

Kapitel 2

Ethos: Einstellung – Befindlichkeit

Nach Aristoteles bedeutet Ethos: Überzeugung durch Autorität und Glaubwürdigkeit. Ich möchte unter dem Begriff Ethos die Wirkung der Persönlichkeit, und zwar die persönliche Ausstrahlung und die nonverbale Wirkung verstehen. Das Ethos eines Menschen ist das, was er ist, einfach durch sein SEIN. Es ist sogar möglich, dass wir als Persönlichkeit eine Marke, ein „Brand“ sein können im Sinne des „Personal Branding“.

Wir wirken auf andere Menschen bereits, ohne etwas zu sagen. Schon bevor ein Redner oder eine Rednerin zu reden beginnt, noch bevor jemand „Guten Tag“ sagt, wenn er oder sie unter der Türe steht und auf einen anderen Menschen zugeht, strahlt er oder sie eine bestimmte Wirkung aus. Diese primäre Wirkung ist sehr wichtig, obwohl das viele Menschen unterschätzen oder gar ignorieren.

*Was du bist, schreit so laut
In meine Ohren,
dass ich nicht hören kann,
was du sagst.*

(R.W. Emerson)

Ob eine Person ehrlich, glaubwürdig und vertrauensvoll wirkt, ist primär davon abhängig, was diese Person denkt und fühlt, was sie erreichen will, was sie vorhat und was situativ und momentan in ihr vorgeht. Alles, was die Person jetzt sagt, wird gefärbt von ihrer momentanen eigenen Einstellung. Wenn diese Grundeinstellung nicht luppenrein positiv, sondern getrübt ist durch irgendwelche eigene, innere Bedenken, Vorbehalte, Zweifel oder andere negative Gefühle und Gedanken, wirkt das, was die Person jetzt sagt, keinesfalls überzeugend. Auch die besten Argumente kommen so nicht richtig an, haben kein

Gewicht und sind nicht glaubhaft. Alle Menschen sind mit Sensoren ausgestattet, die Gefühle und Einstellungen anderer Menschen empfangen, registrieren und emotional bewerten können. Sensible Menschen leiden sogar darunter, wenn andere Menschen negative Gefühle ausstrahlen. Es kann vorkommen, dass sie sich nach einem Gespräch mit einem negativ gestimmten anderen Menschen gestresst, belastet, erschöpft und unglücklich fühlen.

Die negativen Gefühle eines anderen Menschen bezieht man immer auf sich selbst. Oft sind die Gründe des anderen Menschen, warum er sich schlecht fühlt, ganz persönlicher Art und haben nur mit ihm selbst zu tun. Gleichwohl bezieht man die negative Ausstrahlung des Anderen immer auf sich und fragt sich: „Was hat die Person gegen mich? Was habe ich nur Schlimmes getan? Was wirft die Person mir denn vor?“ Eine negative Einstellung und Grundhaltung – welche Gründe auch immer dafür vorliegen – wird sich auf ein Überzeugungsgespräch, eine Rede, einen Vortrag, auf jede Art von zwischenmenschlicher Begegnung negativ auswirken.

Eine positive Einstellung hingegen wird sich grundsätzlich sehr positiv auswirken, indem die Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit und Ausstrahlung wesentlich verstärkt werden. Auch ein an sich introvertierter Mensch hat eine Ausstrahlung und gewinnt so an Einfluss. Die nonverbale Einflussnahme kann bis ins Charismatische gehen. Einem charismatischen Menschen kann man kaum widerstehen oder widersprechen. Ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Persönlichkeits-Codes ist eine positive Einstellung und Grundhaltung.

In den folgenden Kapiteln zeige ich auf, wie man im Sinne des „Emotional Selling“ seinen positiven Einfluss auf andere Menschen verstärken kann. Außerdem gebe ich Anregungen, wie man sein eigenes Ethos überprüfen und – wenn erwünscht – von negativ auf positiv verändern kann.

2.1 Ängste überwinden

Angst auszustrahlen, ist sehr schlecht. Es kann sogar gefährlich sein. Angst kann Aggressionen auslösen. Sogar latent vorhandene Ängste wirken sich negativ auf jede Art der Kommunikation aus. Obwohl

das Thema Angst im Geschäftsleben tabu ist, lohnt es, sich damit auseinanderzusetzen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte in Unternehmen und bei Behörden haben – besonders in einer Wirtschaftskrise – zunehmend Angst vor zu erwartenden Veränderungen, die überall im Gange sind und noch anstehen. Was ist Angst? Woher kommt sie? Welche Auswirkungen hat sie auf den Menschen? Die Psychologie unterscheidet zwischen den negativen Affekten Furcht und Angst. Ein Affekt ist ein besonders intensiv erlebtes Gefühl, das eine Bewusstseinseinschränkung auf das Affekterlebnis zur Folge hat. Ebenso entstehen eine Einschränkung der Willenskontrolle und der Kritikfähigkeit, sowie auffallende körperliche Begleiterscheinungen. Bei einer starken Affekterregung sind unüberlegte, unbeherrschte Affekthandlungen möglich. Furcht ist das stärkere Gefühl und entsteht als Folge einer unmittelbaren Bedrohung. Angst ist eher latent. Eine der größten Ängste des Menschen ist die Todesangst. Sie entsteht schon in der frühen Kindheit und dauert das ganze Leben lang an. Todesangst ist – mal stärker, mal schwächer – immer vorhanden. Sie lässt uns auf unsere Gesundheit achten, Maßnahmen und Sicherheitsvorkehrungen treffen, um ein langes Leben zu ermöglichen. Entsteht eine lebensbedrohliche Situation, wird die Todesangst zur Furcht und hat eine unmittelbare biologische Auswirkung. Dann werden Hormone in die Blutbahn ausgeschüttet, die den Körper zu Höchstleistungen befähigen. Ein solcher Adrenalin-Stoß ermöglicht, dass man schneller rennen und größere Sprünge machen kann als sonst. Lampenfieber löst übrigens auch einen Adrenalinstoß aus. Es ist also absolut keine Schwäche, Lampenfieber zu haben, sondern die beste Voraussetzung um eine überdurchschnittlich gute Rede halten zu können, weil dann auch die Denk- und Redeleistungsfähigkeit erhöht wird. Todesangst ist wahrscheinlich der größte innere Antrieb, der stärkste Motor, den wir Menschen kennen. Wenn diese Furcht allzu stark wird, wirkt sie allerdings lähmend. Die Maus vor der Schlange erstarrt und wird bewegungsunfähig. So ist es mit allen Ängsten, bis zu einem gewissen Grade sind sie ein Motor und lösen entsprechende Aktivitäten aus. Nehmen sie überhand, paralisieren sie und verhindern eine entsprechende Reaktion. Todesfurcht in dieser Stärke erleben wir jedoch nur selten. In der Regel sitzt einem die Todesangst latent „im Nacken“, ist immer da, hat aber nicht Priorität. So ist es mit den meisten anderen

Ängsten auch: Existenzangst, Angst zu versagen, Angst sich zu blamieren usw. Wir sind erfüllt von latenten Ängsten. Am meisten anzutreffen heutzutage ist die bereits erwähnte Angst vor Veränderungen. Die Geschwindigkeit und das Maß der Veränderungen haben dermaßen zugenommen, dass man von einer Tsunami-Welle sprechen muss. Ursachen der vorwiegend organisatorischen Veränderungen sind die Globalisierung, die Übersättigung der Märkte in verschiedenen Branchen und der damit explodierende Kostendruck. Wenn in einer Branche tausende von Arbeitsplätzen abgebaut werden, wie können diese freigestellten Mitarbeiter neue Arbeit finden, wenn sie nicht bereit sind, in ganz andere Branchen zu gehen? Das bedingt eine Änderung des Berufes, der Ausbildung und oft der gesamten Verhältnisse.

