

KOMMUNIKATION. Pausen zuzulassen, auszuhalten und selbst zu setzen unterstützt Führungskräfte in einer gesunden und effektiven Kommunikation. Das spielt gerade jetzt eine Rolle, wenn Teams nur noch virtuell zusammentreffen. Führungskräfte können lernen, wie sie im Gespräch mit Mitarbeitenden Pausen bewusst und zielgerichtet nutzen.

Die Magie der Pause

Wer von Ihnen kennt nicht das Phänomen: Sie haben für Ihr Meeting mit Ihren Mitarbeitern eine Präsentation mit wichtigen, neuen Informationen vorbereitet. Sie gehen nach einem kleinen Small Talk gleich in medias res und präsentieren die Inhalte. Nach dem Abschluss lassen Sie bestenfalls noch Fragen zu. Wenn Fragen kommen, dann von den Mitarbeitern, von denen Sie es gewohnt sind. Dabei wird die ein oder andere Frage inhaltlich nichts Neues bringen, da Sie schon alles gesagt haben und sich deshalb wiederholen müssen. Die Mitarbeiter, die sich wie immer nicht melden, wüssten vermutlich gar nicht, was Sie fragen könnten. Die Fülle der Inhalte Ihrer Präsentation arbeitet noch nach. Und Sie kennen das, wenn wir innerlich noch mit dem, was wir gerade gehört haben, beschäftigt sind, kann keine

Lücke entstehen. Die Lücke ist jedoch notwendig, um einen klaren Gedanken zu fassen und daraus eine Frage zu generieren. Für Sie als Präsentierender bleibt dann das ungute Gefühl, ob Sie auch wirklich alle erreicht haben und alle die wichtigen Informationen nachvollziehen können. Im Zweifel setzen Sie nach und befinden sich auf einmal in einer Wiederholungsschleife. Das Meeting läuft zeitlich aus dem Ruder. Es entsteht auf allen Seiten Druck. Der trägt dazu bei, dass die Inhalte verwässern. Die Mitarbeiter und Sie werden innerlich nervös, denn die nächsten Termine drängen. Da die meisten Termine eng getaktet sind, wissen Sie jetzt schon, dass Sie zu spät kommen werden. So moderieren Sie das Meeting etwas überstürzt ab und alle Beteiligten springen zum nächsten Termin.

Ein Übergang mit einer kleinen Verschnaufpause ist nicht möglich. Die wäre jedoch für Ihre Mitarbeiter notwendig, um das soeben Gehörte zu verdauen und eventuelle Fragen, die noch im Nachhinein kommen, zu formulieren. Und natürlich auch für Sie selbst, um Ihr Meeting mit einem guten Gefühl abzuschließen. Zusätzlich entsteht für das nächste Meeting oder Gespräch Stress. Ein Kreislauf entsteht, der den ganzen weiteren Tagesablauf bestimmen kann. Keine gute Voraussetzung für das Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter die Informationen verstanden, geschweige denn verarbeitet haben. Weitere Beispiele gibt es in der täglichen Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern. Sie lässt häufig auch nicht die Lücke zu, die zu einer effektiven und gesunden Kommunikation beitragen könnte. So

haben Sie zum Beispiel ein herausforderndes Gespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter. Ihr Mitarbeiter hat gehäufte Fehlzeiten und meldet sich auffällig immer für den Montag oder Freitag krank. Sie müssen nun mit ihm das Gespräch suchen. Eine schwierige Situation: ihm einerseits nicht zu nahe treten, andererseits aber auch deutlich machen, dass Sie das Verhalten nicht tolerieren können. Sie sprechen das Thema an und machen viele Worte am Anfang. Ihr Mitarbeiter hört zu, muss sich jedoch nicht äußern, da Sie ihm ja erklären, wie sich die Lage für Sie darstellt. Schnell fühlen Sie sich veranlasst, nochmal nachzulegen. Ein typischer Mechanismus entsteht: Sie reden sich um Kopf und Kragen. Der Mitarbeiter kann sich dabei zurücklehnen und muss keine Farbe bekennen. Das Gespräch verläuft uneffektiv und damit unbefriedigend. Die Wiederholung ist programmiert. Oder ganz anders: Sie möchten Ihren Mitarbeiter wertschätzen. Sie sprechen ein Lob aus und untermauern es mit Argumenten. Sie erklären dann nochmal, warum Sie zu dem Lob gekommen sind. Ihr Mitarbeiter ist erst sehr erfreut, wird jedoch dann, je länger Sie reden, unruhig und das Lob verwässert oder löst sich sogar auf. Es entsteht Irritation auf Ihrer und auf der Seite Ihres Mitarbeiters. Was

ursprünglich von Ihnen ehrlich gemeint war und auch der Motivation dienen sollte, kehrt sich ins Gegenteil. Bei Ihnen und Ihrem Mitarbeiter bleibt bestenfalls ein schales Gefühl zurück.

