

Reihe
Kommunikation in Wirtschaft und Verwaltung

Herausgegeben von: Prof. Dr. H.-E. Meixner
Dipl.-Psychologe R. Mohr
Dipl.-Verw.-Wirt (FH) Walter H. W. Schwarz

Band 1

Überzeugen statt Anweisen

3., unveränderte Auflage, 1998

von
Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung
des Landes NW, Köln



Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag
Fachverlag für Verwaltungsrecht
Kronach . München . Bonn . Potsdam

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Meixner, Hanns-Eberhard:

Überzeugen statt Anweisen / von Hanns-Eberhard Meixner. – 3.,
unveränd. Aufl. – Kronach ; München ; Bonn ; Potsdam : Link/Dt.

Kommunal-Verl., Fachverl. für Verwaltungsrecht, 1998

(Reihe Kommunikation in Wirtschaft und Verwaltung ; Bd. 1)

ISBN 3-556-00560-3

Verlagsnummer **496.15** - 4/R - (ISBN 3-556-00560-3)

Der Inhalt dieses Werkes, alle Vorschriften, Erläuterungen, Anregungen und weiterführenden Fachinformationen, ist mit größter Sorgfalt zusammengestellt.

Dies begründet jedoch nicht einen Beratungsvertrag und keine anderweitige Bindungswirkung gegenüber dem Verlag. Es kann schon wegen der nötigen Anpassung an die individuellen Gegebenheiten des Einzelfalls keine Gewähr für Verbindlichkeit, Vollständigkeit oder auch Fehlerfreiheit gegeben werden, obwohl wir alles tun, einen aktuellen und korrekten Stand zu erhalten. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar; dies gilt insbesondere für Kopien, Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Verfilmungen oder die Speicherung in elektronischen Programmen und Systemen.

© Carl Link / Deutscher Kommunal-Verlag, Kolpingstr. 10,
96317 Kronach . München . Bonn . Potsdam (1998)

Printed in Germany – Imprimé en Allemagne

Gliederung

		Seite
	Vorwort	I
1	Es hat sich etwas geändert!	1
2	Überzeugungskraft und soziale Kompetenz sind gefordert!	3
2.1	Soziale Kompetenz und die Bedeutung der Kommunikation	3
2.2	Auch vermeintliche Kleinigkeiten ernstnehmen!	8
2.3	Kommunikation in Organisationen	10
2.4	Die fleißigen Abfangjäger - und ihre Folgen: Die rebellierende Basis.	12
2.5	Manipulation in der Arbeitswelt: Faire und unfaire Methoden?	14
3.	Bausteine der Kommunikation: Übungen zum Selbsterfahren	20
3.1	Die Informationskette: Wie können Sie Informationsverzerrungen begegnen?	20
3.1.1	Die Vorteile der Visualisierung einer Botschaft am Beispiel der Bildübertragung	21
3.1.2	Die Bedeutung der Gliederung und Ordnung bei der Weitergabe von Informationen am Beispiel einer Textweitergabe	23
3.1.3	Was können wir aus den Erfahrungen der beiden Übungen lernen? Elf wichtige Rückschlüsse	24
3.2	Das Senden einer Botschaft: Interaktionen zwischen Sender und Empfänger	33
3.2.1	Wie verpacke ich eine Information? Vierzehn Hinweise durch Selbsterfahrung	33
3.2.2	Auf die Interaktion kommt es an! Feedback durch Blickkontakt	37
3.2.3	Die Ausdrucksstärke von Mimik und Gestik! Non-verbale Kommunikation durch Pantomime	38
3.2.4	Auf den Standpunkt kommt es an! Die Suche nach einer Orientierung	40

