



**Jochen Waibel**

**»Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon? «:  
Stimpfpersönlichkeit-Führung-Dialog.  
Keine Angst vor Konflikten!**

Vorwort von Dr. Christine Kaul  
(ehemals Leiterin des Geschäftsfeldes Coaching bei der  
Volkswagen Coaching GmbH)

EHP-Verlag Andreas Kohlhage, 2010.  
203 Seiten, Abb., Tab., ISBN 978-3-89797-301-5

## **Vorwort**

»Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon?« Wenn das doch die Alternative wäre! Stimmen; ansonsten schweigen. Leider jedoch gibt es viel Unstimmiges in unserer Welt, auch in unseren Unternehmen – wie wir den Wirtschaftsseiten der Tageszeitung entnehmen müssen.

Schweigen ist mehr als die Abwesenheit von Reden: Die Verweigerung am Gespräch teilzunehmen, kann – aus gutem Grund oder unreflektiert-vorbewusst – die Ablehnung sein, etwas von sich preiszugeben, was über das gesprochene Wort hinausgeht. Sich also den Interpretationen der anderen auszuliefern. Wissen wir doch alle: nur zu geringen Anteilen ist beispielsweise die Glaubwürdigkeit einer Aussage von dem Wörtern selbst abhängig, zu mehr als 90 Prozent sollen es neben anderen nonverbalen Signalen, Sprache und Stimme mit ihren unterschiedlichen Facetten sein.

Ganz besonders wirksam kommuniziert Sprache Erregung und Angst. Stimmreize können angeblich zuverlässiger als das Gesicht Täuschungsversuche verraten. Die Stimme ist eine Verräterin, wenn wir ihr nicht die angemessene Aufmerksamkeit widmen! Oder, wie es Jochen Waibel freundlicher und sicherlich richtiger ausdrückt, die Stimme ist »die Botschafterin der Persönlichkeit«.

In welches Wagnis also begeben sich in Konfliktsituationen sprechender Weise? Kann man das lernen: dieses einflussreiche Kontaktinstrument des Sprechens mit Achtsamkeit einzusetzen und gleichzeitig wachsam für die inhaltlichen Aspekte des Konfliktes zu bleiben? Ja, man kann.

Das kann beginnen mit einer kostenfreien Online-Diagnose zu den sechs Komponenten der eigenen Stimpfpersönlichkeit mit Hinweisen zu ausbaufähigen Potenzialen und reicht bis zu konkreten Übungsaufgaben für den alltäglichen Konflikt.

Dabei spannt Jochen Waibel den Bogen von der Kunst (Theater, Lyrik, ...) über die psychische Verfassung des Einzelnen zur Organisation mit ihren kommunikativen Bedarfen.

Vieles in diesem Buch ist alltagstauglich und praktizierbar. Checklisten unterstützen die Selbstreflexion und Selbstexploration, Übungen vervollständigen die Chancen, an sich zu arbeiten. So scheint mir die Übung des »Runden Tisches«, die sich den Grundkompetenzen des Dialogs widmet, eine hilfreiche Unterstützung; hin und wieder sollte man sie ganz für



sich durchführen, um immer wieder zurückzufinden auf den Pfad der kommunikativen Tugend.

Während meiner Zeit als Führungskraft und Führungskräfte-Beraterin in einem großen, international aufgestellten deutschen Konzern erschien mir immer von großer Bedeutung, inwieweit sich Menschen in der Unternehmensöffentlichkeit entspannt und gelassen »so lassen« können, wie sie sind, d.h. ohne dass selbstschädigende Gedanken und forcierte Selbstkontrolle die Aufmerksamkeit behindern. Neben anderen Aspekten hat dies ganz maßgeblich mit dem Vertrauen in die eigene Stimme zu tun und mit dem Gefühl von Stimmigkeit in der Selbstpräsentation.

Waibel verweist im Zusammenhang mit den kommunikativen Grundkompetenzen auf das Fundament des »Gefühle halten und Durchatmen«, als dem Aspekt, der für die Deeskalation von Konflikten eminent wichtig ist. Er zeigt anschaulich, wie sich dies üben und in die Praxis umsetzen lässt.

Vieles, was Jochen Waibel in seinen Überlegungen zum Konfliktdialog und in den Übungen darstellt, scheint mir im Übrigen auch gut geeignet für den interkulturellen Dialog, seien es nun unterschiedliche Unternehmenskulturen nach Fusionen oder unterschiedliche Nationalitäten in multikulturellen Joint Ventures.

Im Rahmen meiner beraterischen Tätigkeit habe ich mich schwerpunktmäßig mit dem Thema berufsbiographischen Coachings beschäftigt. Die Frage nach der Stimmigkeit einer Karriere hat mich – und meine Klienten – immer wieder bewegt. In diesem Zusammenhang spielen Status, Funktion und Geld selten eine große Rolle. Wichtiger ist es, im Rückblick auf einen beruflichen Abschnitt sagen zu können, dass die eigene Person in ihrer Gesamtheit zum Ausdruck gebracht werden konnte, und zwar mit allen Talenten, die man hat, und dass es Gelegenheit gab, neue Stärken zu entwickeln, sowie sich neue Möglichkeiten des Selbstaudrucks zu erarbeiten.

Dabei spielen Sprache, Sprechen, Stimme in der Berufsbiographie eine nicht unbedeutende Rolle. Inwieweit es gelingt, sich den Raum zu verschaffen, den es braucht, um erfolgreich agieren zu können, sich durchsetzen zu können mit den eigenen Vorstellungen, ist ganz wesentlich vom Sprechen (und Schweigen) bestimmt. Dies sagt uns nicht nur unsere alltägliche Beobachtung, sondern dies ist vielfach durch Forschung bestätigt.

Inwieweit es gelingt, anderen Menschen Entfaltungsräume zu verschaffen, Partizipation zu ermöglichen, den Dialog im Unternehmen im jeweils eigenen Verantwortungsbereich zu stimulieren und als Imitationsmodell verantwortungsvolle Konfliktarbeit vorzuleben, dies macht die Stimmigkeit als Führungsperson aus. Jochen Waibel gelingt es mit diesem Buch, diese hoffnungsvolle Vision für Unternehmen und ihre Akteure anschaulich = »anhörlich« zu vermitteln. Sein Vorhaben, Kraft und Motivation zu vermitteln für eine konstruktive betriebliche Konflikt- und Dialogkultur, ist ihm hervorragend gelungen.

Ich wünsche dem Buch viele interessierte Leserinnen und Leser.

*Dr. Christine Kaul im September 2009*



# **Inhaltsverzeichnis**

## **Vorwort**

### **0. Eingang**

#### **1. Sechs aus achtzehn Stimpmpersönlichkeiten**

#### **2. Das Karussell der sieben stimmlich-sprecherisch-rhetorischen Ausdrucksvariationen in der Stimm-Begegnung**

#### **3. Dialog und Konflikt-Dialog am »Runden Tisch«**

#### **4. Partizipation durch Unternehmensdialog und Arbeitszufriedenheit**

#### **5. Stimmig – der Kompass der Stimmigkeit**

#### **6. Selbstwirksamkeit, Arbeitsfreude und Selbstbehauptung**

#### **7. Formen der Gewalt und der Konflikt-Dialog**

#### **8. Anleitung zum »Mobbingopfer«**

#### **9. Führung durch Vertrauen und Verantwortung – die Führungs-VITA**

#### **10. Echo**

## **Anhang**

**– Literatur**

**– Glossar**

**– Grafiken**

**– Übersicht zu den Übungen**

**– Der Autor**

