

CORNELIA TOPF

# Souverän!

WIE SIE STARK AUFTRETEN

auch wenn Sie sich  
nicht wirklich so fühlen

Coaching

CORNELIA TOPF

*Souverän!*

WIE SIE STARK AUFTRETEN

auch wenn Sie sich  
nicht wirklich so fühlen



# **Cornelia Topf**

## **Souverän!**

Wie Sie stark auftreten – auch wenn Sie sich nicht wirklich so fühlen

Kösel

Copyright © 2013 Kösel-Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlaggestaltung: Oliver Weiss / [www.oweiss.com](http://www.oweiss.com)

Lektorat: Silke Uhlemann, München

Layout und Satz: Madelaine van Lier, München

Herstellung: Karin Fercher, Alling

ISBN 978-3-641-09698-4

[www.koesel.de](http://www.koesel.de)

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort für starke Auftritte

### Bringen Sie sich in Stimmung!

Zittrige Knie

Wirkung ist alles

Gefühlte Haltung ist gelebte Wirkung

Mood Management

Wir affektiven Amateure!

Auf einen Blick: Stimmung - Haltung - Wirkung

### Erkennen Sie Ihre Wirkung!

Wie wirken Sie?

Kennen Sie Ihre Marotten!

Bin ich eine Zicke?

Authentisch, aber marottenfrei!

Das Geheimnis Ihrer Wirkung

Auf einen Blick: Erkennen Sie, wie Sie wirken!

### Was glauben Sie denn?

Ihre Gedanken sind Ihr Schicksal

Der Denk-Check

Disputieren Sie!

Lassen Sie das Kind zu Hause!

Ganz stark werden

Bequem wirkt billig

Der Fall Caroline

Auf einen Blick: Glauben und wirken Sie!

### Spüren Sie sich rein!

Schlecht drauf sein, gut wirken

Gefühle leiten uns

Ein Gefühl dafür entwickeln

Das Feel-it!-Training

Sukzessive Approximation

Angst, zu versagen

Das beste Vorbild

Embodiment

Situations-Transfer

Was sollen denn die andern davon halten?

Auf einen Blick: Fühlen Sie es!

## Setzen Sie auf Ihre Stärke!

Es steckt so viel mehr in Ihnen!  
Ignorieren Sie Ihre Schwächen!  
Nutzen Sie Ihre Stärke!  
Der BSA - Bright Spot Approach  
Bringen Sie Ihre generelle Stärke ein!  
Die Eichhörnchen-Strategie  
Für Fortgeschrittene: Loben Sie Ihre Schwächen!  
Keine Killer-Stärken!  
Seien Sie so stark!  
Auf einen Blick: Vertrauen Sie Ihrer Stärke!

## Sagen Sie Ihre Meinung!

Seien Sie kein Politiker!  
Legen Sie sich eine Meinung zu!  
Machen Sie den Mund auf!  
Kommen Sie vom Baum runter!  
Machen Sie mir den Luther!  
Sprache, die beeindruckt  
Geht das auch konkret?  
Was genau bedeutet »konkret«?  
Sagen Sie was Nettes!  
Warum es sich lohnt  
Auf einen Blick: Sagen Sie es!

## Erfüllen Sie Erwartungen!

Der Fettnäpfchen-Effekt  
Wer redet, erfährt nichts  
Der Erwartungs-Detektiv  
Erfolg via Erwartung  
Der kleine Gott des Alltags  
Was tun mit Erwartungen?  
Das Hemd-Rock-Paradoxon  
Was man von Ihnen erwartet  
Erwartungen für Fortgeschrittene  
So ein Idiot!  
Auf einen Blick: Was wird erwartet?

## Tun Sie es trotzdem!

Wenn ich besser drauf bin ...  
Berts Irrtum  
Das Trotzdem-Rezept  
Feelings are not Facts

Das Gegengewicht-Rezept  
Das Reframe-Rezept: Drehen Sie den Spieß um!  
Übertrumpfen Sie!  
Objektiv im Nachteil: Das Fokus-Rezept  
Der Extremfall: Null Bock  
Das Kompensations-Rezept  
Das Dalai-Lama-Rezept  
Die Benchmark-Technik  
»Heut ist nicht mein Tag!«  
Vier einfache Rezepte  
Nichts hält mich auf!  
Auf einen Blick: Mies fühlen und trotzdem gut wirken!

