

WH!TEBOOKS



Stéphane Etrillard

# Mit Souveränität zum Ziel

Wie Sie im Beruf  
durch souveräne Gespräche  
überzeugen

GABAL

Stéphane Etrillard

## Mit Souveränität zum Ziel



Stéphane Etrillard

# Mit Souveränität zum Ziel

Wie Sie im Beruf durch souveräne  
Gespräche überzeugen

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliographische 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.

ISBN 978-3-86936-838-2

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Titelfoto: ASDF Media/Shutterstock  
Autorenfoto: Gabi Peto, Tel Aviv  
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Printed in Germany

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

# Inhalt

## Vorwort 7

- 1 Souveränität ist heute so gefragt wie nie 11**
  - Was ist Souveränität? 11
  - Souveränes Auftreten als Karrierefaktor 18
  
- 2 Mein Gesprächspartner und ich 25**
  - Standpunkte, Blickwinkel, Denkmuster 25
  - Handlungsspielräume erweitern 32
  
- 3 Charakterstärke zeigen 39**
  - Verantwortung übernehmen 40
  - Glaubwürdig kommunizieren 44
  - Was Authentizität bedeutet 50
  
- 4 Souverän kommunizieren 57**
  - Der Gesprächspartner im Fokus 58
  - Wer versteht, wird auch verstanden 64
  - Souverän argumentieren und überzeugen 72
  - Mit Schlagfertigkeit punkten 75
  - Sprache, Stimme, Körpersprache 81

- 5 Der diplomatische Weg 93**  
Mit guten Beziehungen mehr erreichen 94  
Sachlich und fair statt emotional und provokant 98  
Gemeinsamkeiten gibt es immer 101  
Diplomatisch verhandeln 105
- 6 Emotionen erkennen und verstehen 113**  
Gefühle bewusst wahrnehmen 115  
Die eigenen Emotionen im Griff behalten 123  
Damit Gespräche nicht eskalieren 128
- 7 Mit Konflikten souverän umgehen 137**  
Warum viele Konflikte unnötig sind 139  
Warum manche Konflikte sinnvoll sind 146  
Konflikte im Gespräch lösen 148
- 8 Schwierige Gespräche meistern 159**  
Grundsätze für den Umgang mit schwierigen  
Gesprächspartnern 161  
Auf rhetorische Provokationen souverän reagieren 166  
Souverän in heiklen Gesprächen 177
- 9 Das gewisse Extra für die persönliche Wirkung 189**  
Die Bedeutung der persönlichen Ausstrahlung 190  
Das eigene Charisma wecken 194
- 10 So bitte nicht! 201**  
Was eine souveräne Gesprächsrhetorik ist –  
und was nicht 201  
Die zwölf häufigsten Fehler in Gesprächen 205
- Nachwort 211**
- Literaturangaben 213**
- Stichwortverzeichnis 217**
- Über den Autor 220**

# Vorwort

Zumindest insgeheim wissen wir es längst: Die fachliche Qualifikation allein entscheidet schon lange nicht mehr über den Erfolg eines Menschen. Vielmehr sind es die persönliche Ausstrahlung und ein souveränes Auftreten in Gesprächen, Diskussionen und Verhandlungen, die den gesamten Verlauf einer Karriere maßgeblich mitbestimmen. Wer im Business Sicherheit und Kompetenz ausstrahlt und auch dann souverän handelt, wenn sich die Ereignisse überstürzen, schwierige Entscheidungen gefragt oder heikle Gespräche zu führen sind, sammelt die entscheidenden Punkte. Und nur wer einen souveränen Auftritt aufs Parkett legt, strahlt Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit aus und überzeugt schon durch die Art und Weise, wie er an Aufgaben herangeht und sie schließlich meistert. Für die eigene Karriere bringt das etliche Vorteile mit sich.

Im Privaten ist es nicht viel anders: Auch hier kommen wir nicht umhin, auf uns aufmerksam zu machen, wenn wir unsere Ziele erreichen und andere Menschen für uns einnehmen wollen. Es kommt darauf an, dass andere Menschen von uns Notiz nehmen, dass sie unsere Ideen hören und erfahren, was wir können und geschafft haben, wer wir sind, wofür wir stehen und was uns wichtig ist – zumindest dann, wenn wir nicht ständig den Kürzeren ziehen wollen.

