

Gail T. Fairhurst  
Robert A. Sarr

# **Die Kunst, durch Sprache zu führen**

Aus dem Englischen  
von Dr. Simon Kämpf

Metropolitan Verlag  
Düsseldorf · München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
Unsere bisherige Forschung . . . . .	11
Wer soll dieses Buch lesen? . . . . .	13
Überblick über den Inhalt . . . . .	14

## 1. Kapitel

### **Framing:**

<b>Die Kunst, durch Sprache zu führen</b> . . . . .	19
Was bedeutet Framing? . . . . .	22
Die Wirklichkeit konstruieren . . . . .	23
Sprache, Denken und Vorausdenken . . . . .	26
Framing in der Praxis . . . . .	32
Führen durch Framing . . . . .	42
Zusammenfassung . . . . .	45

## 2. Kapitel

### **Von innen nach außen –**

<b>Wie wir die Kommunikation steuern</b> . . . . .	47
Kommunikationsziele . . . . .	48
Die Zeitdimension der Ziele . . . . .	54
Zielanalyse . . . . .	61
Vieldeutigkeit . . . . .	63
Warum wir gute mentale Modelle brauchen . . . . .	65
Zusammenfassung . . . . .	79

### 3. Kapitel

#### Visionen vermitteln –

<b>Wie zeige ich anderen die Welt, wie ich sie sehe?</b> . . . . .	81
Konkrete Unternehmensvisionen . . . . .	85
Neue Ideen verstehen lernen . . . . .	86
Immer einen Schritt voraus . . . . .	93
Der effektive Einsatz mentaler Modelle . . . . .	95
Programme und Strategien . . . . .	99
Ein mentales Modell für die Zukunft . . . . .	102
»Wunderfragen« und Framing von Ausnahmen . . . . .	102
Benchmarking: von B nach A . . . . .	107
Framing der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft . . . . .	108
Framing von Normen . . . . .	110
Zusammenfassung . . . . .	116

### 4. Kapitel

#### Situationssensibilität –

<b>Chancen und Widerstände erkennen</b> . . . . .	118
Ungenutzte Chancen . . . . .	119
Erfolgreich durch den Kontext navigieren . . . . .	120
Die Periskop-Sicht . . . . .	121
Die Überzeugungen der anderen kennen . . . . .	127
Der innere Kompaß . . . . .	130
Gutes Timing . . . . .	134
Proaktives Framing . . . . .	135
Retroaktives Framing . . . . .	136
Aus Erfahrungen lernen . . . . .	138
Zusammenfassung . . . . .	140

### 5. Kapitel

#### Framing-Instrumente –

#### Metapher, Insider-Sprache und Schlagworte,

<b>Kontraste, »Spin« und Geschichten</b> . . . . .	142
Erinnerungen wecken . . . . .	142
Metaphern: Ähnlichkeiten betonen . . . . .	144
Insider-Sprache und Schlagworte . . . . .	151
Kontrast: Gegensätze oder Alternativdefinition . . . . .	153
Spin: Stärken und Schwächen aufdecken . . . . .	156

Geschichten erzählen . . . . .	160
Die Instrumente richtig einsetzen . . . . .	166
Zusammenfassung . . . . .	172

## **6. Kapitel**

### **Mehrdeutige Botschaften –**

<b>Mißverständnisse und Verwirrung . . . . .</b>	<b>174</b>
Warnsignale . . . . .	175
Komplexe Metaphern und unterschwellige Bedeutungen. . .	176
Andere Sprachinstrumente. . . . .	181
Was wir durch unser Verhalten sagen . . . . .	183
Die Erwartungen des anderen erkennen . . . . .	185
Mehrdeutigkeiten entdecken . . . . .	187
Botschaften entflechten . . . . .	191
Zusammenfassung . . . . .	193

## **7. Kapitel**

### **Spontanes Framing –**

<b>Wie Sie sich darauf vorbereiten können . . . . .</b>	<b>194</b>
Ziele und Spontaneität . . . . .	195
Die mentalen Modelle aktivieren . . . . .	196
Sich mental auf die entscheidenden Chancen vorbereiten. . .	206
Intuition entwickeln . . . . .	206
Auf den Punkt bringen . . . . .	207
Den Kern der Sache ansprechen . . . . .	210
Verbindungen schaffen . . . . .	214
Das fehlende Puzzlestück finden . . . . .	215
Neue Gesichtspunkte entdecken . . . . .	218
Die Sprache »aktivieren« . . . . .	222
Zusammenfassung . . . . .	225

## **8. Kapitel**

### **Glaubwürdigkeit –**

<b>Wie andere Ihr Framing interpretieren . . . . .</b>	<b>227</b>
Einen weiten Blickwinkel verwenden . . . . .	229
Framing und Problemlösung . . . . .	230
Zukunftsvisionen . . . . .	230
Selbst-Framing . . . . .	232

Die Bedeutung des Sprachstils . . . . .	233
Framing des Framings . . . . .	236
Visionen Autorität verleihen . . . . .	250
Zusammenfassung . . . . .	258
<b>Epilog:</b>	
<b>Framing in der Praxis . . . . .</b>	<b>260</b>