

Diese Mitarbeiter

- sind beim Kunden überzeugender
- haben den Mut, auch ungewöhnliche Ideen zu entwickeln und zu äußern
- sprechen Konflikte, neue Gesichtspunkte und Risiken offen an
- denken und handeln engagierter und selbstständiger
- bewältigen besser komplexe Situationen.

Gradlinige, couragierte und selbstbewusste Mitarbeiter nutzen aber nicht nur ihren Unternehmen – sie selbst profitieren. Nachweislich sind sie zufriedener im Beruf, gesünder und produktiver. Merke: Wer everybody's darling sein will, ist sehr schnell everybody's Depp.

Einstellungen reflektieren

Um es klar zu sagen: Es geht nicht darum, eigensinnig zu handeln, um partout nonkonformistisch zu sein. Entscheidend ist, das richtige Maß zu finden, zwischen selbstsicherem, offenem Auftreten einerseits und unangenehm, forderndem Verhalten andererseits. Denn wer nur eigenbrötlerisch agiert und Widerspruch um den Widerspruch willen zu seinem Markenzeichen macht, wird sich sehr schnell einen neuen Job suchen müssen.

In Trainings sollten daher stets neben den fachlichen Inhalten auch die inneren Glaubenssätze und Haltungen der Teilnehmer reflektiert werden. Chancen dazu bieten sich meist reichlich, etwa wenn Teilnehmer äußern, dass sie nicht wissen, wie sie ihren Vorgesetzten (Projekt-)Ergebnisse, die sie während des Trainings erarbeitet haben, präsentieren sollen. Einerseits wollen sie sich profilieren, andererseits haben sie wegen möglicher negativer Konsequenzen Ängste, eigene Meinungen, Sichtweisen und Leistungen nach oben, dem Chef gegenüber, zu vertreten. Hier denkt man unwillkürlich an einen Spruch von Karl Valentin: „Mögen hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut.“ In den Trainings sollten die Teilnehmer daher die Gelegenheit bekommen, in einer geschützten Atmosphäre zu reflektieren, wie sie etwa damit umgehen, wenn sie auf Ablehnung oder gar Kritik treffen.

Mitarbeiter und Führungskräfte sollten daher in Trainings darin unterstützt werden, sich mit ihren oftmals unbewussten Haltungen und Einstellungen hinsichtlich Anpassung, Konformismus und Selbstbewusstsein auseinander zu setzen und ihre Persönlichkeit konsequent zu entwickeln. Selbstmanagement in diesem Sinne bedeutet, die eigenen Werte und Normen, Bedürfnisse und Ziele, Stärken und Schwächen, das Streben nach Anerkennung und den wahrgenommenen Selbstwert zu hinterfragen.

Lernen, Position zu beziehen

Wer als Mitarbeiter oder Führungskraft authentisch auftreten und kommunizieren will, sollte sein eigenes „inneres Team“ kennen. Verschiedene innere Anteile melden sich in uns, beispielsweise der höfliche Zustimmung („halt dich lieber zurück, sonst hat das negative Konsequenzen“), oder der kritische Geist („ich stehe zu meiner Meinung, auch wenn ich anecke“).

Um mit sich selbst in Einklang zu kommen, ist es wichtig,

diese Stimmen bewusst wahrzunehmen und zu lernen, eine „innere Teamentwicklung“ in kürzester Zeit durchzuführen. Ein Beispiel für einen möglichen inneren Dialog: „Okay, Zustimmung, du hast Recht. Ich könnte anecken mit meiner Meinung. Da ich sie aber für sehr wichtig halte, werde ich dem kritischen Geist beibringen, sie in angemessener Form zu sagen, also ohne andere anzugreifen oder bloßzustellen.“

Für viele ist es hilfreich, sich vor ihrem geistigen Auge vorzustellen, was passieren kann, wenn ihre Äußerungen beim Chef partout nicht ankommen und dieser sagt: „So ein Unsinn.“ Den worst case, etwa eine Kündigung oder Abmahnung, zieht ein selbstsicheres Verhalten in den seltensten Fällen nach sich – wenn die eigene Meinung angemessen vertreten wird. Im Geiste sollte man daher einen guten Ausgang vorwegnehmen und einüben, mit Einwänden konstruktiv umzugehen.



