

Buchrezension in profile 22 (Herbst 2011) von Dr. Tietze zu J. Waibel:
Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon? Stimpmpersönlichkeit-Führung-Dialog



Jochen Waibel

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

Rezension von Dr. Kim-Oliver Tietze

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

Rezension von Dr. Kim-Oliver Tietze

in:

profile 22 (Herbst 2011)

**Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog /
International Journal for Change, Learning, Dialogue**

ISSN 1615-5084

Herausgeber: Gerhard Fatzer (V.i.S.d.P., Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich, Grüningen), Egon Endres (Kath. Stiftungs-FH München), Dorothea Hartmann (RKW Kompetenzzentrum, Eschborn), Amel Karboul (Change Leadership & Partners, Köln/Tunis/Herndon, VA), Ralf Kopp (Sozialforschungsstelle ZWE TU, Dortmund), Achim Loose (KOKON Consult, Köln/ Solingen), Christoph Mandl (Mandl, Lüthi & Partner, Wien), Othmar Sutrich (Sutrich Organisationsberatung, München), Wolfgang G. Weber (Universität Innsbruck)

In Zusammenarbeit mit: 'Reflections' (SoL-Project) und 'Advances in OD' (begründet von Fred Massarik †)



Was verbindet physiologisch modulierte Schallwellen mit den wahlbeeinflussenden Auseinandersetzungen um das Bahnprojekt Stuttgart 21? Jochen Waibel entwirft eine interessante Antwort: Das Thema Stimme – auf der einen Seite in Form der hörbaren menschlichen Stimme, auf der anderen Seite in Gestalt des Mitredenkönnens und Gehörtwerdens im politisch-gesellschaftlichen Kontext. Wer die Stimme erhebt, will gehört wissen, was er zu sagen hat. Wem jedoch die eigene Stimme versagt, der wird kaum gehört; wem hingegen die Stimme versagt *wird*, der sucht vielleicht einen wirkungsvolleren Weg, um seinem Anliegen Gehör zu verschaffen – mitunter den Wahlzettel.

Für den Stimmpsychologen und Coach Waibel bedeutet die Stimme mehr als reichhaltiges Schmuckwerk der sprachlichen Kommunikation. Aus seiner Perspektive ist sie zugleich charakteristischer Persönlichkeitsausdruck, zwischenmenschliches Kontakt- und Dialogmedium und – in einem erweiterten Sinne des Verständnisses – intraorganisationales sowie gesellschaftliches Partizipationsinstrument.

Die Verknüpfung von Stimme und Mitsprachemöglichkeiten ist im semantischen Raum der deutschen Sprache angelegt. Parallelen finden sich im Englischen: Die organisationspsychologische Forschung operationalisiert mit ‚Voice‘ das im Organisationsentwicklungs-Kontext prominente Prinzip der Partizipation, was beinhaltet, dass Menschen ihre Bedenken, ihre Skepsis und Gegenargumente in oder nach Entscheidungsprozessen äußern können und auch Gehör finden. Empirische Befunde weisen darauf hin, dass ‚pre-decision voice‘ und auch ‚post-decision voice‘ – im Kontrast zu ‚no voice‘ – positiv auf das Erleben von prozeduraler Fairness wirken. Mitbestimmung und Gehörtwerden wirken sich somit bedeutend auf die Akzeptanz von Führungsentscheidungen und auf das Gelingen von organisationalen Veränderungsprozessen aus.

Das Hauptthema dieses Buchs bildet also die Stimme – oder Voice – variiert bezogen auf ein weites Spektrum an Kontexten: individuell, zwischenmenschlich, organisational und gesellschaftlich. In zehn Kapiteln schlägt Waibel einen großen Bogen von der individuellen Stimme über Stimmigkeitserleben, Dialog- und Konfliktfähigkeit, Führung, intraorganisationaler Partizipation bis hin zur Bürgerbeteiligung. Statt sämtliche Kapitel verkürzt inhaltlich wiederzugeben werden im Folgenden drei thematische Variationen aus dem Buch vorgestellt.

An den Anfang stellt Waibel sein Konzept der ‚Stimmpersönlichkeit‘. Für das Verhältnis von Individuum und Stimme postuliert er, dass man nicht nur seine Stimme *habe*, sondern zugleich Stimme *sei*. Damit erhebt er das Vokale in den Rang eines selbstkonzept- sowie kontaktrelevanten Persönlichkeitsmerkmals mit willkürlich gestaltbaren und unwillkürlichen Anteilen, über das gezielt zu reflektieren und das zu entwickeln lohnt. Der Leser wird mit Fragen im Buch und mittels eines ergänzenden Online-Tests (www.stimmpersoentlichkeit.de) eingeladen, Aufmerksamkeit auf die Stimme als Ausdrucks- und Kontaktmedium zu legen. Stimmbildung und -entwicklung gehen Waibel zufolge mit Persönlichkeitsentwicklung einher und wirken auf die individuelle Dialog- und Konfliktfähigkeit ein.