	Seite
4 Thesen zur Kommunikation - Ein Überblick	45
4.1 Erste These: Das Zusammenspiel von Sender und Empfänger	47
4.1.1 Die vier Aspekte einer Information	49
4.1.2 Die Hard- und Software von Sender und Empfänger: Struktur und Dynamik des Gedächtnisses	52
4.1.3 Die Sinne des sensorischen Registers	57
4.1.4 Die selektive Wahrnehmung	62
4.1.5 Was wird behalten? Wie können Sie auf die Wahrnehmung Einfluß nehmen?	67
4.1.6 Wahrnehmungstypen	73
4.1.7 Die verständliche Sprache	76
4.2 Zweite These: Gliederung und Aufbau einer Rede bzw. eines Gesprächs	81
4.2.1 Die Rhythmik des Konzentrationsverlaufs	84
4.2.2 Die formale Gliederung	89
4.2.3 Die intentionale Gliederung	96
4.3 Dritte These: Die non-verbale Zeichen	103
4.3.1 Verbale und non-verbale Ausdrucksgebiete	104
4.3.2 Körpersprache	113
4.3.3 Die Wirkung des Lächelns und die Wirkung des Augenkontaktes: eine Aufforderung zum Training!	116
4.3.4 Statussymbole	127
4.3.5 Statusbewegung	130
4.4 Vierte These: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand!	132
4.4.1 Die linke und die rechte Gehirnhälfte	133
4.4.2 Der Umgang mit produktiven und kontraproduktiven Gefühlen	134
4.4.3 Was das Herz begehrt	138
4.4.4 Die zweckrationalen Organisationen	142

	Seite	
4.4.5	Beeinflussung durch Bedürfnisse	144
4.5	Fünfte These: Der Zuhörer liebt die Visualisierung	149
4.5.1	Ein gutes Bild ersetzt tausend Worte	149
4.5.2	Visualisierungstechniken	150
4.5.3	Die Mind-Map-Methode	153
4.5.4	Weitere Hilfsmittel der Visualisierung	155
4.6	Sechste These: Die Bedeutung der Interaktion und des Feedback	160
4.6.1	Das aufgestaute Feedback	162
4.6.2	Voraussetzungen und Ziele des Feedbacks	165
4.6.3	Regeln des Feedback-gebens und -nehmens	166
4.6.4	Feedback: Selbstbildung und Fremdbild	177
4.7	Siebte These: Der Umgang mit Konflikten und Aggressionen	181
4.7.1	Der Optimist und der Pessimist	182
4.7.2	Übung: Tote Fische treiben lassen	189
4.7.3	Konflikt und Konfliktreaktionen	191
4.7.4	Verhaltensstile auf Konfliktsituationen	192
4.7.5	Der Umgang mit Aggressionen - eine differenzierte Sicht	195
4.7.6	Der innere Dialog und das Problem der Verhaltensänderung: Wie ändern Sie ein eingeschliffenes Verhaltensmuster?	198
4.8	Achte These: Wer ein Ziel im Auge hat, lenkt das Gespräch	202
4.8.1	Zielebenen und der Gestaltungsrahmen: Sach- und Formalziele	203
4.8.2	Zielfindung und das eigene Anspruchsniveau	205
4.8.3	Die fehlgeleiteten Leistungsnormen	208
4.8.4	Zielfindung bei Vorträgen, Gesprächen und Verhandlungen	209
4.8.5	Zielfindung und Adressatenanalyse	212

	Seite
4.8.6 Übung: Ziel- und Adressatenanalyse	215
4.9 Neunte These: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe werden durch den Reifegrad der Kommunikationspartner geprägt	222
4.9.1 Kommunikation zwischen den Geschlechtern	223
4.9.2 Die Wurzeln des Gerüchts	225
4.9.3 Brainstorming und Decision Center - eine wert- und hierarchiefreie Ideenfindung	227
4.10 Zehnte These: Auf die Organisation der Kommunikationsabläufe kommt es an!	231
4.10.1 Kommunikationsstrukturen: Wie organisiere ich den Organisationsfluß?	232
4.10.2 Regeln der Kommunikation: Techniken der Moderation	234
4.10.3 Übung: Die Organisation der Kommunikation am Beispiel einer Gruppendiskussion	235
Literaturverzeichnis	241
Sachregister	245
Personenregister	251