

## Beredtes Schweigen im Mitarbeitergespräch

Von Ricarda Zartmann

*Schweigen im Mitarbeitergespräch? Kaum vorstellbar. Doch – im Mitarbeitergespräch ist das Schweigen zuweilen Gold wert.*



Ein Blick in die Rhetorik-Literatur zeigt: Reden ist Gold, Schweigen ist Blech. Die verbale Äußerung steht im Mittelpunkt. Jedoch: Schweigen ist beredt, Schweigen ist Macht, Schweigen sagt zuweilen mehr als tausend Worte. Wer schweigt, ist aufnahmebereit, einfühlsam und empathisch – das gilt ab und an für das Kundengespräch, fast immer aber für das Mitarbeitergespräch.

### Das Verstummen der Führungskraft

„Wenn Du redest, muss Deine Rede besser sein, als Dein Schweigen gewesen wäre“, besagt ein arabisches Sprichwort. Eine Rhetorik des Schweigens umfasst die Fähigkeit der Führungskraft, das Nichtreden als Instrument der Gesprächsführung einzusetzen. Allerdings: In Schweigen zu verfallen, erfordert im Zeitalter der Geschwätzigkeit und der Überbetonung des Verbalen Mut, denn es gilt gemeinhin als Zeichen für Unentschlossenheit und Entscheidungsschwäche: „Weiß er denn wirklich nicht weiter und nichts dazu zu sagen?“ Schweigen wird gleich-

gesetzt mit Handlungsverlust und Handlungsverzicht – das verträgt sich kaum mit dem Selbstbild des entschlossenen Vertriebsleiters, der weiß, wo es langgeht, und für jedes Problem die Lösung parat hat, die er wortreich darstellt. Und so ist neben der Fähigkeit mehr noch die *Bereitschaft* gefragt, das Gespräch mit dem Agent auch einmal zeitweise mit dem Mantel des Schweigens zu umhüllen.

### Empathisches Schweigen

Vom *Anstand des Schweigens* kann gesprochen werden, wenn die Führungskraft als Folge eines mitarbeiterorientierten Führungsstils und einer wertschätzenden Gesprächsführung schweigt, um dem Agent Gelegenheit zu geben, einen Gedanken in Ruhe und ohne Unterbrechung zu entwickeln. Diese Reaktion ist dem aktiven Zuhören verwandt: Das Schweigen zur rechten Zeit übertrifft die Beredsamkeit; das Schweigen der Führungskraft ist der eineiige Zwilling der Rede des Mitarbeiters und Ausdruck für den Respekt, den der Vertriebsleiter dem Agent

zollt. Durch das Schweigen signalisiert er ihm, dass er bereit ist, sich in *dessen* Rede zu versenken und den eigenen kommunikativen Profilierungsdrang zurückzustellen.

### Taktisches Schweigen

Schweigen ist auch Macht, und die *Macht des Schweigens* kommt zum Tragen, wenn die Führungskraft eine Antwort des Gesprächspartners herausfordert, indem sie im Redestrom bewusst eine Pause einlegt. Verfällt der Vertriebsleiter ins Schweigen, statt sich – wie der Agent es erwartet – im sicheren Satzbau und in der Wortkaskade zu bewegen, ist Irritation oder Unsicherheit die Folge. Mit dem taktischen Schweigen veranlasst die Führungskraft den Mitarbeiter zu Äußerungen, die er nicht machen würde, bewegte sich das Gespräch weiterhin im Fluss des Dialogs. Nicht immer muss dies bedeuten, dass der Vertriebsleiter mit seinem Schweigen den Mitarbeiter zum unbedachten und „verräterischen“ Reden provozieren möchte, obwohl Situationen denkbar sind, in denen dies das Ziel ist. Die ist etwa im

Konflikt- oder Kritikgespräch der Fall, in dem das Thema „Mobbing“ auf der Tagesordnung steht und die Führungskraft herausfinden muss, ob der Mitarbeiter zu den aktiven Mobbern gehört.

