

# Das Schweigen der Lämmer

Wir müssen wieder zuhören und sprechen lernen – ein Gespräch mit Thomas D. Zweifel.

Von Heike Littger

***Knapp die Hälfte aller Frauen verbringt ihre Zeit bereits lieber mit ihrem Haustier als mit ihrem Mann. Der Grund: Tiere hören zu und verdrücken sich nicht mitten im Gespräch. Kein Zweifel: Immer mehr Menschen haben das Zuhören und Sprechen verlernt. Sie verdrängen, schweigen, ignorieren – oft aus Angst und Unsicherheit, das Falsche zu sagen oder zu tun. Wettbewerb und Konkurrenz fordern schließlich eine prägnante Präsenz. Wir müssen raus aus dieser Sackgasse, fordert ein Berater, und formuliert die Eckpfeiler einer herrschafts- und hierarchiefreien Kommunikation. Erfahren Sie, was das alles mit einem indischen Jungen zu tun hat, der zu viel Zucker aß.***

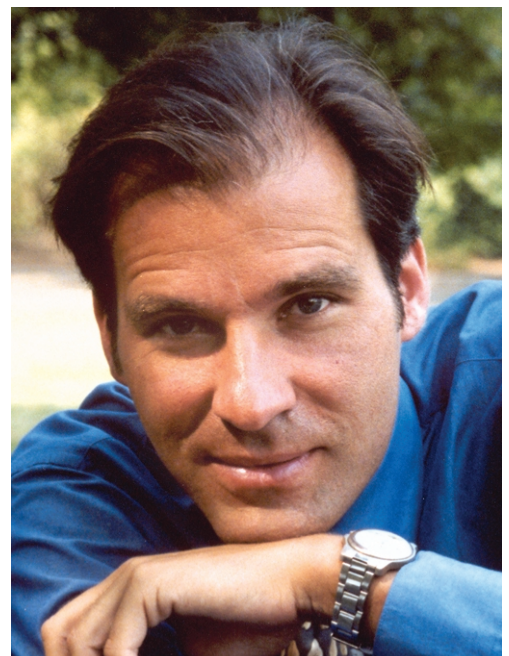
Thomas D. Zweifel ist Mitbegründer und Geschäftsführer der Swiss Consulting Group und berät seit 1984 weltweit operierende Führungskräfte von Fortune-500-Unternehmen, Regierungen, Militär, NGOs sowie den Vereinten Nationen. Außerdem unterrichtet er an der Columbia University Interkulturelles Management und Führungsqualität. Er lebt in New York.

***Herr Zweifel, Ihr aktuelles Buch heißt: „Communicate or die“. Klingt dramatisch. Absicht oder Vorschlag des Verlags?***

45 Prozent der Frauen verbringen ihre Zeit lieber mit ihrem Tier als mit ihrem Freund oder Lebensgefährten. Der Grund: Die Tiere hören zu und gehen nicht – anders wie ein Mann – mitten im Gespräch davon. Solche Beziehungsgeschichten klingen vielleicht banal. Aber am großen Ende des Spektrums, in der Weltpolitik, führt mangelnde Kommunikation zu enormen Problemen. Es gilt mittlerweile als erwiesen, dass bessere Kommunikation sowohl innerhalb der amerikanischen Geheimdienste als auch zwischen ihnen die Terrorakte des 11. Septembers 2001 hätte verhindern können. Deswegen habe ich den Titel absichtlich so gewählt.

***FBI-Agenten, die zu den Vorwürfen befragt wurden, räumten ein, dass sie und ihre Kollegen sich nicht an ihre Chefs wenden, weil sie Angst haben. Angst davor, für die Nachrichten, die sie überbringen, verantwortlich gemacht zu werden. Die Konsequenz: verdrängen, schweigen, ignorieren. Das ist erschreckend. Aber wundern brauchen wir uns im Grunde nicht. In den meisten Ministerien oder Unternehmen sieht es nicht anders aus.***

Es ist kein Geheimnis, dass Politiker, Manager und Angestellte Informationen bewusst unter Verschluss halten und dadurch Innovationen verhindern, Fehlentscheidungen fördern und Ressourcen verschwenden. Stellen Sie sich eine siebenstufige Hierarchie vor, und nehmen Sie an, dass jede Stufe 50 Prozent ihres verfügbaren Wissens an die jeweils höhere Stufe weitergibt.