Die Natur verändert sich. Die Umwelt verändert sich. Gesetze werden geändert. Die Bedingungen, mit denen wir täglich konfrontiert werden, verändern sich. Lieben wir denn solche Veränderungen? Ganz und gar nicht, wenn wir ehrlich sind. Warum nicht? Wir sind eben von Natur aus träge und bequem. Zwar haben wir manchmal Lust, uns zu bewegen, aber dann müssen wir unsere Trägheit, Faulheit und Bequemlichkeit überwinden. Träge, statisch, unbeweglich sein ist eigentlich ganz normal. Normal sein heißt auch: der Gewohnheit entsprechend sein. Man hat sich an etwas gewöhnt. Nun soll man Gewohntes verändern. Das mögen wir aber nicht. Merkwürdig ist, dass wir früher anders eingestellt waren. In der Kindheit und Jugend kann sich für uns alles nicht schnell genug verändern. Wir wollen uns entwickeln. Wir können es kaum abwarten, erwachsen zu werden. Die Zeit scheint uns unwahrscheinlich lang, bis sich endlich etwas verändert. Außerdem stellen wir vieles in Frage. In Frage stellen heißt: Fragen ob es so richtig ist. Also fragen: Muss es geändert werden? In dieser Lebensphase (Sturm- und Drangjahre) sind wir geradezu auf das Verändern aus. Traditionen sind für uns Steine des Anstoßes. Wir wollen sie abschaffen, verändern. Dann werden wir erwachsen, haben uns entwickelt, gründen eine Familie, bauen ein Haus, wollen keine Veränderung mehr, sondern Sicherheit. Woher kommt eigentlich dieser Umschwung im Denken? Wieso stellen wir zuerst alles in Frage und wollen dann plötzlich nur noch Sicherheit?

Wir haben Angst vor jeder Veränderung. Wir tragen die Angst in uns, dem Neuen, dem noch nicht Erfahrenen, nicht gewachsen zu sein. Entwicklung bedeutet ja auch Grenzüberschreitung, sich hinein zu leben in Unvertrautes, Ungewohntes und Unbekanntes. Dieser Entwick-

lungsprozess muss weitergehen, auch wenn wir älter werden. Wer sich dagegen sperrt, kann sich im Leben nicht weiterentwickeln. Er bleibt eingewickelt. Eingewickelt kann man aber nicht wachsen. Das leuchtet ein, aber wie sollen wir diesen Prozess angehen? Wie können wir die Angst überwinden?

Der erste Schritt zur Angstüberwindung: Die Angst akzeptieren.

Da fangen die Probleme an. Angst wird als Schwäche empfunden. Deshalb ist das Thema Angst im Geschäftsleben tabu. Nur ja keine Angst zeigen! Damit gefährdet man seinen Arbeitsplatz! Dabei nimmt die Angst allgemein zu. Vor allem die obersten Führungskräfte müssen eine ganz große innere Angst haben, denn sie sind heute mit ganz neuen Anforderungen konfrontiert, sie müssen für alles gerade stehen, was im Betrieb geschieht. Immer kurzfristiger müssen sie Verantwortung übernehmen für den Unternehmenserfolg, dieser wird immer professioneller erfasst und kurzfristig gemessen. Bleibt er mal momentan aus, reagieren schon die Medien und stellen unangenehme Fragen an den obersten Boss. Wie soll er überzeugend antworten, wenn er selbst nicht so genau weiß wie es weitergeht? Aber trotz diesem zunehmendem Druck würde er nie die eigene Angst zugeben: Sich selber gegenüber nicht und anderen gegenüber schon gar nicht. Er versteckt sich lieber hinter Schutzmaßnahmen wie Sperrklauseln und anderen Absicherungen (goldener Fallschirm, usw.). Man unternimmt zwar alles, um Ängste zu verhüten, aber sie bleiben dennoch bestehen, obwohl man sie nicht wahrhaben will. Man verdrängt sie also. Das nützt aber nichts, denn überwinden kann man nur etwas, was man als solches akzeptiert. Zudem ist es mutiger, die eigenen Ängste zu akzeptieren als sie zu verdrängen. Mut und Angst sind nahe beieinander. Der Mutige akzeptiert seine Angst, der Feige verdrängt sie. Ich habe Mut, ich habe Angst. Ich habe Mut, Angst zu haben! Auch wenn Angst – vor allem im beruflichen Umfeld – ein Tabu-Thema ist, sollte man die eigene Angst nicht verdrängen. Angst, die verdrängt wird, schwelt im Unbewussten weiter und kommt – meist in der unglücklichsten Minute – verstärkt wieder zurück. Angst muss zuerst einmal voll akzeptiert werden: „Ja, jetzt habe ich Angst!“ Das ist der erste Schritt zur Angstüberwindung.

Der zweite Schritt: Sich mit der Angst auseinandersetzen. Eine Analyse des momentanen Zustandes drängt sich auf. Wie sieht unsere momentane Situation denn wirklich aus? Wo stehen wir? Was haben

wir bisher erreicht? Sind wir wirklich so schlecht dran, wie es auf Anhieb aussieht? Welche Resultate haben wir erreicht? Welche nicht, oder nicht ganz? Gibt es große Abweichungen? Was ist die genaue Ursache, was steckt dahinter? Wie können wir diese Ursachen ausschalten oder verringern? Was haben wir für Möglichkeiten? Gibt es vielleicht ganz neue Chancen? Was für Maßnahmen drängen sich auf? Um zu wirksamen Lösungen zu kommen, sollte das alles mit anderen diskutiert werden. Allein schafft das niemand. Warum sich nicht mit anderen zusammensetzen, um die Ursache der Ängste zu analysieren und Wege zu finden um sie auszuschalten?

Der dritte Schritt: Über die Ängste reden. Dies ist bisher verpönt, weil es unberechtigterweise als Schwäche ausgelegt werden könnte, seine Ängste auszusprechen. Aber man sollte wirklich über seine Angst reden können. Dies bringt eine sofortige Erleichterung und macht den Kopf frei für kreatives Suchen und Finden von geeigneten Lösungen. Mutige Menschen tun das, sie haben kein Problem, ihre Ängste anderen mitzuteilen. Der fortschrittliche CEO hat längst einen persönlichen Coach, meist einen außenstehenden neutralen Berater, mit dem er regelmäßige Gespräche führt und der ihm als Sparring-Partner dient. Niemand sonst würde sich trauen, ihn mit der harten Realität zu konfrontieren und ihm unangenehme Dinge mitzuteilen. Er würde riskieren, durch Schönfärberei von wachsenden Problemen ferngehalten zu werden. Dem Coach darf er auch seine Ängste anvertrauen, um sie abzubauen. Außerdem ist die erfolgreiche Führungskraft von heute ein Team-Player. Er hat keine Bedenken, im Team seine Ängste zu diskutieren. So wird die Angst verteilt und damit herabgesetzt. Sie ist nicht mehr so stark, dass sie alle Kräfte bindet und lähmt, sondern wird zum Antrieb, zum Motor. Anstatt sich zu verstecken und versuchen, sich zu schützen, wird man mutig zum vorwärts stürmen, zum verändern. Jeder weiß, dass der Druck der Angst hoch motivierend ist, etwas zu veranlassen, etwas zu unternehmen. Was ist daran schwach? Es ist doch ein ganz normaler Anstoß, der einen zu Höchstleistungen befähigt. Es sollte also völlig normal werden, darüber zu reden, wenn man derart unter Druck steht, dass die inneren Ängste überhand nehmen und zu Fehleinschätzungen, zum statischen Verharren oder zu Fehlleistungen verführen. Außerdem ist es authentisch, jederzeit zu seiner eigenen Befindlichkeit zu stehen, sie zu akzeptieren und anderen mitzuteilen. Mut zur Angst und Authentizität

werden heute dringend gebraucht, um die Veränderungen zu bewältigen, die immer schneller auf uns zukommen werden. Angst ist keine Schwäche. Angst ist etwas völlig natürliches. Es braucht Mut, zuzugeben, dass man Angst hat. Demzufolge ist das eine Stärke.

2.2 Die Gefühlsübertragung

Sigmund Freud hat die Begriffe *Übertragung* und *Gegenübertragung* im psychologischen Sinne kreiert. Die Esoterik verwendet auch den Begriff Gefühlsübertragung. In letzter Zeit zeichnet sich eine Annäherung zwischen Wissenschaft und Esoterik ab. Was früher von der Wissenschaft abgelehnt wurde, wird heute anerkannt. Durch eigene Erfahrungen kann man erkennen, dass Gefühlsübertragungen tatsächlich stattfinden. Zwischen zwei Personen, die sich gut und lange kennen, ist diese Übertragung besonders stark.

Ein Test: Um selbst zu erleben, dass die Gefühlsübertragung tatsächlich stattfindet, sei der „Streittest“ empfohlen. Zwei Personen, die sich gut und lange kennen, befinden sich in einem Raum. Beide sind beschäftigt, vielleicht mit Lesen oder einer anderen Beschäftigung. Es sollten keine Ablenkungen durch andere Personen erfolgen, keine Radio- oder Fernsehgeräte eingeschaltet sein. Nun versetzt sich die eine Person in eine negative Haltung gegenüber der anderen Person, ohne zu reden. Dies kann erzielt werden, indem man sich an ein unangenehmes Vorkommnis erinnert, das man mit der anderen Person hatte. Diese Gedanken werden in einem selbst entsprechende, negative Gefühle erzeugen. Man soll nun einige Zeit verharren in dieser Einstellung und weitere Gedanken hervorrufen, die mit diesem negativen Erlebnis zu tun haben. Nach kurzer Zeit wird die andere Person fragen: „Was ist? Was hast Du?“ Nun soll man einfach antworten: „Nichts!“ und in der gleichen negativen Einstellung weiter verharren. Die andere Person wird weiter – schon etwas verärgert – nachfragen, was denn los sei. Es kann sich durchaus ein Streit entwickeln, ohne dass die erste Person überhaupt etwas gesagt hat!

