

A close-up portrait of a middle-aged man with a shaved head and a serious expression. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a pink tie. The background is a neutral, textured grey.

PLASSEN
VERLAG

STEFAN WACHTEL

Sei nicht authentisch!

Warum klug manchmal besser ist als echt



STEFAN WACHTEL

Sei nicht authentisch!

Warum klug manchmal besser ist als echt

Copyright © 2014 by Dr. Stefan Wachtel
Copyright Deutsche Erstausgabe © 2014 by Börsenmedien AG, Kulmbach
Dieses Werk wurde vermittelt durch die Michael Meller Literary Agency GmbH,
München.

Gestaltung und Satz: Martina Köhler
Herstellung: Daniela Freitag
Lektorat: Claus Rosenkranz
Korrektorat: Hildegard Brendel
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-218-1

Portraitfoto: © Carsten Sander aus dem „Heimat“-Zyklus, 2012. Mit freundlicher
Genehmigung des Fotografen
Foto Innenseite: © Etienne Fuchs

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 · 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 · Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

Inhalt

Einleitung	11
-------------------------	-----------

I. Seien Sie gern Sie selbst. Aber machen Sie was daraus

1 Ehrlich nichtauthentisch –	
Wie das Unechte Tausende Menschenleben rettet	18
2 Warum manche einen besseren Eindruck machen	19
3 Gefangen in uns selbst – Authenticity Bias	20
4 Die zweite Natur	21
5 Je sozialer, desto weniger authentisch sind wir	23
6 Je besser unser Eindruck ist, desto mehr Fehler	
können wir uns leisten	24
7 Faking Intelligence	25
8 Selbstbewusstes Bewusstsein,	
unselbstbewusstes Bewusstsein	26

II. Warum wir authentisch sein wollen –

Das Herz auf der Zunge, die Hand auf der Brust

1 Was ist authentisch? Und wer sind wir, wenn wir auftreten?	32
2 Auf der Suche nach dem Echten –	
Das Märchen vom Kern	34
3 Das Paradox des Authentischen	38
4 Gefahren des Authentischen	41

5	Klischees des Authentischen	45
6	Wollen wir wirklich authentisch arbeiten?	49
7	Woher kommt der Wunsch nach dem Unverstellten?	50
8	Warum sollten wir überhaupt wir selbst sein?	53
9	„Das passt zu Ihnen!“	54
10	Der Deutsche stammt vom Deutschen Schäferhund ab, der ist auch authentisch	56
11	Vom Ausdruck zum Eindruck – zwei Authentizitäten	59

III. Warum es anders ist, als es uns gesagt wird

1	Selbstdarstellung geht in Ordnung	66
2	Es gibt keine Naturtalente	67
3	Wir sollten uns nicht nur auf den Bauch verlassen	72
4	Es kommt nicht nur zu sieben Prozent auf den Inhalt an ...	74
5	Die Nichtauthentischen gewinnen	76
6	Social Media machen nicht authentisch	79
7	Es ist egal, welcher Typ Sie sind	80
8	Es ist egal, ob es authentisch ist	81

IV. Warum wir mit dem Authentischsein immer wieder scheitern

1	Die Spur der allzu Authentischen	86
2	Der authentische Reflex	87
3	Misstrauen Sie dem selbst Erlebten	94
4	Was Ihnen nahegeht, wird Murks	95
5	Authentizität kann teuer werden	97
6	Nichtauthentische Gewinner I: Selbstversuch	98
7	Nichtauthentische Gewinner II: xkarenina	100

V. Wie weit manche mit Authentischsein kommen – oder auch nicht

1 Von Politikern lernen: Besser nicht	102
2 Von Spitzenmanagern lernen: Manchmal	115
3 Von Piloten lernen: Unbedingt	123
4 Von Starköchen lernen: Klares Ja	128

VI. Was man für einen authentischen Eindruck braucht

1 Lernen von innen nach außen: Zentrifugal – Mind over Matter	132
2 Lernen von außen nach innen: Zentripetal – Matter over Mind	135
3 Stellen Sie was dar – Power Posing	137
4 Werfen Sie Ihr Päckchen ab	139
5 Spielen Sie jemanden, der einen Auftritt hat.....	140
6 Seien Sie eher katholisch als evangelisch	141
7 Ignorieren Sie Misserfolge.....	143
8 Überwinden Sie Ihre Blackouts	145

VII. Wie man sich eine Bühne baut

1 Spielen Sie nicht gegen die Regie	148
2 Inszenieren Sie das, wofür Sie stehen	149
3 Beherrschen Sie die Bühne	153
4 Vermeiden Sie Störendes	155
5 Legen Sie einen drauf.....	158
6 Machen Sie keine falsche Bewegung.....	160
7 Starker Auftritt, starker Abgang	161