Mit Waibel lässt sich ein Dialog als eine Begegnung von Stimmen verstehen; gemeint sind konsequenterweise sowohl die akustischen Phänomene, die Stimmpersönlichkeiten als auch die inhaltlichen Standpunkte und Anliegen der Beteiligten. Die Kunst des gelingenden Dialogs besteht Waibel zufolge darin, die unterschiedlichen Stimmen konstruktiv miteinander zu verbinden, auch wenn die Ausgangslage zunächst konfliktrichtig erscheint. Daher empfiehlt er, einen solchen Dialog im privaten wie im organisationalen Kontext sowohl zu wagen als auch ihn zu ermöglichen. Er entwirft hierfür ein praktikables Modell des „runden Tisches“ als eine Dialogform, welche dadurch getragen wird, dass die Beteiligten sich an Regeln und Haltungen orientieren, die dem Dialogprozess dienlich sind. In ähnlicher Weise hat bereits Peter Senge die Bedeutung dialogischer Prinzipien für Verständigung und Problemlösen in lernenden Organisationen betont.

Bezogen auf den organisationalen und gesellschaftlichen Kontext finden sich das Stimm- und das Dialog-Konzept Waibels in Verbindung mit dem erwähnten Partizipationsgedanken wieder. Seine Vision ist die von demokratisch orientierter Teilhabe und konstruktiver Kooperation verschiedener Interessengruppen in Unternehmen und in der Gesellschaft. An Beispielen zeigt er auf, wie Unternehmensdialoge und Problemlöseprozesse methodisch gestaltet werden können, aber auch, welche Auswirkungen verweigerter Bürgerbeteiligung haben kann. Seine treffende kritische Kommentierung des politisch-gesellschaftlichen Dialogs um die Tieferlegung des Stuttgarter Hauptbahnhofs entstand und erschien übrigens bereits 2009, lange *bevor* die Auseinandersetzungen eskalierten und vermutlich zum Regierungswechsel in Baden-Württemberg beitrugen.

Mit dem Buch richtet sich Waibel an Führungskräfte und Verantwortliche in Organisationen. Der Leser wird eingeladen, Stimme, Dialog und Partizipation in ihren Zusammenhängen zueinander zu entdecken – durch die Lektüre ergänzt um insgesamt über 50 kleinere oder größere praktische Übungen, die bevorzugt der individuellen Reflexion dienen, aber auch eine kollektive Auseinandersetzung in Workshops anregen können. Insofern legt Waibel ein Arbeitsbuch vor, das den gestaltorientiert-psychologischen Hintergrund des Autors nicht nur in einigen dargestellten Modellen erkennen lässt. Eine der Stärken des Buchs besteht in dessen weitem Themenspektrum, welches jedoch mitunter den Eindruck einer Collage erzeugt. Gleichwohl bemerkenswert ist die Konsequenz, mit der Waibel das Thema Stimme in verschiedenen Kontexten hinweist. Gelungen erscheint auch, ein im Kern eigentlich auditiv-akustisches Thema in Textform zu übersetzen und dennoch für den Leser beinahe hörbar zu machen.

Dr. Kim-Oliver Tietze im August 2011



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
0. Eingang	11
1. Sechs aus achtzehn Stimmpersönlichkeiten	15
2. Das Karussell der sieben stimmlich-sprecherisch-rhetorischen Ausdrucksvariationen in der Stimm-Begegnung	23
3. Dialog und Konflikt-Dialog am »Runden Tisch«	45
4. Partizipation durch Unternehmensdialog und Arbeitszufriedenheit	67
5. Stimmig – der Kompass der Stimmigkeit	89
6. Selbstwirksamkeit, Arbeitsfreude und Selbstbehauptung	101
7. Formen der Gewalt und der Konflikt-Dialog	121
8. Anleitung zum »Mobbingopfer«	133
9. Führung durch Vertrauen und Verantwortung – die Führungs-VITA	145
10. Echo	177
Anhang	
– Literatur	183
– Glossar	189
– Übersicht zu den Übungen	195
– Grafiken	197
– Der Autor	207