Gefühle übertragen sich. Positive Gefühle haben eine öffnende, negative Gefühle haben eine schließende Wirkung. Man muss unter allen Umständen vermeiden, ein Überzeugungsgespräch zu beginnen,

wenn man mit negativen Gefühlen besetzt ist. Das wäre fatal. Die vorherrschenden negativen Gefühle würden sich auf jeden Fall auf den oder die anderen Menschen übertragen und alles zudecken, was man auch immer sagen wird. Ein Überzeugungsgespräch wäre von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Man muss ganz ernsthaft versuchen, die eigene Befindlichkeit zu verändern, indem man negative Gefühle abbaut und sich mit positiven Gefühlen ausrüstet, bevor man Gespräche mit anderen Menschen führt. Dazu sind die Atemübung und das Mentale Training bestens geeignet (siehe Seiten 45 und 46).

Der Einfluss auf andere Menschen setzt sich zusammen aus den Gefühlen, der Einstellung, die man situativ und momentan hat und den Aussagen, die man macht. Die nonverbale Einflussnahme ist enorm wichtig. Sie kann, falls das eigene Ethos negativ ist, verheerend negative Folgen haben, auch wenn man sich gut auf ein Überzeugungsgespräch oder einen anderen Auftritt vorbereitet hat. Immer dann, wenn erwartete Erfolge ausbleiben, wenn eigentlich alle Voraussetzungen positiv waren und dennoch kein Erfolg erzielt wurde, haben höchstwahrscheinlich negative Gefühlsübertragungen stattgefunden. Es lohnt sich also immer, vor einem Gespräch oder einem Auftritt das eigene Ethos zu überprüfen mit der Frage: „Bin ich eigentlich gut drauf oder habe ich momentan eine negative Einstellung?“

2.3 Die Körpersprache

Die Art, wie man geht und steht, die Körperhaltung beim Sitzen, die Mimik und Gestik sowie die Stimme sprechen Bände. Jedermann kann die Körpersprachsignale anderer Menschen wahrnehmen und interpretieren, die diese unbewusst aussenden.

Hier sind einige typische Körpersprachsignale aufgelistet, die eher „Ablehnung“ signalisieren:

- Den Kopf zurückwerfen
- Den Augenkontakt abbrechen
- Die Zunge leicht herausstrecken
- Die Schultern hochziehen
- Die Arme vor der Brust kreuzen
- Die Arme auf dem Rücken kreuzen

- Die Arme seitlich abstützen
- Die Handteller nach unten halten
- Eine Faust machen
- Mit dem Daumen nach oben zeigen
- Am Ohrläppchen ziehen
- An die Nase greifen
- Die Augen reiben
- Mit den Händen spielen
- Die Hände falten
- „Pistolenhaltung“
- Den Oberkörper zurückneigen
- Laut atmen
- Häufiges auf die Uhr schauen

Diese Körpersprachsignale können Ablehnung, Trotz oder Desinteresse signalisieren. Man muss allerdings aufpassen, solche Signale sind nie eindeutig. Einige davon, z. B. Zurücklehnen des Oberkörpers, Verschränken der Arme und der Beine, können auch eine Relaxhaltung ausdrücken. Körpersprachsignale sind nie verbindlich. Deren Aussagekraft nimmt zu, wenn die Signale reflexartig erfolgen und mehrere Signale zusammenkommen. Die unbewusste Interpretation von Körpersprachsignalen funktioniert erstaunlich gut. Es wäre äußerst schwierig, in einem Gespräch die Gesprächspartner genau zu beobachten und immer rein logisch zu versuchen, die einzelnen Körpersprachsignale zu interpretieren. Dieses Vorgehen könnte einen ablenken und von den Gesprächspartnern wahrgenommen werden. Viel besser ist es, sich auf die unbewusste Wahrnehmung zu verlassen und einfach auf die innere Stimme zu hören, was diese einem zu den verschiedenen Körpersprachsignalen anderer Menschen zuflüstert.

Ein Beispiel: Ich hatte ein Erlebnis in dieser Richtung, das ich nie vergessen werde. Nachdem meine Tochter Elena zur Welt kam, lächelte sie nie. Ich versuchte alles, sie zum Lächeln zu bringen, nahm sie auf die Arme, schnitt Grimassen und machte sonst allerlei Hokus-pokus. Nichts half, Elena lächelte nicht. Da saß ich zufällig einmal auf dem Sofa, hielt sie in die Höhe und machte sorgfältig „Hoppe-Hoppe-Reiter“ mit ihr. Als ich Sie hochhob, lächelte sie plötzlich. Sie sah eine Ikone, die damals an der Wand hing. Und immer wenn sie diese Ikone sah, lächelte sie. Mir wurde erst später klar, warum das

so geschah. Ikonen haben stilisierte Gesichter, und immer wenn sie dieses Gesicht sah, musste sie lächeln. Es ist die gleiche Reaktion wie bei einem Smiley ☺. Der gleiche Effekt wird erzielt, wenn man einem drei Monate alten Baby ein Blatt Papier mit einem Smiley ☺ darauf hält. Das Baby wird lächeln. Warum? Ein solches Gesicht signalisiert Zuwendung. Zuwendung ist ein sehr starkes Bedürfnis, das jeder Mensch hat. Gibt man einem Baby auf diese Art Zuwendung, wird es sich so wohl fühlen, dass es lächelt. C.G. Jung verwendet dazu den Begriff: *Das kollektive Unbewusste*. Körpersprachsignale sprechen das kollektive Unbewusste im anderen Menschen an. Unbewusst wird er die empfangenen Körpersprachsignale richtig interpretieren.

Ganz stark wirkt die Stimme am Telefon. Fühlt man sich einmal schlecht, wird einen ein guter Freund bei einem Telefonanruf schon nach der Begrüßung fragen: „Was ist, was hast Du?“ Er hört sofort aus der Stimme heraus, dass etwas nicht in Ordnung ist. Ich bin selbst immer wieder überrascht, wenn mir bei einem Anruf Gesprächspartner – auch solche, die mich gar nicht besonders gut kennen – spontan am Telefon sagen: „Heute sind Sie aber nicht besonders gut drauf!“ Es ist mir manchmal, als könnten sie besser als ich spüren, dass ich momentan nicht ganz so gut motiviert bin.

Wir alle senden im Zusammenhang mit dem, was wir sagen und auch mit unserer momentanen Befindlichkeit, unserer Einstellung und Haltung laufend entsprechende Körpersprachsignale aus. Dieser Prozess findet ganz automatisch statt und kann nicht verhindert werden. Es sei denn, man diszipliniert sich dazu, für längere Zeit ein Pokerface zu machen und keinerlei Regungen zu zeigen. Dies würde jedoch als ein auffälliges und verunsicherndes Verhalten empfunden. Im Regelfall sendet jeder Mensch im Zusammenhang mit seinen gemachten Aussagen entsprechende Körpersprachsignale aus. Wenn man unbewusst diese Signale registriert, wird einem seine innere Stimme laufend zuflüstern, ob die Körpersprachsignale konform sind zu den gemachten Aussagen, oder ob Abweichungen bestehen, die die Aussagen in Zweifel stellen. Wenn man vor den Zuhörern steht oder sitzt und redet, wird jeder Quadratzentimeter des Körpers studiert. Man ist im Fokus. Dieses Gefühl kann einen schon sehr belasten. Man kommt sich ausgestellt und entblößt vor. Aber was hat man denn zu verstecken? Wenn man eine positive Einstellung zu sich selber hat, macht es einem doch nichts aus, sich vor Leute hinzustellen und sich ganz zeigen. Das tut

man auch wirklich wenn man redet und vorträgt. Es gibt ein Sprichwort des Philosophen Sokrates aus der Antike, das heißt:

Rede, damit ich dich sehen kann!

Wer redet, zeigt sich ganz. Die Gefühlsübertragung und die Körpersprache geben einen preis. So soll es auch sein, man muss den Körper reden lassen. Würde man versuchen, seine eigenen Körpersprachsignale zu unterdrücken und unbewegt zu bleiben, wäre das für jeden Gesprächspartner eine Verunsicherung. Am besten fühlt man sich bei Menschen, die sich immer ganz so zeigen, wie sie sind. Die eigene Körpersprache auf andere wirken zu lassen, ist auch eine Form von Offenheit und schafft Vertrauen.