Die Angst vor der Pause überwinden

Bei allen Beispielen spüren Sie sicher, dass sie nicht optimal gelaufen sind. Aber Sie haben keinen Hebel, es anders zu machen, denn auch Ihre Zeit ist verdichtet und lässt die angesprochene Lücke nicht zu. Die Lücke, die so dringend notwendig wäre, um auch Ihnen die Möglichkeit zu geben, einen neuen Gedanken zu fassen und damit Ihr Verhalten zu ändern. Denn da erzähle ich Ihnen nichts Neues: Wenn Sie Ihr Verhalten verändern, verändert sich auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Hier kommt nun die Magie der Pause ins Spiel. Magie deshalb, weil in einer Pause viel mehr steckt, als es sich vordergründig darstellt. Dabei sind Pausen zuzulassen, auszuhalten und zu setzen kein Hexenwerk und für Sie erlernbar. Rein formal ist eine Pause eine Pause, wenn Sie Ihren Redestrom unterbrechen. Physiologisch setzen Sie die Pause richtig, wenn Sie die Stimme am Ende des Satzes mit einem Ausatmen absenken. Inhaltlich signalisieren Sie damit, dass der Gedanke

zu Ende ist. Bleibt dagegen Ihre Stimme oben, ist die nachfolgende Pause nicht eindeutig und es entsteht Unsicherheit. Das hört sich sehr einfach an – da liegt die Frage nahe, warum machen Sie das nicht? Sie könnten sich damit Ihre Kommunikation erleichtern und vielleicht sogar Ihr Leben!

Pausen aushalten zu können bedeutet, die eigene Unsicherheit zu überwinden und Stille auszuhalten. Denn wenn nichts passiert, fühlen Sie die Angst in sich. Angst, nichts zu sagen, zu wissen oder auch das Falsche zu sagen. Angst, als nicht kompetent und souverän wahrgenommen zu werden. Die Angst macht Sie unsicher. Sie fühlen sich verlegen, Sie finden die entstehende Stille nach einer Pause peinlich. Außerdem kommt Ihnen eine Pause sicher viel länger vor, als sie von außen wahrgenommen wird. Angst versucht jeder von uns zu vermeiden. Sie hat vermeintlich gerade im Businessalltag nichts zu suchen. Dabei ist die Angst ein natürliches Gefühl, denn der Mensch ist ein emotionales Wesen. Natürlich gibt es verschiedene Ängste. Die Angst, von der wir hier sprechen, hat unterschiedliche Ursachen. Manche liegen in Ihrer Biografie. Manche entstehen aus schlechten Erfahrungen. Manche entwickeln sich daraus, dass Sie Neuland betreten und keine Vergleiche haben. Alle →



Gestik und Mimik. In der virtuellen Kommunikation geht beides häufig verloren. Umso wichtiger ist es, beim Sprechen bewusst Pausen zu setzen.

→ Ursachen haben dabei eins gemeinsam: Sie lösen in Ihnen Unsicherheit aus. Sie fragen sich unwillkürlich: Wie wirke ich auf mein Umfeld und speziell auf meine Mitarbeiter?

In vier Lernschritten lernen

Egal um welche Ursache es sich handelt, es geht im ersten Schritt darum, die Angst als Angst anzuerkennen. Sie ist ein Gefühl, wie jedes andere und schützt uns sogar. Hätten wir keine Angst, würden wir zum Beispiel einfach über die Straße gehen, ohne links oder rechts zu schauen – mit entsprechend fatalen Folgen.

Im zweiten Schritt geht es darum, Vertrauen in sich selbst zu entwickeln und zu lernen, dass Fehler nicht existenziell bedrohlich sind. Denn wenn Sie über ein gutes Selbstvertrauen verfügen, können Sie die Selbstbeobachtung in der Begegnung mit Ihren Mitarbeitern einstellen. Damit haben Sie alle Aufmerksamkeit, um sich auf Ihr Gegenüber zu konzentrieren, ihn zu beobachten und so wahrzunehmen, wie er sich Ihnen darstellt.

