

(Fortsetzung von Seite 1)

oder mehr Arbeitgeber umfassen (Portfolioarbeit), und viele werden über längere Zeit freiberuflich tätig sein, sagt der amerikanische Business-Experte Tom Peters. Ein neues Projekt bekommt nur der, welcher einen guten Ruf aufgebaut hat, prophezeit Sprenger. Nur jene werden künftig erfolgreich sein, die über ausreichend Employability verfügen, also genau die Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen, die ein Arbeitgeber braucht. Das umfasst mehr als eine abgeschlossene Lehre oder ein Studium. Verlangt werden dazu unternehmerisches Denken und Handeln und vor allem soziale Kompetenzen.

Nicht neu ist, dass Menschen, die sich konsequent weiterbilden, immer schon bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt hatten. Neu dagegen ist der tief greifende Wertewandel. Die Globalisierung unserer Wirtschaft und die neuen Technologien verändern unsere Einstellung zur Arbeit. Und wirken auf unsere Identität: Arbeitnehmende werden zu Unternehmenden in eigener Sache. Wir werden vermehrt selbst für die Entwicklung unserer Leistungsfähigkeit, für unser Wissen und Können, sorgen müssen. Ebenso wie für die Weiterentwicklung unserer Identität. Fragen wie «Welche Arbeit möchte ich in drei Jahren ausüben? Welche Fähigkeiten brauche ich dazu? Wo möchte ich dazugehören? Welches Netzwerk passt? Welche Sparring-Partner unterstützen mich dabei?» gehören zu unserer aktiven Lebensplanung und erweitern unsere Identität als individuelle Menschen. Die psychische Identität wird einerseits durch Gruppenzugehörigkeit und soziale Rollen, dem Wir bestimmt, andererseits besteht in unserer westlichen Gesellschaft Identität auch in der Erfahrung unserer Einzigartigkeit, dem Ich. Diesem Ich, das arbeitet, sich von sich selbst weg bewegt, durch die Welt hindurch und zu sich selbst zurück.

(*) Helena Trachsel ist Partnerin der ProMove TM GmbH und Master in systemischem Coaching und Organisationsentwicklung (helena.trachsel@promovetm.com).

Wer schweigt, der führt

Klappe halten!

Warum haben Politiker, B-Prominente oder Verkäufer einen so schlechten Ruf? Weil sie oberflächlich, egomanisch und wenig kompetent wirken. Und warum? Weil sie zu viel reden.

von Dr. Cornelia Topf (*)

Menschen, die zu viel reden, schelten wir Quasseltanten und Selbstdarsteller. Wir halten nicht viel von ihnen und das aus gutem Grund. Wer zu viel redet, verliert an Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit, an Überzeugungskraft und vor allem: Aufmerksamkeit. Der moderne Mensch hat eine Aufmerksamkeitsspanne von etwa 20 Sekunden. Alles, was darüber hinausgeht, stösst buchstäblich auf taube Ohren. Das leuchtet ein.

Gründe der Quasselsucht

Managern wird beigebracht, dass 90 Prozent der Führung reine Kommunikation sei. Leider verwechseln viele deshalb Kommunikation mit pausenlosem Reden und halten es mit dem Rezept: Viel hilft viel! Dabei wirkt dieses Rezept nicht einmal in der Medizin, aus der es stammt. Das ist kein Vorwurf: Uns allen wurde angefangen vom Elternhaus über Schule, Universität und Betrieb vermittelt, dass Überzeugen gleich Reden sei. Je mehr, desto besser. Wir haben mit viel Aufwand und gutem Geld das Reden gelernt, Rhetorik für Führungskräfte, Kommunikation der Führung.



Cornelia Topf

Jetzt sollten wir zur Abwechslung mal das Schweigen lernen. Denn diese vergessene Kunst hat viele Vorteile, wie das alte Sprichwort schon sagt: Stille Wasser gründen tief. Will heissen: Wer nicht nur reden, sondern auch schweigen kann, wirkt kompetenter, glaubhafter und vertrauenswürdig.

Chance verpasst

Schweigen heisst nicht, ständig schweigen. Es heisst lediglich, seinen Boëthius zu kennen: «Si tacuisses, philosophus mansisses.» Ein Mensch, der nicht nur reden, sondern wirken möchte, weiss, wann er zu reden und wann zu schweigen hat – wenn er wirksam sein möchte. Weit herumgesprochen hat sich das noch nicht: Schweigen ist in unserer geschwätzigen Zeit eines der am stärksten unterschätzten und auch deshalb mit am wirkungsvollsten rhetorischen Instrumente. Nur noch wenige beherrschen es. Wer es beherrscht, entwickelt ungeheure Wirkung. Biblisches Beispiel ist König Salomon, nach dem das Salomonische Schweigen benannt wurde. Er war bekannt dafür, dass er beide Parteien eines Rechtsstreits stets schweigend und vorbehaltlos anhörte, bevor er einen seiner Salomonischen Sprüche verkündete. Was viele nicht wissen: Das Talent zum rechten Schweigen ist kein Charakterzug, sondern kann trainiert werden.