VIII. Wie man einen authentischen Eindruck hinbekommt

1	Seien Sie niemals spontan, wenn es um Wichtiges geht	164
2	Sagen Sie über andere nur Gutes	165
3	Bauen Sie ein Dach	167
4	Reden Sie nie ohne Plan	168
5	Lesen Sie nie Text vor	170
6	Bleiben Sie in der Spur	172
7	Geben Sie sich ein Profil	174
8	Schaffen Sie sich ein Etikett	176
9	Bleiben Sie in Deckung	178
10	Seien Sie nicht um jeden Preis im Recht	179
11	Korrigieren Sie sich niemals ohne Not	181
12	Lassen Sie sich nicht in die Karten schauen	182
13	Lassen Sie Ihr Inneres, wo es ist	183
14	Pflegen Sie Ecken und Kanten, aber nicht zu viele	185
15	Halten Sie Ihren Preis hoch – Das Hermès-Vuitton-Prinzip ..	187
16	Lernen Sie von den Staranwälten	189
17	Wenn Sie unsicher sind, fragen Sie besser nicht	192
18	Machen Sie sich rar	192
19	Nutzen Sie Details	194
20	Pflegen Sie Handschrift und Skizze	196
21	Überraschen Sie Ihre Umgebung – Uniform Bias	196
22	Definieren Sie, worüber Sie nicht reden wollen	197
23	Wenn etwas schief läuft, ändern Sie die Kennung	198

IX. Welche Taktiken funktionieren

1 Nehmen Sie Rat an	202
2 Trainieren Sie wie im Sport	203
3 Proben Sie mehrfach	204
4 Suchen Sie sprachlichen Zugang	206
5 Üben Sie den Auftritt vor den Schweinen	209
6 Seien Sie auf alles gefasst	210
7 Kennen Sie die Fettnäpfchen	211
8 Kleiden Sie sich schon für Ihren nächsten Job	212
9 Drohen Sie nie, warnen Sie eher	214
10 Geben Sie Ihren Aussagen einen Spin	215
11 Inszenieren Sie sich als schwach	218
12 Inszenieren Sie sich als stark	219
13 Regen Sie sich künstlich auf	221
14 Zeigen Sie Wertschätzung	222
15 Wenn Sie sich keine Namen merken können, dann merken Sie sich Namen	227
16 Gehen Sie nie in die Rechtfertigung	229
17 Sparen Sie sich Beteuerungen	230
18 Entschuldigen Sie sich lieber	237

X. Im richtigen Film

1 Spielen Sie im richtigen Film	240
2 Spielen Sie so gut, dass Sie authentisch scheinen	242
3 Verbergen Sie die Kunst	243
4 Spielen Sie Ihren Part variabel	244
5 Spielen Sie nur in dem Film, der zu Ihnen passt	246
6 Fallen Sie nicht aus der Rolle – Non-Decorum Bias	248
7 Seien Sie opportunistisch – Adaptation Bias	250

8	Schalten Sie Selbstzweifel aus – Impostor Bias	252
9	Bedenken Sie das Gegenteil	253
10	Behaupten Sie nie, Sie seien authentisch!	256
11	Übertreiben Sie es nicht	257
12	Halten Sie sich nicht für einzigartig	261
 Schluss		263
Epilog		266
Danke sehr		266
Literatur		267

Einleitung



Dieses Buch handelt von uns. Und dieses Buch handelt von Menschen, denen nichts in die Wiege gelegt wurde und die doch etwas hermachen. Es sind nicht unbedingt Überflieger, aber sie gewinnen. Sie gewinnen Aufträge, Preise, Blumentöpfe ... und sie gewinnen Menschen. Weil sie mehr sind als nur authentisch.

Dieses Buch handelt aber auch von Menschen, die nichts dazu lernen wollen, von allerlei allzu Authentischen, die am Ende verlieren.

Eines vorab: Ich sage nicht, dass Sie niemals authentisch oder spontan sein sollen. Sie müssen Werten treu sein, Sie müssen berechenbar sein, Sie müssen wissen, was Sie sich und anderen zumuten können. Ich plädiere auch nicht für freudlose, humorlose Arbeit an sich selbst und schon gar nicht für blanke Verstellung. Ich plädiere dafür, an einem guten Eindruck zu arbeiten.

