

Michael Moesslang

Professionelle Authentizität

Michael Moesslang

# **Professionelle Authentizität**

Warum ein Juwel glänzt  
und Kiesel grau sind



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2022-5

*»To be trusted is a greater compliment  
than to be loved.«*

[George MacDonald]

# Geleitwort

Als ich gefragt wurde, ob ich ein Geleitwort für Michael Moesslangs Buch „Professionelle Authentizität - Warum ein Juwel glänzt und Kiesel grau sind“ schreiben wollte, war meine erste innere Reaktion „Ich habe eigentlich keine Zeit ...“ Als ich jedoch das erste Kapitel gelesen hatte, konnte ich dieses Buch nicht mehr aus der Hand legen. Dieses Buch ist genau das, was alle Führungskräfte und solche, die es werden wollen, lesen sollten.

Der Untertitel „Warum ein Juwel glänzt und Kiesel grau sind“ wirft viele Fragen auf. Michael Moesslang beantwortet sie alle.

Der Vergleich des grauen Kiesels in der Masse mit einem glänzenden Juwel ist ein wunderbarer Weg, aufzurütteln und aufzuzeigen, wie wichtig es ist, Eigenverantwortung zu übernehmen und im persönlichen Entwicklungsprozess nie stehenzubleiben.

Wenigen ist bewusst, dass sie als gleichförmige graue Kiesel im Fluss des Lebens unterwegs sind, sich von der Strömung einfach mitschwemmen lassen, ohne Akzente zu setzen oder auch nur den Versuch zu machen, anders zu sein, besser zu werden.

Moesslangs zentrale Botschaft lautet: Jeder kann ein Juwel werden. Jeder kann sich gezielt verändern und sich gleichzeitig treu bleiben. Jeder kann sich professionell authentische Rollen auf Dauer zueigen machen, statt sie nur zu spielen.

Michael Moesslang zeigt Ihnen in diesem außergewöhnlichen Buch, welche Bedeutung professionelle Authentizität für Ihren Erfolg besitzt, und wie Sie sich Schritt für Schritt zum glänzenden Juwel entwickeln können. Es ist für Mitarbeiter genauso geeignet wie für Führungskräfte, denn jeder präsentiert sich jeden Tag, und dies immer wieder von Neuem. Erfolg ist genauso wenig ein Zufall wie professionelle Authentizität. Sie haben alles in sich, was Sie zu

## 8 Geleitwort

Ihrem Erfolg brauchen und Michael Moesslang zeigt Ihnen, wie Sie dies auf natürliche Weise zum Vorschein bringen können.

Dass ausgerechnet Sie dieses Buch jetzt in Händen halten, ist sicher kein Zufall. Sie haben bereits erkannt, dass Erfolg nicht von alleine kommt, dass Sie selbst aktiv werden müssen, um sich glänzend zu positionieren. Wäre es nicht schön, alle glanzvollen Fähigkeiten, die Sie in sich tragen, Schritt für Schritt zu fördern? Wäre es nicht schön, zu wirken und sich dabei rundum sicher und wohl zu fühlen?

Wenn Sie diese Seite wenden, ist dies Ihr erster Schritt auf einer langen und intensiven Reise. Einer Reise zu einem inspirierenden Leben als Juwel.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg und möge Ihr Glanz immer strahlen!

Antony Fedrigotti

Top 100 Speaker, Trainer des Jahres 2003

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

# Vorwort

»SEI GANZ DU SELBST!« - UND BLEIBE GRAU UND UNSCHEINBAR

Führungskräfte<sup>1</sup>, Selbstständige und Unternehmensführer<sup>2</sup> stehen unter Beobachtung. Machen Sie sich bewusst: Was Sie sagen und wie Sie wirken hat Gewicht. Aber Vorsicht: Wie Sie wirken hat auch dann Gewicht, wenn Sie es gar nicht planen oder beabsichtigen. Sie können nicht Führungskraft nur für die Momente sein, in denen Sie sich vor die Mannschaft stellen. Sie stehen unter ständiger Beobachtung. Sie sind immer Führungskraft - sobald Sie im Umfeld des Unternehmens sind, also im Gebäude oder als Repräsentant bei Kunden oder Auftritten, auf Geschäftsreisen oder Messen. Und alles - alles! - was Sie tun, wird von Ihren Mitarbeitern und Kollegen genau wahr genommen.

Führungskräfte werden allerdings selten darauf vorbereitet, was das bedeutet und welche Anforderungen sie erfüllen müssen. Gut, ein oder zwei Führungseminare werden manchmal noch bezahlt. Doch wie erfüllt eine Führungskraft ihre kommunikativen Aufgaben? Wie gelingen ihr ihre Auftritte? Wie wirkt sie auf andere? Eine Führungskraft mit mittelmäßiger Ausstrahlung macht eine mittelmäßige Karriere, führt ein Team mittelmäßig, erreicht mittelmäßige Ergebnisse und repräsentiert das Unternehmen mittelmäßig. Damit schadet sie sich selbst. Und sie schadet der Organisation. Erst wenn der Schaden zu groß wird, wird das Scheitern offenbar, wird der blasse Manager gestoppt. Führen heißt wirken, und wer nicht wirken will, hat seinen Führungsanspruch verwirkt.

---

<sup>1</sup> Ich verzichte im Buch der Lesbarkeit wegen auf die zusätzliche weibliche Form. Selbstverständlich sind immer Damen und Herren gemeint.

<sup>2</sup> Wenn ich von Unternehmen spreche, sind immer auch NGOs, Verbände und andere Organisationen eingeschlossen. Denn alle Aussagen gelten dort ebenso.