## Wer dranbleibt, wird belohnt!

Beharrlichkeit schlägt Talent  
Es geht auch ohne Motivation  
Wenn es nicht anders geht  
Fehler sind gut!  
Belohnen Sie sich!  
Die Welt ist Ihre Tenniswand  
Das ultimative Training: Inner Coaching  
Welcome to the Revolution!  
Auf einen Blick: Dranbleiben!

## Machen Sie es!

Brauchen Sie Starthilfe?  
Machen Sie es passend!  
Bleiben Sie authentisch!  
Das Flirt-Paradoxon  
Extrem authentisch  
Normative Zumutungen  
Entdecken Sie den Fiesling in sich!  
Der Weg ist das Ziel  
Ein extremes Rezept: Attitude Persistence  
Auf einen Blick: Machen Sie's einfach!

## Nachwort zum gelungenen Auftritt

Zum Weiterlesen

# Vorwort für starke Auftritte

*»Nicht, was du bist oder kannst, bestimmt dein Schicksal, sondern wie du wirkst.«  
Marshall McLuhan*

Jesus bewirbt sich. In Ihrem Unternehmen! Jesus und ein anderer Bewerber. Wem geben Sie den Job?

Jesus?

Sicher nicht. Jesus bewirbt sich in Sandalen, Vollbart, Kaftan und einem komischen schwebenden Ring über seinem Scheitel. So einen Typen stellt doch keiner ein! Der soll aber Wunder wirken? Ja, klar; das sagt der Pfarrer. Aber ehrlich: Warum zieht er sich dann so komisch an? Und warum grinst er ständig so entrückt? Aber wem erzähle ich das?

Sicher nicht Ihnen. Denn dass Wirkung wichtiger ist als Wunder, als Kompetenz, Intelligenz, Leistung, Erfahrung oder Zeugnisse, das ahnen Sie bereits. Sonst würden Sie kein Buch über Auftritt und Wirkung lesen.

! Erfolg ist Wirkung, nicht Kompetenz.

Dasselbe gilt übrigens für Sympathie. Ob Sie bei Menschen gut ankommen, hängt nicht davon ab, ob Sie ein guter Mensch sind. Im Gegenteil. Die guten Menschen kommen meist nicht so toll an wie Markus Lanz oder Barbara Schöneberger (was nicht heißt, dass beide keine guten Menschen wären). Doch ob Sie von anderen Menschen für sympathisch, liebenswert, vertrauens- und glaubwürdig gehalten werden, hängt nicht davon ab, was für ein guter Mensch Sie sind, sondern wie gut Sie wirken. Das ist ungerecht? Ganz im Gegenteil:

! Was Sie sind, dafür können Sie nichts. Aber Sie können alles dafür, wie Sie wirken.



Auch das wissen Sie? Donnerwetter, ich bin beeindruckt – die wenigsten Menschen wissen das.

! Es gibt einen kleinen Unterschied zwischen Leistung und Performance!

Auch wenn die Wenigsten unter uns sich dessen bewusst sind – Sie kennen diesen Unterschied auch? Und trotzdem wirken Sie viel zu selten so gewinnend, so sympathisch, überzeugend, glaub- und vertrauenswürdig, so souverän und elegant, so attraktiv und liebenswert, wie Sie gerne wirken würden? Vor allem nicht in heiklen Situationen wie bei Vertragsverhandlungen, bei Heiratsanträgen, Präsentationen vor Vorgesetzten oder A-Kunden, in Beziehungskrächen, stressigen Erziehungssituationen, bei Ärger auf der Bank, wenn es Krach mit dem Chef gibt, Knatsch mit den lieben Kollegen, im Konkurrenzkampf mit lästigen Neidern, bei der Verteidigung Ihrer Ansprüche, der Durchsetzung Ihrer Wünsche oder bei Gehaltsgesprächen? Wollen Sie das ändern? Ja? Dann fangen wir sofort damit an:

### **Crash-Coaching**

Denken Sie an jene Situationen, in denen Sie besser, überzeugender, souveräner auftreten möchten. Listen Sie sie am besten auf. Gleich hier am Buchrand. Fassen Sie den Entschluss: In diesen Situationen werde ich künftig souveräner auftreten!

