



HAUFE.

TASCHEN GUIDE  
plus

Matthias Nöllke

# Schlagfertigkeit

Die 100 besten Tipps

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# Schlagfertigkeit

## Die 100 besten Tipps

Matthias Nöllke

5. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Angriffe souverän überstehen</b>	<b>7</b>
▪ Wie Ihnen Souveränität nützt	8
▪ Selbstsicherheit ausstrahlen	11
▪ Unabhängigkeit gewinnen	13
▪ Die eigenen Stärken und Schwächen kennen	18
▪ Sich dem anderen zuwenden	22
<b>Souverän durch Stimme und Körpersprache</b>	<b>25</b>
▪ Der Körper spricht mit	26
▪ Eine Frage der Haltung	28
▪ Mit Gesten überzeugen	34
▪ Die Mimik	36
▪ Die Kraft Ihrer Stimme	38
<b>Die Blockade verstehen und durchbrechen</b>	<b>41</b>
▪ Hilfe, Schlagfertigkeit gebraucht!	42
▪ Wie die Blockade entsteht	44
▪ Wie Sie die Blockade durchbrechen	46

<b>Starterpaket Schlagfertigkeit</b>	<b>61</b>
▪ Einfach etwas sagen	62
▪ Die Instant-Sätze	64
▪ Bonmots und treffende Zitate	69
▪ Kleine Spielverderber	73
▪ Einfache Konter	77
<b>Wie Sie unangemessener Kritik begegnen</b>	<b>83</b>
▪ Die Macht der Urteile	84
▪ Die Gegendarstellung	87
▪ Die Nachfrage	90
▪ Vergiftete Komplimente entlarven	93
▪ Die Dolmetscher-Technik	96
<b>Frauen und Männer</b>	<b>115</b>
▪ Die kleinen Unterschiede	116
▪ Nervtötende Sprüche	123
▪ Die Charmeoffensive	127
▪ Anmachsprüche	130
▪ Wenn Männer Witze erzählen	133
▪ Anzügliche Bemerkungen	137
▪ Schattenparker, Frauenversther und andere Warmduscher	139

<b>Bei Wutausbrüchen souverän bleiben</b>	<b>143</b>
▪ Warum wir wütend werden	144
▪ Wie wir auf Wut reagieren	145
▪ Wie Sie Ihre Souveränität bewahren	147
▪ Das Niederschweigen	149
▪ Drei goldene Regeln zur Wutbewältigung	153
▪ Wut entschärfen mit der Diplomatenzunge	156
▪ Die persönliche Würde schützen	159
▪ Dürfen Sie Wutanfälle ausnutzen?	163
<b>Wie Sie Schläge unter die Gürtellinie parieren</b>	<b>165</b>
▪ Die große Hämé	166
▪ »Witzige« Ablenkungsmanöver	184
▪ Schlagen Sie zurück	187

<b>Wie Sie die anderen zum Lachen bringen</b>	<b>195</b>
▪ Die wundersame Kraft des Lachens	196
▪ Die lustige Bemerkung	198
▪ Den Angreifer zum Lachen bringen	201
▪ Einfach überraschend: die SIHR-Technik	208
▪ Spielen Sie den Clown	214
▪ Ziehen Sie den Angreifer durch den Kakao	218
▪ Der klassische Gegenkonter	220
▪ Die Akupunktur-Technik	224
<b>Schlagfertig vor Publikum</b>	<b>229</b>
▪ Souverän in der Diskussion	230
▪ Fragen beantworten und Interviews meistern	237
▪ Stichwortverzeichnis	248

## Vorwort

Wer schlagfertig ist, hat einen großen Vorteil. Er lässt sich von anderen nicht vorführen, er weiß seine Interessen zu wahren und hat die Lacher auf seiner Seite. Schlagfertigkeit hilft Ihnen, unfaire Angriffe abzuwehren, Konflikte zu entschärfen und peinliche Situationen zu meistern. Mit der treffenden Bemerkung setzen Sie sich besser und vor allem schneller durch. Wenn Ihnen jedoch immer wieder mal die rechten Worte fehlen, haben Sie schlechte Chancen, sich gegenüber zungenfertigeren Zeitgenossen zu behaupten – sogar, wenn Sie im Recht sind.