In beiden Fällen kommen wir mit Souveränität zum Ziel. Denn wie wir von anderen Menschen wahrgenommen werden, hängt von unserem gesamten Auftreten ab. Das Gute daran ist: Wir brauchen das Feld nicht anderen zu überlassen. Vielmehr haben wir es selbst in der Hand und können unseren Auftritt optimieren. In diesem Buch beschreibe ich deshalb, was ein souveränes Auftreten ausmacht und wie jedermann seinen Souveränitätsfaktor deutlich steigern kann.

Wie sich zeigt, spielen hierbei die Kommunikation und der bewusste Einsatz der eigenen Persönlichkeit eine erhebliche Rolle. Mit dem richtigen Wissen und etwas Übung können Sie die Interaktion mit anderen Menschen viel bewusster gestalten und gezielter auf Ihre Gesprächspartner einwirken. Sie können Ihre persönliche Überzeugungskraft in Gesprächen und in Ihrem gesamten Auftreten deutlich steigern und sich besser Gehör verschaffen, Missverständnisse und unnötige Konflikte vermeiden und Zielsetzungen effektiver erreichen. Und das gibt Ihnen in nahezu allen beruflichen und privaten Situationen die Möglichkeit, sich von der Masse positiv abzusetzen. Schon damit ist sehr viel erreicht.

Viele Menschen wissen nicht, was ein souveränes Auftreten ausmacht, oder verwechseln Souveränität mit Überheblichkeit, was sogar noch fatalere Auswirkungen hat. Denn wer lediglich etwas unbeholfen ist, kann ganz einfach hinzulernen und an seiner Persönlichkeit arbeiten – passende Ansätze dafür gibt es genug, wie Sie später noch lesen werden. Wer jedoch Souveränität mit Großspurigkeit verwechselt, hat nicht nur eine Wissenslücke, sondern ist vermutlich unbelehrbar (und wird ein Buch wie dieses wohl leider auch nicht lesen).

Letztlich geht es darum, die eigene Persönlichkeit zu nutzen und gezielt einzusetzen – und keineswegs darum, die eigene Persönlichkeit zu verbiegen oder sich Verhaltensweisen anzutrainieren, die nicht zu einem passen. Auf dieser Grundlage und mit dem nötigen Fachwissen ist jeder Mensch dazu in der Lage,

mehr persönliche Souveränität zu entwickeln, und kann davon in seinem Leben spürbar profitieren.

Sie können zum Beispiel lernen, wie Sie mit den Mitteln der Diplomatie heikle Situationen entschärfen und Ihre beruflichen Beziehungen zielgerichtet gestalten, wie Sie im Beruf souverän und überzeugend kommunizieren und die eigene Reputation durch ein souveränes Auftreten nachhaltig verbessern und dabei Glaubwürdigkeit ausstrahlen und Vertrauen gewinnen. Außer dem Fachwissen brauchen Sie dafür vor allem die Entschlossenheit, das neue Wissen tatsächlich anzuwenden. In der Praxis kann das für Sie heißen, sich selbst immer wieder daran zu erinnern, dass Sie nicht in alte Gewohnheiten verfallen, sondern sich die Methoden einer souveränen Kommunikation gezielt ins Bewusstsein rufen – und dann bewusst nutzen. Damit werden Sie souveräner auftreten und schaffen die beste Ausgangsposition für den beruflichen Erfolg – und bereichern zudem Ihr privates Leben.

Natürlich geht es zumeist darum, Türen für die gewünschte Karriere zu öffnen: Ein gewinnendes Auftreten ist nun einmal vielfach der entscheidende Karrierefaktor – doch eben nicht nur das. An persönlicher Souveränität zu gewinnen bedeutet, insgesamt bewusster zu leben. Wenn Sie beginnen, Ihre Persönlichkeit bewusst einzusetzen, schärft das Ihre gesamte Wahrnehmung, was dazu führt, dass sich Ihnen ganz neue Perspektiven eröffnen.

