

„... BÜHNE FREI!“

Kommunikatoren müssen ihre unterschiedlichen Rollen besonders überzeugend ausfüllen. Warum auch Routiniers weiter an ihrer Eigenpräsenz arbeiten sollten, beschreibt dieses Plädoyer für einen wirkungsvollen Auftritt.

TEXT
SUSANNE T. HANSEN,
INHABERIN, EXIST
PERSONALSTRATEGIEN

susanne.hansen@exist-personal.de

► **Kommunikatoren** ist es ins Rollenbuch geschrieben, auf der „Bühne“ zu stehen. Anders als in den meisten Berufen fordert die Aufgabe als Kommunikationsmanager eines Unternehmens jedoch, im eigenen beruflichen ‚Stück‘ oft gleichzeitig in verschiedenen Rollen aufzutreten: als Dramaturg bei der Formulierung und Veröffentlichung des ‚Spielplans‘ des Unternehmens, als Protagonist in der vermeintlich sachlichen Berichterstattung über Unternehmensinterna vor der Öffentlichkeit, als Regisseur nach innen, der dem Ensemble die Richtung weist, und als ‚Flüsterer‘ des Vorstands im Souffleurkasten, wenn den Darstellern das richtige Stichwort fehlt. Angesichts dieses Kanons unterschiedlicher Rollen stellen die Wahrung der eigenen Identität und die Selbstvermarktung für Kommunikatoren eine besondere Herausforderung dar.

Seit langem wird die Frage kontrovers diskutiert, wie viel eigene ‚Marke‘ ein Kommunikationsmanager zeigen darf, ohne seinen CEO oder das von ihm repräsentierte Unternehmen in den Schatten zu stellen. Dieser Disput ist durch die Entscheidung von Angela Merkel für einen bekannten Medienmann als Regierungssprecher erneut entfacht worden. Die folgenden Ausführungen fügen den bekannten Argumenten keine weiteren

hinzu. Es handelt sich vielmehr um ein Plädoyer für ein Mehr an innerer und äußerer Authentizität im Vermitteln einer Botschaft. Diese Wahrhaftigkeit basiert auf einem klaren Bekenntnis zur eigenen Identität und zum übergeordneten Auftrag eines jeden Menschen, sich wirkungsvoll einzubringen. Das Transportmittel für Authentizität ist eine starke Ausdruckskraft, die durch Vielfalt in der Eigendarstellung nach außen vermittelt wird. Eine solche Präsenz stellt einen Erfolgsfaktor für jeden Kommunikator dar, gleich ob in seinem Rollenscript der Sub-Text ‚extrovertiert‘ oder ‚zurückgenommen‘ geschrieben steht.

„Die Welt ist eine Bühne, aber das Stück ist schlecht besetzt.“ (Oscar Wilde) Dieses Eindrucks kann man sich angesichts des oft blutarmen und unprofessionellen Auftritts vieler Manager nicht erwehren, auch wenn man die Welt nicht mit den Augen eines Zynikers betrachten möchte. Es sei deshalb erlaubt zu fragen, ob gerade Kommunikatoren im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung noch weiter an ihrer Strahlkraft arbeiten sollten, auch wenn, oder gerade weil, der präzente Auftritt für sie längst zur Routine geworden ist? Die positive Antwort darauf leitet sich aus drei übergeordneten Ansatzpunkten ab, die die Frage zum Appell werden lassen.



EIGENPRÄSENZ ALS ‚AUFTRAG‘

① Ohne die Schöpfung unbotmäßig heranziehen zu wollen, muss man der in Deutschland kulturell verankerten Moral einer vermeintlichen Bescheidenheit einen ebenbürtigen übergeordneten Wert entgegenhalten. Jedem Menschen sind Talente mit auf den Weg gegeben. Damit verbunden ist der Auftrag, diese Gaben wahrzunehmen, zu entwickeln und in einer ethisch ausgewogenen Balance zum eigenen und dem Wohl der Allgemeinheit zu nutzen. Bei Kommunikatoren steht dieser Auftrag sogar schriftlich in ihrem Arbeitsvertrag.

