

## Vorwort

Die Fähigkeit, seine Absichten und Gefühle, seine Wünsche und Hoffnungen in Worte zu kleiden, ist etwas, was von allen Lebewesen nur der Mensch beherrscht. Wir alle können mit der Sprache in der Regel so umgehen, dass ein Zusammenleben daran wenigstens nicht scheitern muss. Wir unterscheiden uns aber sehr stark, wenn wir die Fähigkeit – oder soll ich sagen: die Kunst? –, ein anspruchsvolles Gespräch zu führen, zum Maßstab machen. Die Gründe hierfür sind vielfältig und von Fall zu Fall von unterschiedlich großer Wirksamkeit: Das Sprachmilieu, in dem wir aufgewachsen sind, spielt ebenso eine Rolle wie die Schulen, die wir besucht haben, die Art unseres Broterwerbs, der soziale Umgang, den wir pflegen, die sprachprägenden Instanzen, denen wir im wahrsten Sinne des Wortes ausgeliefert waren und ausgeliefert sind, wie zum Beispiel Presse, Funk, Fernsehen und Internet. Bei einer immer dünner werdenden bürgerlichen Schicht spielen belletristische Literatur und Theater eine entscheidende sprachprägende Rolle. Man ist geneigt darüber zu vergessen, dass aber jeder von uns, sehr bewusst und zielgerichtet, seine eigene sprachliche Kompetenz entwickeln kann, ja entwickeln müsste.

Gesprächsführung ist keine eigenständige Disziplin, sondern ein Teilgebiet der Rhetorik, also der Kunst der Beredsamkeit. Während die Rhetorik in ihrer klassischen Ausprägung aus der politischen Ansprache, der Gerichtsrede und dem Festvortrag besteht und damit immer ein größeres Publikum im Visier hat, spielt sich Gesprächsführung und Verhandlung in einem kleineren Kreis ab und unterscheidet sich unter anderem von der Rede durch die Dominanz des Dialogs. Die Rede will überzeugen oder beeindrucken, ggf. auch belehren und unterrichten, während das Gespräch klären, informieren, Gedanken austauschen will. Das Gespräch, so eine idealisierende und doch mögliche Sichtweise, dient der Wahrheitsfindung, auch wenn niemand bestreiten wird, dass dem Gespräch auch die Absicht des Überzeugens, des Belehrens, des Manipulierens nicht fremd ist.

Das Gespräch ist unverzichtbar, um soziale Beziehungen zu gestalten, die Rede hat einen anderen Wirkungsbereich. Das Gespräch ist das bevorzugte Instrument der Klärung, der Gewinnung von Informationen, des Gedankenaustausches, des verbalen Austausches von Gefühlen. Uns interessiert aber auch seine Funktion als Führungsmittel, die deshalb in dieser Abhandlung eine zentrale Rolle einnehmen wird. Man führt mit dem Wort! Kann man, jedenfalls für Führungskräfte, die Bedeutung der Kunst der scharfsinnigen Gesprächsführung, die *ars dialectica*, deutlicher machen, als durch den Hinweis, dass auf ihr alles ruht, von ihr alles abhängt?

Kooperative Führung, ein Phänomen unserer Zeit und Produkt einer besonderen historischen und sozialen Entwicklung, stellt nicht den Befehl in den Vordergrund, sondern den Dialog – und damit das Gespräch. Wenn es um Zusammenarbeit geht, um gemeinsame Ziele, um das Bündeln von hochspezialisiertem und individualisiertem Wissen, müssen wir miteinander reden, müssen wir auch in Konfliktsituationen kommunikationsfähig bleiben. Wir müssen, um es auf den Punkt zu bringen, von jedem Vorgesetzten verlangen, dass er die Kunst der Gesprächsführung ebenso souverän beherrscht wie den Umgang mit den sonstigen Instrumenten, derer er sich bedient, um seine fachlichen Aufgaben zu lösen. Nur der Vorgesetzte? – Nein, wir müssen richtigstellen: Alle, die in den Prozess der kooperativen Führung eingebunden sind, brauchen die Fähigkeit, schwierige, komplizierte, von unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Standpunkten geprägte Gespräche zu führen. Und auch dies ist wichtig: Man muss auch streiten können, aber natürlich innerhalb einer bestimmten Bandbreite: Hart in der Sache (soweit begründet und begründbar und dem Ziel dienlich), aber verbindlich in der Form, nicht auf die Niederlage des Gesprächspartners, sondern auf einen zielführenden Konsens bedacht. Natürlich hat die Kunst der anspruchsvollen Gesprächsführung aber auch außerhalb des Themenkreises Mitarbeiterführung viel zu bieten: Sie kann in vielen Situationen helfen, berechnete Interessen durchzusetzen, etwas zu bekommen, was man ohne ein bestimmtes Auftreten, ohne ein bestimmtes Verhalten in einem entscheidenden Gespräch nicht bekommen würde.

Die Fähigkeit, „gute“ Gespräche zu führen, unterscheidet die Menschen sehr deutlich voneinander. Zwischen denen, die's können und jenen, die's nicht können verläuft eine unsichtbare Grenze. Es ist dies auch eine Grenze zwischen beruflichem und persönlichem Erfolg auf der einen und Misserfolg auf der anderen Seite. Und häufig entscheidet dieses Können auch über die verfügbaren sozialen Kontakte, ja letztlich über die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht in der Gesellschaft. Der souveräne Umgang mit dem Wort ist sicher nicht alles. Was aber ist der Mensch ohne einen solchen?

Es gibt heute zwar ein größeres Angebot an zugänglichem Wissen als jemals zuvor, aber es bleibt bei großen Wissens- und Kompetenzunterschieden in der Gesellschaft. Diese Unterschiede werden größer und nicht kleiner, denn ihre Überwindung setzt einen sicheren schriftlichen und mündlichen Umgang mit der Sprache voraus. Chancengleichheit beim Zugang zu den einzelnen Medien bedeutet nicht automatisch auch Chancengleichheit bei der Möglichkeit, diese Medien sinnvoll zu nutzen. Die einen können diese Chance nutzen, weil sie ihre Sprache mündlich und schriftlich gut beherrschen, die anderen können diese Chance aus dem umgekehrten Grunde nicht nutzen. So erweist sich Sprachbeherrschung – und das schließt für Führungskräfte selbstverständlich die Kunst der Gesprächsführung ein – immer mehr auch als eine “Wohlstandsscheide”. Rhetorische Kompetenz wird in Zukunft noch deutlicher als heute über die beruflichen Karrierechancen von Führungskräften entscheiden.

Der Weg zum Gipfel der Beredsamkeit ist lang, nicht selten ist er auch schwierig. Gehen Sie trotzdem los. Es gibt auf diesem Weg viele unbeschilderte Abzweigungen und Kreuzungen, auch unwegsames Gelände. Dieses Buch wird Ihnen helfen, Ihr Ziel trotzdem zu erreichen.

Klaus P. Beer