

ALEXANDRA BÜLOW

⚡ Wenn es darum geht, die eigenen Schwächen zu benennen, fällt vielen Menschen spontan eine ganze Menge ein. Auf die Frage, was sie auszeichnet, folgt hingegen angestrengtes Grübeln. Organisationstalent? Ja, aber das haben doch viele. Top in Kommunikation mit verschiedenen Abteilungen? Klar, kann Kollegin Mayer aber genauso gut. Ideenreich und versiert darin, solche Ideen klug umzusetzen? Bitte, das gehört zum Job. „Viele fürchten, dass es angeberisch wirkt, wenn man sagt, was man alles kann“, stellt Silke Kienecker fest. Sie ist Businesscoach und unterrichtet an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg Präsentation und Kommunikation.

Jedoch: Es ist ein Unterschied, ob man wie ein Pfau ein Rad nach dem anderen schlägt oder ein Bewusstsein für sich selbst hat und weiß, was man kann. Wer dies hat, wirkt auch entsprechend klar und souverän. Eine solche Haltung kann man lernen.

Und das zum Beispiel im Seminar von Silke Kienecker mit dem Titel „Meine Stärken – Meine Wirkung!“ im November. Es ist Teil des Bildungsprogramms „Weiterkommen“, das das Abendblatt und das Institut für Weiterbildung der Universität Hamburg gemeinsam anbieten (siehe Infokasten).

### Was ein Mensch von sich denkt, strahlt er auch aus

Das Wissen um die eigenen Stärken und Wirkung hängen eng zusammen. Wer eine Liste mit seinen Schwächen erstellen kann und Fähigkeiten wie Organisationstalent oder Ideenreichtum als selbstverständlich wegwischt – was wird er wohl ausstrahlen? Allerdings beschäftigt man sich selten bewusst mit Stärken und Schwächen. Es ist eher ein Gefühl von Unwohlsein in einer Präsentation oder im Gespräch mit dem Chef – weil eine böse, kleine Stimme im Inneren auf den Schwächen herumreitet, statt an das Können zu erinnern. Oder man merkt, welche Präsenz ein Mensch hat, welche Ruhe und Souveränität er ausstrahlt – und fragt sich: Wie macht der das? „Man fühlt meist eine latente Unzufriedenheit“, erklärt Kienecker. Diese zu bemerken, ist der erste Schritt.

Als Nächstes versuchen viele Menschen, ihre Außenwirkung auch äußerlich zu beeinflussen: Rücken gerade, nicht mit den Händen herumfuchteln, die Stimme fest – so wollen sie anderen vermitteln, dass sie kraftvoll und sicher sind. Weiter legen sie sich die Worte für eine Präsentation oder ein Gespräch mit dem Chef zurecht. Diese Strategien sind hilfreich, um der Unsicherheit in herausfordernden Situationen zu begegnen. Doch auf Dauer ist es sinnvoll, noch weiterzugehen – nach innen.

Der Wissenschaftler Albert Mehrabian kommt in seiner Studie „Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels“ zu dem Ergebnis, dass die Wirkung eines Menschen bei Präsentationen vor Gruppen nur zu sieben Prozent vom Inhalt des Gesagten

## Nur nicht zu bescheiden

Wie ein Mensch auf andere wirkt, bestimmt zu einem großen Teil die innere Haltung. Wer sich seine **Stärken** bewusst macht, kann auch entsprechend souverän auftreten



Spieglein, Spieglein: Wer sich selbst lobt, hat Sorge, als eingebildet zu gelten. Doch souverän und sicher auftreten kann nur, wer seine Stärken kennt istock/Irina Griskova

bestimmt wird. Zu 38 Prozent wirkt die Stimmlage. 55 Prozent der Wirkung aber machen nonverbale Kommunikation aus – Körpersprache, Haltung. Und das meint keine Schauspielerei oder eingeübte Gesten, sondern etwas, das man verinnerlicht hat. Daher wirkt ein Mensch mit Präsenz und souveräner Ausstrahlung so faszinierend: Er überträgt keine Schwächen, er weiß, wer er ist. Und er ist echt, nicht aufgesetzt.