Das war schon der erste kleine Schritt zu einem souveränen Auftritt in all jenen Situationen, in denen Sie oder andere Menschen bislang nicht wirklich mit Ihnen zufrieden waren. Wenn Sie an diese Situationen denken, was denken Sie? Vor allem: Was fühlen Sie? Das ist die entscheidende Frage.

Denn wie wir wirken müssten, ist uns längst allen klar. Wie man das anstellt, oft auch. Aber es kommt irgendwie immer etwas dazwischen. Und zwar das Gefühl: »Ich weiß, wie ich meinen Chef überzeugen könnte, aber ich bin dann immer so nervös!« Oder: »Ich muss überzeugen, aber ich fühle mich nicht wirklich überzeugend!« Oder: »Ich möchte sympathisch wirken, aber ich fühle mich nicht so!« Oder: »Wie kann ich souverän auftreten, wenn ich einfach nicht gut drauf bin?« Das sagen Menschen, die zu mir ins Training oder Coaching kommen. Ihnen sage ich:

! Super rüberzukommen, wenn man super drauf ist, ist keine Kunst. Das kann jede(r). Die Kunst des gelungenen Auftritts ist doch: Super rüberkommen, wenn Sie sich alles andere als super fühlen!

Wenn Sie sich nervös, hilflos, wenig kompetent, unerfahren, unsicher, antriebs- oder orientierungslos, deprimiert, klein, schwach, doof, schlecht oder unfair behandelt, nicht clever genug oder unterlegen vorkommen. Also so, wie man oder frau sich meist fühlt, wenn es drauf ankommt. Wie man / frau dann super auftritt, das verrät leider bislang kein Ratgeber. Ich verrate es Ihnen.

Wollen Sie's wissen? Dann lesen Sie weiter!

# Bringen Sie sich in Stimmung!

*»Wie du dich gibst, so wird dir gegeben.«  
Sprichwort*

## Zittrige Knie

Ach du meine Güte! Sie haben gleich einen superwichtigen Termin, ein entscheidendes Gespräch, eine Vorstandspräsentation, einen kritischen Kundenkontakt, ein heikles Meeting, Sie möchten Ihrem Liebsten / Ihrer Liebsten einen Heiratsantrag machen, ein Gespräch mit dem Klassenlehrer führen - was könnte noch so ein Schrecken Anlass sein?

- ! In welchen Situationen sind Sie unsicher, nervös oder unerfahren und würden gerne besser, gewinnender, überzeugender auftreten?

Was ist all diesen Situationen gemein? Zwei Dinge: Unsicherheit und Anspruch. Sie sind nervös, unsicher und doch wissen Sie: »Ich muss volle Leistung bringen, muss überzeugend, souverän, charmant, sympathisch, begeisternd und durchsetzungsstark überkommen. Zumindest erwartet man das von mir - und ich erwarte das auch von mir! Aber: Ich fühle mich nicht so!«

Sie fühlen sich weich in den Knien. Ihnen ist flau, Sie haben schlecht geschlafen, heute ist Ihr Bad Hair Day, Sie sind nicht optimal vorbereitet, nicht wirklich Ihrem Gegenüber gewachsen - und nun stellen Sie sich das Unvorstellbare vor: Keiner merkt das! Keiner kriegt mit, wie Ihre Knie zittern. Im Gegenteil! Alle halten Sie für super, toll, grandios. Sie stecken sie alle in den Sack und legen eine astreine Performance hin. Wie machen Sie das bloß?

Spätestens am Ende des Buches wissen Sie es. Denn um nichts anderes geht es hier. Es geht darum, dass Sie sicher und souverän wirken, auch und gerade dann, wenn Ihnen nicht danach ist. Dass Sie optimal auftreten, auch wenn Sie sich nicht so fühlen - und dieses Gefühl erleben die meisten Menschen sehr oft. Seltsam, dass es kaum Literatur oder brauchbare Tipps dazu gibt. Der Normalfall höchster Ansprüche unter schwierigen Bedingungen wird so gut wie nie professionell behandelt. Doch auf diesen Seiten hier lernen Sie die Kunst der *Grace under Pressure*, wie die Amerikaner sagen, von der Pike auf bis hin zur Perfektion. Und das Tollste: Nichts daran ist geschauspielert!