## 10 Vorwort

Zu führen heißt wirkungsvoll und ergebnisorientiert zu kommunizieren. Wenn Sie eine gute Führungskraft sind, dann wissen Sie auch, wie Sie sich gut verkaufen können, wie Sie sich ins rechte Licht rücken und dort glänzen können. Wer beruflich weiter kommen will - ob auf die nächste Karrierestufe oder auf dem Weg zur Spitze - kommt nicht umhin, andere Menschen zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Der schafft Klarheit, erntet Sympathie und weckt Begeisterung.

Charismatische Führungspersönlichkeiten tun sich leichter. Es gibt kein Erfolgs-Gen, kein Kommunikations-Gen und kein Charisma-Gen, all das muss man sich erarbeiten. Sicher, manche haben durch die Prägung ihres Elternhauses einen Vorsprung. Doch jeder, der im Leben Erfolg haben will, muss früher oder später lernen ein Netz an Unterstützern um sich zu knüpfen. Wer es versteht, seine persönliche Wirkung und seine rhetorischen Fähigkeiten gezielt einzusetzen, der bekommt auch die Chance, an der Stirnseite zu sitzen. Wer gut auftreten kann, wird nach vorne geschickt. Wessen Persönlichkeit dort überzeugend wirkt, der wird gefördert. Ein wirkungsvolles Auftreten ist eine Schlüsselqualifikation jeder Führungspersönlichkeit.

Dieses Buch fordert Sie zu einer Entscheidung auf: Wollen Sie ein Kieselstein bleiben oder ein Juwel werden? Ein Kieselstein ist grau und unscheinbar. Ein Juwel funkelt und wird von allen beachtet.

Jeder kann ein Juwel werden. Aber dazu genügt es eben nicht, nur fachlich gut zu sein. Wer sich als Sachbearbeiter, Ingenieur oder Wissenschaftler hauptsächlich mit Sachen beschäftigt, braucht womöglich keinen Schliff. Wer aber weiter kommen will, wer Menschen führen will oder wer es in seinem Arbeitsumfeld hauptsächlich mit Menschen zu tun hat, der braucht Persönlichkeit. Der muss lernen, sich von seiner besten Seite zu zeigen. Ob Sie ein Achat, ein Saphir oder ein Brillant werden wollen, liegt ganz bei Ihnen. Von mir bekommen Sie ein Angebot aus Anregungen, Sichtweisen und Übungen, aus dem Sie wählen können, was Sie weiter bringt. Gehen Sie Ihren eigenen Weg.

Dabei wünsche ich Ihnen alles Gute und viel Erfolg!

München, im Frühjahr 2010     Michael Moesslang

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort ..... 7

Vorwort ..... 9

*»Sei ganz du selbst!« - und bleibe grau und unscheinbar*

## TEIL I

DER ROHDIAMANT ..... 13

1. Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind? ..... 15

*Warum Sie selbst entscheiden, ob Sie ein Kieselstein oder ein Rohdiamant sind*

2. Auch ein Kiesel wird geschliffen - von Anderen ..... 29

*Warum Sie der Versuch, authentisch zu sein, nicht weiterbringt*

3. Erst ein geschliffener Edelstein ist von Wert ..... 53

*Wie Sie herausfinden, welche verborgenen Potenziale in Ihnen stecken*

4. Princess-Cut oder Ceylon-Schliff? ..... 84

*Wie Sie sich gezielt verändern und sich gleichzeitig treu bleiben*

## TEIL II

DER SCHLIFF ..... 103

5. Das Feuer im Innern ..... 105

*Wie Sie Ihre innere Sicherheit steigern und souveräner werden*

## 12 Inhaltsverzeichnis

6. Auch ein Facetten-Schliff muss schmeicheln .....	131
<i>Wie Sie sympathischer wirken und Ihren eigenen Charme entwickeln</i>	
7. Der Stein in der Mitte zieht alle Blicke auf sich.....	161
<i>Wie Sie gelassener führen und andere Ihnen folgen</i>	
8. Ein Hochkaräter.....	177
<i>Wie Ihr Wort Gewicht bekommt und Sie gehört werden</i>	
TEIL III	
DAS JUWEL .....	203
9. Das Funkeln in allen Facetten.....	205
<i>Wie Sie sich neue Rollen im Leben zu eigen machen, statt sie nur zu spielen</i>	
10. Was einen Edelstein zum Juwel macht .....	222
<i>Wie Sie sich mit Ihrer Einzigartigkeit glänzend verkaufen</i>	
11. Ein Stein mit Charakter .....	243
<i>Wie Sie im Alltag Ihre eigenen Werte leben und dabei an Wertschätzung gewinnen</i>	
12. Ein Stein allein macht noch kein Diadem .....	262
<i>Wie Sie nicht nur Ihre eigene Rolle, sondern das ganze Stück inszenieren</i>	
Nachwort.....	291
<i>Ein Diamant ist für die Ewigkeit</i>	
Literaturempfehlungen.....	293
Der Autor .....	295

TEIL I

DER ROHDIAMANT

# 1. Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

Warum Sie selbst entscheiden, ob Sie ein Kieselstein oder ein Rohdiamant sind

ARD, Abendprogramm. Es läuft die Übertragung der Verleihung des »Bild Oskar 2008«. Auf der Bühne steht ein Mann und hält die Laudatio für den damaligen Vorstand der Deutschen Bahn, Hartmut Mehdorn. Dieser sitzt in der ersten Reihe neben Kanzlerin Merkel und Altkanzler Helmut Schmidt.

Der Laudator beginnt ganz trocken - ohne Begrüßung oder andere Floskeln: »Wenn man den Namen Hartmut Mehdorn googelt, erscheinen als erstes Worte wie ‚Betonkopf!«

Pause. Er hebt seinen markanten Schnauzbart etwas an und blickt in die Runde. Ein ungewöhnlicher Beginn für eine Lobrede. Aber das passt zu diesem Mann. Er ist selbst Vorstandsvorsitzender, Chef der Daimler AG. Es ist Dieter Zetsche.