Sabine Weihe ist seit 1993 als Personalentwicklerin und Trainerin tätig. Insgesamt siebenjährige Praxiserfahrung als PElerin und Trainerin in deutschen und US-Unternehmen. Sie führt vor allem Nachwuchs- und Führungskräfte trainings durch. Langjährige Kompetenzen in der Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Arbeitstechniken und Kommunikation.

Kommunikation verbessern

„Powertalking-Strategien“ und die Fähigkeit, der Situation angemessen zu kommunizieren, sind sehr nützlich und wichtig in diesem Zusammenhang. Üben Sie, wie Sie angemessen Kritik äußern, gegensätzliche Position deutlich machen und unbequeme Fragen so vorbringen, dass sich der/die andere nicht sofort auf die Füße treten fühlt, sondern gemeinsam mit Ihnen konstruktive Lösungen erarbeitet.

1. Sag es positiv:

Fokussieren Sie in Ihrer Sprache wie Ihr Denken vornehmlich auf realistische und positive Dinge/Ziele. Dann werden Sie es schaffen, selbstbewusst und selbstsicher klare Position zu beziehen, ohne Ihre Gegenüber zu verärgern. Meiden Sie Vorwürfe und Anklagen, schildern Sie vielmehr sachlich den derzeitigen Ist-Zustand, ohne Schuld zu verteilen. Verzichten Sie auf Negativformulierungen wie „Das ist bestimmt nicht gut, so schlecht wie die Präsentation vorbereitet ist.“ Besser: „Ich mache das Beste aus der Situation.“

Auch negativ besetzte Begriffe, zum Beispiel „Blindbewerbung“, sollten Sie gegen positive, etwa „Direktwerbung“, austauschen. Oder statt „Kosten“ besser „Investition“

Fortsetzung nebenstehend

nen“, statt „Kritikgespräch“ besser „Feedbackgespräch“ oder „Optimierungsgespräch“ etc.

2. Motivierende Aussichten aufzeigen

Motivieren Sie sich und andere, indem Sie etwas Erfreuliches in Aussicht stellen. Streichen Sie das Wörtchen „muss“ aus Ihrem Vokabular. Also statt: „Ich muss diesen Bericht durchgehen, bevor ich ihn abgebe.“ besser „Ich gehe diesen Bericht nochmals durch, damit ich ihn heute Abend noch vorlegen kann.“ Welche Variante motiviert Sie mehr?

Verzichten Sie auch auf Aber-Formulierungen. Beispiel: Statt „Das verstehe ich, aber...“ besser: „Ich verstehe Ihren Standpunkt ergänzen möchte ich...“. Im Laufe der Zeit werden Sie feststellen, wenn Sie das Wort „aber“ durch „und“ ersetzen, werden Sie wesentlich mehr Unterstützung von anderen erfahren.

3. Setzen Sie Ihre eigene Energie dahinter!

Formulieren Sie Aussagen nicht als Entschuldigungen. Statt: „Ich kann leider nicht so gut zeichnen, ich hoffe, Sie werden trotzdem alles Wichtige nachvollziehen können.“ besser: „Diese Grafik stellt unsere Umsatzentwicklung dar!“¹² Machen Sie sich also nicht kleiner als nötig. Das gilt auch für Einwände und Nachfragen. Entschuldigungsfloskeln wie: „Tut mir sehr leid, aber ich muss Sie deswegen noch einmal belästigen...“ gehören auf die Don't-Liste.¹³