»Es fällt mir schwer, anderen etwas vorzuspielen!«, klagen mir viele Menschen in Coaching und Training. Natürlich fällt das schwer! Allen Menschen. Denn es ist nicht echt. Deshalb funktioniert es auch nicht gut. Aus diesem Grund geht es auf diesen Seiten nicht um Schauspielerei. Es geht um die hohe Kunst von Auftritt und Wirkung. Schauspiel ist eben nur Schauspiel. Ein authentischer Auftritt dagegen ist echt, Sie stehen körperlich und gefühlsmäßig dahinter. Anders funktioniert es nicht. Für Ihr Gegenüber und für Sie. Vor allem für Sie: Gerade dann den großen Gewinn zu erringen, wenn Sie kein gutes Gefühl haben, ist der schönste Erfolg.

## **Wirkung ist alles**

Was bringt Ihnen Erfolg in Beruf und Leben? Ständig ist die Rede von Leistung, Erfahrung und Kompetenz. Natürlich sind diese Faktoren wichtig. Doch die Ausschließlichkeit, mit der sie genannt werden, halte ich für eine grobe Irreführung:

- ! Leistung und Kompetenz sind wichtig, aber nicht entscheidend. Entscheidend ist Wirkung.

Betrachten wir Mark und Tom. Beide sind ungefähr gleich alt, haben dieselbe Ausbildung und vergleichbare Berufserfahrung, arbeiten bei demselben Arbeitgeber und sind öfter beruflich gemeinsam unterwegs. Doch wo sie auch hinkommen: Die Menschen behandeln Mark, als ob er der Boss von beiden sei. Tom behandeln sie, als ob er der Untergebene von Mark wäre.

! Kennen Sie das auch? Sie haben so viel (mehr) drauf (als andere). Und doch machen andere immer den Stich, ernten die Aufmerksamkeit, Belohnung, Beförderung, Anerkennung, den Respekt ... Verdammt Ungerechtigkeit!

Woran liegt das? Beobachten wir die beiden. Neulich hatten sie einen Ortstermin in einer Fabrik, standen vor einer kaputten Anlage und versuchten, das Problem zu lösen. Tom tippte auf einen Fehler in der Elektronik und fragte den Kunden: »Wo steht Ihr Analyse-Tool?« Der Kunde deutete fünf Meter weiter und sagte: »Dort!« Tom holte es. Fünf Minuten später fragte sein Kollege Mark: »Wo liegen die Protokolle der Anlage?« Der Kunde sagte: »Auf der Werkbank dort. Augenblick bitte, ich hole sie.« Tom stand mit offenem Mund daneben: »Das darf nicht wahr sein! Das passiert mir ständig!« Tom muss sich alles selber organisieren, Mark trägt man es »an den Hintern ran«, wie Tom mit Wut in der Stimme kommentiert.

»Dabei bin ich der Ältere von uns beiden, habe die längere Berufserfahrung und bin im Grunde der bessere Ingenieur! Das ist so ungerecht!« Toms Wut können wir verstehen. Leider täuschen wir uns ebenso wie Tom. Was er erlebt, ist keine Ungerechtigkeit. Es ist eine Zwangsläufigkeit:

! Wer sich wie der Boss benimmt, wird wie der Boss behandelt.

Oder wie der Volksmund sagt: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Frauen in Führungspositionen bestätigen mir oft, was auch Ilona im Coaching sagt: »In meinen ersten zwei Jahren als Abteilungsleiterin hat mich jeder zweite Kunde mit meiner Sekretärin verwechselt!« Weil Männer Chauvis sind? Nein, weil Frauen mit wenig Führungserfahrung sich leider oft unabsichtlich, unbewusst und unreflektiert wie eine Sekretärin verhalten: schmal, schweigsam, schüchtern. Nach einiger Zeit im Führungsjob - oder in Coaching oder Mentoring - erkennen die meisten, was auch Ilona erkannte: »Seit ich sofort auf den Kunden zugehe, wenn er reinkommt, ihn breit anlächle, resolut anspreche, ihm die Hand gebe und ihm mit großer Geste einen Platz anbiete, merkt er sofort: So kann sich nur eine Chefin verhalten! Seither hat mich keiner mehr zum Kaffeholen geschickt.« Ergo:

! Wie Sie sich geben, so werden Sie behandelt.

