

Mach mal Pause

Barbara Liebermeister

20.02.2026, 12:27 Uhr

Kabarettist*innen und Vortragsredner*innen wissen, wie wichtig Sprechpausen sind, um mit ihren Worten die gewünschte Wirkung zu erzielen. Führungskräfte vergessen dies in Mitarbeitergesprächen zuweilen – insbesondere, wenn sie innerlich angespannt sind. ⇒ Barbara Liebermeister



© Andrii Iemelyanenko iStock GettyImages Plus © © Andrii Iemelyanenko iStock GettyImages Plus

„Kann der (oder die) mir nicht einfach mal zuhören?“ Das denken Mitarbeitende zuweilen im Kontakt mit ihren Führungskräften. Denn zumindest in ihrer Wahrnehmung reden diese nicht selten pausenlos auf sie ein. Dabei sind Pausen in Mitarbeitergesprächen, Teambesprechungen usw.

sehr wichtig – unter anderem zum Durchatmen, Voraus- und Nachdenken sowie zum Erzielen der gewünschten Wirkung.

Gute Witzeerzähler*innen wissen das. Sie legen beim Erzählen immer wieder Sprechpausen ein. Unter anderem, um sich zu vergewissern, dass sie noch die volle Aufmerksamkeit der Zuhörenden haben; außerdem, um die Spannung zu erhöhen, bevor sie endlich die Pointe platzieren.

Ebenso verhält es sich bei Vortragsredner*innen. Auch sie machen beim Reden oft Pausen. Denn sie wissen: Damit meine Worte die gewünschte Wirkung erzielen, muss ich nicht nur mein Sprechtempo und die Lautstärke variieren. Ich muss auch regelmäßig Sprechpausen einlegen – unter anderem, damit das Gesagte wirken, also in den „Gedankenspeicher“ der Zuhörenden eindringen kann.

Führungskräfte vergessen im Führungsalltag – insbesondere, wenn sie gestresst sind – leider oft, wie wichtig Phasen der Ruhe in Gesprächen zum Erzielen der gewünschten Wirkung sind. Dabei sagt schon der Volksmund: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“. Zudem kennen fast alle Führungskräfte den Satz: „Wer fragt, der führt.“ Doch wirklich verinnerlicht haben sie ihn nicht. Das zeigt sich oft schon kurz nach Beginn der Gespräche. Dann reden Führungskräfte häufig, kaum hat ihnen der oder die Mitarbeitende ein Stichwort gegeben, so ungehemmt drauflos, dass sie selbst nach einiger Zeit atemlos sind. Und der persönliche Draht zur oder zum Mitarbeitenden? Er geht verloren – sofern er überhaupt bestand.

Die Folge: Das Gesagte rauscht wirkungslos an der oder dem Mitarbeitenden vorüber, weil die Führungskräfte sich zwischendurch nicht die Zeit nehmen, zu überprüfen: Wie kommen meine Worte beim Gegenüber an? Also registrieren sie es auch nicht, wenn ihre Mitarbeitenden sich von der Flut an Worten und Argumenten überfordert fühlen und innerlich abschalten.

Führungskräfte, die echte Führungspersönlichkeiten beziehungsweise Leader sind, wissen, wie wichtig Pausen sind, um ein gutes Gesprächsklima zu schaffen und dafür zu sorgen, dass ein Gespräch keine „Einbahnstraße“ ist und die gewünschte Wirkung zeigt.

Deshalb nehmen sie in Mitarbeitergesprächen, wenn sie oder die oder der Mitarbeitende etwas Wichtiges gesagt haben, oft den Fuß vom Gas – speziell dann, wenn es darum geht, tragfähige Vereinbarungen zu treffen. Dann lehnen sie sich innerlich entspannt zurück, atmen durch, schauen ihr Gegenüber freundlich interessiert an und warten darauf, was kommt. Oder kurz: Sie machen eine Sprechpause.

1. Pausen ermöglichen ein Gespräch auf Augenhöhe.

Mitarbeitergespräche sollten keine Monologe, sondern Dialoge sein. Beginnen Sie deshalb ein Mitarbeitergespräch einmal nicht mit dem üblichen, meist formelhaften Small Talk. Sagen Sie stattdessen nach der Begrüßung einfach nichts und schauen Sie Ihr Gegenüber interessiert an. Das ist für Mitarbeitende nicht selten ein echtes Aha-Erlebnis und gibt ihnen die Chance, selbst initiativ zu werden sowie ihre Anliegen und Empfindungen zu artikulieren. Das steigert Ihre Sympathiewerte als Führungskraft.

2. Pausen fördern und intensivieren den Blickkontakt.

Fakt ist: Je mehr eine Person redet, desto weniger Blickkontakt hat sie in der Regel mit ihrem Gegenüber. Das heißt, die persönliche Beziehung geht schnell verloren. Denn diese wird weitgehend über den Blickkontakt hergestellt und aufrechterhalten. Machen Sie deshalb beim Reden immer wieder Pausen – und sei es nur, um den Blickkontakt wiederherzustellen und Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter zu signalisieren: Ich nehme dich als Person noch wahr.