Man sieht ihn selten im Fernsehen, aber wenn, dann erkennt ihn jeder sofort wieder, vor allem wegen seinem Markenzeichen, dem markanten Schnurrbart. Er wirkt auf Fotos oder im Fernsehen zurückhaltend, ein bisschen introvertiert. Man kann erst mal schlecht einschätzen, ob man ihn nun mag oder nicht.

Dieser erste Satz seiner Laudatio im öffentlichen Fernsehen lässt aufhorchen. Seine Rede zeichnet sich durch spitzen Humor aus. Seine Schlussworte sind beispielsweise: »Sie haben einmal gesagt, Sie wären gerne Porsche-Chef, weil ein Porsche etwas sei, was man nicht brauche, aber irgendwie Spaß mache. - Bei der Bahn ist es ja eher umgekehrt. ... Sollten Sie, Herr Mehdorn, einmal einen neuen Job suchen, sollten wir vorher noch mal über den Autokonzern reden.«

## 16 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

Er redet ungewöhnlich, kantig, eigenwillig. Er redet genau so wie er ist - und außerdem einfach gut. Und als er das Rednerpult verlässt, hinterlässt er einen hervorragenden Eindruck bei Millionen Zuschauern.

Nicht nur Hartmut Mehdorn - und selbst Kanzlerin Merkel - haben herzlich gelacht. Das Publikum im Studio und zuhause vor den Bildschirmen hat sich amüsiert und gleichzeitig ein Bild von einem der mächtigsten Autobosse erhalten, das sowohl ihm persönlich, wie auch den Marken Daimler bzw. Mercedes-Benz ein kräftiges Image-Plus beschert haben dürfte.

Wenn Sie nun sich mit diesem Mann vergleichen - was ist der Unterschied? Der Humor, der Schnauzbart, die Macht? Natürlich, jeder ist anders. Doch der wesentliche Unterschied ist der, dass dieser Mann sich bewusst und gezielt inszeniert und dass er dafür gearbeitet hat, so zu wirken, wie er wirkt. In allen Facetten, mit allen Mitteln, die ihm zur Verfügung stehen. Die auch Ihnen zur Verfügung stehen! Dieter Zetsche hat es verstanden sich vom Rohdiamanten zum funkelnden Brillanten zu schleifen.

Glauben Sie, dass ein Dieter Zetsche, ein Karl-Theodor Freiherr von und zu Guttenberg, ein Thomas Gottschalk, eine Angela Merkel zufällig so wirken, wie sie eben wirken? Glauben Sie, dass diese Menschen immer schon so waren? Eloquent Redner, charmante Charismatiker, sympathische Unterhalter, die nebenbei auch noch hervorragend führen können - und zwar Menschen und Organisationen? Mag sein, dass nicht alle diese Eigenschaften auf alle diese Personen gleich stark zutreffen. Doch unbestritten ist jede von ihnen auf ihre Art sehr erfolgreich. Erfolgreich sind auch Sie auf Ihre Art und ich auf meine Art. Doch im Gegensatz zu Merkel, Gottschalk, zu Guttenberg oder Zetsche ist bei uns noch viel Luft nach oben ...

Bekanntlich wird die Luft oben dünner. Das bedeutet so viel wie: die Anforderungen steigen, der Wettbewerb wird härter. Und wer nach oben will, der muss sich anstrengen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie Führungskraft in einem Unternehmen werden wollen oder sind, ob Sie als Selbstständiger erfolgreich oder noch erfolgreicher werden wollen, ob Sie in kulturellen Bereichen, als bildender Künstler, Sänger oder Entertainer, nach oben wollen oder in der Politik.



### JUWELEN-GEDANKE

*Je höher Sie kommen, desto härter werden die Anforderungen - egal wo.*

Die Anforderungen steigen in dreierlei Hinsicht. Erstens: Ihre Aufgaben werden mehr und vielseitiger, neben fachlichen kommen immer mehr Führungs- und unternehmerische Aufgaben dazu. Zweitens: Die menschlichen und persönlichen Fähigkeiten, die »Soft-Skills« werden immer wichtiger. Und drittens: Es kommt immer mehr auf Ihre Persönlichkeit an, darauf wie Sie auftreten, kommunizieren und wirken.

## WOLLEN SIE NACH OBEN?

Viele Menschen sind mit dem zufrieden, was sie haben. Ein Zustand der wunderschön ist, denn Zufriedenheit ist es letztlich, wonach wir alle streben. Andere - und da Sie dieses Buch lesen, vermute ich, dass Sie eher in diese Kategorie gehören - wollen mehr. Diese Entscheidung muss jeder für sich selbst treffen. Eines muss Ihnen dabei klar sein: oben gibt es keine Kiesel, oben sind die Juwelen. Wenn Sie sich also betrachten und in sich nur einen grauen, mehr oder weniger rund geschliffenen Kiesel sehen, werden Sie dem Kiesbett kaum entfliehen können. Wenn Sie erkennen, dass in Ihnen ein Rohdiamant schlummert, der darauf wartet, geschliffen zu werden, dann haben Sie einiges vor sich und große Chancen.



### JUWELEN-GEDANKE

*Kiesel und Juwelen sind geschliffen: die einen rund, die anderen brillant.*

Geschliffen werden wir alle, Kiesel wie Juwelen. Der Unterschied liegt in der Art und Absicht des Schleifens. Ein Kiesel in seinem Flussbett wird mitgeschleift und rund geschliffen. Alle Ecken und Kanten gehen dabei verloren, der

## 18 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

Widerstand, den die Kiesel im Flussbett bieten, wird immer geringer, der Stein wird all den anderen um ihn herum immer ähnlicher. Je mehr er geschliffen wurde, desto unauffälliger ist er. Beim Juwel geschieht das Gegenteil: Je mehr er geschliffen wird, desto auffälliger und wirkungsvoller wird er. Harte Kanten, glatte gerade Flächen, keinerlei Rundungen, eine stimmige Gesamtform und Perfektion im Detail. So ein Schliff ist - im Gegensatz zum Kieselschliff - kein Zufall und nichts Passives. Dieser Schliff erfordert Planung, Ideen, Reife und vor allem viel und präzise Arbeit.