Im Berufsleben haben Sie immer weniger Zeit, Ihre Zuhörer zu überzeugen. Gleichzeitig müssen Sie sich gegen Attacken zur Wehr setzen, die immer rüder und aggressiver werden. Die Nachfrage nach Büchern und Seminaren in Sachen Schlagfertigkeit ist unvermindert hoch. Nicht zufällig gehört der TaschenGuide Schlagfertigkeit zu erfolgreichsten Titeln dieser Reihe. Daher stellen wir Ihnen in der Best-of-Edition einen stark erweiterten TaschenGuide vor, der die Tricks und Techniken ausbauen und vertiefen möchte. Zugleich soll das Thema Souveränität etwas mehr Raum erhalten. Sie werden Ihre Witzfertigkeit schärfen und eine Fülle von Anregungen bekommen, um sich in Zukunft gegen alle Angriffe verteidigen zu können.

*Dr. Matthias Nöllke*



# Angriffe souverän überstehen

Schlagfertigkeit bedeutet mehr, als nur ein paar witzige Sprüche anzubringen. Vielmehr geht es darum, dass Sie Ihre Souveränität bewahren.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- was es heißt, souverän zu sein – und wie Sie es schaffen, unabhängig zu werden und aus der Rolle des hilflosen Opfers hervorzutreten;
- warum es Ihnen hilft, wenn Sie Ihre Stärken und Schwächen gut einschätzen können und sich dem anderen zuwenden.

## Wie Ihnen Souveränität nützt

*»Angst kann man in sich immer finden.  
Man muss nur tief genug suchen.«  
André Malraux*

### BEISPIEL

Frau Teubner sitzt in ihrem Büro und bearbeitet einen wichtigen Auftrag. Die Tür fliegt auf. Herein kommt ihr Chef, Herr Dauenhauer, offensichtlich schlecht gelaunt. Er fragt sie gereizt: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!« Frau Teubner zuckt zusammen und duckt sich über ihre Tastatur. »Aber ich habe erst gestern von Herrn Ralle die Unterlagen bekommen«, erklärt sie mit piepsender Stimme. »Ach ja?«, donnert Herr Dauenhauer zurück. »Und warum haben Sie sich nicht früher darum gekümmert?« – »Habe ich doch«, piepst Frau Teubner. »Aber Herr Ralle ...« Herr Dauenhauer schneidet ihr das Wort ab: »Jetzt schieben Sie doch nicht immer alles auf Herrn Ralle, wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre Arbeit zu erledigen!« Frau Teubner schaut zu Boden.

Fast jeder kennt solche Situationen. Unvermittelt wird man auf dem falschen Fuß erwischt, bekommt irgendwelche Anschuldigungen um die Ohren gehauen und weiß nicht, was man darauf erwidern soll. Reflexartig fangen wir an, uns zu verteidigen, und machen damit alles nur noch schlimmer. Was uns in solchen Situationen fehlt, ist die Souveränität.

### Die bedrohte Souveränität

Ob Sie souverän sind oder nicht, das hängt nicht allein von Ihnen selbst ab. Auch Ihre Mitmenschen können mehr oder weniger stark in Ihre Souveränität eingreifen, indem sie Sie missachten, Sie verunsichern oder der Lächerlichkeit preisgeben.

Das bedeutet, Sie können nicht so sein, wie Sie sein möchten. Ihr Selbstbewusstsein nimmt Schaden, Ihr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten nimmt ab, Ihre Unabhängigkeit ist dahin. Sie fühlen sich gedemütigt.

Schlagfertigkeit, wie wir sie verstehen, hat den Sinn, Ihre Souveränität und Ihre persönliche Würde zu schützen. Sie haben ein Recht darauf, mit Respekt behandelt zu werden. Und Schlagfertigkeit soll das Mittel sein, mit dem Sie sich diesen Respekt wieder verschaffen können.

## Was heißt »souverän sein«?

Souveränität, das könnten wir übersetzen mit Selbstsicherheit, Eigenständigkeit und Fähigkeit zur Selbsterkenntnis. Wer souverän ist, der lässt sich nicht so schnell von anderen nervös machen, sondern bleibt ruhig und gelassen, steht gewissermaßen »über« der Situation. Auch wenn sie heikel ist.