Schweigen lernen

Ich treffe heute immer mehr Führungskräfte im Coaching an, die wirksamer werden wollen und wie der Vorstand eines Anlagenbauers fragen: «Wie kann ich weniger Worten mehr Gewicht verleihen?» Einfache Antwort: Nicht durch bessere Worte, sondern durch besseres Schweigen. Denn Reden

können Manager bereits. Wie lernt man (ager) schweigen? Wer eine Fähigkeit verbessern möchte, sollte bei der einfachstmöglichen Gelegenheit beginnen. Zum Beispiel bei der gängigen Frage: «Wie geht es Ihnen?» Stellen Sie diese einem Gesprächspartner. Und dann beobachten Sie bitte, wie viele (oder eher wenige) Sekunden verstreichen bis zu Ihrer eigenen Wortmeldung. Können Sie die Dauer Ihres Schweigens verdoppeln? Auch nur um die Hälfte steigern? Die Übung enthüllt auch unsere Motive, aus denen heraus unsere Zunge oft unseren Verstand überholt. Wir alle reden deshalb zu viel, weil wir ein Motiv, ein manchmal übermächtiges Bedürfnis haben. Nur: Welches?

Wer schweigt führt

Vorgesetzte zum Beispiel: Viele von ihnen texten Mitarbeiter deshalb zu, weil sie glauben «Der Mitarbeiter redet Unfug! Und wenn ich das nicht sofort korrigiere, dann macht er diesen Unfug auch noch!» Wie wäre es, statt dieser Sofortintervention, die unweigerlich in der Demotivation endet, sich für zehn Sekunden auf die Zunge zu beissen, um dem Mitarbeiter die Chance zu geben, seinen Fehler selber zu korrigieren? Selber eine Antwort zu finden? Selber eine Lösung oder einen Vorschlag zu präsentieren? Wer ständig redet, anweist, kommentiert, kontrolliert, erzieht seine Mitarbeiter zur Gedankenlosigkeit. Wer dagegen schweigt, erzieht sie zum selbstständigen Denken und Handeln. Schweigen ist Motivation. Schweigen ist Empowerment: Wer schweigt, der führt. Wenn der Mitarbeiter nichts auf mein Schweigen hin zu sagen hat, kann ich ihn immer noch zutexten. Klingt einfach? Einfach ja, aber nicht leicht.

Automatismus entwickeln

Beim Autofahren zu kuppeln, das machen wir automatisch. In der ersten Fahrstunde hatten wir den Wagen noch abgewürgt. Dasselbe gilt für gezieltes Schweigen: Am Anfang fällt es schwer. Erst wenn wir es so oft gemacht haben, dass es uns zum Automatismus wurde, erst dann können wir neben dem Autofahren andere Dinge machen, weil wir fürs Kuppeln eben keine Gedanken mehr benötigen. Ergo: Wer Schweigen als Führungsinstrument einsetzen möchte, sollte den Automatismus implementieren. Das erfordert erstaunlich wenig Übung, bis sich erste Erfolge einstellen.

Weg vom Ich-Zentrierten

Das grösste Hindernis für wirksames Schweigen ist der Wunsch nach Selbstdarstellung. Das Dumme ist nur: Wer andere zutextet, erreicht damit keinen positiven Eindruck, sondern lediglich das Stigma «Angeber und Profilneurotiker». Je mehr ich sage, desto mehr entwerte ich das, was ich sage. Die wirksamste Selbstdarstellung (Motivation, Präsentation, Kommunikation, ...) ist immer noch: Sich auf eine, zwei wirklich starke und ausgefeilte Aussagen konzentrieren – und sich dann schweigend zurücklehnen und die Früchte ernten. Der Lohn ist gewiss.

Lohn des Schweigens

Wer ein vernünftiges Mass von Reden und Schweigen findet, wird nicht nur als kompetent, glaub- und vertrauenswürdig wahrgenommen. Nach zwei, drei Monaten entwickeln sich aus der Fähigkeit noch ganz andere Fähigkeiten: Gelassenheit, taktische Übersicht, strategische Ruhe und Besonnenheit. Die starke Führungspersönlichkeit wählt ihre Worte weise, redet dezidiert und konzentriert, schweigt gezielt und gekonnt und wirkt deshalb. Das wollen wir doch.

(*) Cornelia Topf unterstützt als internationale Managementtrainerin namhafte Unternehmen aller Grössen und Branchen und ist Autorin vieler Fachbücher und Ratgeber (www.metatalk-training.de).