4. Der elegante Nein-Verkauf Negative Aussagen wie „Da kann ich Ihnen gerade nichts zu sagen.“ kommen ebenso auf den Index. Sie könnten in diesem Fall genauso sagen: „Mein Kollege Herr Schmid ist hier der kompetente Ansprechpartner.“

5. W-Fragen stellen:

Wenn jemand mit „Killerphrasen“ auf Ihre Meinung reagiert („das ist doch Blödsinn“, „das geht sowieso nicht...“) atmen Sie erst mal tief durch und stellen dann eine Gegenfrage: „Was genau stört Sie an der Idee?“, „Welche Gründe im Einzelnen sprechen gegen meinen Vorschlag?“ Wiederholen Sie die Einwände, um dann auf Ihre Argumente zurückzukommen (ohne „Aber – wie in Punkt 2 beschrieben“)

Die Erfahrung zeigt: Wer sich immer wieder mit seinen inneren Überzeugungen auseinandersetzt, dem fällt es immer leichter, selbstbewusst zu handeln, auch Vorgesetzten gegenüber Flagge zu zeigen und Impulse zu setzen. Das erfordert jedoch immer wieder Mut und Vertrauen in sich selbst – Fähigkeiten, die erlernbar und trainierbar sind!

Checkliste: Die 10 wichtigsten Punkte, wenn Sie Flagge zeigen wollen

1. Machen Sie sich Ihrer inneren Dialoge bewusst.
2. Setzen Sie auf Persönlichkeit: orientieren Sie sich an großen Vorbildern!
3. Stärken Sie Ihren inneren Halt durch Auseinandersetzung mit Ihren Werten.
4. Trainieren Sie, angemessen mit Kritiken und Angriffen anderer umgehen zu können.
5. Vermeiden Sie Rechtfertigung – stellen Sie lieber W-Fragen.
6. Zeigen Sie motivierende Aussichten auf.
7. Setzen Sie Ihre eigene Energie dahinter.
8. Der elegante Nein-Verkauf.
9. Stellen Sie W-Fragen bei Einwänden.
10. Streichen Sie „Ja aber“ und „Ich muss/Sie müssen“ aus Ihrem Vokabular.

everybody's darling – everybody's depp

Zeigen Sie Flagge

Vertriebler sollten selbstbewusst auftreten und auch Vorgesetzten gegenüber ihre Meinung äußern. Die beiden DVVA-Autorinnen und Trainerinnen Christine Lehner und Sabine Weihe erläutern, was zu beachten ist, wenn man klare Positionen beziehen will.

meine Meinung sage.“ Und das, obwohl ansonsten eher Jagdsagertum im Unternehmen vorherrscht.

Eines ist aber sicher: Unternehmen mit den selbstsicheren Vertrieblern behaupten sich auf dem Markt besser. Die Gründe sind leicht nachvollziehbar.

Karriere machen wollen wohl die meisten Menschen. Doch wer schafft es, die Karriereleiter aufzusteigen? Was muss man dazu mitbringen neben Fachwissen und Können? Ist es etwa dem Aufstieg dienlich, selbstbewusst seine Meinung zu äußern und sich als Mensch mit Ecken und Kanten zu präsentieren? Oder ist es sinnvoller, nicht weiter aufzufallen, sich konform zu verhalten und dem Mainstream anzupassen?

Wer eine eindeutige Antwort erwartet, den müssen wir – leider – enttäuschen. Denn was letztlich der Karriere zuträglich ist, hängt wesentlich von der jeweiligen Unternehmenskultur, der innerbetrieblichen Situation und natürlich von den Chefs selbst ab. So betont ein Vertriebsleiter „Mein Chef schätzt es sehr an mir, dass ich offen



Diplom-Pädagogin Christine Lehner ist seit 1992 als Trainerin tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Selbstmanagement und Führung. Als Beraterin arbeitet sie sowohl für internationale Konzerne sowie für mittelständische Unternehmen mit dem Ziel, Ressourcen und Kompetenzen aufzuzeigen.