„Es gibt einen Platz, den du füllen musst, den niemand sonst füllen kann, und es gibt etwas für dich zu tun, das niemand sonst tun kann.“ (Platon)

② Als homo oeconomicus sollte einem klar sein, dass die Forderung nach einem wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen nicht vor unseren eigenen Schätzen Halt macht. Deshalb ist es in hohem Maße anständig, den Nutzen aus dem eigenen Vermögen – nämlich dessen, was ein jeder vermag – zum individuellen und kollektiven Überleben zu maximieren.

③ Schließlich leitet sich aus der Achtung vor dem Anderen der Auftrag ab, sich selbst mit seinem Beitrag dergestalt zu präsentieren, dass der Adressat dieser werbenden Botschaft in seinen Bedürfnissen, seinem Wissensstand, seinem Alter und seiner Sprache angesprochen wird. Verliebten muss man das nicht erklären, Politikern bisweilen eher; von dieser empathischen Grundhaltung lebt die Kunden-/Lieferantenbeziehung und mit ihr überlebt der Kommunikator vor den stren-

gen Augen seiner internen und externen Stakeholder.

STRATEGIE ‚DIVERSITY‘

Welcher intelligente strategische Ansatz ermöglicht die Erfüllung dieses Auftrags? Eine Anleihe bei der Unternehmenspolitik führt zum Begriff ‚Diversity‘. In den neunziger Jahren institutionalisierten die meisten DAX-Unternehmen in Deutschland Diversity als strategisches Instrument in ihrer Linienorganisation. Der Grundgedanke war, den in rasantem Tempo komplexer werdenden Aufgabenstellungen mit der organisierten Vielfalt an vorhandener Kompetenz und soziologischer Streuung zu begegnen (das systematische Nutzen von Schwarmintelligenz stellt die Fortentwicklung dieses Gedankens über die Unternehmensgrenzen hinaus dar). Der Einzug von Diversity in die Unternehmen ist unumkehrbar und mittlerweile in den Prozessabläufen vieler mittelständischer Unternehmen etabliert.

Die Übertragung der Diversity-Strategie auf das Individuum liegt systemisch auf der Hand: Dynamität, eine Melange aus Dynamik und Komplexität, die das Unternehmen beherrscht, spiegelt sich in den Anforderungen an Führungskräfte und Spezialisten wider. Manager müssen, wie das Unternehmen selbst, völlig neue Steuerungskompetenzen entwickeln, um die täglichen, oft widersprüchlichen Anforderungen zu meistern. Die Vielfalt dieser Herausforderungen erfordert einen starken, überzeugenden und Vertrauen schaffenden Auftritt der einzelnen Führungspersönlichkeit. Das Maß, in dem es dem einzelnen Manager gelingt, diese Präsenz zu zeigen, entscheidet heute zunehmend über sein Wohl und Wehe. Für Kommunikationsverantwortli-

che gilt dies in besonderer Weise, denn in ihrer Rolle kumulieren die unterschiedlichen Entwicklungsströme im Unternehmen und müssen aufbereitet wieder in das Unternehmen oder an die Öffentlichkeit gebracht werden.

„Die Überraschungen der Unstabilität aller Zustände, das sind Vergnügungen an der Lebendigkeit der Menschen, und sie steigern die Lebensfreudigkeit.“ (Bertolt Brecht)

VIelfalt IM AUFTRIFF

Das breite Spektrum an divergierenden Aufgaben in der Managerrolle erfordert eine vielfältige Ausdrucksfähigkeit, die ein nach Situation und Zielsetzung differenziertes Auftreten möglich macht. Jeder Mensch ist zu Beginn seines Lebens mit einem großen Repertoire an Ausdrucksmitteln ausgestattet, das sich offenbar im Verlauf der Sozialisation im Berufsleben auf einen schmalen Ausschnitt verengt. Das spontane, mitreißende Spiel von Kindern zeigt die Lebendigkeit auf, die einst vorhanden war. Erwachsene lassen diese nur noch bei bestimmten Anlässen zu und erfinden dafür mancher Orts eigens eine zusätzliche Jahreszeit.

