltens.

**WICHTIG:** Alles Wissen um die Führung bleibt Theorie, solange wir im Gespräch die Steuerung nicht selbst übernehmen. Allzu leicht werden wir Opfer negativer Verhaltensmuster.

Um Ihr Gesprächsverhalten zu verbessern, müssen Sie Ihr Verhalten zunächst wahrnehmen. Denn nur, wenn Sie sich dessen bewusst sind, vermögen Sie es auch zu steuern. Was ist also erforderlich, um das eigene Kommunikationsverhalten besser wahrzunehmen, das heißt, ein Bewusstsein für das eigene Gesprächsverhalten zu bekommen? Was können Sie im Detail tun, um dem Hinweis zu folgen, bewusster zu kommunizieren?

Sprechen Sie langsamer und machen Sie Pausen!

### Sprechen Sie langsamer

Zu schnelles Sprechen verhindert das bewusste Wahrnehmen des eigenen Gesprächsverhaltens. Um bewusster wahrzunehmen, haben Sie sich zu verlangsamen. Je schneller Sie sprechen, desto eher brechen in Ihrer Kommunikation negative Kommunikationsmuster durch, je weniger vermögen Sie sich zu steuern.

Für viele Menschen ist heute die Verlangsamung schwer, da Menschen auf Schnelligkeit fixiert sind. Es sind einige Wochen regelmäßiges Training notwendig, um sich zu schnelles Sprechen abzugewöhnen.

#### **TIPP:**

Zu schnelles Sprechen verweist auf Angst des Sprechers. Sie wirken souveräner, wenn Sie langsamer sprechen.

### Machen Sie Pausen

Wie wollen Sie sich der eigenen Gedanken bewusst werden, bevor Sie diese äußern, ohne Pausen nach den Ausführungen des Partners entstehen zu lassen? Oder wollen Sie es mit dem Vorgehen so mancher Zeitgenossen halten: Am Gesicht des anderen erkenne ich, was ich gesagt habe?

Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage? Übrigens wirkt es sehr unangenehm auf den Gesprächspartner, wenn Sie sofort loslegen, nachdem er zu Ende gesprochen hat. Die Pause verhilft Ihnen auch dazu, den Gehalt der Aussagen des Partners besser wahrzunehmen. Sie überlegen in der Pause, was Sie sagen, und nicht während der andere noch spricht, weil Sie dann nicht richtig und analytisch zuhören.

Nur wenn Sie langsam sprechen und Pausen machen, werden Sie auch die Körpersprache Ihres Gegenübers wahrnehmen können.

### Präsenz statt geistiger Abwesenheit

Präsenz beschränkt sich nicht darauf, nur Gesicht zu zeigen. Sie haben auch Ihre Aufmerksamkeit, Ihre Bewusstheit ins Gespräch zu bringen. Was Sie nicht bewusst wahrnehmen, existiert für Sie nicht. Sie erreichen Bewusstheit, wenn Sie achtsam auf Ihre Empfindungen und Verhaltensweisen blicken. Ihr Bewusstsein ist wie ein Beobachter, mit dem Sie sich wahrnehmen. Dieses Bewusstsein können Sie auch als Achtsamkeit bezeichnen.

Die meisten Menschen achten wenig auf ihre Emotionen, Verhaltensweisen oder Kommunikation. Die Fähigkeit, achtsam zu sein, lässt sich zum Beispiel mit der Achtsamkeitsmeditation trainieren. Je achtsamer Sie sind, desto mehr erleben Sie sich selbst und die Realität.

Mit folgender Übung lässt sich Ihre geistige Präsenz und Wachheit in der Kommunikation steigern: Schätzen Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Energie, Offenheit, Konzentration und Ihr Interesse ein. Die Stufe 10 ist das höchste Niveau.

- Wie ist Ihr Energieniveau im Augenblick?
- Wie offen und aufgeschlossen sind Sie?
- Wie schätzen Sie Ihre Konzentration auf der Skala ein?
- Wie bewerten Sie das Niveau Ihres Interesses? Welches ehrliche und aktive Interesse haben Sie daran, bei dem Kontakt etwas Neues zu lernen? Es gibt einen gewaltigen Unterschied zwischen Interesse zeigen und sich tatsächlich für etwas zu interessieren.

Diese Übung dauert nur etwa zehn Sekunden. Sie werden feststellen, dass Sie damit Ihre geistige Präsenz im Gespräch erhöhen.

Ihr Bewusstsein hat die Fähigkeit, den eigenen Zustand wahrzunehmen, zu verstärken und dadurch das Gesamtniveau Ihrer Achtsamkeit zu erhöhen. Im Einzelnen werden Klarheit, Aufgeschlossenheit, Sensibilität, Empathie und Konzentration für die Kommunikation erhöht.

