

Gesprächsführung

Die Kraft der Pause im Mitarbeitergespräch

Witze-Erzähler und Vortragsredner wissen, wie wichtig Sprechpausen sind, um mit ihren Worten die gewünschte Wirkung zu erzielen. Führungskräfte vergessen dies in Mitarbeitergesprächen oft – insbesondere, wenn sie selbst innerlich angespannt sind.

› Barbara Liebermeister

«Kann er mir nicht einfach mal zuhören?» Diesen Gedanken haben Mitarbeitende häufig im Kontakt mit ihren Führungskräften. Denn zumindest in ihrer Wahrnehmung quasseln diese nicht selten pausenlos auf sie ein. Dabei sind Pausen in Mitarbeitergesprächen, Teambesprechungen usw. sehr wichtig – unter anderem zum Durchatmen, Voraus- und Nachdenken sowie Erzielen der gewünschten Wirkung.

Von Witze-Erzählern lernen

Gute Witze-Erzähler wissen das. Sie legen beim Erzählen immer wieder Sprechpausen ein. Unter anderem, um sich zu vergewissern, dass sie noch die volle Aufmerksamkeit der Zuhörer haben; ausserdem um die Spannung zu erhöhen, bevor sie endlich die Pointe platzen lassen.

Ebenso verhält es sich bei erfahrenen Rednern. 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 im «Gedankenspeicher» der Zuhörer wirkt.

Führungskräfte vergessen im stressigen Alltag leider oft, wie wichtig Phasen der Ruhe in Gesprächen 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 quasseln Führungskräfte häufig, kaum hat ihnen der Mitarbeiter ein Stichwort gegeben, so wild drauflos, dass sie selbst nach einiger Zeit atemlos sind. Und der persönliche Draht zum Mitarbeiter? Er geht verloren – sofern er überhaupt je bestand.

Wenn Worte verpuffen

Die Folge: Das Gesagte rauscht wirkungslos am Mitarbeiter vorüber, weil die Führungskräfte sich zwischendurch nicht die Zeit nahmen, zu überprüfen: Wie kommen meine Worte beim Gegenüber an? Also registrieren sie es auch nicht, wenn ihre Mitarbeiter sich von der Flut von Worten und Argumenten überfordert fühlen und innerlich abschalten. Führungskräfte, die echte 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 oft den Fuss vom Gas – speziell dann, wenn es darum geht, tragfähige Vereinbarungen zu treffen.

Sie lehnen sich innerlich entspannt zurück,

- › atmen durch,
- › schauen den Partner freundlich interessiert an und
- › warten darauf, was kommt.

Sprechpausen sind wichtig

1. Ein Gespräch auf Augenhöhe führen

Mitarbeitergespräche sollten keine Monologe, sondern Dialoge sein. Beginnen Sie deshalb ein Mitarbeitergespräch nicht mit dem üblichen, meist formelhaften Small Talk. Sagen Sie stattdessen nach der Begrüssung einfach einmal nichts und schauen Sie Ihr Gegenüber interessiert an. Das ist für den Mitarbeiter nicht selten ein echtes Aha-Erlebnis und gibt ihm die Chance, selbst initiativ zu werden sowie sein Anliegen und seine Empfindungen zu

artikulieren. Damit steigern Sie Ihre Sympathiewerte als Führungskraft.

2. Persönlicher Bezug

Fakt ist: Je mehr eine Person redet, desto weniger Blickkontakt hat sie in der Regel mit ihrem Gegenüber. Die persönliche Beziehung geht dadurch schnell verloren. Machen Sie deshalb beim Reden immer wieder Pausen – und sei es nur, um den Blickkontakt wieder herzustellen und Ihrem Mitarbeiter zu signalisieren: Ich nehme Sie als Person noch wahr.

3. 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 den Gesprächspartner ist so nur bedingt möglich. Denn dies setzt neben einem sensiblen Wahrnehmen seiner Person auch ein regelmässiges Überdenken und Anpassen des Verhaltens voraus. Auch deshalb machen echte Leader in Gesprächen oft Pausen. Sie beobachten und denken nach sowie voraus, damit sie ihre Mitarbeiter individuell ansprechen können.