Entscheiden Sie sich: Kiesel oder Juwel? Es ist eine Entscheidung, die Sie selbst treffen können, und eine Entscheidung, die Konsequenzen hat. Wer ein Juwel werden will, braucht Fleiß, Disziplin und Kontinuität. Manchmal auch Verzicht, denn Sie müssen womöglich bestimmte Seiten Ihres Lebens vernachlässigen und in andere Bereiche mehr investieren. Und mit der langfristigen Aussicht auf eine erfolgreiche Karriere und ein angenehmeres Leben in allen Bereichen und Dimensionen.

## WIE WICHTIG IST FREMDWIRKUNG?

Auftreten, Kommunizieren und Wirken. Ist es das, was einen erfolgreichen Menschen ausmacht? Ja! Uneingeschränkt ja! Es ist nicht das Einzige, denn auch das Fachliche, das Umfeld und die glücklichen Zufälle im Leben gehören dazu.

Für das Fachliche sorgen Sie seit Ihrem Studium oder Ihrer Ausbildung. Ohne Ihren hohen fachlichen Standard wäre Auftreten, Kommunizieren und Wirken in der Tat nur Blendwerk. Die Blender ohne jegliche Substanz gibt es auch, diese scheitern jedoch, mal früher, mal später. Mein Vorschlag an Sie ist, auf dieser fachlichen Substanz aufzubauen und dann authentisch und wirkungsvoll ins Rennen um die vorderen Plätze zu gehen.



### JUWELEN-GEDANKE

*Auftreten, Kommunizieren und Wirken bestimmen Ihren Erfolg.*

Wenn Sie kein Baron sind, sind Sie keiner. Wenn Sie nicht in eine reiche Familie geboren wurden, sind Sie es nicht. Niemand kann etwas dafür, in welchem Umfeld er geboren wurde. Haben Sie Glück gehabt, nutzen Sie es. Haben Sie weniger Glück oder gar Pech gehabt, machen Sie das Beste daraus. Nur bitte machen Sie eines nicht: Es als Ausrede verwenden, warum Sie keine Chance hätten. Ihr Umfeld spielt eine Rolle, doch selbst aus den schlimmsten Umständen heraus haben es Menschen geschafft. Nämlich genau die Menschen, die sich erst recht angestrengt haben und es nicht als Ausrede haben gelten lassen.

Lamentieren Sie nicht über das, was Sie nicht ändern können. Sondern konzentrieren Sie sich auf Ihren Einflussbereich. Was Sie definitiv selbst in der Hand haben, sind Ihr Auftreten, Ihre Kommunikation und Ihre Wirkung.



#### **JUWELEN-GEDANKE**

*Sie selbst bestimmen über Ihr Auftreten, Ihre Kommunikation und Ihre Wirkung.*

## 20 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?



Abbildung 1.1: Auftreten, Kommunikation und Wirkung

## SIE BRAUCHEN AUCH ANDERE

Ob Sie nun für den Vorsitz eines örtlichen Verbandes kandidieren, die Stelle des Bereichsleiters ergattern wollen oder Vorstand eines Dax-Unternehmens werden - was Sie machen ist wichtig, aber genauso wichtig ist, wie Sie dabei »rüber kommen«.

Manager, die in ein und derselben Pressekonferenz einen Rekordgewinn vermelden und Massenentlassungen ankündigen. Die vor dem Gerichtssaal der sich betrogen fühlenden Öffentlichkeit ein Victory-Zeichen vor die Kameras halten. Die ihre Rolex auf dem Pressefoto wegretuschieren lassen. Die Boni und Provisionen ausufern lassen, während der deutsche Durchschnittsverdiener weniger Netto vom Brutto hat. Keine gelungenen Signale. Die Aussagen

treffen wie die des langjährigen BMW-Pressechef Richard Gaul: »Bei uns ordnet sich der Vorstandsvorsitzende in der Kommunikation unter. Das Gesicht von BMW ist das Unternehmen und sein Produkt, nicht der CEO.« - Solche Manager sind einseitig ausgerichtet - nämlich nur auf die Sache. Als ob sich die Kunden und die Öffentlichkeit nicht vor allem für Menschen interessieren würden. Solche Führungskräfte sind heute so nicht mehr tragbar. Ein Großteil der Kunden von BMW beispielsweise sind selbst Führungskräfte und eben durchaus daran interessiert, wie und von wem ein Unternehmen geführt wird. Das wissen wir spätestens seit dem Image-Verlust Porsches bei der Übernahme durch VW.

Und das zeigt uns der wahrgenommene Image-Transfer von der Persönlichkeit auf das Unternehmen, positiv wie negativ, z. B. bei Wendelin Wiedeking und Porsche, Steve Jobs und Apple, Hartmut Mehdorn und Deutsche Bahn, Klaus Kleinfeld und Siemens oder Josef Ackermann und Deutsche Bank.

Selbst wenn Unternehmen wie BMW dies anders steuern wollen: Was die Öffentlichkeit wahrnimmt, bestimmen die Medien. Und die wollen Menschen zu den Geschichten: »An Leuten entlang lässt sich oft auch noch die drögste Geschichte spannend erzählen«, sagt Financial Times Deutschland-Chefredakteur Steffen Klusmann.