Wir alle glauben, dass wir überzeugen können, wenn wir nur eins sind mit uns, wenn wir genau das tun, wozu wir „stehen können“. Wenn wir wir selbst sind, so wie wir gerade sind. Das ist ganz erstaunlich, denn unsere Alltagserfahrung erzählt uns täglich vom Gegenteil. Wo immer Menschen nur sie selbst sind und sonst nichts, geht eine Menge schief. Wenn Menschen hinzukommen, die „mehr aus sich machen“, geht vieles besser. Ihre Frage wird sein: Gehöre ich zu denen, die „über sich hinauswachsen“ können – die mehr sein können, als sie sind? Die zum Authentischen, das sie mitbringen, etwas beimischen können, das sie als Profi ausweist? Dieses Buch kann Ihnen dabei helfen, die Antwort auf diese Frage zu finden. Sie werden nach der Lektüre entscheiden, dass Sie zur zweiten Gruppe gehören wollen.

Das Buch ist ein entscheidender Schritt. Es entwickelt die Strategie, sich selbst und Ihre Arbeit an sich in ein gutes Verhältnis zu setzen. Auf den folgenden Seiten biete ich Ihnen Beispiele und Einsichten zu der einen Frage, die uns alle interessiert: Wie ist mein *Ausdruck*?

Sie werden erkennen, auf welche Weise Sie authentisch sein sollten – und auf welche nicht. Sie werden einsehen, dass die Art, wie Sie nun einmal sind, oder die Frage, ob Sie einen guten oder schlechten Tag haben, keine Rolle mehr spielen muss. Und Sie werden in der Lage sein, eine bessere Art zu entwickeln, wie Sie etwas erreichen, ob beruflich oder privat. Dieses Buch kann Ihre Methode verbessern, mit der Sie *Eindruck* machen.

Wir alle sind authentisch. Das ist auch gut so – solange uns das Authentische keine Probleme macht. Wir könnten es deshalb im Griff haben, kultivieren und etwas dafür tun – vielleicht auch uns inszenieren.

Szene 1: Eine Frau und ein Mann wollten etwas erreichen. Sagen wir, sie wollten eine Genehmigung bekommen, ein Restaurant an einer bestimmten Stelle zu betreiben, und in ein paar Tagen würden sie ein Gespräch dazu haben, es steht viel auf dem Spiel, es kann der entscheidende Schritt ihres Berufslebens werden. Aus ihrer Umgebung hörten die beiden: „Das macht ihr schon, ganz spontan, da geht ihr dann hin und da wisst ihr dann ja schon.“ Wahrscheinlich konnten sie sich keinen Coach oder Berater leisten. Sie kamen auch nicht darauf, dass man sich vorbereiten, dass man an sich arbeiten kann – das ist durchaus verständlich. Der wichtige Termin wurde zum Fiasko, denn im Gespräch sagten sie all das, was ihnen gerade in den Sinn kam, vielleicht waren sie auch nicht passend angezogen. Sie hatten keinen guten Plan.

Sie waren zu authentisch und bekamen die Genehmigung nicht, aber sie sagten sich: Das passiert uns nicht ein zweites Mal. Dies ist die wahre Geschichte von zweien, die im zweiten Anlauf eines der heute teuersten Restaurants der Schweiz führen. Sie waren beim zweiten Mal besser vorbereitet.

Szene 2: Ein Spitzenpolitiker, er hätte das Geld für einen oder zwei Berater, dazu stehen ihm noch alle Fortbildungsmöglichkeiten seiner Partei zur Verfügung. Doch er wollte so bleiben, wie er ist. Er bereitete sich allenfalls „inhaltlich“ vor, er wollte sich schließlich nicht verbiegen lassen – und scheiterte. In deutschen Bundestags-Wahlkämpfen hat sich diese Geschichte dreimal wiederholt und sie wird sich vermutlich auch in Zukunft wiederholen, denn der Deutsche stammt vom Deutschen Schäferhund ab ... aber darüber reden wir später.

Ganz man selbst sein, immer offen und ehrlich, das Herz auf der Zunge. Kaum eine Sehnsucht ist größer. Das Authentische in all dem Unechten zu erkennen, das ist, als ob man den Heiligen Gral fände. Dagegen macht sich vollkommen unmöglich, wer sich nicht auf Ursprüngliches, Echtes, Unverbogenes berufen kann. Dass es das Ursprüngliche, Echte bei Menschen allenfalls noch im Moment der Geburt gibt, ist deprimierend. Und dass das Authentische inzwischen industriell hergestellt wird, lässt uns nur noch lauter danach rufen.