Der dritte Schritt ist eine Überprüfung Ihrerseits, ob Ihr Redestrom ohne Pausen einem Glaubenssatz folgt. Ein Glaubenssatz, der Ihnen suggeriert, nur wenn Sie reden, werden Sie ernst genommen. Denn das gesprochene Wort vermittelt Kompetenz. Aber das Gegenteil ist der Fall, bewusste Pausen wirken entspannend, schaffen Aufmerksamkeit und vermitteln somit Selbstbewusstsein. Und wer Selbstbewusstsein ausstrahlt, vermittelt automatisch Kompetenz.

Wechselseitig mit Schritt eins, zwei und drei können Sie den vierten Schritt tun, um die Magie der Pause für sich zu nutzen: Eine Pause, wie oben benannt, auf der Ausatmung zu setzen, bedeutet Ihre Stimme am Ende des Satzes abzusenken. Das setzt allerdings voraus, dass Sie, bevor Sie zu sprechen beginnen, bewusst ausgeatmet haben. Denn danach atmen Sie automatisch wieder ein und beginnen Ihren Satz auf der Ausatmung. Sprechen Sie dagegen auf der Einatmung findet Ihr Satz kein natürliches Ende. Er hängt sich über viele Einschübe zu einem Relativsatz. Am Ende wissen Sie nicht mehr, was Sie am Anfang gesagt haben. Die Stimme wird höher und strengt sich mehr und mehr an. Zusätzlich bleibt die Luft gelegentlich aus. Sie müssen dann zwangsläufig innehalten zum Luftholen. Die dabei entstandene Pause wirkt unnatürlich und damit unsicher.

Bei vielen hat es sich eingebürgert, dass man einatmet, bevor man zum Reden ansetzt. Vermutlich beruht dies in der irrigen Annahme, dass man dann genügend Luft hätte. Aber das Gegenteil, wie beschrieben, entsteht.

Wenn Sie nun bewusst auf der Ausatmung sprechen, können Sie jederzeit eine Pause setzen. Die Pause muss inhaltlich nicht gekoppelt sein, sondern kann jederzeit gesetzt werden. Immer dann, wenn Sie dem Gegenüber die Gelegenheit geben wollen, etwas zu erwidern. Und insbesondere dann, wenn Sie dem Gespräch Wirkung verleihen wollen. Denn Sie erhöhen Ihre eigene Präsenz, wenn Sie sich mit Pausen Zeit verschaffen.

Ihre persönliche Wirkung und die Wirkung Ihrer Worte können im Raum stehen bleiben. Erst jetzt haben Sie selbst die Gelegenheit, dem nachzuspüren und sich selbst wahrzunehmen. Sie können sich selbst fragen: Ist meine Stimme entspannt, konnte mir mein Gesprächspartner folgen? Habe ich den Fokus gehalten und mich präzise ausgedrückt? Habe ich meinem Gesagten die entsprechende Wirkung verliehen? Fühle ich mich Körpersprachlich und stimmlich kongruent mit dem, was ich gesagt habe? Ihr Mitarbeiter dagegen braucht diese Pause genauso, um das soeben Gesagte zu verarbeiten, zu verstehen, worum es geht, was genau gesagt wurde, was ihn betrifft und was ihn nicht betrifft.

Die ideale Dauer der Pause

Bei alledem hat die gesetzte Pause Wirkung erzielt. Aber die Magie setzt erst dann ein, wenn die Pause lang genug war. Manchmal bei möglichen Aussagen und Fragen so lang, dass Ihr Mitarbeiter beginnt, sich Körpersprachlich zu winden. Es gibt daraus keinen Ausweg und er wird antworten müssen.

Normalerweise dauert eine Pause mindestens drei Sekunden, sodass sie Wirkung erzielen kann. In dem beschriebenen Beispiel, wenn Sie mit Ihrem Mitarbeiter über seine Fehlzeiten sprechen müssen, können das auch mal 60 Sekunden sein. Scheuen Sie sich nicht, diese 60 Sekunden für sich und für Ihr Gegenüber auszuhalten. Sie werden überrascht sein, dass sich viele Fragen so beantworten las-

sen. Und zwar von Ihrem Mitarbeiter und nicht von Ihnen selbst. Auch wenn am Anfang noch ungewohnt, gibt es Ihnen beiden jedoch das Gefühl als Sender und Empfänger wirklich auf einer Wellenlänge zu sein. Das ist wie bei einem alten Radio: Der Knopf muss solange eingestellt werden, bis der Sender drin ist. Den Knopf steuern Sie.