An Ilonas Beispiel können wir einiges über Auftritt und Wirkung lernen: Sofort auf den Gesprächspartner zugehen, ihn breit anlächeln, ihm mit festem Druck die Hand geben, dabei, ohne zu blinzeln, Augenkontakt halten und mit gut hörbarer Stimme einen Platz anbieten - das können wir auch und gerade dann, wenn wir nicht so gut drauf sind! Das ist ein großer Trost:

! Sie müssen nicht gut drauf sein, um gut zu wirken!

Es reicht völlig, wenn Sie resolut auftreten - egal, wie Sie sich fühlen. Das vertiefen wir im Folgenden.

## **Crash-Coaching**

Stellen Sie sich eine der weniger bedrohlichen Situationen von Ihrer Krisenliste (s. o.) vor. Wie unsicher fühlen Sie sich auf einer Skala von 0 bis 10? Nun malen Sie sich aus,

welches Verhalten ein anderer Mensch als Sie, ein souveräner Mensch an den Tag legt: Welche Verhaltenselemente kommen für Sie nicht in Frage? Welche könnten Sie übernehmen? Sehen Sie sich vor Ihrem geistigen Auge selber dabei zu (also dissoziiert), wie Sie dieses Verhalten an den Tag legen. Wiederholen Sie diesen »Film« ein paar Mal. Verändern Sie ihn, bis er passt. Dann versetzen Sie sich wieder in sich selbst hinein und spielen den Film nun in der ersten Person durch. Wie verändert sich Ihr Gefühl der (Un)Sicherheit dabei, von 0 bis 10?

Die Unsicherheit schrumpft bei diesem Self-Coaching, das gute Gefühl nimmt zu. Bleiben wir bei diesem guten Gefühl. Es ist sehr wichtig für Ihr Auftreten. Betrachten wir ein Beispiel dazu. Ein Klient erzählte mir mal, dass mitten in der Nacht bei einem Brand in einer NATO-Kaserne die Soldaten der unterschiedlichen Nationen sich in Pyjama oder Unterwäsche vor den Flammen retten mussten. Die Feldwebel hatten eine ziemliche Arbeit, die wild übers Gelände versprengten Soldaten wieder in Reih und Glied zu bringen. Während andere Nationen noch damit beschäftigt waren, wieder die Disziplin in den eigenen Reihen herzustellen, standen die Briten bereits in Formation - von einem Sergeanten in Unterhosen befehligt! Die Offiziere der anderen Nationen waren neidisch. Ein deutscher Hauptmann sagte: »Der verdammte Brite macht in Unterhosen eine bessere Figur als unsere Offiziere in voller Uniform!« Was hatte der Brite, was die anderen nicht haben?

## **Gefühlte Haltung ist gelebte Wirkung**

Ein deutscher Unteroffizier sagte Stunden nach dem Brand beim Trümmerfrühstück zu dem Briten: »Also, wie Sie das gemacht haben! Wenn ich da in Unterhosen gestanden

hätte - meine Leute hätten mich ausgelacht!« Worauf der Brite erwiderte: »Ich verstehe das. Aber wenn ich in Unterhosen nicht wie ein Sergeant wirke, wirke ich auch in Uniform nicht wie einer.«

! Nicht Ihr Status wirkt! Sondern Ihre Haltung!

Mark und der britische Sergeant verhalten sich wie Respektspersonen, also bringt man ihnen auch diesen Respekt entgegen. Immer und überall. Tom verhält sich - völlig unbewusst und unabsichtlich! - wie ein Untergebener, also behandelt man ihn auch so. Immer und überall. Das ist Ihnen klar? Sie fragen sich bloß: Wie kann ich wie ein Boss auftreten, wenn ich mich nicht so fühle? Mit Verlaub:

Wie kann ich super wirken, auch wenn ich mich nicht so fühle? Die Frage ist falsch gestellt! Die richtige Frage lautet: Wie kommt es, dass Sie sich »nicht so« fühlen?

Tom fühlt sich immer wie ein Untergebener - daher wirkt er auch so. Frisch Beförderte (Frauen und Männer!) fühlen sich oft unsicher - sie empfinden also das Gegenteil vom »Chefgefühl«.

! Ihr Gefühl formt Ihre Haltung und Ihr Rollenbewusstsein!