#### BRILLANTEN-TIPP

**Was die Öffentlichkeit wahrnimmt, bestimmen die Medien.**

---

## SIE SIND DAS AUSHÄNGESCHILD IHRES UNTERNEHMENS

Jens Krawucke ist Projektleiter für IT einer großen Consultant-Firma. Das bedeutet: Er hat einen Arbeitsplatz direkt beim Kunden. Aber sein Schreibtisch sieht unaufgeräumt, chaotisch aus. Jens Krawucke macht viele Überstunden und hat immer zu wenig Zeit. Seine Zusagen hält er manchmal nicht ein. Des-

## 22 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

halb wird schon mal in der Teeküche oder auf dem Gang bei ihm nachgefragt. Krawucke, normalerweise ein eher schweigsamer und sachlicher Mensch, reagiert dann häufig gereizt. »Ich kann nicht alles auf einmal erledigen ... ich hab schließlich auch nur zwei Hände«. Normalerweise fällt überhaupt nicht auf, dass er Externer ist. In diesen Momenten jedoch wird es den Mitarbeitern des Beratungskunden wieder bewusst. Er selbst vergisst dabei, dass er das Image seiner Firma repräsentiert. Ein Image, das durch sein Verhalten - so menschlich es sein mag - negativ beeinflusst und geformt wird.

Nicht nur die Dax-Unternehmen, die ständig unter Beobachtung von Bild, Süddeutscher Zeitung oder Manager Magazin stehen, müssen darüber nachdenken, wie ihre Vertreter auftreten. Das betrifft, auch das mittelständische Unternehmen, das in seinem Umfeld und Kundenkreis ganz genauso ein Image aufzubauen und zu pflegen hat - und eben auch zerstören kann. Und es betrifft nicht nur die Vorstände und Geschäftsführer, es betrifft jede Person, die das Unternehmen nach außen und innen repräsentiert. Die Wirkung einer durchschnittlichen Führungskraft darf sich kein Unternehmen leisten. Eine durchschnittliche Führungskraft stellt eine Gefahr dar! Sind Sie im Außendienst? Dann bilden Sie das Image Ihres Unternehmens! Sind Sie Berater und sprechen mit Kunden? Dann bilden Sie das Image Ihres Unternehmens! Sind Sie Führungskraft und führen ein Team? Dann bilden Sie das Image Ihres Unternehmens!



### BRILLANTEN-TIPP

**Eine durchschnittliche Führungskraft stellt eine Gefahr dar. Sie lässt das Unternehmen bestenfalls durchschnittlich wirken.**

---

Fragen Sie sich selbst: wie denken Sie über ein Unternehmen, dessen Außendienstmitarbeiter Sie besucht und dabei ungepflegt gekleidet ist, stark nach Rauch riecht oder niveaulose Witze erzählt? Dessen Geschäftsführer in einem alten, klapprigen VW-Bus anrollt, ständig ans Handy geht oder der Ihnen ständig ins Wort fällt und Unrecht gibt? Oder dessen Projektmanager seine Mitarbeiter vor Ihren Ohren herunterputzt, mit diesen vor Ihnen flüstert oder der

cholerisch die Schuld an Fehlern auf Abwesende schiebt? Stehen Sie an der Spitze eines Unternehmens, eines Bereichs oder einer Abteilung und *Sie* sind schlecht drauf, dann nimmt das Ihr Umfeld so war als wäre das *Unternehmen*, der *Bereich* oder die *Abteilung* schlecht drauf.

Geschäft bedeutet Kommunikation. Führung bedeutet nicht, »zu machen«, es bedeutet dafür zu sorgen, dass das Richtige gemacht wird - und zwar durch die richtige Kommunikation. Es geht nur um sprechen und zuhören. Und es geht darum, dass Ihre Botschaft gehört und verstanden wird. Sie sind die Botschaft! Und so gewinnt die Botschaft dadurch an Bedeutung, dass Sie Ihr Gewicht geben.



#### BRILLANTEN-TIPP

**Führung bedeutet richtig kommunizieren. Zuhören und sprechen.**

---

Für Sie selbst heißt das: Ihr Unternehmen erwartet von Ihnen ein perfektes Auftreten, zumindest sollte es das verlangen. Sie werden mehr und mehr danach ausgewählt werden. Das betrifft nicht nur Ihre Chancen bei der Besetzung bestimmter Positionen. In Ihrem Alltag sind Sie auf andere angewiesen, auf das Wohlwollen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Chefs. Auf das Wohlwollen von Verbandsmitgliedern, Familienmitgliedern und Menschen, von denen Sie etwas brauchen. Und seien es nur die Kleinigkeiten im Leben, wie einen besonders kurzfristigen Werkstatttermin zu bekommen oder die Hilfe Ihres Nachbarn beim Tragen eines sperrigen Gegenstands. Laut einer Untersuchung ist das Verhältnis der Anzahl der Entscheidungen Anderer, die unser Leben beeinflussen, zu der Anzahl der eigenen das Leben beeinflussenden Entscheidungen eins zu drei. Wir können nicht alleine für uns entscheiden, andere bestimmen unser Leben mit. Doch Ihr eigenes Verhalten bestimmt, ob diese Ihnen helfen oder anderen.

Das Leben mag ungerecht sein, doch das Wohlwollen und die Hilfe anderer bekommen die, die sympathisch, authentisch, glaubwürdig und menschlich sind. Und je deutlicher das bei Ihnen ausgeprägt ist, desto leichter tun Sie sich im Leben. Ob Sie also im Laden um die Ecke etwas einkaufen gehen, Ihren Kol-

## 24 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

legen in der Teeküche treffen oder vor Ihrem Vorstand präsentieren, es ist Ihr Auftreten, Ihre Kommunikation und Ihre Wirkung, die den Erfolg ausmachen. Denn es sind Menschen, mit denen Sie zu tun haben, die Ihnen helfen oder Sie blockieren können.

Haben Sie schon einmal an einer Ladenkasse gearbeitet? Dort können Sie sehr wohl einen unfreundlichen Menschen, der es eilig hat, eine Weile aufhalten, nur weil Sie ihn nicht mögen. So sorgt die Kassiererin dafür, ob Sie Ihren Zug erreichen oder nicht. Das Leben hängt immer vom Wohlwollen Anderer ab - und so wie Sie in den Wald hinein rufen, so schallt es zurück.