Zu Ihrer geistigen Präsenz gehört nicht nur Ihr Kopf, sondern auch Ihr Herz. Die beschriebene Übung sowie die Achtsamkeitsmeditation (siehe Kapitel 9) aktivieren auch Ihre Intuition. Es gilt, mehr Offenheit dafür zu gewinnen, was die anderen fühlen und wünschen. Das werden Sie erreichen,

wenn Sie offen sind für die Gefühle, die Sie selbst bewegen. Ein aufmerksames Ohr und ein offenes Herz sind bei Gesprächen sehr wirkungsvoll. Deshalb ist es so wichtig, mit Herz und Verstand zu kommunizieren.

### Selbststeuerung statt impulsiver Reaktion

Wer in einem Gespräch unkontrolliert alles sagt, weil er zum Opfer seiner Gefühle und negativen Verhaltensmuster wird, erlebt herbe Enttäuschungen. Manche Karrieren und viele Beziehungen sind daran gescheitert. Natürlich soll Kommunikation ehrlich sein. Ehrlichkeit bedeutet aber nicht, zu jedem Zeitpunkt alles zu sagen, was Sie fühlen und denken.

#### **TIPP:**

Seien Sie in der Kommunikation authentisch und selektiv authentisch. Sie sagen die Wahrheit, doch Sie entscheiden, was Sie sagen. Sie sagen deshalb nicht alles, was Sie denken und fühlen.

Ohne Selbstwahrnehmung ist eine Steuerung des eigenen Verhaltens nicht möglich. Selbststeuerung erfordert, eine Auswahl zwischen Handlungsmöglichkeiten vorzunehmen, wobei Sie die Folgen vorzeitig abschätzen sollten:

1. Sie nehmen ein Gefühl, einen Gedanken oder Impuls wahr, etwas zu sagen oder zu handeln. Sie werden sich dessen bewusst.
2. Sie halten inne (etwa 1 bis 3 Sekunden), sagen es noch nicht und handeln nicht.
3. Sie überlegen: Ist es zweckmäßig, nach der Absicht zu handeln oder den Gedanken zu äußern? Denken Sie an die Folgen!
4. Nach Ihrer Entscheidung handeln und sprechen Sie oder unterlassen es.

Wenn Sie in dieser Weise trainieren, lösen Sie sich langsam von starren, schädlichen Mustern und kommunizieren und handeln erfolgreicher.

## Stichwortverzeichnis

- 3-W-System 147
- Ablenken 17
- Ablenkungen 86
- Abschluss 143, 162
- Abwertung 84, 91
- Achtsamkeit 95
- Achtsamkeitsmeditation 14, 98, 177
- Aggression 124
- Aktives Zuhören 59
- Alternativ-Fragen 48
- Analytisches Zuhören 63
- Anerkennung 24
- Angst 129
- Anklagen 17
- Annahmen 17
- Anpassung 136
- Anregungen 89
- Appell 38
- Appellebene 31
- Appellohr 32
- Argumentationsfähigkeit 149
- Argumentationsphase 36
- Argumentieren 119
- Artikulation 66
- Atemtechnik 66
- Ausführlichkeit 87
- Ausweichen 129
  
- Bedürfniskonflikt 131
- Bedürfnisse 104
  
- Befehle 83
- Beharrlichkeit 149
- Beobachtung 19, 93
- Beschlussphase 36
- Beschwichtigen 17
- Betonung 66
- Beurteilungskonflikt 131
- Beurteilungskriterien 157
- Bewertung 19, 93
- Bewertungen 85
- Bewertungskonflikt 131
- Bewusstheit 12
- Beziehung 38
- Beziehungsebene 31
- Beziehungskonflikt 131
- Beziehungsohr 32
- Botschaften 31
  
- Deeskalation 179
- Denkfähigkeit 30
- Diagnosen 85
- Dialogblockaden 83
- Drohungen 83, 118
- Du-Botschaften 34
- Durchsetzungsfähigkeit 149
- Durchsetzungskraft 123
  
- Ehrlichkeit 87
- Einfachheit 89
- Einfühlsamkeit 87

## STICHWORTVERZEICHNIS

- Einfühlungsvermögen 29
- Einleitungsphase 36
- Einstellung 126
- Emotionale Argumentation 120
- Emotionale Fragen 50
- Emotionale Intelligenz 28
- Emotionale Öffnung 28
- Emotionales Bewusstsein 96
- Emotionalität 87
- Emotionen 14
- Empathie 14, 99
- Empathiefähigkeit 149
- Entscheidungsmöglichkeiten 157
- Eskalation 130
  
- Feedback 61
- Flexibilität 149
- Flucht 136
- Fluchtstrategie 152, 166
- Forderungen 118
- Fragefehler 51
- Frageformen 41
- Frageführung 30
- Fragefunktionen 40
- Fragen 39
- Fragennavigator 54
  
- Gefühle 95, 169
- Gefühlsäußerungen 104
- Gegenfrage 58
- Geistige Abwesenheit 14
- Geschlossene Fragen 47
- Gesprächsanlass 145
- Gesprächseinladung 37
- Gesprächsleitfaden 142
- Gesprächstechnik 110, 144
  
- Gesprächsverhalten 12, 23, 162
- Gesprächsvorbereitung 37
- Gewalt 84
- Gewinner-Gewinner-Strategie 136
- Gewinner-Verlierer-Strategie 136
- Gliederung 89
  