Vor einigen Jahren sagte mir nach einem Vortrag jemand aus dem Publikum: „Finde ich gut, wie Sie das machen, so authentisch!“ Das enthielt eine versteckte Warnung: Ganz professionell war ich damals nicht. Es war keiner der richtig guten Vorträge, er war eher assoziativ. Er hatte zu wenig Struktur und war nicht gut genug vorbereitet. Ich war an dem Tag zu sehr ich selbst. Es fehlte

ein guter Plan und ich hätte den Vortrag proben sollen. Ich schien nicht nur authentisch und teils sogar spontan, was kein Problem gewesen wäre, ich war es auch. Etwas fehlte und ich musste daran arbeiten, dass dieses Etwas hinzukommt. Der nett gemeinte Satz „Sie sind so authentisch“ ließ mich Verdacht schöpfen. Er war der Anlass für dieses Buch.

„Die 5 Weisen“ hieß in dieser Zeit eine wöchentliche Kolumne des *Handelsblatts*. Mein Text mit der höchsten Resonanz hatte den Titel „Authentisch! Besser nicht!“. Offenbar war nicht nur mir unbehaglich bei der Vorstellung, immer authentisch sein zu sollen. Im Sommer 2007 hielt ich an der Universität Zürich den ersten Vortrag mit dem Titel „Authentisch – besser nicht!“. Dieses Thema begleitet mich seither. Es spaltet und es eint, denn bislang waren sich alle einig – auf den ersten Blick. Authentisch sein, echt sein, ganz man selbst sein, das zählt. Authentisch managen, authentisch auftreten, authentisch verkaufen, spontan und aus dem Bauch, das ist gefragt. Wer jedoch genauer hinsieht, muss ein paar Fragen stellen: Wer bin ich, wenn ich verkaufe, manage oder auftrete? Und interessiert das jemanden? Sind Topmanager, die ich im TV sehe oder auf der Betriebsversammlung höre, authentisch? Sind Politiker authentisch oder tun sie nur so? War die Kanzlerin authentisch? Und wenn nicht, warum war sie dann erfolgreich? Zweimal habe ich am Bieterkampf um die Vorbereitung des TV-Duells zur Bundeskanzler-Wahl teilgenommen. Ziel ist dort alles Mögliche, nur nicht authentische Kanzlerkandidaten.

Die Antwort auf die Fragen kann ich schon jetzt verraten: Authentisch sind die alle nicht. Manchmal muss man sagen: glücklicherweise. Die wichtigere Frage für Sie wird sein: Was kann ich tun, damit ich authentisch *scheine*? Meine Antwort lautet: das

Buch lesen, Methoden lernen, Ihre Wirkung gut vorbereiten. Ich bin Mechaniker des Auftritts und die Werkzeuge finden Sie in dieser Anleitung. Sie erklärt, warum manche Menschen einen besseren Eindruck machen als andere, warum manche im richtigen Film spielen – und manche nicht.

Wenn Sie ein gutes Maß finden wollen, stehen Ihnen allerdings drei Hindernisse im Weg. Das erste ist ein Strauß von Klischees und Missverständnissen. Das zweite sind fehlende Taktiken, um einen authentischen Eindruck zu erzeugen. Das dritte Hindernis sind Sie selbst. Davon handelt der letzte Teil: Wie passen Sie in den Film, in dem Sie jeden Tag spielen?

Dieses Buch kann Sie davor bewahren, das Unmögliche – und Unnötige – zu versuchen. Sie können nicht immer authentisch sein. Versuchen Sie stattdessen das Mögliche. Haben Sie einen Plan, seien Sie im richtigen Film, bereiten Sie sich vor, bleiben Sie in der Spur.

Dieses Buch hat von meinen Klienten gelernt, von kleinen Gesprächen, großen Reden jeder Art, Müll- und anderen Skandalen, allerlei Affären, der legendären Hauptversammlung einer Bank, auf der Gegenstände an den Kopf meines Klienten flogen, nicht enden wollenden Streiks, Champions-League-Trainern, die mit Ende 50 fragten: Was kann ich selbst noch besser machen? Sie finden hier Erfahrungen aus vielen Jahren Executive Coaching für Spitzenmanager und sieben Jahren Coaching für TV-Moderatoren.

Dieses Buch hat Fertigungstiefe: So populär die Titelüberschriften und Ratschläge sind, so profund sind die Argumente und Daten dahinter. Für viele der Taktiken gibt es Belege, oft Harvard- oder Stanford-Studien, manchmal von Universitäten aus Halle oder Dresden. Außerdem gehe ich induktiv vor: Ich analysiere Einzelfälle und mache daraus eine Regel. Fangen wir an.