### BRILLANTEN-TIPP

**So wie Sie wirken, werden Sie auch behandelt.**

---

## NATURTALENT ODER LERNEN?

Natürlich gibt es Naturtalente, die sich einfach leichter tun. Das hat vor allem etwas mit dem Umfeld zu tun, in dem wir aufgewachsen sind. Und auf der anderen Seite gibt es Menschen, die bei jeglicher Kommunikation einer Herausforderung gegenüber stehen. Lernen kann es jeder. Dem einen fällt es leichter als dem anderen.

Doch es geht in diesem Buch ja gar nicht darum, mit den Mitteln der Rhetorik beispielsweise einen fehlerfreien Redner aus Ihnen zu machen. Ja, Sie müssen natürlich wissen, was ankommt und wie die Wirkung Ihrer Rhetorik ist. Doch zum Juwel werden Sie im Kopf.



### JUWELEN-GEDANKE

*Zum Juwel werden Sie im Kopf.*

Dazu finden Sie in diesem Buch eine Menge Übungen. Bitte erwarten Sie nicht, dass Sie dieses Buch mal eben in den Urlaub mitnehmen, im Flieger lesen und schon sind Sie ein Juwel. Sie werden von mir durch eine lange Reise geführt und dazu empfehle ich Ihnen die Übungen wirklich zu machen.

## IHRE ZIELE

Ziele haben die Funktion, die Richtung vorzugeben - nur wenn Sie wissen, wohin Sie wollen, wissen Sie in welche Richtung Sie losgehen sollen. Ziele haben zudem eine motivierende Wirkung: Wenn Sie Ihr Ziel kennen und es sich vorstellen, entsteht der Wunsch, es auch zu erreichen.

Notieren Sie sich deshalb Ihre Ziele in Bezug auf

- ▶ Ihr Auftreten
- ▶ Ihre Kommunikation
- ▶ Ihre Wirkung

Was genau wollen Sie erreichen? Schreiben Sie nicht nur auf, dass Sie beispielsweise »kompetent« wirken wollen, sondern auch, wie diese spezielle Kompetenz aussehen bzw. sich anhören soll. Im Laufe des Lesens dieses Buches nehmen Sie bitte diese Aufzeichnungen und korrigieren und ergänzen diese, sobald Sie neue Erkenntnisse gewinnen.

Machen Sie sich bereits jetzt ein erstes Bild von Ihrem Ziel, es wird Ihnen während des Lesens helfen, zu erkennen, ob diese oder jene Passage für Sie Relevanz hat und was Sie tun können, um Ihr Ziel zu erreichen.

## SIE SIND DIE WIRKUNG!

Ihr Auftreten, Ihre Kommunikation und Ihre Wirkung sind nicht nur eine Frage von Techniken - Wann dürfen Sie sich an die Nase fassen, wann nicht? Ist es gut, einen Stift in der Hand zu halten, wenn Sie vor Publikum sprechen oder

## 26 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

nicht? Wo setzen Sie beim Sprechen Pausen, um die Wirkung Ihrer Worte zu verdreifachen?

Viel mehr als die Tricks und Techniken sind es Sie als Ganzes, der wirkt oder nicht wirkt. Sie selbst werden sich entwickeln. Sie werden kein anderer Mensch, Sie müssen sich nicht verbiegen, doch Sie werden in Zukunft anders wahrgenommen.



### JUWELEN-GEDANKE

*Sie werden sich nicht verbiegen, doch Sie werden besser wahrgenommen.*

Sie haben vermutlich nicht die Unterstützung einer ganzen Mannschaft, die sich ständig um Ihre Auftritte, Reden, Präsentationen und Interviews kümmert, wie dies ein Vorstand hat. Doch ob Sie sich selbst darum kümmern oder eine Abteilung diese Aufgabe wahrnimmt, es geht immer um Ihr Image und Ihre Glaubwürdigkeit.

Schauen wir uns nochmal genauer an, wie sich Dieter Zetsche in der Öffentlichkeit zeigt:

Sein Auftreten ist ruhig und sachlich, seine Stimme tief, und in vorbereiteten Reden betont er akkurat. Seine Gestik ist verhalten, dafür setzt er seine Augenbrauen umso deutlicher ein. Er ist meistens sehr gut gekleidet, zeigt sich aber bei entsprechenden Anlässen betont leger mit Lederjacke. Als Redner wirkt er wenig aufregend, doch für seinen Persönlichkeitstyp recht deutlich und zumindest von der Stimme her sehr lebendig.

Seine Darstellung nach außen ist geschickt inszeniert. So gibt es Geschichten aus seiner Detroitzeit als Chrysler-Sanierer, in denen er sich bei Firmenfeiern selbst an den Barbecue-Grill stellt und Mitarbeitern eigenhändig deren Steak brutzelt, Geschichten, in denen er Mitarbeiterinnen Unterlagen abnimmt und in deren Büro trägt, oder Geschichten, in denen er sein Auto auf den ganz normalen Parkplätzen der Mitarbeiter parkt und im Winter selbst von Schnee frei schaufelt (und wir sprechen hier von einem Winter im schnee-

reichen Michigan). Er inszeniert sich bei Chrysler geschickt als Mann mit Volksnähe. Für die Amerikaner ein wichtiges Signal, denn »die Leute haben gedacht, sie würden Adolf Hitler bekommen«, sagt der US-Autoexperte David Cole, »aber dann ist Martin Luther erschienen.«

»Ich mache diesen Job nicht wegen des Gehaltschecks«, diktierte Zetsche persönlich den Journalisten. »Ohne totale Hingabe kannst Du keinen Erfolg haben. ... Ich atme diesen Job.« Für Chrysler übernahm er sogar selbst die Hauptrolle einiger Fernsehspots als Chauffeur von Kindern und Senioren und schenkte medienwirksam Popstars wie Snoop Dogg und 50Cent je einen Chrysler.