Im Streitgespräch, in dem ein Mitarbeiter unsachlich wird und unfaire Verbalattacken reitet, ist das Schweigen die Waffe gegen die Angriffe des Gesprächspartners: Die Führungskraft setzt auf die reinigende Wirkung des Schweigens – indem sie nicht Gleiches mit Gleichem vergilt, sondern den verbalen Angriff mit Schweigen quittiert, entlässt sie den Mitarbeiter in die Verantwortung, darüber nachzudenken, ob seine Reaktion dem konstruktiven Verlauf des Gesprächs dient.

Ein weiterer Grund für taktisches Schweigen liegt vor, wenn der Mitarbeiter nicht offen und ehrlich sagen möchte, was er denkt, weil er Hemmungen hat, einen ungewöhnlichen Gedanken in die Welt der Sprache zu übersetzen. Die Führungskraft vertraut der Kraft des Schweigens, die zum Weiterreden animiert, und unterstützt dies durch Füllwörter oder Abtönungspartikel, die innere Anteilnahme signalisieren: „Verstehe“, „Aha“ oder „Reden Sie nur weiter“.

Zudem dient das Schweigen der Verstärkung der folgenden Worte: Eine kurze Pause, die der Vertriebsleiter vor seinem entscheidenden Statement einlegt, konzentriert die Aufmerksamkeit des Agents auf das Folgende: Das Schweigen

wird eingesetzt, um die Wirkung des Statements zu erhöhen.

### **Bilderreiches Schweigen**

Eine Sonderform des Schweigens besteht darin, nicht auf den Redestrom zu setzen, sondern auf die Präsentation, auf Folien und Bilder – kurz: auf die Visualisierung der Gedanken, frei nach Goethe: „Können Sie mir *sagen*, was Schönheit sei? – Vielleicht nicht, aber ich kann es Ihnen *zeigen*“. Die Unterstützung des Gesagten durch Visualisierungstechniken ist kein neuer Gedanke, aber indem das Schweigen als Mitteilungsform in den Vordergrund rückt, überlegt sich der Vertriebsleiter, der bisher die verbale Ausdrucksfähigkeit als Kommunikationsform favorisierte, ob und wie er mit visuellen Elementen seine Rede stützen kann.

### **Das Schweigen des Mitarbeiters**

Das Verstummen des Agents kann folgende Gründe haben:

- Kommunikationsverweigerung: Er verschließt sich bewusst dem Dialog, weil er etwa das Gesprächsthema ablehnt. Die Führungskraft sollte versuchen, dem Grund für die kommunikative Verweigerung auf die Spur zu kommen.
- Unverständnis: Der Agent versteht die Frage des Vertriebsleiters nicht, der nun präziser und konkreter werden oder das Gespräch auf die Meta-Ebene verlagern muss, indem er das

offensichtliche Unverständnis thematisiert.

- Konzentration: Das Schweigen ist als Hinweis auf ein aufmerksames Zuhören zu interpretieren.
- Der Agent will etwas offen lassen. Er befürchtet, durch eine Antwort dem Gespräch eine Richtung zu geben, die er nicht wünscht. „Lieber gar nicht antworten als falsch“ – so seine Devise.
- Er hält Zwiesprache mit sich selbst und überlegt, was er sagen soll. Dies könnte auf einen verdrängten Konflikt hinweisen.

Wie der Vertriebsleiter das Schweigen einordnen muss, lässt sich nur im Gesamtzusammenhang der kommunikativen Situation erschließen. Schweigen ist ambivalent und entzieht sich oft der eindeutigen Zuordnung. Hilfreich ist es, auf die Körpersprache zu achten, die den entscheidenden Hinweis geben kann: Wenn der Agent sein Verstummen mit einem Kopfnicken verknüpft, deutet dies auf Einverständnis hin, ein Stirnrunzeln hingegen eher auf Unverständnis. Das Verschränken der Arme lässt auf eine reservierte Haltung oder gar Verweigerung schließen.

Ricarda Zartmann