Wissen Sie, wie viele Informationen den Chef erreichen? 1,6 Prozent! Wir können nur hoffen, dass die 1,6 Prozent, auf deren Grundlage die Führungskraft ihre strategischen Entscheidungen fällt, die entscheidungsrelevanten Fakten enthält, und nicht die verloren gegangenen 98,4 Prozent.

***Manager und Angestellte halten Informationen nicht nur unter Verschluss, weil sie Angst haben, sondern weil sie sich für das Unternehmen, in dem sie arbeiten, nicht verantwortlich fühlen. Oder besser gesagt: nach einer gewissen Zeit der Zugehörigkeit nicht mehr verantwortlich fühlen.***

Bis vor kurzem gehörte zum Arbeitsvertrag, dass die Arbeitgeber ihren Angestellten ein gewisses Maß an Unterstützung schuldeten. Sie halfen bei der Krankenversicherung und Rente, möglicherweise sogar bei der kontinuierlichen Weiterbildung, und schirmten sie von den Launen des Marktes ab. Dies ist nicht länger der Fall. Ungeduldige Investoren und Aufsichtsräte fordern rationalisierte Geschäftsabläufe, höchstmögliche Margen und Gewinne, technische Rationalisierung und Outsourcing personalintensiver Prozesse. Die Konsequenz: Die Mitarbeiter sind verunsichert. Und sehen sich einem starken Gegenwind ausgesetzt, der ihnen vom Wettbewerb mit den eigenen Kollegen entgegenweht. Aber auch vom Wettbewerb mit billigen, hoch qualifizierten Arbeitskräften, die den Arbeitsmarkt direkt oder indirekt über Telekommunikation aus Johannesburg oder Kiew überschwemmen. Da ist es kein Wunder, dass Menschen den Glauben an ihr Unternehmen verlieren und sich verabschieden.

***Manche für immer. Vor kurzem sprang in San Francisco ein Mann von der Golden Gate Bridge. Er hinterließ eine kurze Notiz: „Der Stärkste überlebt. Adios, Schwächling.“***

Das sind Gott sei Dank Ausnahmen. Aber wie die Proteste in Seattle, Washington und Davos gegen die Hegemonie des globalen Kapitalismus zeigen, ist eine beträchtliche Anzahl von Menschen in der Tat nicht mehr bereit, das Spiel von Selbstaussbeutung und Selbstprofit mitzuspielen. Sie verzichten auf Geld, um im Gegenzug mehr Zeit für sich und die Familie zu haben. Oder sie werden Mitglied von gemeinnützigen Organisationen. Jüngste Studien schätzen, dass zehn bis 15 Prozent der US-Bevölkerung am Herunterschrauben sind. In Deutschland sind es aufgrund der sozialen Sicherungsnetze wahrscheinlich noch mehr. Deswegen stellt sich für Unternehmen zunehmend die Frage: Wie können sie Menschen führen, die sich in der heutigen Ungewissheit grundsätzlich unbehaglich fühlen? Und wie Manager der mittleren Führungsebene inspirieren, die sich überlegen, ob sie ihr Unternehmen nicht lieber verlassen sollten, um eine Bar oder eine Surfschule zu eröffnen?

***Klassischer Bumerang-Effekt. Auf dem Hinflug mussten die Menschen lernen, sich als Ich-AG durch das Wirtschaftsleben zu navigieren. Das hat mehr oder minder geklappt. Auf dem Rückflug sind nun die Unternehmen gefragt, ihre freien Agenten wieder einzufangen, um nach der Steilkurve sicher die Erde zu erreichen.***

Und das gelingt nur mittels effektiver Kommunikation. Das Problem ist: Die meisten von uns verfügen nur über ein kleines Repertoire an kommunikativen Fähigkeiten. Und die wenigsten haben überhaupt eine Vorstellung davon, wie kraftvoll Hören und Sprechen sein kann. Führungskräfte können und dürfen die Kommunikation mit ihrem Team nicht als selbstverständlich betrachten. Sie müssen die Worte – ihre eigenen und die des Teams – ernst nehmen. Sonst bezahlen sie einen hohen Preis: Sie verlieren ihre Fähigkeit, absichtsvolle Realitäten zu erfinden.

