

Lazar Backovic Düsseldorf

Seinen Aha-Moment in Sachen Selbstmarketing hatte Rupert Neumann* vor gut zehn Jahren. Als Manager in einem Industriekonzern sollte er ein Weiterbildungsprogramm für die Führungskräfte des Unternehmens konzipieren, Lernbedarfe ermitteln, Curricula schreiben, Dozenten ansprechen. „Das alles brauchte Zeit“, erinnert sich Neumann. Da sei nicht von heute auf morgen mit Ergebnissen zu rechnen gewesen. Gewissenhaft trieb er das Projekt voran. Fragt man ihn, wie er sich selbst beschreiben würde, sagt Neumann: „Ich überzeuge lieber durch Inhalte, statt vor anderen zu prahlen.“

Lange Zeit ist er mit dieser Einstellung gut gefahren. Bis zu jenem Projekt vor zehn Jahren. In der sechsten Projektwoche bat ihn sein Chef ins Büro. Spontanes Treffen. Neumann war aufgeregt. Er hatte das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben, wusste aber nicht, was es war. Verwundert fragte ihn der Vorgesetzte: „Sagen Sie, was sind eigentlich Ihre Projekte hier bei uns?“ Mit einem Mal war Neumann klar: Sein Chef hatte ihn und seine Arbeit nicht einmal wahrgenommen. Ein Frustmoment.

Jeder, der beruflich vorankommen möchte, muss sich und seine Leistungen verkaufen können. Egal ob bei der Präsentation eines Projekts wie in Neumanns Fall, in Gehaltsverhandlungen oder beim Pitch einer innovativen Idee beim Chef. Wer nicht für sich trommeln kann, kommt nicht weit. Gerade im mittleren Management, das eigentlich ein Sprungbrett für Höheres sein sollte, haben leitende Angestellte jedoch oft Hemmungen, sich an entscheidender Stelle im Unternehmen darzustellen: Zu albern, zu arrogant, zu anbiedernd, so die üblichen Bedenken gegen jede Form des Selbstmarketings. Dürfte doch ohnehin jedem klar sein, wer hier was leistet, oder?

Nein, sagt Monika Matschnig. Die Psychologin ist eine der gefragtesten Trainerinnen im deutschsprachigen Raum, wenn es um Körpersprache und Wirkungskompetenz geht. Sie sagt: „Wenn es heutzutage Führungskräfte nicht schaffen, gut zu wirken, gut zu reden und sich gut zu präsentieren, dann werden sie nicht gesehen, nicht gehört und auch nicht verstanden.“

Und womöglich auch nicht weiterbefördert, wie eine Studie des IT-Konzerns IBM bereits in den Neunzigern nahelegte. Damals befragte das Unternehmen Führungskräfte nach den Beförderungspraktiken im eigenen Haus. Ergebnis: Entscheidend für eine steile Karriere war aus Sicht der oberen Bosse vor allem das Image und die Bekanntheit einer Person. Leistung spielte für sie nur eine untergeordnete Rolle.

„Das heißt aber nicht, dass Inhalte überhaupt nichts zählen“, mahnt Dieter Krautwald, Karrierecoach aus Düsseldorf. Gute Leistungen seien vielmehr die Grundvoraussetzung für beruflichen Erfolg. „Das wird als gegeben hingenommen“ - von ein paar Blendern einmal abgesehen.

Wer also erfolgreich sein will, müsse beides können: starkes leisten und die eigenen Ergebnisse entsprechend verkaufen. Dazu gehört auch sich bei Entscheidungsträgern immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, da zu sein, wenn man gebraucht wird und zusätzlich mit eigenen Themen eine Agenda im Unternehmen zu setzen. Doch wie klappt das? Wie vermarktet man sich selbst, ohne sich dabei zu blamieren? Das Handelsblatt hat Manager, Experten und Praktiker nach ihren Selbstmarketing-Tricks gefragt und die besten Tipps für Sie zusammengestellt.

Tipp 1: Zum Dienstleister werden

Der Fall Neumann verdeutlicht: Ein kurzer Statusbericht des Managers an seinen Vorgesetzten hätte ausgereicht, und für alle wäre klar gewesen: Neumann, das ist kein Untätiger. So musste sich der Manager erst mühselig in einer Drucksituation selbst erklären. „Mir ist das zwar gelungen, aber mein Chef hat mir damals signalisiert, dass er mehr von mir erwartet hat“, sagt Neumann,



Die Marke bin ich

Nicht nur Vertriebler müssen gut verkaufen können. Menschen zu überzeugen ist eine der Schlüsseleigenschaften, um im Beruf zielgerichtet aufzusteigen.