Mark fühlt sich schon seit dem Kindergarten wie der Boss vom Ganzen - also wirkt er auch so. Der britische Sergeant fühlt sich immer als Sergeant - egal, was er anhat. Also wirkt er auf alle anderen auch so. Das hat mit seiner Kleidung nichts zu tun (die Modeindustrie wird das vehement bestreiten, sie verdient Geld damit, Menschen Kleidung als Selbstwert-Ersatz anzudrehen).

## **Crash-Coaching**

Denken Sie an eine jener Situationen (s. o.), in denen Sie besser, überzeugender, souveräner auftreten möchten.



Fragen Sie sich: Wie fühle ich mich vor dieser Situation? Was fühle ich? Als was fühle ich mich? Und welches meiner vielen anderen Gefühle würde mir eine bessere, wirksamere, überzeugendere Haltung verleihen?

Vorsicht: Es nützt nichts, wenn Sie sich ein fremdes Gefühl schnappen und es sich überstülpen wollen. Das funktioniert nicht. Aber Sie haben nicht nur ein einziges Gefühl: Sie haben viele. Auch und gerade dann, wenn Sie sich unsicher fühlen. Diese Unsicherheit fühlen Sie. Und was noch? Suchen Sie. Sie finden immer etwas.

Eva zum Beispiel sagt: »Morgen muss ich meinen Angstkunden besuchen! Mir ist jetzt schon ganz flau.« Und was noch? Sie überlegt eine Weile im Coaching, spürt ihren Gefühlen nach, sucht hinter und unter dem übermächtig erscheinenden Gefühl der Angst noch ein anderes Gefühl und sagt dann: »Außerdem fühle ich meine Kompetenz beim Produktwissen: Da macht mir keiner so schnell was vor!« Sie lässt die Angst Angst sein und konzentriert sich auf dieses Gefühl der Sicherheit.

## **Crash-Coaching**

Vor und in jeder Situation fühlen Sie sich nicht nur unsicher. Sie haben auch andere Gefühle. Suchen Sie sich ein positiveres aus und treffen Sie eine Entscheidung: »Darauf konzentriere ich mich jetzt!« Spüren Sie sich »bis zum Anschlag« in dieses Leitgefühl hinein. Übersteigern Sie es bewusst.

Gefühle aktivieren. Sie geben Sicherheit. Übrigens: Wenn Ihnen absolut kein positives Gefühl unterkommt, nehmen Sie einfach Wut oder Zorn. Beide sind besser als Zweifel, Nervosität und Unsicherheit. Weil sie aktivieren.

Es ist von großem Nutzen, dass Wut und Zorn ausgerechnet vor und in Situationen, in denen Sie sich

unsicher fühlen, am leichtesten aktiviert werden können. Nämlich über Ihren Sinn für Gerechtigkeit – einer der stärksten Sinne jedes Menschen. Tom zum Beispiel denkt sich: »Dass ich als der Ältere mit der größeren Erfahrung vom Kunden wie Marks Untergebener behandelt werde, ist eine granatenmäßige Ungerechtigkeit! Das lasse ich nicht mehr mit mir machen!« Und sofort drückt er unbewusst die Brust raus, holt tief Luft und schaut den Kunden mit zusammengekniffenen Augen an – der kriegt sofort mehr Respekt vor Tom. Dabei hat Tom noch gar nichts gesagt ... Aber gefühlt.

! Gefühl ist Haltung!

Also arbeiten Sie mit Ihren Gefühlen! Viele Menschen und auch viele Ratgeber machen genau das nicht. Sie setzen nicht am Gefühl, sondern am falschen Hebel an.

## **Mood Management**

Tatsächlich hat Tom von einem Trainer für Körpersprache mal den Tipp bekommen: »Verschränken Sie die Arme vor der Brust, nehmen Sie das Kinn hoch und funkeln Sie Ihr Gegenüber an – damit verschaffen Sie sich Respekt!« Das klang einleuchtend. Deshalb probierte es Tom aus und beobachtete zwei Wirkungen bei sich.

Erstens: Er fühlte sich unwohl damit. Weil er sich einfach unwohl fühlt, wenn er »so protzig« rumstehen muss. Zweitens: Sein Gegenüber reagierte eher irritiert. Weil es erkannte, wie aufgesetzt diese sogenannten Power Moves wirken. Ergo:

## **Crash-Coaching**

Wenn vorgefasste Mienen oder Gesten bei Ihnen funktionieren: Wunderbar! Beibehalten! Wenn nicht: Es gibt Besseres!