Kienecker hört oft, dass Menschen sich unsicher vor herausfordernden Si-

tuationen fühlen. „Inhaltlich sind sie total sicher, aber sie wissen nicht, wie sie auftreten sollen.“

Es gilt also, sich klarzumachen, was einen auszeichnet. Silke Kienecker arbeitet in ihren Workshops viel mit Feedback der Teilnehmer. Jeder stellt sich der Gruppe vor und bekommt daraufhin von den anderen gesagt, was ihnen auffällt. „Das ist eine kostbare Erfahrung“, so die Trainerin. Denn manch einer hört zum ersten Mal, dass er aufgeräumt wirkt, humorvoll, sehr klar in

seiner Sprache. Was er selbst so möglicherweise noch nicht festgestellt hat. Ein typischer Fall von Selbstbild und Fremdbild – der eigenen Einschätzung und dem, wie uns andere Menschen erleben. Diese Spiegelung kann man auch mit Freunden machen oder mit Kollegen, mit denen man sich gut versteht. Letztlich geht es um die Frage: Wie möchte ich wahrgenommen werden?

### Im Arbeitsalltag stemmen wir mehr, als uns bewusst ist

Kienecker rät, sich selbst zu beobachten und aufzuschreiben, was man gut kann, welche Fähigkeiten man hat und im Berufsleben einbringt. Das ist vor allem dann ungewohnt, wenn man schon seit einigen Jahren in dem gleichen Job arbeitet. Ein Sekretärin wird sagen: Termine machen, Reisen für den Chef buchen, Korrespondenz erledigen, Akten und Unterlagen verwalten. Doch steckt tatsächlich viel mehr dahinter: die ganz hohe Kunst der Diplomatie, ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit, Menschenkenntnis par excellence, Einfühlungsvermögen. „Vieles, das wir im Alltag machen, ist für uns so selbstverständlich, dass wir es gar nicht sehen“, sagt Kienecker. Und es sei Teil

der Leistungsgesellschaft, diese Fähigkeiten als selbstverständlich abzutun. Vor allem Frauen neigen dazu, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. Hat man ein Din-A4-Blatt vor sich, vollgeschrieben mit eigenem Können, Fähigkeiten, die man vorher nicht im Fokus hatte, ist dies ein machtvoll Instrument. Es ist eine Bestärkung darin, sich selbst gut zu finden und zu loben, statt an sich herumzumeckern. Daher sollte man die Zeilen immer wieder durchlesen.

Natürlich wirkt man damit nicht von jetzt auf gleich anders. „Es geht nicht darum, ein anderer Mensch zu werden“, sagt Kienecker. Doch gerade in Momenten, in denen man sich unsicher fühlt, kann man sich dieses Blatt im Geiste vor Augen holen. Hilfreich ist es auch, einen Gegenstand bei sich zu tragen, der die eigenen Stärken symbolisiert – und ihn zu berühren. So lenkt man das Bewusstsein auf die Stärken, statt der Stimme der inneren Meckerliese zu lauschen. Dabei gilt: üben, üben, üben. „Eine Fremdsprache oder Tanzen lerne ich auch nicht von heute auf morgen“, sagt Kienecker. Aber es macht etwas mit einem, wenn man sich immer wieder ins Bewusstsein holt, worin man gut ist. Der innere Nörgler hat schließlich lange genug Macht gehabt.

KOMPASS



### Bitte weniger Wohlfühlzirkus!

EIN KOMMENTAR VON TORSTEN SCHUMACHER

⚡ Manche Unternehmen verkommen zu Wohlfühlzirkus. Personalverantwortliche, Wirtschaftsethiker und Organisationspsychologen überbieten sich gegenseitig mit Vorschlägen, wie das arme Wesen Mitarbeiter vor den Unwägbarkeiten des harten betrieblichen Alltags geschützt werden kann. In der Folge ist das innerbetriebliche Gesundheitsmanagement der am stärksten wachsende Bereich. Neben Betriebssport und betriebsärztlicher Betreuung sind Angebote zu Stressmanagement, Suchtprävention und Ernährungsberatung getreten. Yoga für Manager hier, Rückenschule für Mitarbeiter der Produktion dort.

Das ist ganz hübsch, hat allerdings Folgen. Erstens: Was im Antlitz sozialer Mitarbeiterorientierung daherkommt, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als Angriff auf genau das, was gestärkt werden soll – die Selbstverantwortung des Einzelnen. Denn nur der Einzelne selbst kann verantwortlich dafür sein, dass er nicht übergewichtig und kettenrauchend durch die Firmenflure keucht.

Zweitens zeigt sich eine absurde Anspruchshaltung. Zwei Beispielen: Ein mittelständisches Pharmaunternehmen schenkt jedem neuen Mitarbeiter eine Goldmünze im Wert von 500 Euro, dazu die kostenlose Mitgliedschaft im teuersten Fitnessklub der Stadt. Als die Firma eine wirtschaftlich schwierige Zeit durchmacht, wird jeder Mitarbeiter gebeten, auf eine der beiden Leistungen zu verzichten. Nur für zwölf Monate. Der Aufschrei ist laut, die Empörung groß.