### BEISPIEL

---

Herr Küpper soll auf einer größeren Veranstaltung eines Unterverbandes referieren. Nach ein paar einführenden Worten wird er vom Moderator auf die Bühne gebeten. Etwas eilig hastet er hinauf, stolpert, fällt hin und die Seiten seines Manuskripts verteilen sich auf der Bühne. Ein paar Lacher, dann peinliche Stille, während er und der Moderator hastig die Seiten aufklauben. Herr Küpper humpelt ans Mikrofon und beginnt: »Meine verehrten Damen und Herren, wie Sie sehen, konnte ich es gar nicht erwarten, zu Ihnen zu sprechen.« Gelächter. »Doch nachdem ich vor Ihnen nicht ganz freiwillig einen Kniefall gemacht habe, gestatten Sie mir, dass ich noch kurz meine Manuskriptblätter in die richtige Reihenfolge bringe.«

---

Durch sein souveränes Verhalten und die augenzwinkernde Umdeutung seines Sturzes in einen »Kniefall vor dem Publikum« (über Umdeutungen gleich mehr) hat Herr Küpper diese peinliche Situation souverän gemeistert und bei seinem Publikum Sympathien geerntet.

### **Vier Fähigkeiten, die man lernen kann**

Das Wort »Souveränität« geht zurück auf das lateinische »superanus«, das so viel bedeutet wie »über jemandem befindlich, überlegen«. Im Völkerrecht bezeichnet die Souveränität eines Staates seine Unabhängigkeit und sein Recht, über alle wesentlichen Angelegenheiten selbst zu entscheiden. Einen Menschen bezeichnen wir als souverän, wenn er selbstsicher auftritt. Und wenn jemand eine Aufgabe souverän erledigt, so heißt das nicht nur, dass er seine Sache sehr gut gemacht hat, sondern auch, dass er sie mühelos geschafft hat.

Souveränität ist eine ungemein nützliche Fähigkeit. Sie hilft Ihnen schwierige Situationen durchzustehen und sich dabei selbst treu zu bleiben. Für Führungskräfte ist Souveränität unverzichtbar. Ein unsouveräner Vorgesetzter macht eine klägliche Figur, er oder sie hat »schon verloren«, wie man sagt. Aber auch für Mitarbeiter ist Souveränität sehr wichtig. Sie erleichtert den Umgang mit den Kollegen und hilft, sich gegenüber Vorgesetzten zu behaupten.

Nach unserem Verständnis ist Souveränität nicht so sehr eine Eigenschaft, die jemand hat, sondern eine Fähigkeit, die sich in bestimmten Situationen bemerkbar macht. Und zwar durch:

1. **Selbstsicherheit:** Wer souverän ist, strahlt Sicherheit aus. Er ist emotional stabil.
2. **Unabhängigkeit:** Souverän sein heißt seinem eigenen Urteil zu vertrauen und aus einer Situation herauszutreten, die bedrohlich erscheint.
3. **Realistisches Selbstbild:** Ein souveräner Mensch kennt seine Stärken und Schwächen. Er muss niemandem etwas vormachen, sondern bringt seine Stärken ins Spiel, er weiß aber auch, wo er nicht so brillant ist.
4. **Zugewandtheit:** Souveränität bleibt nicht auf sich selbst bezogen. Sie zeigt sich erst im Umgang mit anderen.

## Selbstsicherheit ausstrahlen

### BEISPIEL

---

Frau Teubner sitzt in ihrem Büro. Herr Dauenhauer platzt herein und blafft sie an: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!« Frau Teubner schaut auf, drückt das Rückgrat leicht durch und erklärt mit fester Stimme: »Natürlich nicht, Ich habe ja erst gestern damit angefangen.« – »Warum denn das?«, fragt Herr Dauenhauer. Frau Teubner lehnt sich auf ihrem Stuhl zurück: »Ich habe erst gestern die Unterlagen bekommen.« Herr Dauenhauer raunzt: »Was für ein Sauladen, hier!« Und marschiert wieder nach draußen.

---

Da hinterlässt Frau Teubner schon einen ganz anderen Eindruck. Sie tut eigentlich nichts anderes, als Selbstsicherheit auszustrahlen. Sie lässt sich nicht in die Haltung des ängstlichen Opfers hineinzwingen, sondern macht ihrem Chef unmissverständlich klar: »Mich können Sie nicht umpusten.« Moment mal, aber der Chef ist doch in dieser Situation genauso wütend wie in unserm ersten Beispiel. Na und? Herr Dauenhauer ist schlecht gelaunt. Doch das ist *sein* Problem. Denn eines ist hoffentlich klar: Derjenige, der sich in unserm zweiten Beispiel nicht souverän benimmt, ist Herr Dauenhauer.