Ich kann Sie daher nur dazu ermutigen, in Ihre Persönlichkeit zu investieren. Sie ist das Wertvollste, das Sie haben, und gleichzeitig der beste Ansatzpunkt, wenn Sie souveräner auftreten und mehr erreichen wollen.

Viel Freude beim Entdecken der zahllosen Möglichkeiten wünscht Ihnen

Ihr  
Stéphane Etrillard



# Souveränität ist heute so gefragt wie nie

# 1

Unbestritten steht ein souveränes Auftreten hoch im Kurs. Doch was macht eine solche Souveränität aus? Woher kommt sie? Was untergräbt Souveränität? – Und vor allem: Wie kann jeder Einzelne mehr persönliche Souveränität gewinnen? Antworten auf diese Fragen zu finden, ist gerade in Zeiten des Umbruchs, des kontinuierlichen Wandels und der zunehmenden Komplexität von besonderer Bedeutung. Denn in einer komplexen Welt ist das eigene Selbst die verlässlichste Konstante und die Basis für ein souveränes Auftreten, Entscheiden und Handeln. Und das ist vielfach der Schlüssel sowohl zum privaten als auch zum beruflichen Erfolg.

## Was ist Souveränität?

Ein souveräner Mensch ist in der Lage, sein Denken und Handeln eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu gestalten. Er lebt sein Leben, ohne sich von Fremdbestimmungen beherrschen zu lassen, und agiert dabei mit einem gesunden Maß an Sicherheit und Gelassenheit. Er bewahrt sich seine Entscheidungsfreiheit und ist sich zugleich der Fremdeinflüsse bewusst, denen jeder Mensch unterliegt. Er verfügt über ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl und ausreichend Selbstvertrauen, um schwie-

Sicherheit und  
Gelassenheit

rige Phasen und Herausforderungen des Lebens zu bewältigen. Die Gewissheit darüber ermöglicht es ihm, sich Risiken zu stellen, für die andere Menschen vielleicht nicht genug Courage oder Selbstsicherheit aufbringen. Denn er braucht keine Angst davor zu haben, zu versagen, da er aufgrund seiner Souveränität auch Verunsicherungen und Schwierigkeiten eingestehen kann. Es fällt ihm nicht schwer, sich Hilfe zu suchen, wenn er sie braucht, ohne an einem falschen Stolz festzuhalten.

Ein souveräner Mensch kann sowohl seinen Mitmenschen als auch den unterschiedlichsten Situationen aufgeschlossen gegenüberstehen, statt sich von ihnen abzugrenzen, wie es dem arroganten Charakter eigen ist. Und gleichzeitig ist er sich bewusst, dass eine stetig wiederkehrende Selbstreflexion notwendig ist, um das eigene Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen.



Souveränität bedeutet, das eigene Denken und Handeln eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu gestalten.

Souveränität  
kommt  
von innen

Diese Beschreibung zeigt zunächst zweierlei: Souveränität ist kein von außen gegebenes Geschenk, sie kommt von innen; sie erfordert Arbeit an der eigenen Persönlichkeit, und genau deshalb ist nahezu jeder Mensch in der Lage, souveräner aufzutreten. Außerdem wird schnell klar, dass persönliche Souveränität eine stabile Basis für jede Art von Erfolg ist. Das gilt gerade für Zeiten des Umbruchs und der Unsicherheit, in denen sich die Menschen nach Verlässlichkeit und Konstanten sehnen. Genau dafür stehen souveräne Persönlichkeiten. Deshalb lohnt es sich für jeden, die persönlichen Kompetenzen auszubauen und zu stärken, um so an Souveränität zu gewinnen.

## Das souveräne Ich

Souveränität ist ohne selbstbestimmtes Entscheiden und Handeln nicht denkbar. Doch wir alle erleben immer wieder, dass äußere Umstände, berufliche und familiäre Anforderungen sowie durchgetaktete Tagesabläufe echte Selbstbestimmung kaum noch möglich machen. Zumindest erscheint es uns vielfach so. – Wir fühlen uns fremdgesteuert und sind es vielfach auch. Doch permanente Fremdsteuerung steht im Widerspruch zu einer souveränen Persönlichkeit. Souveränität bedeutet, gerade in Anbetracht zahlreicher Verpflichtungen und anderer Zwänge, das Ruder eben nicht aus der Hand zu geben. – Das kann gelingen.

