

13



# **DISKUTIEREN & VERHANDELN**

**... MIT DEN RICHTIGEN**

**TECHNIKEN ERFOLGREICH SEIN ...**

Das richtige Wort im richtigen Augenblick kann Berge versetzen. In diesem Buch werden praktische Schritte aufgezeigt, wie Sie Ihre Wirkung auf andere durch erlernbare Verhandlungs- und Konferenztechniken erhöhen können.



**Reihe**

Kommunikation in Wirtschaft und Verwaltung, Band 3



**Herausgeber**

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner  
Dipl.-Psychologe Rolf Mohr  
Dipl.-Verw.-Wirt (FH) Walter H. W. Schwarz



**Autor**

**Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner**



**4. Auflage**

**CARL  
LINK** 

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

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 3

# **Diskutieren und Verhandeln**

**- mit den richtigen Techniken  
erfolgreich sein -**

4., unveränderte Auflage, 2001

von  
Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner



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

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Verlagsnummer **496.25** (ISBN 3-556-00883-1)

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 (2001)

Printed in Germany – Imprimé en Allemagne

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Vorwort .....	1
1. Stilmittel der Beeinflussung.....	3
1.1 Überzeugen, nicht manipulieren! .....	3
1.2 Techniken und Mittel der Beeinflussung .....	6
1.3 Beeinflussungsfelder .....	11
1.3.1 Eingriffe in den Denkablauf .....	12
1.3.1.1 Der geschickte Einsatz von Fragen .....	13
1.3.1.2 Eingriffe in den Denkablauf durch Assoziationen.....	14
1.3.1.3 Das Meinungs- und Tatsachenspiel .....	16
1.3.1.4 Die Verwendung von Leerformeln .....	16
1.3.1.5 Die Technik des gezielten Überhörens .....	17
1.3.1.6 Das Verschweigen von Tatsachen oder Zusammenhängen.....	17
1.3.2 Eingriffe in die Gefühlsstruktur .....	19
1.3.3 Eingriffe in die Bedürfnisstruktur .....	19
1.3.4 Sechs Eckpfeiler eines fairen Umgangs miteinander .....	22
1.3.4.1 Menschen wollen akzeptiert werden! .....	22
1.3.4.2 Menschen wollen wichtig sein! .....	26
1.3.4.3 Menschen wollen Recht haben! .....	29
1.3.4.4 Menschen wollen geliebt sein! .....	31
1.3.4.5 Menschen wollen Sicherheit .....	33
1.3.4.6 Menschen wollen Abwechslung haben.....	35
1.3.5 Eingriffe in die Werthaltungen und Normen.....	37
1.3.6 Eingriffe über die Gruppe / Gruppendynamik .....	37
1.3.7 Weitere Beeinflussungsfelder .....	39
1.4 Techniken des Polemisierens .....	40
1.5 Das seichte Verschaukeln.....	44

## Inhaltsverzeichnis

---

1.6	Wie mache ich mich unsympathisch?.....	48
2.	Aufbau, Struktur und Ablaufphasen eines Gesprächs .....	51
2.1	Das Trägheitsprinzip überwinden.....	52
2.2	Die Vorbereitungsphase .....	55
2.2.1	Anlaß-/ Auftrags- und Rollenanalyse.....	55
2.2.2	Zielanalyse .....	65
2.2.2.1	Wann können wir von einem Ziel sprechen? .....	66
2.2.2.2	Übungen zur Zielfindung .....	69
2.2.2.3	Zusammenhänge zwischen Ziel- und Auftragsanalyse.....	75
2.2.3	Adressatenanalyse .....	76
2.2.3.1	Worum geht es bei der Adressatenanalyse? Einige Übungsaufgaben	76
2.2.3.2	Chancen und Grenzen der Adressatenanalyse .....	83
2.2.4	Situationsanalyse.....	87
2.2.4.1	Worum geht es bei der Situationsanalyse? Einige Beispiele aus der Führungspraxis.....	90
2.2.4.2	Raumplanung und -gestaltung.....	106
2.2.4.3	Terminierung.....	110
2.2.4.4	Analyse des Biorhythmus.....	116
2.2.5	Selbstreflexion und Selbstmotivation.....	118
2.2.5.1	Worum geht es bei der Selbstreflexion? Einige Beispiele aus der Führungspraxis.....	120
2.2.5.2	Worum geht es bei der Selbstmotivation? Einige Beispiele aus der Führungspraxis.....	125
2.2.5.3	Chancen und Grenzen der Selbstreflexion und Selbstmotivation.....	127
2.3	Organisationsphase.....	130
2.3.1	Auswahl der Inhalte und Beispiele.....	132
2.3.1.1	Besinnung auf Grundprinzipien.....	132
2.3.1.2	Sammeln, Auswählen und Analysieren der Inhalte .....	134
2.3.1.3	Rhetorische Strukturierung und Gestaltung der Inhalte .....	137