Sechs Tipps zur Selbstvermarktung

der seine Lehre aus dem Fall gezogen hat: „Ich war lange Zeit zu passiv als Führungskraft.“

In einem Coaching, das Neumann im Nachgang besuchte, lernte er einen Weg kennen, mit dem er Ärger beim Chef nicht nur vorbeugen, sondern auch selbst zeigen konnte, was er im Unternehmen leistet. „Ich habe einfach nicht mehr gewartet, bis der Vorgesetzte zu mir kam, sondern bin auf ihn zugegangen.“ Konkret bedeutete das, dass es nun Neumann war, der die Jour-fix-Termine initiierte. Auf die Gespräche mit dem Chef konnte sich der Manager ausreichend vorbereiten und so gezielt eigene Erfolge unterstreichen und bei Problemen ausgefeilte Lösungsansätze präsentieren.

„Consultative selling“ heißt dieses konstruktive Verkaufsprinzip unter Vertriebsprofis, und der Schraubenhändler Würth hat es perfektioniert. Jeder Verkäufer müsse bei Würth Antworten auf zwei Fragen finden, erklärt Vertriebschef Martin Schäfer. Erstens: „Welches Problem hat der Kunde?“ Und zweitens: „Welche Lösung von uns kann ihm helfen, das Problem in den Griff zu kriegen?“ Mittlerweile legendär ist etwa das Würth-Ordnungssystem, kurz „Orsy“. In dem roten Regal lagern Dübel, Schrauben, Muttern, Sprays und anderes Material in Kartonagen, Schubladen oder Kunststoffbehältern. Geht das Material in einem der Fächer zu neige, füllt ein Würth-Verkäufer es bei seinem nächsten Besuch nach. Neuere Orsy-Regale sind sogar mit Sensoren ausgestattet, die automatisch Material nachbestellen, sobald an einer Stelle Ebbe droht.

Dieses Full-Service-Prinzip lasse sich auch auf die Arbeitswelt übertragen, meint Schäfer. „In dem Fall ist der Chef Ihr Kunde und Sie müssen eben da sein, wenn der Chef Sie braucht“ - und ihm auch einmal lästige Tätigkeiten abnehmen. So wie Würth das seit Jahrzehnten bei den Handwerkern tut.

Tipp 2: Auf den Typen kommt es an

Genau so wie ein Verkäufer seinen Kunden in- und auswendig kennen sollte, um ihm das passende Produkt zu verkaufen, müssen Führungskräfte beim Verkaufen eigener Ideen und Projekte ebenso die Vorlieben und Macken ihrer eigenen Vorgesetzten kennen - und die Verkaufstaktik entsprechend ihrem Gegenüber anpassen. Aus den Gesprächen mit Managern und Verkaufsexperten haben sich drei Typen herauskristallisiert, die sowohl auf Kunden- als auch auf Chefseite vorkommen. Hier die unterschiedlichen Stile in ihrer Reinform:

Typ 1 - der Lockere Er ist einfach zu knacken, zumindest wenn man genauso lässig auftritt wie er selbst. Wenn es um Innovationen geht, ist der lockere Cheftyp offen, aber er muss von einer Sache nicht nur überzeugt werden, sondern für sie brennen, um dabei zu sein. Dafür muss er auch die Leidenschaft seines Gegenübers spüren. Wilde Gesten sind also ausdrücklich erlaubt. Um das Feuer zu entfachen, braucht der lockere Cheftyp erst einmal Smalltalk zum Auftakt, man darf ihm viele Fragen stellen, Meinungen und Ansichten gibt er gerne weiter. **Was er wissen will:** Wie sehr bewegt Ihre neue Innovation unsere Kunden? **Was er braucht:** ein gutes Gefühl. **Wie er entscheidet:** zustimmend, wenn Sie ihn einmal eingewickelt haben.

Typ 2 - der Dominante Er ist noch immer der Platzhirsch in deutschen Konzernnetzen und der mit Abstand häufigste Cheftypus hierzulande. Hier ist Smalltalk fehl am Platz. Es geht direkter um Ihr Anliegen. Was nicht nur schöne Seiten hat: Stellen Sie sich drauf ein, dass Sie unterbrochen werden - entweder mit Fragen oder weil das Telefon klingelt („kann denn hier keiner selbstständig arbeiten?“). Bringen Sie nicht zu viele und wirklich nur Ihre stärksten Argumente (eine Faustformel finden Sie in Tipp 5) - und lassen Sie auch sonst keine Schwäche aufblitzen. **Was er wissen will:** Was es kostet, was es dem Unternehmen

bringt und was es ihm bringt - und zwar in einem Satz. **Was er braucht:** seine Ruhe. **Wie er entscheidet:** vor allem sofort.