3. Pausen erleichtern das Nach- und Vorausdenken.

Reden und gleichzeitig denken – das fällt fast allen Menschen schwer. Wer pausenlos redet, spult meist nur sein antrainiertes Programm ab. Ein individuelles Eingehen auf die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner ist so nur bedingt möglich. Denn dies setzt neben einem sensiblen Wahrnehmen der Person auch ein regelmäßiges Nachdenken und Anpassen des Verhaltens voraus. Auch deshalb machen echte Leader in Gesprächen oft Pausen, um zu beobachten sowie nach- und vorauszudenken, damit sie ihre Mitarbeitenden individuell ansprechen können.

4. Pausen helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

Oft kommen die Botschaften in Mitarbeitergesprächen nicht wie gewünscht an, ohne dass die Führungskraft dies registriert. Regelmäßige Gesprächspausen erleichtern es den Mitarbeitenden, das Gehörte zu verstehen und einzuordnen. Sie eröffnen zudem die Chance, über wichtige Fragen und Einwände sowie persönliche Wünsche nachzudenken und diese zu artikulieren. Also kann die Führungskraft hierauf reagieren. Dies erleichtert es, gegen Gesprächsende tragfähige Vereinbarungen zu schließen, denn dann sind alle Fragen geklärt und die oder der Mitarbeitende artikuliert kein „Ja, aber ...“ mehr.

5. Pausen dienen dem Angleichen und Fördern des Miteinanders.

Im Verlauf von Mitarbeitergesprächen wandelt sich oft die Stimmungs- und Bedürfnislage der Mitarbeitenden. Entspannte Mitarbeitende werden unruhig. Interessierte reagieren plötzlich gleichgültig. Mitarbeitende, die einer Veränderung zunächst reserviert gegenüberstanden, fragen plötzlich nach dem Wie. Auch deshalb sind Pausen wichtig, um zu prüfen: Schwimmen wir noch auf einer Wellenlänge? Pausen wirken wie ein Reset: Führungskraft und Mitarbeitende haben die Möglichkeit, vor- und nachzudenken, einander anzuschauen und auf die Körpersprache zu reagieren.

6. Pausen signalisieren Respekt und Offenheit.

Mitarbeitende wollen stets auch als Mensch wahrgenommen und als Person gehört werden. Das setzt voraus, dass man ihnen die Chance gibt, das Wort zu ergreifen – ohne sie zu unterbrechen. Auch deshalb sind Pausen wichtig. Sie signalisieren: Ich bin offen für deine Fragen, Einwände und Wünsche – und strebe, sofern möglich, eine Lösung zur beiderseitigen Zufriedenheit an. Das fördert Vertrauen. Denn Führungskräfte, die offen für Fragen, Einwände und Bedenken sind, wirken souverän.

7. Pausen erhöhen die Aufmerksamkeit.

Gesprochen wird in Mitarbeitergesprächen zumeist viel – zuweilen sogar zu viel. Entsprechend schwierig ist es für die Beteiligten, alle Informationen zu speichern und richtig einzuordnen. Signalisieren Sie deshalb Ihren Mitarbeitenden vor einem wichtigen Argument oder einer wichtigen Frage oder Bitte durch ein kurzes Schweigen mit Blickkontakt: „Bitte schenken Sie dem, was ich nun sage, Ihre volle Aufmerksamkeit. Denn ...“

8. Pausen verstärken die Botschaft und steigern den Erfolg.

Insbesondere nach wichtigen Aussagen, wie zum Beispiel dem Nennen eines Grundes, warum eine gewisse Veränderung nötig ist, gilt: Schweigen ist Gold. Denn wenn Sie dann unmittelbar weiterreden, mindert dies die Wirkung Ihrer Botschaft. Sie geht in den folgenden Worten unter. Machen Sie deshalb nach jeder wichtigen Aussage eine Pause. Dies gilt insbesondere nach dem Treffen einer Vereinbarung. Sagen Sie dann zum Beispiel: „Also, Sie machen künftig dies (..) und ich mache das (.....).“ Und danach schweigen Sie erneut und schauen, ob und wie Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter darauf reagiert.

9. Pausen stärken die Beziehung und Partnerschaft.

Freund*innen hört man gerne zu; gute Freund*innen können aber auch gemeinsam schweigen – ohne sogleich panisch zu denken: „Huch, wir haben keinen Draht mehr zueinander. Unsere Beziehung reißt ab“. Im Gegenteil: Sie genießen solche gemeinsamen Momente der Ruhe und Nähe, in denen sie ihre Gedanken ordnen und in sich hineinhorchen können.

Gönnen auch Sie sich und Ihren Mitarbeitenden solche Momente. Denn gemeinsam schweigen zu können, ist oft ein Zeichen von Vertrauen und Verbundenheit sowie wechselseitiger Wertschätzung. Das merken Sie insbesondere, wenn Sie Ihrem Gegenüber dabei in die Augen schauen.

Und noch ein Hinweis: Die obigen, auf Mitarbeitergespräche bezogenen Aussagen gelten auch für Kunden- und Verkaufsgespräche. Auch in ihnen sind Pausen oft zentrale Elemente, um die gewünschte Beziehung auf- und auszubauen sowie die angestrebten Abschlüsse zu erzielen.

die **wirtschaft**



Barbara Liebermeister ©die-profilberater.de

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Führen mit Alpha Intelligence: Startklar für die

Arbeitswelt der Zukunft“, das im Mai 2025 im Haufe-Verlag erschienen ist.

Herausgeber

Der Wirtschaftsverlag