



Schweigen ist *Kommunikation*

Pausen lassen sich strategisch einsetzen. Helmut Schmidt macht es vor

Gesprächspartner, die einige Sekunden innehalten, geben anderen die Chance, nachzudenken. Verkaufsprofis vergessen dies häufig im Kontakt mit Kunden

AXEL GLOGER

Die Berater können das Schweigen kaum ertragen. Warten ohne eine Antwort ist fast wie Folter. Denn der Kunde hätte längst reagieren müssen. Schon vor Wochen hatten die Berater den Vorschlag für das Projekt abgegeben. Viel Arbeit hatten die Consultants aufgebracht – und genau zum Termin abgegeben.

Mit diesem Beispiel erklärt Manfred Piwinger, wie Schweigen wirkt. „Punktsilbe ist auch Kommunikation“, sagt der Unternehmensberater aus Wuppertal: „War unsere Offerte schlecht? Oder hatte der Kunde noch keine Zeit, unsere Arbeit anzusehen?“, fragten sich die Berater. Aber die Nicht-Information hat etwas bewirkt – die Berater sind verwirrt.

Ob der Kunde in Piwingers Geschichte aus taktischen Gründen schwieg, ist ungewiss. Denn am Ende meldet sich der Auftraggeber nach vier Wochen. Er findet das Angebot toll.

Schweigen kommt im Berufsleben immer wieder vor. Manchmal sitzt der Chef einfach da und gibt keine Antwort – oder der Redner legt sein Manuskript ab, unterbricht den Vortrag und lässt seinen Blick über die Zuschauer schweifen. Beim Gegenteil löst solches Verhalten mal Hoffnung, mal Respekt aus – aber auch Angst.

Lässt sich Schweigen auch aktiv einsetzen? „Ja, unbedingt“, sagt Rolf H. Ruhleder, Rhetoriktrainer und Inhaber des Management Instituts Ruhleder (MIR). Aber als Machtmittel haben es bislang nur wenige Führungskräfte erkannt: „Top-Manager reden viel zu viel.“ Der Redebedarf sei mitunter so groß, dass sogar nicht gestellte Fragen beantwortet würden. Schweigen als Mittel der Kommunikation dagegen werde selten bewusst eingesetzt. Ruhleder rät Führungskräften, es öf-

WENN DER CHEF SCHWEIGT

Manche Vorgesetzte geben sich wortkarg, weil sie einen schlechten Tag haben. Andere schweigen, um ihre Macht zu demonstrieren: Sie sitzen ausdruckslos da und lassen ihre Mitarbeiter zappeln wie bei einem Assessment-Center. Für viele Unter-

geben der reinste Horror. „Ohne Blickkontakt ist das wie eine Strafe“, sagt Kommunikationstrainer Harry Holzheu. Wichtigster Trick aus Mitarbeiter-Sicht: Die Stille ertragen lernen und – wenn nötig – einfach zurück schweigen.

Wer angesprochen wird, sollte sich von der Last befrei-

en und versuchen, zu entspannen. „Am besten ist es, wenn man die Situation nicht als Gefahr empfindet“, sagt Verhandlungstrainer Matthias Schranner seinen Klienten. Denn wenn das Schweigen als Druckmittel im Gespräch eingesetzt wird, kann man es so ins Leere laufen lassen.

ter mal mit der Methode Helmut Schmidt zu versuchen. Der Altbundeskanzler setzt Schweigen oft gezielt ein. Ob bei Reden oder im kleinen Kreis vor TV-Kameras: In Helmut Schmidts Pausen passt ein langsam gesprochenes „eins, zwei, drei“ hinein. Erst dann setzt er zum nächsten Gedanken an.

Was erreicht er damit? „Die Pause ermöglicht Erholung beim Zuhörer. Er kann das Gehörte verdauen“, sagt Manfred Piwinger. Außerdem scheint der Ex-Kanzler mit seinem Schweigen das Gesagte zu unterstreichen. Die Logik dahinter erklärt Harry Holzheu, Kommunikationstrainer aus Zürich: „Nach einem wichtigen Statement sollte der Redner eine überlange Pause machen. Die stärkt noch einmal die Aussage.“

Auch im Gespräch mit Kunden oder im Team hat Schweigen seinen Platz. Er macht die Zustimmung der Gegenseite überhaupt erst möglich: Wenn die Argumente genannt sind, sollte der Redner durch eine Pause einen gedanklichen Punkt machen. Dieser ermöglicht dem Gesprächspartner, sich eine Meinung zu bilden. Ver-

triebsprofis vergessen diese Pausen nicht selten. Der Verkäufer redet einfach weiter, wenn der Kunde schon längst bereit für das „Ja“ ist. „So werden Aufträge zerredet“, sagt Rhetorik-Papst Ruhleder und mimt den glücklosen Verkäufer: „Ich habe noch so viele Argumente. Bitte jetzt noch keinen Auftrag!“

Gesprächige Vertriebler zeigen: Ein paar Sekunden schweigen, Pausen machen – das ist leicht gesagt, aber schwer umgesetzt. Harry Holzheu hat deshalb ein großes Pappschild mit der Aufschrift „Pause!“ gebastelt. Das hält er immer hoch, wenn die Sprecher, die er coacht, ihren Redefluss unterbrechen sollen. „Es dauert bis zu drei Monate, bis das mit den Schweige-Sekunden sitzt“, beschreibt Holzheu seine Beobachtungen.

Ohne Training geht es also nicht. „Besonders unter Druck gelingt das rhetorische Schweigen oft nicht.“ Gerade unter Druck fühlen sich die meisten Menschen wohlher, wenn sie reden“, sagt Matthias Schranner, der sich darauf spezialisiert hat, Manager für schwierige Verhandlungen zu trainieren. „Üben, üben, üben“, rät Schranner.

Das gilt auch die die richtige Länge der Pause. Dieser Aspekt ist wichtig, denn vielen Vortragenden kommt das Gefühl für die Zeit abhanden. Rhetoriktrainer Rolf H. Ruhleder etwa lässt seine Schütler die Uhr abnehmen. Dann sollen sie sagen, wann eine Minute zu Ende ist. „Der letzte meldet sich nach 35 Sekunden“, berichtet er aus seinen Trainings.

Matthias Schranner erinnert daran, dass Redner und Zuhörer in der Regel eine andere Wahrnehmung für Zeit haben. „Für den Vortragenden wirkt die Pause immer länger als für den Zuhörer.“ Wer den Stil von Altkanzler Helmut Schmidt nachahmen will, ist deshalb gut beraten, Pausen bewusst zu setzen – und jedes Mal in Gedanken langsam zu zählen „eins, zwei, drei“.

TIPPS FÜRS BÜRO

1. Die Pause während eines Vortrags erhöht die Aufmerksamkeit.
2. Die Pause vor der Antwort auf eine Frage signalisiert: Die Frage ist mir wichtig, ich denke über eine Antwort nach.
3. Auch im Gespräch mit Kunden sind Pausen wichtig. Erst dann hat der Kunde Gelegenheit, zu sagen: „Ja, ich kaufe!“
4. Der Rat an den Redner lautet: Lassen Sie die stille Zeit für sich arbeiten. Vorträge haben nur selten zu viele Pausen.
5. Rhetorische Unterbrechungen sind oft zu kurz, aber selten zu lang. Drei bis fünf Sekunden Schweigen sind nicht verkehrt und sollten geübt werden. *ag*