

## Vorwort zur 9. Auflage

Die Gesprächsführung ist ein wesentlicher Teil des »Führungskreises«, der Antwort gibt auf die Frage: »Welches psychologische Fachwissen benötigt der Vorgesetzte?« Dabei kommt der Gesprächsführung eine besondere Bedeutung zu, denn sie ist der einzige Weg zum jeweiligen (Gesprächs-)Partner.

Der Mensch ist ein Individuum, ein Einzelwesen. Bildlich gesehen lebt jeder von uns auf einer Insel und ist entsprechend einsam. Auf der anderen Seite ist er ein soziales Wesen, das einen Partner braucht. Es gibt aber nur einen Weg, eine Brücke von »meiner Insel zu deiner Insel« zu schlagen: das verbale und das nonverbale Gespräch. Deshalb ist das Gespräch für uns alle von großer Bedeutung, aber wir beherrschen meist nicht die Regeln der Gesprächsführung. Wir alle haben schon schmerzlich erfahren: Wir setzen uns mit gutem Willen zu einem klärenden Gespräch zusammen und stehen zerstrittener auf, als wir uns gesetzt haben, weil wir die Gesprächsführung nicht beherrschen. Der vorliegende Band soll helfen, diese Schwierigkeiten zu überwinden.

Bei den Verzweigungspunkten (Kapitel 3) erkennt der Sender, dass seine Botschaft nicht so ankommt, wie er sie gesendet hat und umgekehrt. Um das zu vermeiden, muss der Empfänger paraphrasieren und verbalisieren (Kapitel 5).

Bei den psychologischen Verhaltensmerkmalen (Kapitel 4) wird gezeigt, welche Einstellung der Gesprächsführer zum Partner haben sollte.

Das Bild vom anderen (Kapitel 6) und die Wirkfaktoren im Gespräch (Kapitel 7) gehen auf die Einflussfaktoren des Gesprächs ein.

Entsprechend der Struktur des Menschen (der Mensch ist ein gefühlbetontes Wesen) müssen wir beachten, dass das Gespräch eine affektive und eine kognitive Komponente hat. Schließlich muss noch auf die Botschaften im Gespräch eingegangen werden, die für ein erfolgreiches Gespräch von größter Bedeutung sind.

Wir danken Herrn Dipl.-Kfm. Horst-Joachim Rahn für die fürsorgliche Durchsicht des vorliegenden Werkes.

Wilhelmsfeld, im Sommer 2010

Ekkehard Crisand  
Marcel Crisand

# 1 Einführung

Wir Menschen sind von Natur aus keine Einzelwesen, sondern soziale Wesen, die den Sozius, den Partner, brauchen. Daher suchen wir den Kontakt mit Menschen und verbringen auch die meiste Zeit nicht allein, sondern mit einem oder mehreren Partnern, sei es im geschäftlichen oder privaten Bereich. Damit stehen wir in ständiger Verbindung oder Kommunikation mit anderen Menschen.

Auf diese **Kommunikation** sind wir aber nicht oder nur schlecht vorbereitet (Ich spreche hier nicht rhetorische Probleme an!), d. h., wir wissen oft nicht, wie Kommunikation zustande kommt und welchen Einflüssen sie unterliegt. Wir haben in aller Regel keine Ahnung von den Gesetzen, die die Kommunikation beeinflussen; von den psychologischen Grundlagen der Gesprächsführung, d. h. von dem, was sich – hervorgerufen durch das nicht nur verbale, sondern auch das nonverbale Verhalten – beim Partner abspielt.

Dies ist umso erstaunlicher, als wir wissen sollten, dass das **Verhalten** des Gesprächspartners nicht im »luftleeren Raum« steht, dass unser Verhalten entscheidend das Verhalten des Gesprächspartners beeinflusst und umgekehrt (vgl. Abschn. 6.1 »Urteilstendenzen«).

Das alles gewinnt noch an Bedeutung, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass sich Kommunikation ja nicht nur im privaten Rahmen abspielt (dies wäre schon bedeutungsvoll genug), sondern auch – und vor allem – im geschäftlichen Bereich. Dort entscheidet sich unser Fortkommen in hohem Maße durch gelungene Kommunikation mit den Mitarbeitern, den Vorgesetzten, den Kollegen und den Geschäftspartnern.

Es genügt nicht, dass der Vorgesetzte die **Regeln** richtigen Führungsverhaltens beherrscht, dass

- er den »Konstruktionsplan Mensch« kennt,<sup>1</sup>
- er auf die Fragen Antwort geben kann:
  - Wie bin ich?
  - Wie verhalte ich mich?
  - Wie wirke ich?<sup>2</sup>
- er die psychologischen Grundlagen der Gesprächsführung kennt.