2.4 An sich glauben

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für gute Überzeugungsarbeit ist der Glaube an sich selbst. Dieser Glaube entwickelt sich über die Selbstannahme und die Selbstbejahung. Man muss lernen, sich selbst anzunehmen, wie man ist. Entscheidend ist das Fremdbild, nicht das Selbstbild oder Wunschbild. Abbildung 2.1 macht diesen Zusammenhang deutlich.

Selbstannahme: Annahme der Ich-Realität. Um mich selbst anzunehmen, muss ich von meinem Ich-Ideal wegkommen.

Selbstbejahung: Ich akzeptiere mich so, wie ich bin. Ich akzeptiere meine Stärken und Schwächen.

Selbstbewusstsein: Sich seiner Stärken und Schwächen, sowie seiner Wirkung auf andere Menschen bewusst sein.

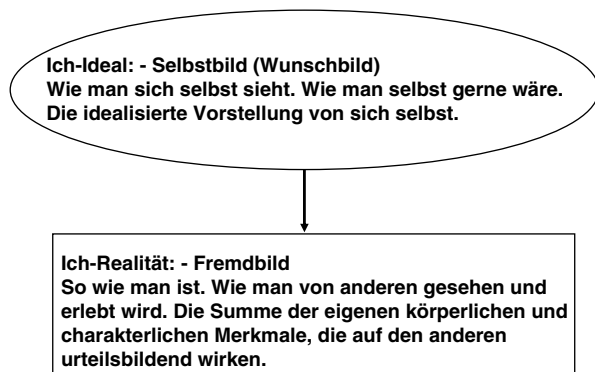


Abb. 2.1 Selbstbild vs. Fremdbild

Erfolgreiche Menschen sind immer ganz sie selbst. Sie wenden diejenigen Methoden und Techniken an, die ihnen entsprechen. Sie wirken echt und überzeugend und hinterlassen einen nachhaltigen Eindruck.

Weniger erfolgreiche Menschen ahmen fremde Vorbilder nach. Sie wirken schwach und unglaubwürdig wie ein schlechter Schauspieler in der falschen Rolle.

Wenn zwei das Gleiche tun, so ist es noch lange nicht das Gleiche.

Für Spitzenführungskräfte ist eine objektive Selbsteinschätzung besonders schwierig. Sie haben selten Gelegenheit, zuverlässige Informationen über ihr Fremdbild zu bekommen. Niemand traut sich, ihnen ehrliche und konkrete Angaben zu machen darüber, wie sie auf andere Menschen wirken. So können sich Fehlverhalten immer weiter entwickeln und der Boss bewegt sich mehr und mehr „ins Off“. Eine Persönlichkeitsentwicklung ist gar nicht möglich, denn der Betreffende baut auf nicht vorhandene Eigenschaften. Er glaubt, so und so zu sein, dabei ist das gar nicht der Fall. Seine Persönlichkeit wird zu einem Konstrukt, das sich aus erwünschten Eigenschaften zusammensetzt. Selbstüberschätzung ist meistens die Folge und von einer authentischen Persönlichkeit, ja von einem Original kann keine Rede sein. Persönliche Authentizität und Integrität sind nur möglich, wenn man versucht, sich auf der Basis der eigenen Persönlichkeitsstruktur weiter zu entwickeln. Stärken müssen vorhanden sein, damit man sie kontrollieren und einsetzen kann. Schwächen müssen erkannt sein und am besten akzeptiert man auch diese als natürlichen Bestandteil seiner Persönlichkeit.

*In meinen Beziehungen zu Menschen habe ich herausgefunden,
dass es auf lange Sicht nicht hilft,
so zu tun, als wäre ich jemand, der ich nicht bin.
Wenn ich mich so akzeptiere, wie ich bin,
dann wachse ich.*

(Carl R. Rogers)

Man stelle sich die Frage: Wie komme ich zu Informationen über mich selbst?

Dazu braucht man Informationen über sein Fremdbild. Das Fremdbild sagt einem, wie man von anderen Menschen gesehen und erlebt wird. Es ist nicht einfach, zu objektivem Feedback zu kommen. In hierarchischen, sozialen und emotionalen Abhängigkeiten ist keine wirklich objektive Rückmeldung möglich. Abhängige leiden unter Bestrafungs- und Verlustangst.

Objektives Feedback erhält man:

Von echten Freunden: Echte Freundschaft ist eine emotionale Beziehung, die von Vertrauen und gegenseitig erhöhter Kritikfähigkeit getragen ist.

Von Kindern: Kinder sollten dazu ermuntert werden, sich kritisch gegenüber ihren Bezugspersonen zu äußern.

In Vereinen und Clubs: Zwangloses und freundschaftliches Zusammensein bringt ehrliches Feedback von Clubkollegen.

In persönlichkeitsbildenden Seminaren: Hier werden vom Trainer und von den anderen Seminarteilnehmern und -teilnehmerinnen ehrliche Feedbacks gegeben.

Von einem persönlichen Business-Coach: Ein verantwortungsbewusster Coach wird seinen Klienten Immer objektives Feedback geben, auch wenn das eher unangenehm ist und vielleicht die Zusammenarbeit erschwert oder sogar beendet.

*Wenn ich mich selbst annehme, kann ich
auch andere Menschen annehmen.
Der Weg zum anderen führt über mich selbst.*

Allein das Fremdbild zählt, so wie beim Fernsehen nur die Einschaltquoten zählen. Die Vorstellungen, die man von sich selbst hat, sind meistens Wunschvorstellungen. Diese sollte man vergessen, denn sie sind oftmals irreführend. So wie man gerne sein möchte, wollen einen die Mitmenschen gar nicht unbedingt haben. Sie mögen einen eher so wie man wirklich ist.

2.5 Stärken und Schwächen

Erfahrungsgemäß bringt es nichts, auf seinen Schwächen herumzureiten und zu versuchen, diese zu verbessern oder gar zu eliminieren.

*Man soll lieber seine Stärken erkennen und
versuchen, diese im Griff zu behalten.
Überzieht man eine Stärke,
wird sie zugleich zur größten Schwäche.*

Es ist bekannt, dass man gute Vorsätze, die man sich vornimmt, nie lange einhalten kann. Ein viel schnellerer Weg zur Persönlichkeitsentwicklung ist das Umgekehrte: Stärken erkennen und versuchen, diese im Griff zu behalten. Man hat die Tendenz, vorhandene Stärken

zu überziehen. Dann kann die stärkste Stärke zugleich zur größten Schwäche werden, wenn sie überbordnet. Jede Stärke wird zu einer Schwäche, wenn sie außer Kontrolle gerät.

Hier einige Beispiele:

Großzügigkeit	wird zu Angeberei
Sparsamkeit	wird zu Geiz
Begeisterungsfähigkeit	wird zu Unglaubwürdigkeit
Spontaneität	wird zu Unbedachtheit
Sensibilität	wird zu Verletzlichkeit
Selbstbewusstsein	wird zu Überheblichkeit

Ich versuche, meine Klienten an meinen Seminaren und Coachings auf ihre Stärken hinzuweisen und sie gleichzeitig zu sensibilisieren, dass sie nicht über die Grenzen hinausgehen. Dazu muss man lernen, einzuschätzen, wie viel die anderen Menschen ertragen können. Das ist ganz individuell. Für den Einen wirkt z. B. ein starkes Selbstbewusstsein noch sehr positiv, für den Anderen wirkt es bereits überheblich. Wo ist also die Grenze?

*Beim Kunden musst du soweit gehen, bis er zuckt,
dann musst Du entspannen, sonst fliegst du raus.*

Es erfordert viel Sensibilität, um herauszufinden, wo bei einem Gesprächspartner diese Grenze ist, die man nicht überschreiten darf. Geht man nicht bis hart an die Grenze, bewegt man zu wenig. Überschreitet man die Grenze „fliegt man raus“, d. h. der Gesprächspartner macht die innere Türe zu, er empfindet einen als unsympathisch und will nichts mehr wissen. Es ist jedes Mal eine Gratwanderung.

Für einen selbst scheint es mir am Wichtigsten zu sein, dass man nicht nur seine Stärken, sondern auch seine Schwächen akzeptiert. Wer eigene Unvollkommenheiten an sich selber annimmt, kann sie auch bei anderen Menschen annehmen (nobody is perfect!).