Sein Image ist auch in Deutschland durch und durch positiv. Zetsche spielt beispielsweise bei einer Fahrzeug-Präsentation in einem Orchester selbst Geige, sitzt jedoch in der hintersten Reihe. Er gilt in Umfragen als führungsstark, erfolgreich, kompetent und sehr sympathisch. Selbst sein eigenwilliges Markenzeichen, der überdimensionierte Schnauzbart, erreicht erstaunlich positive Werte. Und so wurde schon kurz nach Beginn seiner Amtszeit getitelt »Zetsche macht Vertrauensverlust von Schrempp wieder wett.«

Glauben Sie, das alles sei Zufall und Zetsche ist halt so? Natürlich kann man einen Elefanten nicht zur Giraffe machen oder umgekehrt. Zetsche muss die Volksnähe in sich spüren, um sie glaubhaft machen zu können. Doch wie viele Vorstände hätten sie so ausführlich und authentisch gelebt? Gefährlich, dass in Deutschland immer noch einige alte Hasen der Konzerne meinen, auf diese Außenwirkung verzichten zu können. Ein CEO ist kein Pop-Star, doch er »muss immer das wichtigste Sprachrohr des Unternehmens nach innen wie nach außen bleiben«, betont Hartmut Schick, PR-Chef von Daimler. Das schließt ein, dass Zetsche als Ingenieur glaubwürdig auch die fachliche Seite erfüllt - dies wird durch entsprechende Geschichten zu Entscheidungen aus dem technischen Bereich untermauert.



#### JUWELEN-GEDANKE

*Aus einem Elefanten kann man keine Giraffe machen - und umgekehrt.*

## 28 Was glauben Sie eigentlich, wer Sie sind?

---

### ZUSAMMENFASSUNG:

1. Viele Menschen in der Öffentlichkeit inszenieren sich bewusst. Das können Sie auch! Und sich so von Ihrer besten Seite zeigen.
  2. Oben wird die Luft dünn. Da zählen Auftreten, Kommunizieren und Wirkung deutlich mehr als Fachwissen. Wie Sie »rüber kommen« wird zur entscheidenden Schlüsselqualifikation.
  3. Unternehmen müssen darüber nachdenken, welches Image Ihre Mitarbeiter erzeugen. Jeder Auftritt ist Teil der Corporate Identity. Die Wirkung einer nur durchschnittlichen Führungskraft darf sich kein Unternehmen leisten.
  4. Nicht Argumente überzeugen, sondern die Kraft der Persönlichkeit.
  5. Führung bedeutet, dafür zu sorgen, dass das Richtige gemacht wird - und zwar durch die richtige Kommunikation.
-

## 2. Auch ein Kiesel wird geschliffen - von Anderen

Warum Sie der Versuch, authentisch zu sein, nicht weiterbringt

Die neuen Teammitglieder beginnen sich schon nach weniger als fünfzehn Minuten des Zuhörens zu langweilen. Einer beginnt auf seinem Notizblock zu zeichnen, einem anderen fallen fast die Augen zu. Die Zuhörer versuchen, es sich nicht anmerken zu lassen, doch sie kämpfen damit, Karl Hechter zu folgen. Dabei sollen sie ab sofort dieses bedeutende Projekt unterstützen. Es wäre also wichtig für sie, möglichst schnell einen Überblick zu bekommen. Doch Projektleiter Karl Hechter redet monoton und steht dabei regungslos vor den Neuen, als er ihnen das Projekt vorstellt. Gleichzeitig überschüttet er sie mit einer Fülle neuer Informationen, Fakten und Details.

Karl ist ein fast zwei Meter großer, stattlicher Mann mit einer wunderschönen, tiefen Stimme. Er hat eine gerade Haltung und einen festen Stand. Er zeigt jedoch keinerlei Mimik und seine Gestik ist eher dezent. Er verliert sich gerne in Details, die ihm wichtig erscheinen. Seine Sätze sind lang und verschachtelt. Auf anderthalb Stunden ist die Besprechung angesetzt. Die sind fast vorbei, als Karl endlich in die Diskussion einsteigt und Fragen beantwortet.

Karl sprach gestern noch mit seinem Kollegen darüber, wie wichtig es für ihn sei, authentisch zu sein. Er ist mit sich und seinem Auftreten zufrieden. Die mangelnde Aufmerksamkeit seiner Zuhörer ist ihm nicht entgangen. Er ärgert sich, dass sie sich nicht konzentrieren. Er sucht die Schuld bei diesen, beim Thema und bei den Umständen.

Karl ist authentisch - wenn Sie unter authentisch verstehen, dass er sich so verhält, wie er es gewohnt ist. Authentisch bedeutet dem griechischen Wortstamm »*authentikós*« nach »echt«. Wollen Sie echt sein, sich nicht verstellen,

### 30 Auch ein Kiesel wird geschliffen – von Anderen

nicht blenden? Da bin ich sicher. Echt kann eine Übereinstimmung zwischen dem typischen Verhalten und dem Verhalten in der aktuellen Situation sein. Das typische Verhalten ist dabei das gewohnte, das Sie sich über die Jahrzehnte angeeignet haben. Ob Sie dieses gewohnte Verhalten allerdings in jeder Situation weiterbringt, können Sie manchmal selbst nicht richtig einschätzen. Leider. Denn selbst wenn es authentisch wirkt, bleibt die Frage, ob es auch das Verhalten ist, das bei Anderen die gewünschte Wirkung erzielt.



#### JUWELEN-GEDANKE

*Authentisch bedeutet echt sein.*

In vielen Situationen ist es hilfreich, ein Verhalten einzusetzen, mit dem Sie die Menschen gewinnen, erfolgreich überzeugen und begeistern können. Wenn es ein besseres Verhalten gibt, ist es dann sinnvoll und möglich, es zu erlernen? Karl Hechter könnte dann sein Team erfolgreich motivieren und langfristig seine Fähigkeit, größere Aufgaben zu bewältigen, unter Beweis stellen.