4. Missverständnisse vermeiden

Oft kommen die Botschaften in Mitarbeitergesprächen nicht wie gewünscht an – ohne dass die Führungskraft dies registriert. Regelmässige Gesprächspausen erleichtern es dem Mitarbeiter, das Gehörte zu verstehen und einzuordnen. Sie eröffnen ihm zudem die Chance, über wichtige Fragen und Einwände sowie die persönlichen Wünsche nachzudenken und diese zu artikulieren. Die Führungskraft kann hierauf reagieren. Dies erleichtert es, gegen Gesprächsende tragfähige Vereinbarungen zu schliessen. Statt eines «Ja, aber» sind alle Fragen geklärt.

5. Das Miteinander fördern

Die Stimmungs- und Bedürfnislage von Mitarbeitern wandelt sich oft im Verlauf eines Gesprächs. Entspannte Mitarbeiter werden plötzlich unruhig. Interessierte Mitarbeiter reagieren auf einmal gleichgültig. Mitarbeiter, die einer Veränderung zunächst reserviert gegenüberstan-

den, fragen plötzlich nach dem Wie. Pausen helfen, zu prüfen, ob man noch auf einer Wellenlänge schwimmt. Sie wirken wie ein «Reset».

6. Respekt und Offenheit

Mitarbeiter wollen stets auch als Menschen wahrgenommen und gehört werden. Das setzt voraus, dass man ihnen die Chance gibt, das Wort zu ergreifen – ohne sie zu unterbrechen. Pausen signalisieren: Ich bin offen für deine Fragen, Einwände und Wünsche – und strebe eine Lösung zur beiderseitigen Zufriedenheit an. Das tut den Mitarbeitern gut und fördert ihr Vertrauen. Führungskräfte, die Fragen, Einwände und Bedenken zulassen, sind in ihren Augen souverän.

7. Aufmerksamkeit erhöhen

Oft wird in Mitarbeitergesprächen eher zu viel gesprochen. Entsprechend schwierig ist es für die Beteiligten, alle Informationen zu speichern und richtig einzuordnen. Signalisieren Sie deshalb Ihren Mitarbeitern vor einem wichtigen Argument, einer wichtigen Frage oder Bitte durch ein kurzes Schweigen und Blickkontakt: «Bitte schenken Sie dem, was ich nun sage, Ihre volle Aufmerksamkeit.»

8. Die Botschaft verstärken

Nach wichtigen Aussagen – zum Beispiel zur Notwendigkeit einer Veränderung –

gilt: Schweigen ist Gold. Wer unmittelbar weiterspricht, schwächt seine Botschaft. Machen Sie nach jeder wichtigen Aussage eine Pause. Dies gilt insbesondere für Vereinbarungen. Sagen Sie zum Beispiel: «Also, Sie machen künftig dies... und ich mache das ...» Danach schweigen Sie und beobachten die Reaktion.

9. Beziehungen stärken

Freunden hört man gerne zu; gute Freunde können aber auch gemeinsam schweigen – ohne die Angst, den Draht zueinander zu verlieren. Freunde genießen sogar solche gemeinsamen Momente der Ruhe und Nähe, in denen sie ihre Gedanken ordnen und in sich hineinhorchen können.

Halten Sie Blickkontakt und gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitern solche Momente des Vertrauens, der Verbundenheit und der Wertschätzung.

Universelle Gesprächsregeln

Diese Erkenntnisse aus Mitarbeitergesprächen lassen sich auch auf Kunden- und Verkaufsgespräche adaptieren. Auch hier sind richtig gesetzte Pausen oft zentrale Elemente, um die gewünschte Beziehung auf- und auszubauen und den angestrebten Abschluss zu erzielen. «



Porträt



Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».

Sie betreibt die beiden Podcasts «Digital ist egal... Was zählt, bist du!» und «Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!»



Kontakt

info@ifidz.de, www.ifidz.de