*„Ja“ sagen zu sich selbst – zu seinen Stärken
und auch zu den Unvollkommenheiten – ist
die Vorbedingung für Glaubwürdigkeit.*

Beispiel: Eine unvergessliche Bestätigung dieser These hatte ich an einer Großveranstaltung in München. Nachdem ich dieses Thema in meinem Vortrag behandelt hatte, kam in der Pause ein Zuhörer auf mich zu und sagte mir: „Jetzt haben Sie gerade mein Lebensproblem

angesprochen!“ Ich fragte ihn warum das, und daraufhin zeigte er mir seine rechte Hand. Diese sah befremdend aus, sie war fast ein wenig verkrüppelt. Ich fragte ihn, was da passiert sei. Er sagte mir, er hätte sieben Operationen gehabt, und jedes Mal hätte man ihm versprochen, dass es gut werden würde, aber es wurde immer schlimmer. Als er seine Arbeit wieder aufnahm – er besucht Ärzte in Kliniken – zuckte jedes Mal der Arzt, wenn er ihn begrüßte und ihm die Hand gab. Das war für ihn schrecklich. Er war ganz verzweifelt und hatte eine große Krise. Er hatte Suizidgedanken und fragte sich ernsthaft, ob er diesen Job überhaupt noch ausüben könne. Als er moralisch ganz tief unten war und schon fast eine Depression hatte, sagte er sich, dass er sich nicht umbringen wolle und dass er zu alt sei, um einen anderen Job zu finden. Es bliebe ihm deshalb nichts anderes übrig, als jetzt einfach „Ja“ zu sagen zu dieser Hand. Diese Hand sei jetzt ein Bestandteil von ihm. Er schaffte es, seine deformierte Hand zu akzeptieren, wie sie war und „Ja“ zu ihr zu sagen. Von diesem Moment an habe niemand mehr gezuckt, als er zur Begrüßung seine Hand gab. Ich war äußerst beeindruckt und bat ihn, mir auch mal seine Hand zu geben. Als ich sie drückte, war es für mich schon anders, speziell, aber überhaupt nicht unangenehm. Dieses Erlebnis lehrte mich, dass man fast alles selbst bestimmt: So wie man denkt und sich fühlt, so denken und fühlen sich im Großen und Ganzen die anderen Menschen! Alles was von einem selbst ausgeht, überträgt sich auf andere Menschen.

Bei weniger erfolgreichen Menschen stelle ich meistens fest, dass sie Mühe haben, sich zu akzeptieren und unzufrieden sind mit sich selbst. Sie halten sich für unzureichend, unfähig, zu wenig begabt usw., und das sind sie dann auch.

Nach meiner Einschätzung gibt es drei Arten von Menschen, was ihren persönlichen Erfolg anbelangt:

1. Winners
2. Non-Winners
3. Losers

Winners akzeptieren sich voll und ganz, so wie sie wirklich sind. Sie sind auch eher optimistisch eingestellt. Sie haben die Tendenz, das Positive zu sehen, auch bei sich selbst.

Beispiel: Bei diesem Thema kommt mir immer ein deutscher Verkaufingenieur in den Sinn, der an einem öffentlichen Kommunikationsseminar bei mir teilnahm. Ich nehme maximal nur 8 Teilnehmer,

damit ich genügend Zeit habe, mich den Einzelnen zu widmen. Am ersten Tag mache ich von jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin eine kurze Videoaufnahme und dazu eine entsprechende Analyse. Da versuche ich, die auffälligen Persönlichkeitsmerkmale hervorzuheben, die den Redner oder die Rednerin auszeichnen. Selbstverständlich muss ich auch die Schwächen erkennen und erwähnen. Dieser deutsche Verkaufingenieur hatte eine undeutliche Aussprache. Er lispelte beim Reden. Ich musste das in meiner Analyse erwähnen. So etwas ist nicht einfach, denn ich darf ja niemanden vor den anderen Teilnehmerinnen herabsetzen, oder gar beleidigen. Wenn ich die Schwäche nicht erwähnen würde, wäre die Analyse unseriös. Also: „Wie sage ich es meinen Kinde?“ Ich fragte den Ingenieur: „Sie verwischen die Zischlaute beim Reden, stört Sie das?“ worauf er antwortete: „Nein, das stört mich nicht!“ Daraufhin sagte ich: „Deshalb stört es uns auch nicht!“ Da lachte er und sagte: „Das weiß ich, und außerdem bin ich klein und dick, aber das stört mich auch nicht!“ Ich sehe diesen Ingenieur noch vor mir, ein kleiner, runder Kerl, der lispelte, aber das machte ihm gar nichts aus, er war völlig positiv eingestellt zu sich selbst. Später erfuhr ich, dass er sehr erfolgreich ist. Für mich ist das ein typischer Winner, weil er an sich selbst und an seinen Erfolg glaubt, trotz scheinbarer Handicaps.

Non-Winners akzeptieren sich nicht voll. Sie haben Bedenken, was ihre eigenen Fähigkeiten angeht. Sie haben wenig Selbstvertrauen. Sie neigen zum Pessimismus und rechnen dauernd mit unerwarteten Schwierigkeiten.

Losers sehen sich selbst als Verlierer. Sie trauen sich fast gar nichts zu, rechnen fast immer mit einer Niederlage. Deshalb sind sie wenig aktiv und eher zögerlich in ihren Entscheidungen. Sie empfinden sich als vom Pech verfolgt. Und meistens sind sie es dann auch.

So wie ich denke und mich fühle, so denken und fühlen sich auch die anderen Menschen.

Idealerweise sagt man „JA!“ zu sich selbst und stört sich nicht an seinen Unvollkommenheiten. Das heißt nicht, dass man unkritisch und nicht lernfähig sein soll. Das ist etwas ganz anderes. Kritikfähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Darauf baut die Lernfähigkeit auf. Man muss ständig an sich arbeiten und täglich Neues dazulernen. Hier geht es um die Grundkonstellation der Per-

sönlichkeit, um das eigene Stärken- und Schwächenprofil. Die eigene Persönlichkeitsstruktur kann man nicht ändern. Diese bleibt ein Leben lang so wie sie ist. C.G. Jung sagte, die eigene Persönlichkeit sei mit drei Jahren bereits festgesetzt und auch mit dem Alter werden könne man sich nicht mehr grundlegend ändern.

Man kann zwar schon an sich arbeiten und „sich bessern“, aber die Grundzüge der Persönlichkeitsstruktur bleiben unverändert. So ist auch die Tendenz zu Rückfällen gegeben und man wird bis ins hohe Alter von seinen Schwächen überrascht. Das ist nicht schlimm, solange man diese akzeptiert als Teil seiner selbst. Schwächen können sogar Teil eines persönlichen Markenzeichens sein (siehe Kapitel „Persönlichkeitsmarken“ S. 42).

Im Sinne der eigenen Persönlichkeitsentwicklung ist es ratsam, die eigenen Stärken zu erkennen und darauf zu achten, dass man diese nicht überschreitet. Stärken im Griff zu behalten, ist relativ leicht und bringt schnelle Fortschritte.

2.6 An das glauben, was man sagt

Wie oft erlebt man Redner, die ihren Vortrag einfach so herunterleiern, völlig unbeteiligt, ohne eigene Überzeugung und ohne jede Kraft! Man spürt, dass „eine Platte abgespielt wird“, und dies zum x ... ten Mal! So etwas ist derart abstoßend, dass man nicht nur keine Lust hat, den Ausführungen des Redners zu folgen, sondern eigentlich lieber aufstehen und weggehen möchte, sofern man es könnte.

Auch spürt man es sofort, wenn ein Gesprächspartner eigene, innere Zweifel hat zu den Aussagen, die er macht. In beiden Fällen ist die erstrebte Überzeugungsarbeit misslungen, bevor sie richtig begonnen hat.

Es kann natürlich vorkommen, dass man Dinge öffentlich verkünden muss, an die man selbst nicht glaubt. Bei Politikern soll das sogar die Regel sein, sagen böse Kritiker.

Was ist da zu tun? In Fällen, in denen man spürt, dass es an der eigenen Überzeugung wirklich ganz fehlt, sollte man eigentlich gar nicht auftreten. Die Gefahr, dass man das Gegenteil dessen erreicht, was man anstrebt, ist viel zu groß. Aber nur selten kann man eine Verpflichtung zu einem Auftritt oder zu einem Überzeugungsgespräch

einfach ablehnen. Soll man trotzdem hingehen und auftreten, ist es unabdingbar, eine tiefgreifende, schwierige Arbeit an sich selber zu verrichten. Das eigene Ethos muss von negativ auf positiv verändert werden.