**Erläutern Sie das bitte näher.**

Durch Sprache erschaffen wir die Welt, in der wir leben – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Wenn Sie sagen: „Ich traue ihm nicht zu, Geschäftsführer zu sein“, dann sind Ihre Worte nicht einfach nur Worte; Sie erschaffen gleichzeitig auch eine Arbeitswelt, in welcher der anvisierte Geschäftsführer gar nicht die Möglichkeit hat, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Sie grenzen ihn von vorneherein aus.

**Was zeichnet also eine gute Kommunikation aus?**

Die Pyramide der Kommunikation besteht aus vier Ebenen: Beziehung, Vision, Planung und Aktion. Am wichtigsten ist die Beziehung. Ohne sie läuft gar nichts. Um Beziehungen aufzubauen, müssen Führungskräfte aufrichtig an ihren Mitarbeitern interessiert sein: Wer sind meine Mitarbeiter? Wovon gehen sie aus? Was treibt sie an? Was sind ihre Werte? Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen können Sie keine bedeutenden Vorhaben durchführen – ein Punkt, der im Großteil der westlichen Welt leicht übersehen wird, da das Rechtssystem weitgehend das System von auf Vertrauen gegründeten Beziehungen ersetzt hat.

Wenn Sie eine stabile Partnerschaft aufgebaut haben, heißt die nächste Ebene: Vision. Hier beantworten Sie Fragen wie: Wofür sind wir hier? Was ist möglich? Was wollen wir vollbringen? Zensur, Beurteilung oder Skepsis sind verboten. Auf der Visionsebene muss alles möglich sein. Ihre Mitarbeiter und Sie selbst müssen Ihre vertrauten Bahnen verlassen dürfen. Neuland betreten und träumen. Erst dann kommen die Fragen: „Wie können wir das schaffen?“ und „Wer kann das schaffen?“

**Wenn Unternehmen ihre Kommunikation verbessern wollen, wie und wo fangen sie das am besten an?**

Ich glaube nicht an die großen Veränderungsprogramme nach dem Motto: „Ab morgen kommunizieren wir anders.“ Sinnvoller ist es, an der Peripherie anzufangen und anhand positiver Beispiele zu demonstrieren, dass besseres Hören und besseres Sprechen zu besseren Resultaten führen.

**Ihr Buch haben Sie einer Frau aus Indien gewidmet: Rani, 30 Jahre alt, schwanger, Analphabetin. Was haben Sie von ihr gelernt? Im Allgemeinen und in puncto Kommunikation.**

Um das zu verstehen, muss man Ranis Geschichte kennen. Mitte der 90er Jahre hat Indien ein Gesetz erlassen, dass es Frauen ermöglicht, in das Panchayat, eine Art Selbstverwaltungsgremium, ihres Dorfes gewählt zu werden. Die Männer sträuben sich. Bis heute. Kämpfen um ihre Vormachtstellung und drohen den Frauen, sie zu töten, sollten sie sich zur Wahl stellen. Rani hat sich nicht entmutigen lassen, sitzt heute im Amt und ist am Leben. Von ihr habe ich gelernt, dass wir alle aufgerufen sind, Führungsaufgaben zu übernehmen. Wir können und wir dürfen uns nicht mehr aus der Verantwortung stehlen und „denen da oben“ alles überlassen. Wir sind frei – und diese Freiheit müssen wir nutzen.