Typ 3 - der Analytiker Der Analytiker ist selbst nicht der beste Selbstvermarkter, Rhetorik und Körpersprache hat er zwar mal in einem Seminar lernen müssen, aber darin nie wirklich einen Nutzen gesehen. Kaschierende Gesten braucht er nicht, er findet die Schwachstelle Ihrer Idee sowieso. Stellen Sie sich auf Detailfragen ein, dieser Chef braucht schließlich eine fundierte Grundlage für seine Entscheidung. Bis die getroffen ist, kann es dauern - dann ist der Analytiker aber ein verlässlicher Partner. **Was er wissen will:** alle Vor- und Nachteile; und zwar wirklich alle. **Was er braucht:** Zahlen, Daten, Fakten. **Wie er entscheidet:** mit dem Satz „Das muss ich mir noch mal überlegen.“

Tipp 3: Zur Marke werden

Der entscheidende Schlüssel zum Thema Selbstmarketing steckt im Wort selbst: Marke. „In jeder Firma gibt es den einen Experten, den man zu einem bestimmten Thema immer fragen kann“, sagt Karrierecoach Krautwald. „Ihr Ziel muss es sein, zu einem von diesen Experten zu werden.“ Krautwald ist überzeugt: Genauso wie Coca-Cola, Apple oder Porsche ihre Alleinstellungsmerkmale haben - englisch USP -, hat jeder Mensch einen ISP, seinen „individual selling point“.

Um den zu finden, rät Dorie Clark, Autorin des Selbstmarketing-Bestsellers „Reinventing You“ etwa dazu, Freunde, Kollegen oder ehemalige Vorgesetzte um ihre Einschätzung zu bitten - und zwar in maximal drei Worten. Nach fünf oder sechs solcher Drei-Wort-Beschreibungen bilden sich Muster heraus - ein erster Hinweis auf ihren ISP.

Eine zweite simple Möglichkeit: Google. Tippen Sie Ihren Namen in das Feld der Suchmaschine. Stimmt Ihr virtuelles Onlineimage mit Ihren tatsächlichen Fähigkeiten überein? Was ist korrekt? Welche Ihrer Kenntnisse sind noch unterrepräsentiert? Hier lässt sich gezielt gegensteuern - etwa mit Blogs, Social-Media-Beiträgen oder Fachvorträgen zu bestimmten Themen, die Ihnen wichtig sind und die Sie mit Ihrem Namen verbinden möchten.

„Überlegen Sie immer, welche Eigenschaften Sie auch in Ihrem Jobumfeld tatsächlich brauchen, und besetzen Sie sich am besten eine Nische, mit der Sie im Unternehmen schnell in die Poleposition kommen“, sagt Krautwald. Meinungsführerschaft nennen das Kommunikationsexperten. Dabei sind auch scheinbar inhaltliche Widersprüche erlaubt, wie etwa ein Experte für Umweltthemen, der bei einem Betreiber von Kohlekraftwerken arbeitet. Klar, komme es immer auf die jeweilige Firmenkultur an, weiß auch Karrierecoach Krautwald. „Doch wer nur gefällt, fällt selten auf.“

Tipp 4: Haltung einnehmen

„Wenn Sie jemanden wirklich überzeugen möchten, ist die Wirkungskompetenz in aller Regel wichtiger als die Sachkompetenz“, erklärt Körperspracheexpertin Matschnig. Das heißt: Was Sie sagen, verpufft bei den meisten Menschen, wenn Sie nicht daran arbeiten, wie Sie es richtig rüberbringen.

Matschnigs US-Kollegin, die Harvard-Sozialpsychologin Amy Cuddy, hat bereits 2010 die Kraft der Körpersprache untersucht - mit erstaunlichen Ergebnissen. Wer zum Beispiel in Cowboy-Haltung (Füße schulterbreit fest auf dem Boden, Oberkörper gestreckt) beide Arme triumphierend nach oben reißt und diese Pose zweimal eine Minute lang hält, soll risikofreudiger und selbstsicherer in eine Verhandlung gehen. Die starre Jubelpose soll den Hormonhaushalt im Körper anregen und das Stresshormon Cortisol abbauen, während der Testosteronwert im Körper steigt. Wis-



”

Die Wirkungskompetenz ist im Selbstmarketing wichtiger als die reine Sachkompetenz.