Aber wie ist das möglich? Wie kann man sich mit einem Thema identifizieren, das einem nicht genehm ist? Ich habe gute Erfahrungen gemacht damit, dass ich in einem solchen Fall mit anderen Menschen ein Gespräch führe, die das Thema bearbeiten und vertreten, was mich so wenig überzeugt. Oft überträgt sich die Begeisterung eines Menschen auf mich, der von diesem Thema sehr stark überzeugt ist. Da kommt wieder die Gefühlsübertragung nach Sigmund Freud zum Funktionieren. Es ist schwer, der Begeisterung eines Menschen zu widerstehen, der von einer Sache total begeistert, ergriffen und überzeugt ist. Wenn ich so einen Menschen erlebe, der mir mit großem Engagement in den höchsten Tönen schildert, warum er die von mir angezweifelte These für so hinreißend und großartig hält, meldet sich meine innere Stimme mit Aussagen wie z. B.: „Da muss doch etwas dran sein! Das muss ich mir noch einmal sehr gut anschauen! Da steckt doch mehr dahinter als ich meinte!“ So kann ich oft meine Meinung positiv ändern.

Etwas Zweites, das ich häufig mache, ist eine Denk-Übung, die Routine verhindert. Es ist ja meistens so, dass man immer wieder und für längere Zeit über das gleiche Thema auftreten und reden muss. Da besteht die große Gefahr der Abnützung: „Schon wieder dieses gleiche Thema!“ Routine ist gefährlich. Sie wird sofort von anderen Menschen wahrgenommen und verbreitet Langeweile, Desinteresse und Ablehnung. Alle spüren, dass anstelle von Engagement und Begeisterung lästige Pflicht und innere Distanz vorherrschen. Um das zu vermeiden, versuche ich, mich vor einem Auftritt oder vor einem Gespräch selbst zu überlisten und sage mir: „Das ist jetzt mein allererster Auftritt, mein allererstes Gespräch zu diesem Thema!“ Meistens ist es ja auch so für die Zuhörer und Beteiligten. Die Zuhörer und die Gesprächspartner erleben mich zum ersten Mal. Mindestens erleben sie mich zum ersten Mal zu diesem Thema. Dann kann es doch auch für mich „Das erste Mal“ sein! So verhält sich ein Profi. Man betrachte nur einmal gute Bühnenschauspieler, die jeden Abend das gleiche Stück hunderte von Malen nacheinander spielen. Zwischen der Premiere und der letzten Darbietung wird man keine

Unterschiede feststellen, eher noch eine Steigerung! Ich mache die Erfahrung, dass diese Denk-Übung vor einem Auftritt oder vor einem Gespräch etwas in mir selbst bewirkt, das ich erst seit relativ kurzer Zeit voll habe erfassen können: Die folgende Einstellung entwickelt sich ganz stark in mir: Ich möchte bereits nach zwei bis drei Minuten, nachdem ich begonnen habe, um alles in der Welt – in diesem Moment – nirgendwo anders sein, als dort wo ich jetzt gerade bin. Und ich möchte um alles in der Welt nichts anderes lieber tun, als das, was ich gerade tue. Auf der Bühne frage ich oft die Zuhörer: „Spüren Sie das?“, und immer kommt ein lautes „Ja!“ als Antwort. Ich sage dann jeweils: „Sehen Sie, das können Sie auch haben! Und wenn dann Ihr Gesprächspartner auch spürt, dass Sie um alles in der Welt nichts anderes lieber tun würden, als jetzt mit ihm zusammen zu sein und zu reden, dann haben Sie’s erreicht!“ Dieses Gefühl der Einmaligkeit überträgt sich auf die Menschen, die zuhören und kreiert eine ganz besondere Stimmung.

Der Glaube an das, was man sagt, erzeugt ein starkes, inneres Credo. Dieses Credo kann sich im Laufe des Vortrages oder Gesprächs noch weiter steigern und durchaus charismatisch werden. Ist Charisma etwas, was nur wenigen, einzelnen Menschen vorbehalten ist? Ich bin überzeugt, dass es für jedermann möglich ist, Charisma zu erzeugen, und zwar auf dem hier geschilderten Weg. Charisma muss nicht laut sein, es muss nicht schreien. Charisma kann leise sein. Charisma hat auch nichts mit Showmanship zu tun. Ein sonst eher schlichter, stiller und nicht so „farbiger“ Mensch kann durchaus charismatisch wirken.

Ein Beispiel: Ich vergesse nie die Tagung in Deutschland, wo ich einen Auftritt vor 500 Frauen hatte. Ein einziger Mann saß ganz vorne. Der Veranstalter stellte mich ihm vor und sagte; „Das ist der oberste Boss von Citizen Deutschland, er will die Tagung als Gast erleben.“ und fügte etwas zynisch an: „Leider ist das keine Schweizer Uhr!“ Ich dachte mir, dass dieser Mann durch diese Aussage etwas deprimiert sein könnte, was aber durchaus nicht der Fall war. Der Mann guckte mich durchdringend an und sagte zu mir in einem definitiven, absolut unmissverständlichen und fast feierlichen Ton: „Citizen ist der zweitgrößte Uhrenhersteller der Welt!“ Während er mir das sagte, blitzte es in seinen Augen. Das hat mich stark beeindruckt. Ich stelle fest, dass ich seit diesem Erlebnis ganz anders über die Marke Citizen denke.

Früher war das für mich eine unbedeutende Uhrenmarke, die mich gar nicht interessierte. Wäre z. B. Rolex genannt worden, wäre das ganz anders gewesen. Seither stelle ich fest, wenn ich an einem Uhrengeschäft vorbeigehe, dass ich zwar nach wie vor die Rolex-Uhren eingehend betrachte, aber immer auch schaue, sind auch Citizen-Uhren da? Das schafft nur Charisma. Charisma ist mehr wert als das beste Argument!

Bevor man eine Rede hält oder ein Gespräch führt, sollte man einen Moment lang in sich gehen und sich fragen: „Glaube ich wirklich fest an das, was ich jetzt gerade sagen will?“ Wenn kein klares „Ja, sicher!“ als Antwort kommt, braucht es eine blitzschnelle Umprogrammierung „von negativ auf positiv!“

2.7 Persönlichkeitsmarken

Ist Personal Branding eine Profilierungschance? Überkapazitäten am Arbeitsmarkt führen zu einem zunehmenden Druck und harten Wettbewerb unter den Arbeitskräften, die sich für einen Job bewerben oder an ihrem Arbeitsplatz behaupten wollen.

Wenn sich auf ein Stelleninserat hin 200 Kandidatinnen und Kandidaten für den gleichen Job bewerben, was heute der Durchschnitt ist, wie läuft der Selektionsprozess ab? Zuerst werden einmal alle Bewerbungen herausgefiltert, die in punkto Ausbildung, Erfahrung und Eignung gar nicht oder nicht ganz in Frage kommen. Unter den etwa fünf Prozent, die den Rest ausmachen, finden sich Bewerber und Bewerberinnen, die oft eine beinahe identische Ausbildung haben, um sich für das zu qualifizieren, was verlangt wird. Die drei bis fünf Personen, die schließlich zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden, sind vom rationalen Vergleich her scheinbar fast gleichermaßen geeignet, die Stelle zu besetzen. Für wen entscheidet man sich? Wer macht das Rennen? Es ist vorwiegend die Person, die als Persönlichkeit die stärkste Wirkung hinterlässt. Wie misst man das? Was fällt da auf? Was sind die hervorstechenden Merkmale einer Persönlichkeit?

Originale sterben immer mehr aus. Alle tragen die gleichen Krawatten – oder gar keine, haben einen Blackberry und verkehren in den gleichen Lokalen. Man bildet sich in ähnlicher Richtung weiter. Es

besteht eine zunehmende Tendenz zur Uniformität, zur Vereinheitlichung. In einem meiner Rhetorikbücher habe ich geschrieben: „Polieren Sie nicht allzu sehr an sich herum, sonst glänzen Sie nur noch, und man sieht nicht mehr, was für eine Münze Sie sind!“ Eine Münze muss prägen (z. B. zum Siegeln von Briefen), so wie eine starke Persönlichkeit unverwechselbare Spuren hinterlässt. In der Aus- und Weiterbildung wird oft empfohlen: „So macht man das!“ Wenn alle „das so machen“, wer kann sich denn überhaupt noch als Persönlichkeit profilieren?