Was die Kommunikation angeht: Rani führt, indem sie zuhört. Indem sie sich in die Schuhe des Anderen stellt und versucht, die Welt aus den Augen ihres Gegenübers zu betrachten. Das ist selten. In den meisten Unternehmen zählt der Idiotenfaktor: Je weiter eine Person von mir weg ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie ein Idiot ist. Also ist alles, was sie vorzubringen hat, nichts wert. Außerdem hat Rani ihre Zunge fest im Griff. Sie überlegt sich im Vorfeld, was und warum sie etwas sagen will. Und betreibt keine ontologische Luftverschmutzung. Dafür zählen für mich Tratsch und Klatsch, Entschuldigungen und Begründungen sowie Beurteilungen und Bewertungen.

***Tratsch und Klatsch, Entschuldigungen und Begründungen leuchten ein. Aber Beurteilungen und Bewertungen?***

Ein Beispiel: Als sich 1997 David Risher, ein erfolgreicher Microsoft-Manager, entschied, sich an einem verlockenden Internet-Start-up mit Namen Amazon.com zu beteiligen, wurde er von Bill Gates vorgeladen. Dieser teilte ihm mit, dass seine Kündigung die „dümmste Entscheidung“ sei, die er jemals getroffen hätte. Gates lag mit seiner Bewertung völlig daneben. Risher ist heute einer der zehn führenden Amazon-Manager.

Wenn wir andere beurteilen, sind wir rechthaberisch, über jeden Zweifel erhaben und allwissend. Wir haben es nicht nötig, das ganze Bild zu kennen oder die Umstände, die zum Verhalten einer Person geführt haben. Wir verurteilen sie gemäß unserer Schlussfolgerung – lebenslänglich, ohne Bewährung. Wie sehr uns diese Gewohnheit einschränkt, merken wir leider erst, wenn wir selbst beurteilt, verurteilt werden.

***Was ist Ihre größte Befürchtung?***

Meine größte Befürchtung ist, dass wir uns an die neuen Spielregeln nicht anpassen und zu passiven, resignierten, selbstsüchtigen Individuen degenerieren, die kein Interesse daran haben, der Gemeinschaft zu dienen.

***Und wer ist Ihr Vorbild?***

Churchill. Weil er uns daran erinnert, dass „wir uns am Leben erhalten mit dem, was wir bekommen, wir aber unser Leben gestalten durch das, was wir geben“. Und Gandhi, den Churchill „diesen kleinen nackten Mann“ nannte, weil er uns Integrität gelehrt hat.

***Sie denken an die Geschichte mit dem kleinen Jungen und dem Zucker ...***

Meine Lieblingsgeschichte.

***Erzählen Sie.***

Eine Mutter reiste zu Gandhi. Eine beschwerliche Reise, die mehrere Tage dauerte. Als sie bei ihm war, bat sie: „Bitte, Mahatma, sage meinem Sohn, dass er aufhören soll, Zucker zu essen.“ Gandhi schwieg einen Augenblick und sagt dann zu der Frau. „Bringe deinen Sohn in zwei Wochen wieder.“ Die Frau war verblüfft, dankte ihm, nahm ihren Sohn und reiste zurück, mit Eisenbahn, Rikscha, Bus und zu Fuß, um 14 Tage später mit ihrem Sohn wieder vor ihrem Meister zu erscheinen. Gandhi sah dem Jungen tief in die Augen und sagte: „Hör auf, Zucker zu essen!“ Dankbar, aber dennoch bestürzt, fragte die Frau: „Warum hast du ihm das nicht schon vor zwei Wochen gesagt? Ich hätte mir den beschwerlichen Weg sparen können.“ Daraufhin antwortete Gandhi: „Weil ich vor zwei Wochen selbst noch Zucker aß.“

Heike Littger ist Redakteurin bei changeX.



**Thomas D. Zweifel:**  
*Communicate or die.*  
 Mit effektiver Kommunikation  
 außergewöhnliche Ergebnisse erzielen,  
 Gabler Verlag, Wiesbaden 2004,  
 164 Seiten, 36,90 Euro,  
 ISBN 3-409-12634-1  
[www.gwv-fachverlage.de](http://www.gwv-fachverlage.de)