---

Eine wesentliche Bedingung für persönliche Souveränität ist ein klares Bewusstsein sowohl über das eigene Handeln als auch über die individuellen äußeren Einflussfaktoren.

---



Ohne eine klare Kenntnis der inneren und äußeren Einflussfaktoren ist selbstbestimmtes Agieren unmöglich. Persönliche Souveränität basiert also auf dem Bewusstsein darüber, wer wir selbst sind, was wir wollen, wie wir es erreichen und wie wir all dies mit den äußeren Einflussfaktoren in Einklang bringen können. Genau das ist allerdings kein einmaliger, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Und weil längst nicht alle Menschen die Bereitschaft zur kontinuierlichen Selbstreflexion mitbringen, bleibt persönliche Souveränität jenen Menschen vorbehalten, die sich nicht scheuen, einen klaren Blick auf sich selbst zu werfen. Das macht persönliche Souveränität so kostbar und insbesondere aus Sicht Dritter so attraktiv.

Im Einklang  
mit sich selbst

In der Praxis wird der Begriff Souveränität oftmals falsch verstanden. Und manchmal sind wir überzeugt davon, überaus souverän aufzutreten und ebenso zu wirken, während sich unser Gegenüber ein ganz anderes Bild von uns macht. Souveränität wird allzu leicht verwechselt mit Überheblichkeit, Selbstprofilierung

Arroganz ist  
keine  
Souveränität

und sogar autoritärem Verhalten. – All dies ist echte Souveränität natürlich nicht. Allerdings erfordert Souveränität sehr wohl ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, jedoch im ursprünglichen Sinne des Wortes.

Es geht also darum, sich des eigenen Ichs mit allen Facetten tatsächlich bewusst zu werden. Ein solches Selbstbewusstsein ist eine Vorbedingung für eine souveräne Ausstrahlung. Erst wenn wir unsere Stärken und Schwächen wirklich kennen, wenn wir wissen, was wir wollen und was nicht, und zugleich zutreffend einschätzen können, wie wir die eigene Persönlichkeit am besten nutzen können – um beispielsweise persönliche Ziele zu erreichen –, sind wir uns unseres Selbst bewusst.

Fragen Sie sich also ganz ehrlich, wie Sie sich selbst sehen, was Ihre Stärken und Schwächen sind, und fragen Sie andere (am besten gute Freunde), wie Sie auf sie wirken. Häufig leben wir mit einem verzerrten Selbstbild, das nicht der Realität und nicht dem Fremdbild, das andere sich von uns machen, entspricht. Versuchen Sie, sich beider Faktoren bewusst zu werden und sie möglichst in Einklang zu bringen. Das verhilft Ihnen zu mehr Natürlichkeit und Echtheit in Ihrem Auftreten.

Souveränität  
heißt konsequente  
Integrität

Letztlich wird all das, was eine starke Persönlichkeit und ihre Ausstrahlung ausmacht, in dem Begriff der persönlichen Souveränität vereint: Eigenschaften wie Selbstbestimmung, Verantwortungsbewusstsein, Sicherheit und Gelassenheit, ein gutes Selbstwertgefühl und ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein sowie Respekt und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Menschen sind grundlegende Merkmale souveräner Menschen. Persönliche Souveränität zeigt sich in einer konsequenten Integrität, also in der Ausrichtung der eigenen Lebensführung an den persönlichen inneren Wertvorstellungen. Auch das erfordert wiederum ein klares Selbstbewusstsein. Denn wer nicht weiß, wer er ist, welche Werte gelten und welche Lebensführung die individuell passende ist, kann sich nicht entsprechend ausrichten und auf den eigenen Weg fokussieren.

Persönliche Souveränität geht darüber hinaus mit einem hohen Maß an sozialer Kompetenz einher. Souveräne Menschen strahlen Verbindlichkeit und persönliches Engagement aus, wissen, was sie wollen und wie sie es erreichen können. Ihre Unverstelltheit vermittelt anderen Menschen Vertrauenswürdigkeit, und ihre soziale Kompetenz beeinflusst ihr gesamtes Kommunikationsverhalten. Das hat einen großen Einfluss auf das persönliche Umfeld: Denn unter solchen Bedingungen fällt es den Mitmenschen ebenfalls leichter, sich ihrerseits aufgeschlossen zu zeigen, den Argumenten und Botschaften offen zu begegnen und sich überzeugen zu lassen.