## BEISPIEL

---

Nach dem Abmarsch von Herrn Dauenhauer bemerkt eine Kollegin: »Was war denn mit dem los?« Darauf erwidert Frau Teubner: »Ach, der hat einfach nur schlechte Laune. Das wird schon wieder.«

---

### **Tipp 1:**

Wenn Ihr Gegenüber Sie respektlos behandelt, lassen Sie sich nicht in die Rolle des hilflosen Opfers hineindrängen. Versuchen Sie sachlich und ruhig zu bleiben. Allein dadurch strahlen Sie Selbstsicherheit aus und wirken souverän.

## **Sich nicht von Gefühlen überwältigen lassen**

Selbstsichere Menschen lassen sich nicht so schnell von ihren Gefühlen mitreißen. Das bedeutet nicht, dass sie gefühllos sind oder ihre Gefühle unterdrücken; sie sind ihnen nur nicht ausgeliefert. Sie verfügen über die wichtigste Voraussetzung für »emotionale Intelligenz«: Selbstbeherrschung.

Frau Teubner etwa empfindet vielleicht Angst oder Ärger, wenn Herr Dauenhauer sie so schroff anfährt. Doch sie lässt nicht zu, dass diese Empfindungen sie beherrschen. Denn mit so einer Reaktion würde sie die ganze Situation nur verschlechtern. Sie bleibt ruhig und zeigt durch ihre Selbstbeherrschung Stärke.

### **Kleine Schritte zu mehr Selbstsicherheit**

Es ist nicht immer einfach, Selbstsicherheit auszustrahlen. Aber man kann es lernen. Sie dürfen nur nicht zu viel auf einmal erwarten. Selbstsicherheit muss wachsen. Am besten beginnen Sie, sich mit kleinen Gesten besser zu behaupten. Wie das gelingt, erfahren Sie in den nächsten drei Kapiteln. Sie lassen sich nicht mehr herumkommandieren. Schon darauf werden Ihre Mitmenschen reagieren. Und das macht Sie wiederum selbstsicherer.

#### **Tipp 2:**

Der erste Schritt zu mehr Selbstsicherheit: Sie entschließen sich, selbstsicherer zu werden.

## **Unabhängigkeit gewinnen**

### **BEISPIEL**

Das gewohnte Szenario im Büro von Frau Teubner: Herr Dauenhauer raunzt: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!« Frau Teubner schaut verwundert auf: »Welche Laus ist Ihnen denn über die Leber gelaufen, Herr Dauenhauer?«

Souveränität bedeutet sich unabhängig zu machen von den anderen. Frau Teubner geht gar nicht auf den Vorwurf ein, der in

der schroffen Frage von Herrn Dauenhauer steckt. Dadurch lässt sie ihn ins Leere laufen. Sie tritt aus der Situation heraus und gibt dem Verhalten von Herrn Dauenhauer *ihre* Deutung.

Damit erreicht sie zweierlei:

- Sie weist den Vorwurf zurück, ohne sich zu rechtfertigen.
- Sie bringt ein neues Thema ins Spiel: Die Laune von Herrn Dauenhauer. Dadurch gerät der Vorwurf in den Hintergrund.

## Sie legen gemeinsam die Situation fest

Situationen bilden den Rahmen, in dem wir handeln. Doch sind sie nicht einfach so »da«, vielmehr erschaffen wir sie durch unser Verhalten, zusammen mit unserem Gegenüber. Wir einigen uns stillschweigend darauf, wie wir die Situation definieren, etwa als Kritikgespräch oder als Wutanfall. Diese Einigung brauchen wir, um überhaupt miteinander umzugehen. Sonst handeln und reden wir aneinander vorbei.

Daraus ergeben sich drei Szenarien:

- Jemand kann Sie in eine bestimmte Situation hineindrängen (oder Sie ihn), indem er so tut, als sei sie gegeben. Wenn Sie darauf reagieren, akzeptieren Sie seinen »Vorschlag«, auf dieser Grundlage miteinander umzugehen.
- Sie können diesen »Vorschlag« ablehnen und einen »Gegenvorschlag« präsentieren oder ihn verändern – sodass er für Sie akzeptabel ist. Geht die Gegenseite darauf ein, haben Sie die Situation verändert.