Authentizität ist Vorbedingung für eine Persönlichkeitsmarke. Jederzeit zu seinen Gefühlen zu stehen ist fast die Hauptvoraussetzung. Wer starke innere Gefühle verdrängt und überspielt, wirkt unglaubwürdig. Der Schweizer Alt-Bundesrat Blocher wusste sehr genau, warum er eine Vorlage vor einer Abstimmung nicht öffentlich unterstützte, wenn er dagegen war. Er hätte unglaubwürdig gewirkt. Auch wenn diese Einstellung nicht allgemein geschätzt wurde, so empfand man ihn mindestens als ehrlich und authentisch. Dass er einmal damit fast eine Staatskrise ausgelöst hätte, war das eher weniger erwünschte Resultat seines konsequenten Verhaltens. Er wurde jedoch unumstritten als eine starke Persönlichkeit anerkannt, auch von seinen Gegnern.

Mut zur eigenen Vorgehensweise ist auch Teil eines Personal Brands. „I did it my way!“ heißt einer der weltweit populärsten Songs von Frank Sinatra. Wenn alle anderen Vortragenden bei Präsentationen bloß farbige Folien zeigen und kommentieren, kann durch freies Reden – ohne jegliche Schaubilder – viel mehr Wirkung erzielt werden. Ein Banker musste als Referent bei einer öffentlichen Veranstaltung kurzfristig für seinen Chef einspringen, weil dieser durch Krankheit ausgefallen war und hielt einen mehr oder weniger improvisierten Vortrag vor 150 Personen. Er hatte nur zwei Stunden Zeit, sich vorzubereiten und war gezwungen, frei zu reden ohne jegliche visuelle Hilfsmittel. Sein Vortrag war ein Hit und er hatte einen großen Applaus. Er wirkte völlig natürlich und zeigte sich ganz so, wie er ist, frisch, sprühend vor Elan und Tatkraft, einnehmend und sympathisch. Diese starke Wirkung hätte er nie geschafft, wenn er seinen Vortrag mit vielen gut vorbereiteten Folien zugedeckt hätte. Er wirkte derart glaubwürdig, dass sogar

seine anfängliche Verlegenheit, die sichtbar war, weil er sich nicht vorbereiten konnte, sehr gut ankam.

Eine Schwäche kann auch zur Stärke werden. William Faulkner meinte einst: „Wer keine üblen Gewohnheiten hat, hat wahrscheinlich auch keine Persönlichkeit.“ Ich kenne einen sehr erfolgreichen Topmanager, der aber kein wirklich brillanter Kommunikator ist. Seine eckige und kantige, manchmal leicht cholerische Art, die sehr geradheraus und für Einzelne fast verletzend sein kann, wird jedoch von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und seinem Publikum sehr geschätzt.

Besonders auffällige Verhaltensweisen, immer wieder konsequent angewendet, können zu einem Markenzeichen werden. Jemand, der in einem Konferenzraum stehen bleibt, bis man hereinkommt und zuerst fragt „Welches ist ihr Platz?“, bevor er sich hinsetzt, wenn man ihn dazu auffordert, fällt positiv auf. Es entsteht sofort das Gefühl, dass das eine ganz besonders rücksichtsvolle Person mit einer hohen Kultur ist. Ein CEO eines Großunternehmens hatte sich bei seinem Autoverkäufer entschuldigt, weil er an einem vereinbarten Termin zwei Minuten Verspätung hatte. So etwas hinterlässt eine starke Wirkung und wird überall herumerzählt. So jemand muss eine ganz besonders vertrauensvolle und liebenswürdige Person sein, wenn er selber so großen Wert auf Pünktlichkeit legt.

Äußerlichkeiten können auch einen Personal Brand ausmachen. Dieter Zetsche, der Chef von Daimler, trägt seit Jahrzehnten seinen unverkennbar großen, nach rechts und links herausragenden Schnauzbart. Art Furrer, der bekannte Schweizer Hotelier und Skiakrobat wäre ohne seinen Hut nicht Art Furrer. Der Schweizer Investor Martin Ebner wäre ohne seine Fliege vielleicht weniger stark aufgefallen (ob positiv oder negativ, bleibe dahingestellt). Die schweizerische Außenministerin, Bundesrätin Calmy Rey würde ohne ihre originelle runde Pony-Frisur nicht so markant in Erinnerung bleiben.

Personal Branding kann eine echte Chance zur Profilierung und damit zum Erfolgsweg in einer zunehmend harten Leistungsgesellschaft werden. Ich fordere auch junge Leute auf, sich selber spätestens nach dem dritten identischen Feedback auf eine Äußerlichkeit oder ein Verhalten hin zu fragen: „Könnte das zu meinem Markenzeichen werden?“ Auch bewusst nicht immer das zu tun, was alle anderen tun, kann ein erster Schritt zu einem Markenzeichen sein.

2.8 Menschen mögen

Menschen, die man nicht mag, kann man von nichts überzeugen. Wenn Vorbehalte, Vorurteile oder schlechte Gefühle als Folge von schlechten Erfahrungen in einem vorhanden sind, wird jede Überzeugungsarbeit sehr schwierig. Aufgrund der unvermeidbaren Gefühlsübertragung werden sich die schlechten Gefühle, die in einem selbst vorhanden sind, auf diejenigen Menschen übertragen, mit denen man zusammen ist. Schlechte Gefühle haben eine schließende Wirkung, d. h. der andere Mensch verschließt sich unbewusst gegenüber allem, was auf ihn zukommt. Er nimmt eine Abwehrhaltung ein – auch in ihm selbst werden schlechte Gefühle erzeugt und es kommt leicht zu einem Streitgespräch. Streitgespräche sind niemals geeignet für eine nachhaltige Überzeugung.

Vor einem Überzeugungsgespräch muss man sich also fragen: „Wie stehe ich zu der Person oder den Personen, die ich überzeugen will? Habe ich Vorurteile, Vorbehalte oder sonstige schlechte Gefühle diesen Personen gegenüber?“ Wenn das der Fall ist, muss man unbedingt versuchen, sein Ethos zu ändern, und zwar von negativ auf positiv.

Ist das überhaupt möglich? Mit herkömmlicher Denkarbeit oder mit Selbstdisziplin gelingt das kaum. Man kann sich seine eigenen Gefühle nicht heranzubefehlen. Gefühle sitzen im Unbewussten, nicht im klaren Verstand. Auch wenn man verstandesmäßig zum Schluss kommt: „Meine schlechten Gefühle sind unberechtigt!“ oder sich selbst befiehlt: „Ich will keine schlechte Gefühle mehr haben!“, wird das kaum funktionieren. Um sein Ethos wirksam ändern zu können, braucht man Zugang zu seinem Unbewussten.

Es bieten sich die folgenden zwei Übungen an, mit denen man schlechte Gefühle abbauen und seine eigene, innere Einstellung gegenüber einer oder mehreren Personen positiv oder mindestens neutral programmieren kann.

2.8.1 *Die Atemübung*

Diese Übung wird von meinen Seminarteilnehmern und Klienten in Einzelcoachings sehr gerne und regelmäßig durchgeführt. Man hat

erkennt, dass man mit dieser Übung sehr schnell eine tiefe Entspannung erzielen kann. Immer wenn man in eine Hektik gebracht wurde, sich geärgert oder aufgereggt hat, gestresst oder ängstlich ist, kann man innerhalb weniger Minuten Ruhe und Kraft schöpfen. Hier die Beschreibung: Die Übung besteht aus vier Atemzügen und läuft folgendermaßen ab:

1. **Einatmen durch die Nase, die Lunge voll auffüllen, berstend voll.** Beim Einatmen einige Male unterbrechen zur Lockerung des Zwerchfells. Ein verspanntes Zwerchfell bewirkt einen Sauerstoffmangel im Gehirn und führt zur Kurzatmung. Das kann bis zu Absenzen führen. Früher pflegten die Frauen oft in Ohnmacht zu fallen. Das war nicht immer nur chic und gespielt, sondern meistens echt, und zwar wegen der Korsetts – bis oben zugeschnürt – welche sie zur Kurzatmung gezwungen hatten. Durch das Unterbrechen, respektive Schnuppen lockert man das Zwerchfell.
2. **Ausatmen durch den Mund, „fallenlassen“ und warten.** Je länger man wartet bis man wieder einatmet, desto stärker ist die Wirkung der Übung. Die Zen-Praktizierenden warten bis zu eine Minute. Das braucht sehr viel Training. Es reicht für den normalen Menschen, wenn man 5–7 Sekunden wartet. Das erscheint immer noch sehr lang.

Nach vier Atemzügen fühlt man sich ruhig und stark, gleichzeitig aber unerhört energiegeladen. Diese Übung kann man ganz diskret machen, ohne dass es andere überhaupt wahrnehmen. Ich mache diese Übung selbst regelmäßig, und zwar vor einer wichtigen Besprechung und vor jedem Auftritt. Ich kann damit mein Lampenfieber auf ein gerade noch erträgliches Maß senken und positive Kräfte in mir selbst aufbauen.