.....

Echte Persönlichkeiten sind nicht vollkommen, sondern haben ihre Ecken und Kanten.

.....



Wahre Souveränität erfordert Natürlichkeit (also das Gegenteil von einem aufgesetzten Verhalten). Das stärkt die eigene Glaubwürdigkeit ebenso wie die Überzeugungskraft und hinterlässt obendrein einen nachhaltigen Eindruck. Alle gekünstelten Verhaltensweisen dagegen verhindern Souveränität. Deshalb sind souveräne Menschen bereit, ihre Schwächen zu zeigen und ihre Ängste und Zweifel zu akzeptieren. Niemand ist vollkommen und es ist ein Irrglaube, anderen permanent Vollkommenheit suggerieren zu müssen. Tatsächlich sind es doch oft die kleinen Unzulänglichkeiten und Eigenarten, die von anderen positiv aufgefasst werden – und zwar dann, wenn man zu den eigenen Ecken und Kanten steht, anstatt sie zu kaschieren.

Wahre Souveränität erfordert Natürlichkeit

.....

**TIPP** Damit Sie als souveräne Persönlichkeit wahrgenommen werden:

- Übernehmen Sie ganz bewusst die Verantwortung für Ihr eigenes Handeln.
  - Vermeiden Sie alles, womit Sie Ihre persönliche Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzen.
  - Nutzen Sie Gelegenheiten, bei denen Sie sich ohne Abstriche als vertrauenswürdig erweisen können.
  - Bleiben Sie sich selbst und Ihrem Stil treu. Verbiegen Sie sich nicht in eine Richtung, die gar nicht zu Ihnen passt.
- .....

## Äußere Einflüsse erkennen und hinterfragen

Der persönlichen Souveränität geht immer ein (Selbst-)Erkenntnisprozess voraus. Das Ziel jeder Selbstreflexion ist es, sich selbst und die eigenen Handlungen zu verstehen und echte Einsichten über die wesentlichen Aspekte der eigenen Persönlichkeit zu erlangen. Sie können sofort damit beginnen. Indem Sie sich zum Beispiel selbst im Alltag und im Kontakt mit anderen Menschen beobachten und sich fragen, warum Sie sich so verhalten, wie Sie es beobachtet haben. Hilfreich ist es, sich im Rahmen dieser Selbstbeobachtung zu vergegenwärtigen, was man selbst denkt und fühlt, was einen antreibt oder ausbremst, wer oder was einen beeinflusst, was man tatsächlich will und was einem fehlt.

Aufrichtig sich selbst gegenüber

Ein wichtiger Punkt dabei ist absolute Ehrlichkeit zu sich selbst. Denn niemand hat nur gute Seiten, niemand macht alles richtig, niemand ist frei von Schwächen und Unzulänglichkeiten. Die Selbstreflexion führt nur dann zu echten Resultaten, wenn Sie aufrichtig sind gegenüber sich selbst. Nur so kommen Sie zu echten Einsichten über Ihre Persönlichkeit und können Schlussfolgerungen daraus ziehen, die Sie weiterbringen.

.....

Wesentlich bei der Selbstreflexion ist die Frage: Wer oder was beeinflusst mich in meinem Denken, Fühlen und Handeln?

.....



Die äußeren Einflüsse, die auf uns wirken, sind vielfältig und entziehen sich leicht unserer Wahrnehmung. In vielen Situationen kann man ohne Weiteres gar nicht sagen, ob eine Entscheidung oder ein Verhalten tatsächlich unabhängig vollzogen oder von äußeren Einflüssen bestimmt wurde. Wir glauben zwar vielfach, souverän und unabhängig zu handeln, werden jedoch häufig von unterschiedlichsten Einflüssen, Verhaltensmustern und Prägungen geleitet.