Bleiben wir bei unserem Beispiel eines Mitarbeitergesprächs zu Fehlzeiten: Was passiert in diesen 60 Sekunden der Pause? Sie stellen fest, dass Ihr Mitarbeiter immer wieder montags oder auch freitags fehlt. Dabei sprechen Sie von Ihrer Wahrnehmung. Jetzt machen Sie die Pause. Der Mitarbeiter hat Sie vielleicht bisher nicht richtig angeschaut. Je länger die Pause geht, desto nervöser wird er. Das zeigt sich in der Körpersprache. Er wird sich im wahrsten Sinne des Wortes winden und gelegentlich Ihren Blick suchen. Das wird der schwierigste Punkt für Sie sein – hier nicht ein für Sie beide erlösendes Wort zu sagen. Halten Sie weiter durch. Entspannen Sie sich, atmen Sie in den Bauch. Bleiben Sie verbindlich und freundlich in Ihrer Mimik. Stellen Sie innerlich Ihren Blick weit. Das wirkt sich unmittelbar auf Ihre Mimik aus, entspannt und ein Lächeln entsteht.

Währenddessen arbeitet es offensichtlich in Ihrem Mitarbeiter. In ihm entsteht das Gefühl, dass er so aus dieser Situation nicht herauskommt. Ein sehr unangenehmes Gefühl. Die Folge davon ist, dass er die Notwendigkeit verspürt, etwas sagen zu müssen. Um in einem Bild zu sprechen: Der Ball liegt unübersehbar bei ihm. Er wird dann je nach Charakter erstmal etwas Ausweichendes erwidern. Darauf sollten Sie auf keinen Fall anspringen, sondern lediglich erstaunt reagieren. Dabei können Ihnen die drei Zauberworte „Das überrascht mich“ helfen. Nun ist der Ball wieder bei dem Mitarbeiter, der zwangsläufig fragen muss, „Warum?“. Darauf sollten Sie lediglich mit nur einem Satz antworten. Nun sind Sie im Gespräch. Das Radio ist auf die gemeinsame Wellenlänge eingestellt.

Bei den anderen beiden Beispielen ist es nicht notwendig, die Magie der Pause so lange auszudehnen. So können Sie bei der Präsentation in einem Mitarbeiter-Meeting immer wieder kleinere Pausen



AUTORIN

Elisabeth Ostermann
ist seit 1999
Geschäftsführerin zusammen mit

Markus Berg und Michael Schaller des Unternehmenstheaters „Vitamin T – Die Bühne für Veränderung“. Sie ist als Theaterpädagogin, Schauspielerin, Coach und Trainerin seit 1994 selbstständig tätig.

Elisabeth.Ostermann@vitamint.com
www.vitamint.com
elisabethostermann.de

von drei bis fünf Sekunden einbauen. Damit in dieser Zeit keine Fragen dazwischengeworfen werden, die Ihr Konzept durcheinanderbringen, regeln Sie dies ganz einfach vorab: Sagen Sie, dass Fragen am Schluss gestellt werden sollen, und erklären Sie, dass Sie durch die Inhalte Absatz für Absatz gehen möchten. Damit stellen Sie sicher, dass alle folgen können. Das ist in einem virtuellen Meeting unabdingbar, denn dabei sehen Sie nicht immer alle Teilnehmer und können deshalb die Reaktionen nicht ablesen. Und im Beispiel der Wertschätzung: Sagen Sie nur einen Satz und lassen diesen wirken. Gerne auch mehr als drei Sekunden. Sie sehen dann wie Ihr Mitarbeiter reagiert. Erst wird er vielleicht ein wenig ungläubig schauen, dann wird sich auf seinem Gesicht Freude breit machen und danach sicher ein „Danke“ kommen. Also kurz und tiefgehend. Um diese Situation dann beenden zu können, machen Sie einen kleinen Abspann in dem Sinne, dass Sie ihrem Mitarbeiter das einfach mal sagen wollten.

Pausen sind gut für Effektivität und Gesundheit

In diesen Beispielen wird deutlich, was die Magie der Pause bei Ihren Mitarbeitern bewirken kann. Für Sie selbst bewirkt die Pause das gute Gefühl, die Mitarbeiter erreicht zu haben. Und natürlich, eine Pause gibt Ihnen die Möglichkeit, sich selbst wahrzunehmen.