- Können Sie sich nicht auf eine gemeinsame »Definition« der Situation einigen, hat es keinen Sinn, länger aneinander vorbeizureden. Sie sollten die Situation abbrechen.

## Definieren Sie die Situation um

Sie können sich aus einer unangenehmen Situation ganz einfach dadurch befreien, indem Sie eine neue Deutung ins Spiel bringen. Dabei sollten Sie natürlich nicht willkürlich vorgehen. Die neue Deutung muss für Ihren Gesprächspartner nachvollziehbar sein. Denn er soll ja mitspielen.

### BEISPIEL

---

Herr Dauenhauer raunzt: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!«  
Frau Teubner blickt aus dem Fenster und seufzt: »Jetzt ist das schöne Wetter auch schon wieder vorbei.«

---

Eine so kühne Neudefinition wird Ihnen kaum jemand durchgehen lassen. Vielmehr setzen Sie sich dem Verdacht aus, einfach ablenken zu wollen oder Ihr Gegenüber nicht ernst zu nehmen. Jedes Umdefinieren einer Situation kann für Ihren Gesprächspartner eine kleine Zumutung sein (wenn ihm die Änderung bewusst wird).

Besonders erfolgreich werden Sie daher die Situation umdefinieren, wenn der Eindruck entsteht, Ihre Äußerung folge aus dem, was Ihr Gegenüber gerade gesagt hat. So ist es vollkommen schlüssig, jemanden auf seine schlechte Stimmung anzusprechen, wenn er unvermittelt einen schroffen Ton anschlägt.

Eine ganze Reihe von Schlagfertigkeitstechniken (etwa die »Dolmetscher-Technik«) arbeitet übrigens damit, die Situation umzudefinieren. Wie das funktionieren kann, haben Sie schon beim »Kniefall« von Herrn Küpper gesehen (s. zweites Beispiel zu Beginn dieses Kapitels).

### **Tipp 3:**

Nehmen Sie eine unangenehme Situation nicht einfach als gegeben hin. Ändern Sie den Rahmen, indem Sie neue Aspekte ins Spiel bringen. Oder indem Sie aus der Situation heraustreten. Fragen Sie Ihr Gegenüber: »Warum verhalten Sie sich eigentlich so?«.

## **Vertrauen Sie Ihrem eigenen Urteil**

### **BEISPIEL**

Die Marketing-Abteilung in der Kantine. Die neue Mitarbeiterin, Frau Peter, ist zum ersten Mal dabei. Thema ist Herrn Friedels neue, recht modische Brille. Der Marketingleiter, Herr Lemming, fragt sie: »Na, Frau Peter, ist das nicht ein schickes Modell?« »Ja, so eine finde ich absolut cool«, antwortet Frau Peter. Darauf der Marketingleiter: »Also, um ehrlich zu sein, ich finde sie furchtbar hässlich.« Und genau das war auch Frau Peters erster Gedanke.

Unabhängigkeit bedeutet auch, dass Sie sich nicht vorschnell anderen anpassen. Auch nicht denen, die mehr Macht, mehr Geld oder einen höheren Bildungsabschluss haben. Sie sollten den Mut haben, sich Ihr eigenes Urteil zu bilden und sich auf dieses Urteil zu verlassen.

Das heißt nun gerade nicht, dass Sie zum Sonderling oder Querulanten werden sollten. Die sind nämlich ebenso wenig souverän wie diejenigen, die ihr Fähnchen stets nach dem Wind

hängen. Ein eigenes Urteil ist nicht unbedingt ein eigensinniges. Vielmehr erfordert es, dass Sie sich mit sich selbst auseinandersetzen, sich über Ihre Ziele klar werden und Ihre Umwelt halbwegs realistisch einschätzen. Ein eigenes Urteil trägt den Stempel Ihrer Persönlichkeit.

**Tipp 4:**

Nehmen Sie sich für Ihre nächste Entscheidung vor, sich von niemandem reinreden zu lassen. Fühlen Sie sich befreit und stark oder eher unsicher und allein gelassen? Ist letzteres der Fall, sollten Sie tiefer ansetzen und sich erst einmal darüber klar werden: Was will ich? Was sind meine Ziele?