Hinzu kommt: Alle Menschen wünschen sich gemeinschaftliche Zugehörigkeit. Deshalb neigen wir zur Konformität, also dazu, uns den Menschen in unserer Umgebung anzupassen. Sogar dann, wenn die Anforderungen des Umfelds unseren eigenen Bedürfnissen widersprechen. Unser soziales Umfeld prägt uns meist so sehr, dass wir unser Denken, Fühlen und Handeln danach ausrichten, was innerhalb unserer Gemeinschaft üblich ist. Auch hier prüfen wir häufig nicht, ob dieser Einfluss uns fremdbestimmt oder ob er zu unserer Persönlichkeit passt.

Der Konformitätsdruck ist groß

Das kann mitunter weitreichende Folgen haben. Ein klassisches Beispiel ist die Wahl eines Berufes aus reiner Familientradition oder weil ein bestimmter Beruf Sicherheit zu versprechen scheint. Als Folge üben etliche Menschen Berufe aus, die ihnen weder Freude machen noch zu ihnen und ihren individuellen Stärken passen. – Oder wir treffen Entscheidungen, die zwar vernünftig erscheinen mögen, jedoch unseren inneren Überzeugungen widersprechen. Als Folge müssen wir mit Entscheidungen leben, die unserem Selbst widerstreben.

Die Auswirkungen von Fremdbestimmungen können also folgenreich sein, da die Kluft zwischen dem Selbst und den äußeren Einflüssen groß sein und zugleich elementare Fragen des Lebens betreffen kann. Äußere Einflüsse sind natürlich nicht per se schlecht. Wichtig ist jedoch, dass wir sie als solche erkennen, um selbst souverän entscheiden und handeln zu können. Wenn uns das gelingt, bringt das für unser Leben zahlreiche Vorteile mit sich.

## Souveränes Auftreten als Karrierefaktor

Was vielen nicht bewusst ist: Der berufliche Erfolg eines Menschen hängt wesentlich davon ab, welche persönliche Wirkung er auf andere Menschen erzielt. Das gilt tatsächlich für jeden Beruf – vom Handwerker über die Bürokraft bis zum Manager oder Unternehmer. Der Grund dafür ist plausibel: In allen Fällen stehen wir in Kontakt mit anderen Menschen (zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Mitarbeitern), die zumindest ab einem gewissen Punkt unseren Karriereverlauf maßgeblich beeinflussen.

Wir werden  
ständig beurteilt

Bei all diesen Kontakten werden wir, ob wir es wollen oder nicht, von anderen beurteilt. Wir werden als kompetent oder weniger kompetent, als geeignet oder weniger geeignet eingestuft. Und je nachdem, wie diese Beurteilungen ausfallen, stehen uns weitere Türen offen oder sie werden uns verschlossen.

Heute, im Zeitalter der Kommunikation, bestehen längst keine Zweifel mehr, dass der berufliche und somit auch der wirtschaftliche Erfolg in engem Zusammenhang mit der Persönlichkeit steht. Das gilt für alle Berufstätigen – übrigens unabhängig von ihrer fachlichen Kompetenz. Viele Unternehmen wollen und können es sich schlichtweg nicht mehr leisten, dass Mitarbeiter durch persönliche Defizite zur Belastung werden. Die Ansprüche, die an die Persönlichkeit der Mitarbeiter und ins-

besondere der Führungskräfte gestellt werden, steigen also zusehends, und über das berufliche Vorwärtskommen entscheiden heute längst nicht mehr nur die fachlichen Fähigkeiten und Qualifikationen.

Zwar hat das persönliche Auftreten schon immer eine wesentliche Rolle für den beruflichen Erfolg gespielt – wer einen souveränen Eindruck macht, findet einfach schneller Fürsprecher und hat es leichter, sich durchzusetzen –, doch kann die Bedeutung der eigenen Persönlichkeit heute gar nicht groß genug eingeschätzt werden. Die Grund ist: Persönliche Defizite der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen ein Kostenfaktor. Das lässt sich leicht am Beispiel einer Führungskraft veranschaulichen: Der neue Abteilungsleiter mag fachlich brillant sein, doch kaum hat er seine Position angetreten, macht sich Unmut breit. Es hagelt Beschwerden, die Fluktuation in der Abteilung nimmt zu, der Krankenstand steigt und erste Kunden springen ab. – Solche Szenarien sind keine graue Theorie, sondern gehören zum Alltag und sind dort nicht nur ärgerlich für alle Beteiligten, sondern schaden dem Image und kosten zudem Geld. Und tatsächlich scheitern Führungskräfte in 90 Prozent der Fälle nicht wegen fehlender Fachqualifikationen, sondern an mangelnder persönlicher Kompetenz.