Ziel muss also sein, einige Facetten der persönlichen Selbstdarstellung wieder ‚freizulegen‘ und damit eine unverwechselbare Farbe der ‚Marke Ich‘ ins Bild zu bringen. Man stelle sich das Mischpult einer Konzertanlage vor. Mit den verschiedenen Reglern können Bässe und Höhen eingesteuert werden – ein qualitatives Steuerungsinstrument, das der Musik Fülle verleiht. Zusätzlich kann jeder Regler nach oben oder unten geschoben werden – ein quantitatives Element, das steuert, wie expressiv oder zart die Musik ertönt. Menschen, und das unterscheidet sie

von Maschinen, verfügen noch über eine dritte Dimension, die ihre Ausdruckskraft ausmacht, eine individuelle Energie, die wir mit dem Begriff ‚Charisma‘ beschreiben. Alle drei genannten Faktoren können durch gezielte ‚Kultur‘-Arbeit an sich selbst mobilisiert werden – welch atemberaubende Perspektive!

„Don’t give me words – give me emotions.“ (Billy Wilder)

VOM INNEN UND AUSSEN

Die persönliche Ausdruckskraft und deren bewusst differenzierter Einsatz stehen in einer direkten Wechselwirkung zu den inneren Werten eines Menschen, denn Überzeugungen und Botschaften werden über die Selbstdarstellung nach außen getragen. Ein begeisternder Auftritt, eine wirkungsvolle Präsentation stärken das Selbstbewusstsein. In der Dynamik des Wechselspiels entsteht die Einheit zwischen Innen und Außen, zwischen Form und Inhalt – genau dies lässt einen

Menschen wahrhaftig wirken. Unsere Sprache drückt diese Ganzheitlichkeit mit dem Begriff der ‚Haltung‘ in seiner doppelten Bedeutung sehr treffend aus.

„... denn was innen, das ist außen.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

INS HANDELN KOMMEN

Wenn man seinen persönlichen Auftritt auf den Prüfstand stellt, kommt man nicht umhin, sich temporär in eine kritisch-distanzierte Haltung gegenüber seiner eigenen Person zu begeben. Diese Meta-Ebene wird optimal verstärkt durch das Medium Video. In der gemeinsamen Analyse einer Aufzeichnung mit einem professionellen Präsenz-Coach wird man zum Betrachter seiner selbst und erkennt die Schrauben für eine Veränderung.

Die Arbeit an der Präsenz führt denjenigen, der sich darauf einlässt, an seine ungenutzten Potenziale heran. Das Ringen um einen authentischeren, wirkungs-

volleren Auftritt gibt der persönlichen Reifekurve einen wichtigen Impuls. Wegen der Bedeutung dieser Arbeit ist es ratsam, größte Sorgfalt bei der Auswahl der professionellen Begleitung walten zu lassen. Am deutschen Markt gibt es eine Handvoll exzellenter Anbieter für Präsenz-Coaching, die die Kompetenz von Schauspielern einsetzen. Ihre methodischen Ansätze variieren, aber immer wird die mentale Ausrichtung als Schlüssel für eine veränderte Körpersprache betrachtet, was den qualitativen Unterschied zu den üblichen Rhetorik-Trainings ausmacht. Die folgenden Kriterien muss ein hochwertiger Präsenz-Coach erfüllen: ethische Grundsätze, Zielorientierung, Fach- und Methodenkompetenz sowie Diskretion. Wenn die gemeinsame Arbeit noch durch eine Prise Humor an Leichtigkeit gewinnt, bereitet es Spaß zu erleben, wie man sich souveräner, authentischer und kraftvoller präsentieren kann oder, um es in Anlehnung an Oscar Wilde zu sagen, wie das eigene Bühnenstück nach getaner Arbeit tatsächlich besser besetzt ist. ■



SUSANNE T. HANSEN

Susanne T. Hansen ist seit über zehn Jahren mit ihrer Firma EXIST Personalstrategien als Business-Coach und Change-Beraterin für renommierte Unternehmen tätig. Zuvor war sie Personalleiterin im HR-Management eines internationalen Finanzkonzerns. Sie ist ausgebildeter Business Master Coach, Beraterin für Organisationsentwicklung und Systemische Organisations- und Familienaufstellerin.

www.exist-personal.de

Foto: Privat