**Lassen Sie dem anderen seine Sicht der Dinge**

Unabhängigkeit drückt sich nicht nur darin aus, dass Sie sich das Recht nehmen, sich Ihr eigenes Urteil zu bilden. Sie sollten auch damit leben können, dass Ihre Mitmenschen vieles anders sehen als Sie. Damit ist nicht gemeint, dass Ihnen die Meinungen anderer gleichgültig sein sollen. Souveräne Menschen sind sich darüber im Klaren, dass es unterschiedliche Perspektiven gibt und dass man niemandem seine Sicht der Dinge aufnötigen darf. Souveränität und Missionieren, das passt einfach nicht zusammen.

**Tipp 5:**

Es kann sehr entlastend sein, wenn Sie einfach akzeptieren, dass Ihr Gegenüber in manchen Fragen anderer Auffassung ist. Sie können ihn nicht ändern, Sie können zu ihm aber eine gute Beziehung aufbauen.

## Die eigenen Stärken und Schwächen kennen

### BEISPIEL

---

Und noch einmal – Herr Dauenhauer fährt seine Mitarbeiterin an: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!« Frau Teubner richtet sich auf und erklärt: »Aber Herr Dauenhauer, Sie können mir alles Mögliche vorwerfen, aber bestimmt nicht, dass ich zu langsam arbeite, oder?« – »Na ja«, entgegnet Herr Dauenhauer unbestimmt, murmelt noch etwas von einem »Sauladen« und verlässt das Büro.

---

Frau Teubner erinnert ihren Chef selbstbewusst daran, dass sie ihre Aufgaben zügig erledigt. Und seine übellaunige Bemerkung fällt in sich zusammen. Wer sich so über die eigenen Stärken und Schwächen im Klaren ist, der lässt sich nicht so leicht in Verlegenheit bringen. Dabei ist es gar nicht ausschlaggebend, ob der andere der Selbsteinschätzung nun zustimmt oder weiter herummäkelt. Wer souverän ist, kennt die eigenen Fähigkeiten gut genug, um sie nicht gleich in Frage zu stellen, wenn ein anderer sie nicht erkennt. Das heißt ausdrücklich nicht, dass Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstkritik abschalten und sich einreden, dass Ihnen alles gelingt und Sie überhaupt der Größte, Beste und Erfolgreichste sind, wenn Sie nur fest genug daran glauben. Positives Denken verträgt sich nicht gut mit Souveränität. Zwanghafte Zweckoptimisten sind nun geradewegs das Gegenteil von souverän.

### Souverän mit den Schwächen umgehen

Bekanntlich ist niemand vollkommen; wir alle haben unsere Schwächen. Zur Souveränität gehört, dass wir diese richtig einschätzen – also weder verleugnen noch dramatisieren – und

einen Weg finden, mit ihnen umzugehen. So wirkt es nicht souverän, mit seinen eigenen Unzulänglichkeiten zu kokettieren oder sie ständig mit aufdringlicher Selbstironie zu betonen. Manche Mitmenschen fordert ein solches Verhalten erst heraus, Kritik zu üben oder unfaire Angriffe zu starten.

### BEISPIEL

Frau Pahle bittet ihre Kollegin Frau Knoll, eine komplizierte Rechnung eines Lieferanten noch einmal zu prüfen. Ein Zuschlagssatz erscheint ihr zu hoch. Frau Knoll: »Haben Sie nicht aufgepasst in der Grundschule? Wie war das noch mal mit dem Prozentrechnen?« Frau Pahle lacht: »Ach, ich bin im Rechnen einfach eine Niete.« Darauf Frau Knoll: »Dass man hier für Nieten auch noch Geld ausgibt!«

#### Tipp 6:

Zwar ist es außerordentlich entwaffnend, wenn jemand seine Schwächen unumwunden zugibt, aber Sie sollten mit Ihren Schwächen nie hausieren gehen, nur um Sympathien zu ernten. Hier gilt es den weisen Ratschlag zu beherzigen: »Mach dich nicht so klein, du bist gar nicht so groß.«

### Schwächen ausgleichen

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, mit seinen Schwächen souverän umzugehen. Sie können sie gezielt angehen und versuchen, ihre Fähigkeiten durch intensives Training zu verbessern, was etwa notwendig ist, wenn Sie diese beruflich brauchen. Aber Sie sollten auch realistisch genug sein zu erkennen, dass Sie echte Schwächen nicht in Stärken verwandeln können und oft viel Aufwand treiben müssen, um mittelmäßige Ergebnisse zu erreichen. Besser also, Sie belasten sich nicht mit Aufgaben,

für die Sie ungeeignet sind, sondern übertragen sie Leuten, die darin kompetenter sind.