Damit kommen wir zu dem Wechselspiel von Effektivität und Gesundheit. Effektivität entsteht natürlicherweise, wenn Ihre

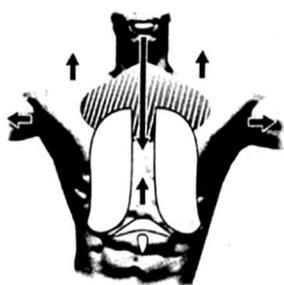
Kommunikation durch das Nutzen von Pausen klarer wird. Das hat zur Folge, dass Sie Wiederholungen vermeiden. Und damit sparen Sie wiederum Zeit. Die Kommunikation auf den verschiedenen Kanälen und in verschiedenen Zusammenhängen wird einfacher, klarer und kürzer. Das verschafft Ihnen Zeit für die angesprochene Lücke. Einen Termin schließen Sie ab, die Lücke entsteht, ehe Sie einen neuen Termin beginnen.

Hier kommt die Gesundheit ins Spiel. Beim bewussten Beenden eines Termins schließen Sie inhaltlich und emotional ab. Danach ist es Ihnen erst wieder möglich, neu anzufangen. Eine gesunde Abfolge Ihrer Terminierung entsteht. Sie spüren sich in allem, was Sie tun und werden nicht von Terminen, die eigentlich noch nicht beendet sind, vor sich hergetrieben. Wer macht uns dieses Phänomen so schön vor? Ein Kleinkind! Wenn Kinder in ihrer Freizeit sich selbst überlassen werden, entwickeln sie einen eigenen Rhythmus. Einen Rhythmus, auf Entdeckungsreise zu gehen, die Welt zu erforschen. Versöhnen eine Sache mit allen Sinnen so lange zu untersuchen, bis sie ganz erfasst ist. Dann erst wendet sich das Kind einer neuen Tätigkeit zu.

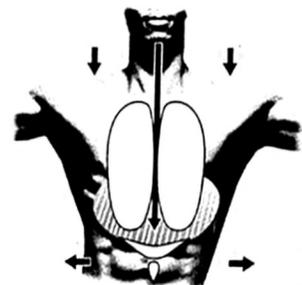
Wir Erwachsenen verlieren das sehr schnell. Die Parallelität der Tätigkeiten, die verdichtete Zeit verlangt uns vermeintlich ab, alles gleichzeitig zu tun. Dadurch kann kein eigener Rhythmus entstehen. Und ohne eigenen Rhythmus ist es uns nicht möglich, uns selbst bei allen Tätigkeiten wahrzunehmen.

Und jetzt sind wir beim Kernpunkt: Die Magie der Pause hilft Ihnen, zu Ihrem ganz persönlichen Rhythmus zurückzufinden. Wenn Sie Ihre Kommunikation wirklich zu Ende bringen, ehe Sie mit einer neuen beginnen, werfen Sie stetig den Ball ins Feld Ihrer Mitarbeiter. Durch das Einhalten der Pausen entsteht überhaupt erst die Möglichkeit, dass der Ball aufgehoben und zurückgespielt werden kann. Eine Interaktion entwickelt sich. Und damit ein natürlicher Rhythmus, bei dem Sie den Takt vorgeben. Dabei entlasten Sie sich immer wieder dabei, nicht allein die Kommunikation füllen zu müssen. Anders gesprochen: Sie bestimmen im wahrsten Sinne des Wortes den Ton.

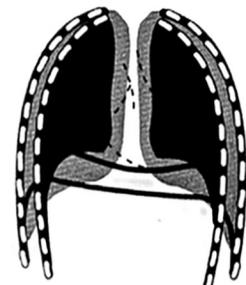
Elisabeth Ostermann ●



1. Hochatmung. Wir atmen die Luft bis kurz unter das Schlüsselbein ein, sodass sich der Brustkorb hebt.



2. Bauchatmung oder Zwerchfell-Flankenatmung. Wir atmen tief bis in unsere Mitte ein, sodass sich der Bauch hebt.



3. Vollatmung. Das Zwerchfell (gestrichelte Linie zeigt die Bewegung beim Einatmen) sichert in Verbindung mit der senkrechten Bauchmuskulatur eine gesunde Atmung.