Monika Matschnig
Körpersprache-Trainerin



”

Der Chef ist Ihr Kunde, und Sie müssen da sein, wenn der Chef Sie braucht.

Martin Schäfer
Geschäftsführer
Vertrieb bei Würth

senschaftlich bewiesen ist die Sache zwar nicht, dafür war die Cuddy-Testgruppe zu klein.

Monika Matschnig hat jedoch in der Praxis gute Erfahrungen mit dem „Power Posing“ gesammelt. „Es reicht auch, entschlossen die Hände in die Hüften zu stemmen, statt die Arme hochzureißen, und diese Position zu halten, wenn das angenehmer ist“, erläutert Matschnig. Für welche Pose man sich auch entscheidet: Die Übungen sollte am besten in geschlossenen Räumen durchgeführt werden - sonst wird aus der Power- eine Lachnummer.

Tipp 5: Mimen Sie den Kapitän

Im Ohr hat es jeder: Sobald wir nervös oder angespannt sind, tendieren wir dazu, mit der Stimme am Ende des Satzes nach oben zu gehen. „Eine natürliche Reaktion“, erklärt Psychologin Matschnig. Unser Hirn signalisiere uns, dass wir in Gefahr seien - das verändere die Stimmlage. Das Problem, sagt Matschnig: „Hohe Stimmen wirken unsouverän.“ Ihr Trick, um das eigene Nervenkostüm zumindest ein bisschen abzulenken: einfach an den letzten Flug denken. „Möchte ich mich durchsetzen, habe ich eine tiefe Stimme, spreche klar und deutlich in kurzen Sätzen und gehe mit der Stimme am Ende des Satzes nach unten“, sagt Matschnig. „Exakt das machen Piloten bei ihren Ansagen im Flugzeug.“

Apropos kurze und klare Ansagen: Bereits Mitte der Fünfziger fand der US-Psychologe George A. Miller heraus, dass ein Mensch in der Regel sieben (plus/minus maximal zwei) Informationseinheiten in seinem Kurzzeitgedächtnis zwischenspeichern kann. Diese heute als Miller'sche Zahl bekannte Größe ist genetisch festgelegt und kann auch mit dem teuersten Training nicht gesteigert werden. Fürs Selbstmarketing heißt das: lieber weniger statt mehr. „Der Speicher von Chefs ist per se schon ziemlich voll“, sagt Matschnig. Wer eine Idee oder sein eigenes Projekt wirkungsvoll präsentieren möchte, sollte deshalb am besten drei, maximal vier starke Punkte kurz und knapp vortragen, abwarten und drei oder vier weitere Argumente in der Hinterhand behalten - für Rückfragen.

Tipp 6: Führen Sie Tagebuch!

„Eigenlob stinkt“, „gute Leistung setzt sich von alleine durch“, „Bescheidenheit ist eine Zier“ - für Rainer Zitelmann sind solche Glaubenssätze ein wichtiger Grund, warum Menschen beruflich auf der Stelle treten. Der 61-Jährige hat in den vergangenen Jahren mehrere Bücher zur deutschen und globalen Leistungselite veröffentlicht und durch Biografie-Arbeit festgestellt, dass erfolgreiche Selbstvermarkter wie Arnold Schwarzenegger, Jim Rogers oder Coco Chanel bereits im Kindesalter ein hohes Selbstbewusstsein an den Tag legten - und sich so ihren Weg nach oben geebnet haben. Die schlechte Nachricht: „Wer diese Grundeinstellung nicht hat, hat per se schon mal einen Startnachteil im Selbstmarketing“, sagt Zitelmann.

Doch auch Einstellungen können sich ändern, wenn auch nur langfristig. Um die Karrierekiller-Sätze, die oft noch aus dem Elternhaus stammen, langsam zu entkräften und so schrittweise zum guten Verkäufer eigener Ideen zu werden, schlägt Zitelmann ein Selbstmarketing-Tagebuch vor. „Darin dokumentieren Sie zum Beispiel zwei Leistungen, die Sie vergangene Woche an entscheidender Stelle im Unternehmen verkaufen konnten“, rät er.

Durch das Aufschreiben der konkreten Situation protokolliere man die eigenen Erfolge und schließe die Arbeitswoche - wenn man sich die Notizen dann noch einmal anschaut - mit einem guten Gefühl ab. Das motiviert, um bei dem Thema dranzubleiben. „Und Hartnäckigkeit ist die wichtigste Tugend beim Selbstvermarkten“, sagt Zitelmann. Wenn das mal kein neuer Glaubenssatz werden kann.

*) Name von der Redaktion geändert.