- Hart verhandeln 153
- Harvard-Konzept 153
- Heißer Konflikt 132
- Helikopter-Technik 46
- Hilflosigkeit 129
- Hinterfragen 52
- Hypothetische Fragen 50
  
- Ich-Botschaften 34
- Impulsive Reaktion 15
- Informations- und Klärungsphase 36
- Integration 136
- Integrationsstrategie 152, 166
- Interesse am Partner 23
- Interpretationen 17
  
- Kalter Konflikt 132
- Kampf 136
- Kampfstrategie 152, 165
- Kommunikationsblockaden 91
- Kommunikationsmuster 17
- Kommunikationsverhalten 12
- Kompetenzen 149
- Kompromiss 136
- Kompromissfähigkeit 149
- Kompromissstrategie 152, 166
- Konflikt 129
- Konfliktanalyse 134

- Konfliktergebnis 135  
 Konfliktlösung 110, 132  
 Konfliktparteien 134  
 Konfliktverlauf 134  
 Konfrontationsgespräche 35  
 Konstruktives Konfliktgespräch 141  
 Kontaktaufnahme 40  
 Kooperation 136  
 Kooperationsstrategie 166  
 Kooperatives Konfliktverhalten 139  
 Körpersprache 13, 76  
 Kritische Intelligenz 29  
 Kürze 89  
  
 Lautstärke 66  
 Leichtgläubigkeit 29  
  
 Manipulation 24  
 Metaäußerungen 88  
 Metakommunikation 74, 88  
 Minderwertigkeitsgefühl 16  
 Missverständnisse 107  
 Mitgefühl 87  
 Moralisch-ethische Argumentation  
     120  
  
 Nachfragen 58, 111  
 Nachgebensstrategie 152, 165  
 Nondirektives Gesprächsverhalten  
     108  
  
 Offene Fragen 48  
 Offenheit 18  
  
 Paraphrasieren 71, 110  
 Passivität 87  
  
 Pausen 13  
 Pausentechnik 61  
 Persönlichkeit 11  
 Pränanz 89  
 Präsenz 14  
 Projektionen 17  
  
 Rationale Argumentation 119  
 Rationalisieren 17  
 Rationalität 87  
 Rätselspiele 43  
 Redundanz 89  
 Reflexion 40  
 Refraktärzeit 171  
  
 Sachbezogenes Verhandeln 153  
 Sachebene 31  
 Sachinhalt 38  
 Sachkonflikt 131  
 Sachliche Fragen 49  
 Sachohr 32  
 Schimpfworte 85  
 Schmeichelei 24  
 Schuldgefühle 84  
 Schuldzuweisungen 85  
 Selbstbejahung 125  
 Selbsterkenntnis 27, 125  
 Selbstklärung 25, 38  
 Selbstkundgabe 38  
 Selbstkundgabeebene 31  
 Selbstkundgabeohr 32  
 Selbststeuerung 15  
 Selbsttäuschung 27  
 Selbstwahrnehmung 15  
 Selbstwertgefühl 16  
 Sensibilität 14, 123

## STICHWORTVERZEICHNIS

- Skalierende Fragen 50
- Spiegeln 110
- Sprechen 66
- Sprecherwechsel 69
- Sprechpausen 66
- Sprechtechnik 66
- Sprechtempo 66
- Stellungnahme 145
- Stimme 69
- Stimmensenkungen 66
- Suggestiv-Fragen 47
  
- Teilpersönlichkeiten 38
  
- Überhören 58
- Überzeugungsfähigkeit 149
- Unachtsamkeit 12
- Ungeeignete Fragen 42
- Unklarer Ausdruck 89
- Unterbrechungen 86
- Urteile 84
  
- Verallgemeinerung 87
- Verbale Empathie 100
- Verdrängung 129
- Vereinbarung 146
- Vergleiche 85
- Verhaltensweisen 14
- Verhandlung 151
- Verhandlungsarten 152
- Verhandlungsergebnis 158
- Verhandlungsgegenstand 154
- Verhandlungsgeschick 149
  
- Verhandlungsprozess 160
- Verleugnung 129
- Verlierer-Gewinner-Strategie 136
- Verlierer-Verlierer-Strategie 136
- Vermeidung 136
- Vermeidungsstrategie 166
- Vernunft 29
- Versprechen 119
- Verständnis 40
- Verteilungskonflikt 132
- Virtuelle Fragen 46
- Vorurteile 85
- Vorwürfe 84
  
- Wahrnehmung 95, 170
- Wahrnehmungsfähigkeit 97
- Wahrnehmungsfeld 132
- Wahrnehmungsvermögen 30
- Warnungen 118
- Weich verhandeln 152
- Weiterführende Frage 111
- Wiederholung 73
- Win-win-Situation 136
- Wünsche 117
  
- Zielfestlegung 145
- Zielklärung 149
- Zielkonflikt 131
- Zirkuläre Fragen 51
- Zuhören 32, 59
- Zuhörerfehler 60
- Zuhörverhalten 60
- Zurückstellen 58