Persönliche Defizite sind ein Kostenfaktor

Das gilt nicht nur für Führungskräfte. Wir wissen beispielsweise alle aus eigener Erfahrung beim Einkaufen, dass wir mit manchen Verkäufern einfach nicht warm werden und lieber den Kauf abbrechen, als uns etwas aufschwätzen zu lassen. Bei einer Kaufentscheidung kommt es nicht zuletzt auf den Sympathiefaktor an, darauf, welche persönliche Wirkung ein Verkäufer erzielt und inwieweit er es versteht, sich in seine Kunden einzufühlen.

.....  
Die persönliche Ausstrahlung ist im Beruf der größte Erfolgsfaktor.  
.....



Es gehört nicht viel Fantasie dazu, sich auszumalen, welcher Verkäufer es leichter hat, wenn die nächste Gehaltsverhandlung oder eine Beförderung ansteht: derjenige, der auf Kunden und Kollegen eine eher ungünstige Wirkung hat, oder derjenige, der bei Kunden und Kollegen begehrt ist? Und diese Außenwirkung ist primär eine Frage der Persönlichkeit und des Auftretens.

Wer durch  
Souveränität  
überzeugt, setzt  
sich von der  
Masse ab

Wer also Defizite im persönlichen Auftreten zeigt, wird heute nur noch in Ausnahmefällen die Chance für den nächsten Schritt nach oben erhalten. Andersherum: Wer durch ein souveränes Auftreten überzeugt, setzt sich positiv von der Masse ab – und erhält weit bessere berufliche Chancen. Das gilt für alle Bereiche (nicht nur) des beruflichen Lebens – immer wird die Persönlichkeit eine ganz erhebliche Rolle bei der Entscheidung für oder gegen jemanden spielen. Und was schon auf den unteren Stufen der Erfolgsleiter beginnt, erhält mit jedem weiteren Schritt immer größere Bedeutung.

## Erfolgsfaktor Souveränität

Der Stellenwert einer souveränen Persönlichkeit wächst mit der Komplexität unserer modernen Lebenswirklichkeit. Und die moderne Zeit ist nun einmal komplex. Sie ist geprägt von Vielfalt, Unvorhersehbarkeit, stetigem Wandel, Bewegung, Vernetzung und Wechselwirkungen in immer neuen Konstellationen. Vieles ist heute – oft auf undurchschaubare Weise – miteinander verknüpft. Wo vieles ungewiss ist, stehen Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit hoch im Kurs. Konstanten und feste Größen, die Halt und Orientierung geben, sind rar und deshalb kostbar geworden – und hierbei geht es nicht nur um abstrakte Zusammenhänge, sondern in hohem Maße auch um zwischenmenschliche Beziehungen.

Wenn Sie also den komplexer werdenden Anforderungen selbstbewusst und zielorientiert entgegenreten wollen, setzen Sie ganz auf Ihre Persönlichkeit. Denn wo und in welcher Branche auch immer Sie arbeiten, wenn Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz aufmerksam umschaun, werden Sie bestimmt eines feststellen: Nicht nur das Ansehen, das ein Kollege in der Firma genießt, sondern eben auch die Aufstiegschancen und selbst die Gehälter hängen entscheidend von der persönlichen Ausstrahlung ab. Damit ist nicht allein gemeint, ob ein Mensch ein smartes Erscheinungsbild abgibt. Vielmehr kommt es im Beruf darauf an, Sicherheit und Kompetenz auszustrahlen – insbesondere in schwierigen Situationen oder wenn sich die Ereignisse überstürzen und Entscheidungen gefragt sind.