## Inhaltsverzeichnis

---

2.3.2	Logische und zeitliche Abfolge der Inhalte.....	138
2.3.2.1	Gliederungstechniken .....	139
2.3.2.2	Zeitliche Abfolge .....	143
2.3.3	Methodische Konzeption .....	148
2.3.4	Medienkonzeption.....	149
2.4	Durchführungsplan .....	152
2.4.1	Der Durchführungsplan am Beispiel des Informationsgesprächs.....	152
2.4.2	Der Durchführungsplan am Beispiel eines Kritikgesprächs .....	165
2.4.3	Das Bewerbungsgespräch .....	175
2.5	Durchführungs- und Interaktionsphase .....	178
2.6	Die Auswertungs-, Dokumentations- und Kontrollphase .....	180
2.6.1	Wie können Sie die Vorbereitung auf ein Gespräch verbessern? .....	181
2.6.2	Was tun bei Gesprächen, die einem von außen aufgedrängt werden? .....	186
2.6.3	Was können Sie in der Interaktionsphase verbessern? .....	187
2.6.4	Warum ist die Nachbereitung und Dokumentation der Gespräche so wichtig? .....	189
3.	Techniken der Gesprächsführung: Wie führe ich das Gespräch?.....	194
3.1	Auf die ersten verbalen und non-verbalen Zeichen kommt es an! ....	196
3.2	Allgemeine Grundlagen der Gesprächsführung .....	200
3.2.1	Bauen Sie die Kommunikationsbarrieren ab! .....	200
3.2.2	Ermöglichen Sie zum Gedankenaustausch! .....	201
3.2.3	Lernen Sie das Zuhören! .....	203
3.2.4	Die öffnende Gesprächsführung .....	207
3.2.5	Die verblockende Gesprächsführung.....	212
3.2.6	Die Fragetechnik: faire und unfaire Techniken.....	214
3.2.7	Argumentationstechniken .....	219
3.2.7.1	Rhetorische Stilmittel.....	223
3.2.7.2	Argumentationstechniken des Angriffs und der Abwehr .....	225

## Inhaltsverzeichnis

---

3.2.7.3	Appelle an das Gefühl.....	227
3.2.8	Techniken des Überzeugens: Wie kann ich in einem Gespräch überzeugen? .....	227
3.2.8.1	Erster Schritt: Identifikation herausstellen .....	229
3.8.3.2	Zweiter Schritt: Vertrauen wecken durch Ansprechen von Wünschen, Motiven und Bedürfnissen.....	232
3.8.3.3	Dritter Schritt: Kompetenz herausstellen .....	232
3.8.3.4	Vierter Schritt: Propagieren des angestrebten Zieles.....	233
3.8.3.5	Fünfter Schritt: Ablenken von den bisherigen Zielen .....	234
3.8.3.6	Sechster Schritt: Zusammenfassen der Kerngedanken. Auffordern, dem propagierten Ziel zu folgen. ....	235
3.3	Auf das Image kommt es an .....	237
3.3.1	Auftreten und Verhalten.....	237
3.3.2	Aufbau und Gliederung der Information .....	237
3.3.3	Sprachliche Gestaltung: Verständliche Sprache .....	237
3.3.4	Thematische Gestaltung .....	239
3.3.5	Klimatische Gestaltung .....	239
3.3.6	Persönliche Gestaltungsebene.....	239
4.	Aufbau und Struktur von Gesprächen: Das Wichtigste auf einen Blick .....	245
4.1	Auf eine systematische Vor- und Nachbereitung kommt es an!.....	246
4.2	Worauf sollten Sie achten?.....	251
	Literaturverzeichnis.....	255
	Sach- und Personenregister .....	261