## WANN IST EIN VERHALTEN EIGENTLICH »ECHT«?

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, warum Sie gerade das Verhalten haben, das Sie haben? Denn jeder verhält sich anders. Sind es Gene oder andere Faktoren, die unser Verhalten quasi vorbestimmen? Die Wissenschaft ist sich weitgehend einig, dass Ihre Gene Persönlichkeit, Denkmuster und dadurch das Verhalten mitbestimmen. Prägende Faktoren des Umfelds haben jedoch einen noch größeren Einfluss. Kinder lernen durch Beobachten und Imitieren. Eltern und die Gesellschaft geben Verhaltensregeln vor. Wir orientieren uns somit automatisch an unseren Rollenmodellen, an Vorbildern, und passen uns deren Verhaltensweisen an. Tun wir das nicht, wird unser Benehmen gerne als auffällig bezeichnet, wir werden gemaßregelt, wir werden womöglich ausgegrenzt.

In der Pubertät testen Jugendliche, wie weit sie gehen können. Sie rebellieren gegen Konventionen und damit gegen die Repräsentanten dieser Konventionen - ihre Eltern. Auf diese Weise grenzen sie sich ab - auf der Suche nach der eigenen Persönlichkeit. Manchen gelingt dies besser, anderen kaum. Wenn der Sohn des Regierungsdirektors Professor Schulte sich als Punker profiliert, dann wird das kaum seine Berufung für die weiteren Jahrzehnte sein. Doch die antikonformistischen Diskussionen und kleineren Kämpfe mit Eltern und Lehrern werden zumindest sein Selbstbewusstsein stärken.



### JUWELEN-GEDANKE

*In der Pubertät suchen wir unsere Persönlichkeit.*

Diesen Scharmützeln gehen andere Jugendliche lieber aus dem Weg und ziehen ein harmonisches Miteinander vor. Sie passen sich an und lernen von den Erfahrungen, die andere schon gemacht haben. Dieser konformistische Weg wird in unserer Gesellschaft belohnt - mit guten Noten in der Schule, positiver Aufmerksamkeit der Eltern, Anerkennung für geradlinige Lebensläufe bei der Jobsuche usw. Dasselbe Ducken und Anpassen zeigen Menschen, die zu einer Gruppe stoßen, wie beispielsweise neue Mitarbeiter in einem Unternehmen: Sie beobachten zunächst, wie die Mehrheit sich verhält. Bloß nicht anecken!

Doch Vorsicht! Wenn Sie sich ausschließlich an anderen orientieren, werden Sie eben auch nur noch vom Verhalten anderer bestimmt. Und genau das passiert bei vielen Menschen tatsächlich. »Das tut man nicht!« heißt es dann - und das »man« wird zur universellen Autorität, deren Regeln wir uns zu unterwerfen haben. Der Weg des geringsten Widerstandes ist sicherer und vermeidet Streit und Ausgrenzung. Für die anderen ist es ja auch angenehmer, einen »funktionierenden« Gleichgesinnten um sich zu haben, als jemanden, der dauernd eine Extrawurst verlangt.

So bestimmt leicht die Masse den Maßstab - und erzeugt Mittelmäßigkeit. Wer sich zu sehr nach Anderen richtet, unterscheidet sich nicht mehr, wird Durchschnitt. Die Individualität bleibt auf der Strecke oder zumindest unerkannt.



**BRILLANTEN-TIPP**

**Lassen Sie sich nicht von anderen zum Kieselstein schleifen, nur Nullen sind rund!**

---

Was sind die Motive der Anderen, der Eltern, der Freunde, der Kollegen, die so einen Kieselstein immer klein halten und rund schleifen? Diese Frage ist wichtig, wenn Sie beginnen wollen, sich anders zu verhalten als Ihr Umfeld, wenn Sie Ihre Individualität entfalten wollen.

Eine Gruppe von Menschen reagiert immer mit Ablehnung, Bestrafung oder Ausschluss, wenn sich jemand außergewöhnlich verhält. Das hat jeder erlebt, der sich für eine andere Sport-Mannschaft begeistert, der sich deutlich anders kleidet oder der andere Gewohnheiten hat, als der Rest der Gruppe. Die Anderen versuchen ihn zu überzeugen, machen ihn lächerlich oder strafen ihn mit Missachtung. Ihn so sein lassen wie er ist, das will die Gruppe aber auf keinen Fall!

Nicht zufällig ist bei vielen Gruppen ein bestimmter Kleidungsstil äußeres Erkennungszeichen. Rocker kleiden sich anders als Umweltaktivisten. Sachbearbeiter kleiden sich anders als Vorstände. Es ist gleichzeitig Erkennungszeichen und Norm.

Streben Sie nun nach vorne oder oben, reagieren die anderen in den meisten Fällen mit Neid oder versuchen, Ihnen den Mut zu nehmen. Das Motiv ist Verlustangst. Verändern Sie sich, befürchten die anderen, Sie als Freund, Kollege oder Vertrauter zu verlieren. Die Anderen wollen nicht, dass Sie wachsen, weil sie sich selbst dann kleiner vorkommen. Neid und Missgunst werden als emotionale Bestrafung eingesetzt. Dabei geschieht dies meist subtil und die Bestrafenden sind sich selbst ihrer Motive und Wirkung oftmals wenig bewusst.

Wenn Sie dieses Muster nicht durchschauen, zwingt es Sie ins Flussbett zurück! Kieselstein wird ein Mensch, weil »man« es nunmal so macht. Machen Sie sich klar: Jedes einzelne Juwel, jeder erfolgreiche, individualistische, selbstbestimmte Mensch hat sich dafür entschieden, sich über das Diktat der Konformität hinwegzusetzen, Neid und Missgunst auszuhalten und trotzdem zu wachsen.