Souveränes Auftreten ist umso wichtiger in komplexen Situationen

Ob nun im Gespräch, bei Präsentationen und Verhandlungen oder einfach im Alltagsgeschehen: Wenn Sie einen souveränen Auftritt aufs Parkett legen, strahlen Sie Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit aus; und Sie überzeugen schon durch die Art und Weise, wie Sie an Aufgaben herangehen und sie schließlich meistern. Dass dies im Berufsleben etliche Vorteile mit sich bringt, ist naheliegend. Denn:

.....

Persönliche Souveränität signalisiert, dass Sie sich selbst und andere zuverlässig ans Ziel bringen, auch durch stürmische Zeiten.

.....



Eine souveräne Persönlichkeit zahlt sich aus, häufig sogar in barer Münze. Deshalb lohnt es jederzeit, die persönlichen Kompetenzen auszubauen und zu stärken.

## Persönlichkeiten sind gefragt

Souveränität wird vielfach missverstanden. Hierbei geht es nämlich ausdrücklich nicht darum, jederzeit perfekt zu sein und immer alles richtig zu machen. Manchmal bedeutet Souveränität sogar das Gegenteil. Dafür ein Beispiel: Im Beruf ist eine Sache gründlich schiefgelaufen, die Sie zu verantworten haben. Sie haben nun zwei Möglichkeiten. Sie können die Verantwortung von sich weisen und auf andere abwälzen und sich so aus der Affäre ziehen. Sie können den Fehler jedoch auch eingestehen, die volle Verantwortung übernehmen und außerdem schnellstmöglich für Nachbesserung sorgen. Welche dieser beiden Varianten von Souveränität zeugt und welche nicht, dürfte keine Frage sein. – Gerade in solchen Situationen zeigt sich, ob jemand tatsächlich souverän ist oder nur oberflächlich den Anschein erweckt.

**Souveränität lässt sich entwickeln** Souveränität ist ein Merkmal der eigenen Persönlichkeit und also gerade deshalb veränderbar. Wer effektiv an seiner Persönlichkeit arbeitet, kann seinen persönlichen Souveränitätsfaktor erheblich in die Höhe treiben. Sie haben es also selbst in der Hand, wie Sie Ihre Persönlichkeit entwickeln und wie Sie auf Ihr persönliches Umfeld wirken. Wenn Sie sich für ein souveräneres Auftreten entscheiden, leiten Sie damit eine ausnahmslos positive Entwicklung ein und erhöhen sofort Ihre persönlichen Erfolgsaussichten.

Die nachfolgenden Kapitel befassen sich ganz konkret und Schritt für Schritt damit, welche Aspekte echte Souveränität ausmachen, wie Sie in der Praxis dementsprechend handeln und Ihre Persönlichkeit gezielt ausbauen.

## ZUSAMMENFASSUNG

- Unser Leben ist durchdrungen von Komplexität und Wandel. Und in Zeiten der kontinuierlichen Veränderung sind souveräne Persönlichkeiten gefragt, denn sie sind Konstanten und feste Größen, die Halt und Orientierung geben.
- Eine wesentliche Bedingung für persönliche Souveränität ist ein klares Bewusstsein sowohl für das eigene Handeln als auch für die individuellen äußeren Einflussfaktoren. Denn ohne eine klare Kenntnis der Einflussfaktoren ist ein tatsächlich selbstbestimmtes Agieren unmöglich.
- Persönliche Souveränität basiert auf dem Bewusstsein davon, wer wir selbst sind, was wir wollen, wie wir es erreichen und wie wir all dies mit den äußeren Einflüssen in Einklang bringen können.
- Der persönlichen Souveränität geht immer ein (Selbst-) Erkenntnisprozess voraus. Das Ziel jeder Selbstreflexion ist es, sich selbst und die eigenen Handlungen zu verstehen und echte Einsichten über die wesentlichen Aspekte der eigenen Persönlichkeit zu erlangen.
- Der berufliche Erfolg hängt bei allen Menschen wesentlich davon ab, welche persönliche Wirkung sie auf andere Menschen erzielen. Das gilt ausnahmslos für jeden Beruf, denn in allen Fällen stehen wir in Kontakt mit anderen Menschen (zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Mitarbeitern), die zumindest ab einem gewissen Punkt unseren Karriereverlauf maßgeblich beeinflussen.