**Tipp 7:**

Plagen Sie sich nicht mit Dingen herum, mit denen Sie sich nur blamieren. Viele werden sich geschmeichelt fühlen, wenn Sie ihre Hilfe in Anspruch nehmen, weil sie davon viel mehr verstehen als Sie.

## Selbst- und Fremdbild abgleichen

Es ist ja richtig, dass souveräne Menschen nicht gleich in Selbstzweifel geraten, wenn andere an ihnen herumkritisieren oder sie sogar herunterputzen. Sie haben ein gesundes Selbstbewusstsein, sodass solche unfairen Angriffe an ihnen abperlen. Und doch zeigt die psychologische Forschung zweierlei:

- Unsere Mitmenschen können uns in aller Regel treffender einschätzen als wir uns selbst. Sie können zuverlässiger voraussagen, wie wir uns verhalten werden.
- Unser Selbstbild hängt sehr stark davon ab, was die anderen von uns denken. Menschen, die die Meinung der anderen vollkommen ignorieren, erleiden häufig einen starken Realitätsverlust.

Wie passt das zusammen? Nun, wir müssen unterscheiden: Es gibt gehässige Bemerkungen, die uns verletzen sollen, achtlos hingeworfene Kränkungen, die der andere äußert, weil er schlecht gelaunt ist. Und es gibt plumpe Fehltritte, die jemand trifft, obwohl er keine Ahnung hat. Die sind nicht ernst zu nehmen. Doch be-

kommen wir tagtäglich von unseren Mitmenschen auch Rückmeldungen auf das, was wir sagen und tun. Wir werden für unser Tun gelobt oder angelächelt, wir ernten ein Stirnrunzeln oder harsche Kritik. Oder wir werden einfach ignoriert. Nicht alles dürfen wir auf die Goldwaage legen. Trotzdem ergeben alle Rückmeldungen zusammen genommen ein relativ zutreffendes Bild von dem, was wir gut können und was uns weniger gut gelingt.

Souveräne Menschen haben feine Antennen dafür, welchen Eindruck sie bei anderen hervorrufen. Sie nehmen diese Eindrücke auf und ordnen sie in ihr Selbstbild ein. Einordnung ist der entscheidende Begriff, denn sie haben bereits ein stabiles Selbstbild, das es ihnen ermöglicht, Rückmeldungen richtig zu bewerten und voreingenommene Urteile zu relativieren. Sie haben ihre Mitte gefunden. Daher wirft sie auch ein vernichtendes Einzelurteil nicht um. Ebenso wenig lassen sie sich von Schmeicheleien einlullen.

### BEISPIEL

Gleiche Situation wie eben: Frau Pahle geht mit einer komplizierten Rechnung zu Frau Knoll. »Na, haben Sie nicht aufgepasst in der Grundschule? Wie war das noch mal mit dem Prozentrechnen?« Frau Pahle: »Das Prozentrechnen ist nicht mein Hauptproblem. Sondern so ›hilfsbereite‹ Kolleginnen wie Sie.«

#### **Tipp 8:**

Nehmen Sie Ihre Schwächen und Stärken ins Visier. Schärfen Sie Ihr Selbstbild, indem Sie mit Menschen sprechen, die Sie relativ gut kennen, etwa Ihre Freunde oder Kollegen, zu denen Sie ein Vertrauensverhältnis haben.

## Sich dem anderen zuwenden

### BEISPIEL

Ein letztes Mal: Herr Dauenhauer reißt die Tür von Frau Teubners Büro auf und poltert: »Und Sie sind natürlich auch noch nicht fertig?!« Frau Teubner schaut verwundert auf: »Was ist denn mit Ihnen passiert? So habe ich Sie ja noch nie erlebt, Herr Dauenhauer. Gibt es Probleme mit unserem Auftrag?« – »Das können Sie wohl sagen!«, schnaubt Herr Dauenhauer. »Unsere ganze Abteilung hat gepennt!« – »Ach, erzählen Sie mal«, sagt Frau Teubner.