<sup>1</sup> Vgl. Crisand/Rahn, Psychologie der Persönlichkeit, 9. Aufl., Hamburg 2010, S. 26 ff.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 116

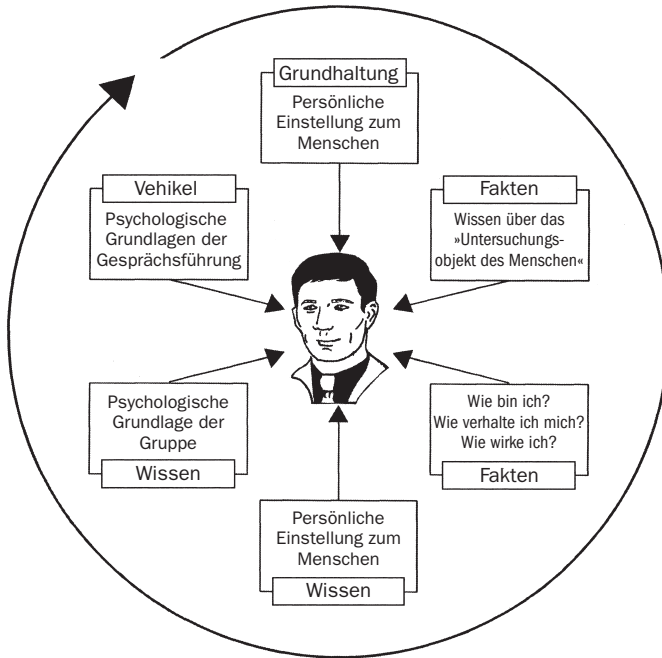


Abb. 1: Voraussetzungen richtigen Führungsverhaltens

Er muss auch die richtige Einstellung zum Menschen haben, sonst »verkommen« die übrigen Punkte zur seelenlosen Technik.

Wenn der Vorgesetzte im Gespräch die **psychologischen Grundlagen** der Gesprächsführung nicht beherrscht (oder intuitiv anwendet), wird er trotz guten Willens im Gespräch immer wieder scheitern und dann verwundert fragen: »Wie war das nur möglich?!«

**Freud** nannte einmal den Traum den Königsweg ins Unbewusste; in Abwandlung dieses Satzes möchte ich sagen: »Das Gespräch ist der Königsweg zum Mitmenschen.« So ist das Gespräch der Schlüssel zur **Menschenführung** im privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Bereich.

Das heißt:

Das Gespräch ist der Weg, auf dem Sie zu ihrem Gesprächspartner kommen, es ist das Vehikel, auf dem Sie ihn erreichen – und umgekehrt.

## 2 Die verschiedenen Arten des Gesprächs

Es gibt eine Fülle von verschiedenen Anlässen, aus denen ein Gespräch geführt wird: Die Bandbreite reicht vom **Glückwunschgespräch** über das **Liebesgespräch**, das **Belobigungsgespräch**, das **Kritikgespräch** bis zum **Kondolenzgespräch**.

Eine brauchbare Einteilung dieser einzelnen Gespräche ist aus Abbildung 2 zu entnehmen, wonach man drei Gesprächsarten unterscheiden kann.

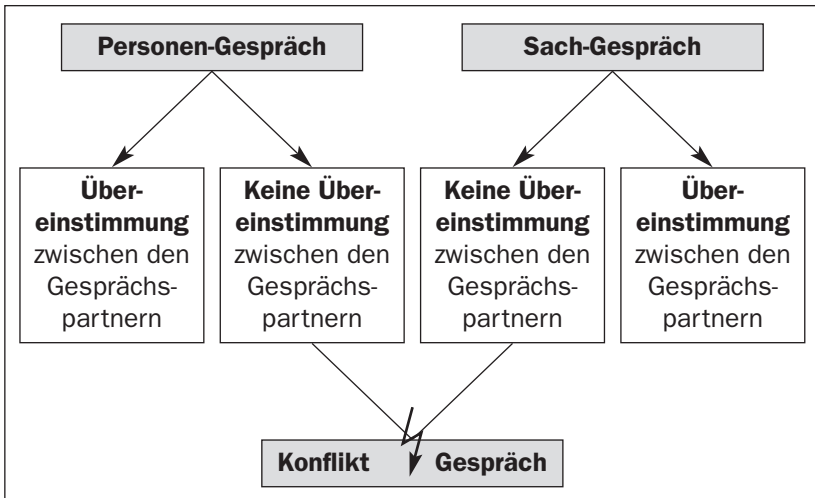


Abb. 2: Arten des Gesprächs