Eine große Versicherungsgesellschaft lässt jedem Mitarbeiter seit vielen Jahren einen Nikolausbeutel im Wert von 1200 Euro zukommen. Zwei Mitarbeiter haben das Jahr über nichts anderes zu tun, als den Nikolausbeutel zu füllen. In den Wochen nach Nikolaus bleiben Kundenanfragen länger als üblich liegen, denn die Mitarbeiter prüfen mit ausgiebigen Internetrecherchen den Wert der Gegenstände im Beutel. Und wehe die Summe liegt unter 1200 Euro!

Machen Sie diesen Zirkus nicht mit. Stattdessen bezahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und dann lassen Sie sie arbeiten. Und sorgen Sie dafür, dass Ihre Führungskräfte ihren Job machen: den anderen mit echtem Interesse wahrnehmen, nach seinen Stärken einsetzen und als konstruktiver, fordernder Sparringspartner zur Verfügung stehen. Wenn dies halbwegs gelingt, können wir uns das ganze Brimborium der Wohlfühl- und Betreuungsmaschinerie sparen.

Der Autor ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Sie erreichen ihn unter [schumacher@companycompanions.com](mailto:schumacher@companycompanions.com).

### BUCH DER WOCHE

## Plädoyer für mehr Zuversicht

ANDREAS MATZ

Inhalt: ●●●●●  
Wenn sich jemand mit dem Thema Optimismus auskennt, dann Jens Weidner. Denn der Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie ist Vorstand des Hamburger Clubs der Optimisten. Dieser hat das erklärte Ziel, dem Optimismus zum Durchbruch in Deutschland verhelfen. Denn Menschen mit dieser Geisteshaltung gelten als zufriedener und erfolgreicher. Zu Beginn

des Buchs „Optimismus“ geht es um den Gegenspieler des Optimisten, und wir lernen, dass Pessimisten wichtig sind, etwa als Controller oder Finanzbeamte. Naiven oder Zweckoptimisten mangelt es an Realitätsbezug, weshalb sie häufig scheitern. Am weitesten kommt der „Best-of-Optimist“. Jedoch muss der Leser bis etwa Seite 100 durchhalten, um von diesem Modell zu erfahren. Etwa ab der Hälfte des Buches geht es um die praktischen Fragen: Wie wird man zum Optimisten, wie kann

man diese Lebenshaltung kultivieren, wie profitieren Beruf und Privatleben davon?

**Präsentation:** ●●●●●  
Weidner schreibt sehr anschaulich. Obwohl sehr viel Psychologie im Spiel ist, verstehen auch Laien, worum es geht. Zahlreiche Beispiele verstärken diesen Effekt. Das Buch beschreibt mehr, als dass es anleitet. Gleichwohl findet der Leser besonders in der zweiten Hälfte viele umsetzbare Hinweise, um mit

einer optimistischen Grundhaltung zu besseren Ergebnissen zu kommen.



„Optimismus. Warum manche weiter kommen als andere“ von Jens Weidner, Campus Verlag, 218 Seiten, 19,95 Euro

**Praxiswert:** ●●●●●

Wir werden nicht als Optimisten geboren. Vielmehr ist diese Geisteshaltung das Ergebnis eines Sozialisierungsprozesses mit vielen Faktoren. Doch auch Optimismus ist zu einem gewissen Grad erlernbar. Vorschläge für lebenslange persönliche Lernstrategien füllen ein Kapitel. Nicht zuletzt helfen Techniken und Tricks auch in schwierigen Lagen, die Zuversicht nicht zu verlieren. Weidner plädiert für ein kraftvolles Ja zur Zukunft.

## In Gehaltsverhandlung sollten Angestellte nicht zu hoch pokern

⚡ Bei einer Gehaltsverhandlung fordern Arbeitnehmer gern einen hohen Betrag, weil sie davon ausgehen, heruntergehandelt zu werden. Das wirkt gierig, warnt der Karriereberater Thorsten Knobbe. Beschäftigte deklassierten sich mit überzogenen Forderungen als inkompetent, weil es zeige, dass sie von den Gepflogenheiten in Branche und Firmen keine Ahnung haben. Der Experte rät zu realistischen Forderungen. Zur Orientierung dienen Gespräche mit Kollegen, für viele Branchen gibt es Gehaltsdatenbanken im Internet. (dpa)

ANZEIGE

## » Stuzubi «

# Karriere Messe

## 07.10. » Abiturienten & Realschüler

10-16 Uhr. Eintritt frei.

## 08.10. » Studenten & Young Professionals

# stuzubi.de

### Hamburg • Sporthalle

#Stuzubi