2.8.2 Mentales Training

Diese zweite Übung hat zum Ziel, die eigene Einstellung positiv zu verändern. Wenn man vor einer Zielgruppe auftreten muss, wo Zuhörer sitzen die man nicht mag, kann man mit dieser Übung vor dem Auftritt sehr schnell sein Ethos von negativ auf Neutral bis Positiv verändern. Das heißt, man kann seinen emotionalen „Zähler“ auf

„Null“ stellen. **Voraussetzung ist, dass man vorher die Atemübung macht, wie oben beschrieben**, denn mit der hier beschriebenen Übung muss man Zugang zu seinem Unbewussten bekommen, und das schafft man nur über die tiefe Entspannung.

Das mentale Training läuft wie folgt ab: Man schließt die Augen und stellt sich die Gesichter der Zuhörer vor, zu denen man anschließend sprechen wird. Jetzt lenkt man einen gelben Strahl von Zuwendung, Wohlwollen und Wertschätzung aus seiner Körpermitte heraus auf diese Gesichter, wie ein Sonnenstrahl. Dann spricht man in Gedanken zu diesen Personen, wie zu kleinen Kindern; *„Ich will ja nur Gutes für Euch, habt Vertrauen, öffnet Euch, seid zuversichtlich, ich mag Euch!“* Bitte Negationen vermeiden wie z. B.: *„Seid mir nicht böse, habt keine Angst vor mir!“* Das wäre kontraproduktiv, denn das Unbewusste kennt keine Negationen, es würde nur speichern: *„Böses“* und *„Angst“*. Das lässt man ein wenig einwirken, so lange man es für richtig hält.

Diese Übung ist weder mystisch noch esoterisch und ist frei von weltanschaulichen oder religiösen Aspekten. Es ist mentales Training, wie es von den Spitzensportlern schon seit vielen Jahren angewendet wird. Die heutigen Spitzenleistungen wären ohne solche Übungen kaum denkbar. Meine Kursteilnehmer und Klienten haben mit dieser Übung großen Erfolg. Sie können sich herausnehmen aus negativen Gefühlslagen, die oft durch unschöne Begegnungen und unerfreuliche Erlebnisse entstanden sind. Wenn man in einer negativen Gefühlslage einen Vortrag, eine Rede oder eine Präsentation halten würde, wäre der Misserfolg schon programmiert. Mit der Übung kann man sich sofort positiv programmieren und bekommt eine positive Einstellung mit der entsprechenden Ruhe und einer positiven Ausstrahlung. Es ist wirklich phantastisch.

Menschen grundsätzlich zu mögen, ist schon ein großer Vorteil. Man muss sich dann nicht mehr überlegen, ob jemand sehr wichtig oder weniger wichtig für einen ist, denn so kann man jedem Menschen gleichermaßen positiv begegnen. Eine positiv-neutrale Haltung gegenüber Menschen einzunehmen, die man noch nicht kennt, sollte eigentlich für jedermann möglich sein. Man darf sich einfach keine Vorurteile und Vorbehalte leisten. Misstrauen hat da keinen Platz, denn es gibt noch keinen Grund dafür. Grundsätzlich empfiehlt sich ein gewisser naiver Glaube an das Gute. Jeder Mensch hat etwas Gutes in sich, und das sollte man immer zuerst ansprechen.

2.9 Persönlichkeitsentwicklung

Ich werde oft gefragt, was denn letztendlich das Ziel der eigenen Persönlichkeitsentwicklung sei. Wohin will sich der Mensch denn eigentlich entwickeln? Hier ist dazu meine Antwort:

Das ultimative Ziel der eigenen Persönlichkeitsentwicklung ist, dass man auf irgend einen Menschen zugehen kann, unabhängig davon, wer er ist und was er getan hat, und diesem Menschen – ohne Vorbehalte und ohne Vorurteile – seine Zuwendung und Wertschätzung entgegenbringen kann.

Das ist kein leichtes Ziel. Ich weiß nicht, ob wir es jemals wirklich erreichen können. Aber wir können es doch stehen lassen, und uns in Richtung dieses Ziels immer wieder bewegen. Ich stelle fest, dass man im Laufe der Jahre große Fortschritte machen kann und es einem immer leichter fällt, negative Gefühle abzubauen gegenüber Menschen, mit denen man zu tun hat, auch wenn diese einem unfair und teilweise aggressiv oder gar böse begegnet sind. Mit jedem Mal, wo man die geschilderte Atemübung und das Mentale Training gemacht hat, wird man dem ultimativen Ziel seiner Persönlichkeitsentwicklung einen Schritt näher gekommen sein.

Beispiel: Ich hatte ein ganz hartes Gespräch mit einem wichtigen Klienten. Dieser hatte mich beschuldigt, dass ich negative Dinge über ihn gesagt hätte, ohne dafür einen einzigen Beweis zu haben. Ich bat ihn um ein klärendes Gespräch und machte vorher die beiden Übungen mehrmals. Ich spürte, wie ich im Gespräch ruhig, besonnen und frei von negativen Gefühlen war. Im Laufe des Gesprächs machte er mir immer wieder neue unberechtigte Vorwürfe. Ich machte daraufhin – während des Gesprächs – die Übungen wieder und wieder. Das kann man sehr gut diskret machen, während der Gesprächspartner redet. Selbstverständlich hatte ich bei der zweiten Übung nicht die Augen geschlossen, sondern einfach nach unten geschaut. Das entspricht eigentlich nicht der Regel, denn man soll normalerweise den Augenkontakt halten, während der Gesprächspartner redet. Aber wenn er einen beschuldigt, fällt das sehr schwer. Ich fühlte, wie meine aufkommende Aggressivität durch die Übungen immer wieder zurückging und ich innerlich ganz ruhig bleiben konnte. Allmählich wurde er immer weniger aggressiv und zum Schluss fand ich, dass er seine negative Einstellung abgebaut hatte. Ich spürte,

wie er sich wunderte, dass ich nicht auch aggressiv wurde und ihn das sogar allmählich irritierte. Er war es überhaupt nicht gewohnt, dass sein Gegenüber nicht auch negativ reagiert, wenn er es dauernd unter Beschuss nimmt. So einen wie mich hatte er wahrscheinlich noch nie erlebt.

Es ist etwas vom Härtesten, das es gibt, wenn du dem Anderen keine Chance gibst, böse auf dich zu sein.

Positive Kräfte lösen negative Kräfte auf. Die Positivkräfte müssen nur stark genug sein. Anstatt die negativen Kräfte zu bekämpfen, soll man versuchen, in sich selbst genügend Positivkräfte aufzubauen, bis sie stark genug sind, um die vorhanden negativen Kräfte aufzulösen. Es gibt Menschen, denen man nicht böse sein kann. Jedermann kennt solche Menschen. Sie haben etwas ganz Eigenartiges an sich. Angenommen, so ein Mensch hat einen Fehler gemacht und man muss unbedingt mit ihm darüber ein Kritikgespräch führen. Man bereitet sich vor und erstellt eine ganze Liste von Argumenten, die man ihm vorbringen will (man will ihm die Leviten lesen). Und nun kommt dieser Mensch, schaut einen mit seiner ganz besonderen Ausstrahlung an und sagt: „Guten Tag, schön Sie zu sehen! Wie geht es Ihnen? Ist das nicht ein besonders schöner Tag heute?“ Man ist durch diese derart positive Ansprache so perplex, dass man erst einmal kein Wort hervorbringt von all dem, was man vorbereitet hat. Solche Menschen leben wie Hans im Glück. Fast alles, was sie in die Hand nehmen, gelingt ihnen. Sie beklagen sich nie, sie jammern nie, auch wenn sie schlecht dran sind. Sie haben immer ein positives Wort zu allem, was sie erleben. Sie machen einem das vor, was wir alle lernen sollten: Positive Kräfte aufzubauen, die alle negativen Kräfte auflösen!

Meistens hat man die Wahl zwischen positiven und negativen Kräften. Die Tendenz ist leider, dass man eher dem Negativen verfällt. Das sollte man versuchen, umzudrehen. Ich persönlich erlebe immer wieder, dass sich gewisse Bedenken, die ich gegenüber einem Menschen vielleicht vorher einmal hatte, im Nachhinein überhaupt nicht bewahrheitet haben. Das ist dann zwar eine positive, aber eher beschämende Überraschung. Geht man grundsätzlich positiv auf Menschen zu, kann man allerdings ab und zu mal enttäuscht sein. Aber das hält sich sehr in Grenzen. Meistens reagieren Menschen ebenfalls positiv, wenn man so auf sie zugeht. Die positive Ansprache ist etwas vom Sympathischsten, was es überhaupt gibt!