Manche Menschen sind ohne Zweifel unabhängig, selbstsicher und kennen auch ihre Qualitäten sehr genau. Und doch fehlt ihnen eine wichtige Fähigkeit, um wirklich souverän zu sein. Sie sind zu sehr auf sich selbst bezogen. Ihre Mitmenschen sind ihnen eher gleichgültig, und das lassen sie die anderen auch spüren. »Es ist mir egal, was ihr denkt. Hauptsache, ich bin mit mir im Reinen.« Das ist nun gewiss nicht souverän. Denn zur Souveränität gehört, dass man seinen Mitmenschen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen ist und Anteil an dem nimmt, was sie denken und treiben.

### Die zwei Spuren jeder Beziehung

Der Mediziner und Neurobiologe Joachim Bauer hat in seinem Buch »Prinzip Menschlichkeit« (s. Literaturverzeichnis) ein einprägsames Bild dafür gefunden. Er schreibt, dass jede Beziehung ein »zweispuriger Weg« sein sollte:

- Fahrspur: Wir müssen unsere eigene Spur verfolgen. Dazu gehört auch, dass wir uns als Person zu erkennen geben. Und dass wir uns bemühen, verstanden zu werden.



- Gegenspur: Wir müssen den anderen im Auge behalten, auf ihn achtgeben. Dazu gehört auch, dass wir ihm zeigen, dass wir uns für ihn interessieren.

Wie Bauer weiter ausführt, ist bei vielen Menschen die eigene Spur etwas »breiter« geraten. Sie interessieren sich vornehmlich für sich selbst und erwarten von den anderen, dass sie an ihrem Leben Anteil nehmen. Bis zu einem gewissen Grad ist das akzeptabel. Doch wenn solche Menschen nie auf die »Gegenspur« achten, kommt man mit ihnen nur schwer aus. Auf der anderen Seite vernachlässigen manche die eigene Spur. Als »Dauer-Versteher« gehen sie ganz darin auf, anderen zu helfen oder sie zu belehren.

**Tipp 9:**

Behalten Sie in der Beziehung zu Ihren Mitmenschen beide »Fahrspuren« im Blick: Kümmern Sie sich um Ihren Weg und signalisieren Sie den anderen, dass sie Ihnen nicht egal sind.

## Echtes Interesse ist nicht zweckgebunden

Nun kann es verschiedene Motive für unser Interesse geben: Wir können jemanden einfach im Auge behalten wollen, weil sein Handeln und Denken für uns wichtig ist. Zum Beispiel weil er uns nützlich sein könnte oder uns zu schaden droht. Von diesem stark zweckgebundenen Interesse ist ein tieferes, ein »echtes« Interesse zu unterscheiden, das den anderen nicht als Mittel betrachtet, die eigenen Ziele zu erreichen. Vielmehr geht es darum, den anderen als Persönlichkeit wahrzunehmen und zu respektieren. Genau dieses Interesse zeichnet souveräne Menschen aus. Und es ist genau dieses Interesse, das von un-

seren Mitmenschen geschätzt, ja, sogar ersehnt wird. Während ein Wissensdurst, der von klaren Absichten gespeist wird, eher als zudringlich oder kränkend empfunden wird.

### Interesse souverän dosieren

Echtes Interesse heißt nun gerade nicht, alles und jeden »interessant« zu finden. Die Souveränität besteht darin, sein Interesse richtig zu dosieren. Auch eine kleine Portion Interesse kann Ihre Mitmenschen für Sie einnehmen, zumal wenn sie keine Pflichtübung, sondern ehrlich gemeint ist. Wie immer Sie die Dosierung vornehmen, sie ist Ausdruck Ihrer persönlichen Wertschätzung. Wer Ihnen also nahe steht, »verdient« einfach mehr Interesse und Zuwendung als andere.

Die Minimalform von Interesse besteht darin, den anderen überhaupt wahrzunehmen. Überraschenderweise lassen es gerade Führungskräfte manchmal daran fehlen. Wer ihnen lästig ist, durch den sehen sie einfach hindurch. Mitarbeiter, die sie mit einer unangenehmen oder »dummen« Frage behelligen, wimmeln sie ab. Dieses Verhalten drückt starke Missachtung aus – und ist ausgesprochen unsouverän.

#### **Tipp 10:**

Auch wenn Ihnen bestimmte Menschen lästig fallen, sollten Sie sie nicht ignorieren. Erklären Sie ihnen knapp und höflich, dass Sie keine Zeit oder kein Interesse an einem Gespräch haben. Das muss die betroffene Person respektieren. Erst wenn sie Ihren Wunsch missachtet, dürfen Sie durch sie »hindurch sehen«. Besser noch: Sie entfernen sich.