



Jeder  
kann wirken

Sabina Wachtel  
Stefanie Etzel  
*Hrsg.*

Von Executives lernen:  
auftreten, antworten, reden



Springer

Jeder kann wirken

Sabina Wachtel · Stefanie Etzel  
Hrsg.

# Jeder kann wirken

Von Executives lernen:  
auftreten, antworten, reden

 Springer

*Herausgeber*

Sabina Wachtel  
ExpertExecutive|ManagerOutfit  
Frankfurt, Deutschland

Stefanie Etzel  
ExpertExecutive  
The Leading Coaches of the World  
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-20122-7      ISBN 978-3-658-20123-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20123-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen: Kerstin Köhler  
Lektorat: Irene Buttkeus  
Titelbild: Adobe Stock/naturenow

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

## **Worum geht es hier eigentlich?**

Jeder kann wirken. Dieses Buch zeigt klar und deutlich: Wirken kann man lernen. Am besten von den Executives. Denn dort, wo Köpfe Kurse machen, wo die Führungswirkung über Wohl und Wehe der ganzen Organisation entscheidet, da haben wir das Handwerk verortet, das sich jeder zunutze machen kann. Auftreten, Reden, Antworten: Wir hatten gar nicht die ganz große Bühne im Sinn, TV-Präsenz oder die C-Suite (in die uns unser geschätzter Autor Emilio Galli Zugaro einen sehr exklusiven Einblick gewährt). Der facettenreiche Reigen schließt mit dem Best-Practice-Beispiel des Punktesammlers Payback: Wirkung bzw. „Executive“ Wirkung dargestellt aus einer Vielzahl von Perspektiven derer, die in ihrem Business für die Wirkung der Executives zuständig sind – oder deren Business die Wirkung selbst ist.

Ist Wirkung Magie? Oder ist doch eher Magie Wirkung? Wir haben es uns erklären lassen von jemandem, der es wissen muss: dem Magier und Hypnotiseur Thimon von Berlepsch. In seinem Beitrag lernen wir einen Aspekt von Wirkung kennen, der sich gleichsam durch alle folgenden Kapitel zieht – Wirken ist vor allem Arbeit. Schlechte Nachrichten? Eigentlich gar nicht. Denn wer sich davon nicht entmutigen lässt, kann eben, mit dem richtigen Handwerk, lernen zu wirken.

Hinter der Wirkung steht eine Wirkungsabsicht; wenn es gut läuft, führt sie zu einem Wirkungsziel. Der Definition nach handelt es sich beim Wirken um etwas höchst Subjektives: die von einer Ursache oder einem Verursacher ausgehende Beeinflussung, sowie die hervorgebrachten Folgen und das erzielte Ergebnis. Wirkung kann spürbar sein oder umstritten, gewaltig, nachhaltig, verblüffend, verheerend oder neuerdings in inflationärer Frequenz auch fatal. Wirkung entfaltet sich wie sie verpufft, sie beruht auf einem Eindruck oder bleibt aus. Und sie interessiert uns immer dann, wenn es drauf ankommt: Wenn es wichtig ist, dass wir „gut rüberkommen“. Und wir dürfen wohl dem Executive Coach Dr. Stefan Wachtel glauben, der uns auf die Lernbereitschaft der „Guten“ unter „denen da oben“ aufmerksam macht.

„Schönheit liegt im Auge des Betrachters“ ist eine Lebensweisheit, die – wäre sie nicht so abgegriffen – der Star-Fotograf Carsten Sander unterschreiben würde. Bei seinem Blick auf Wirkung geht es auch um Eitelkeiten (und wie man sie überwindet). So, wie es bei der Bildwirkung nicht nur um das Äußere geht, sind auch Dresscode & Style nur dem ersten Anschein nach eine Frage der

Äußerlichkeiten: Wirkung entsteht nur dann nachhaltig, wenn der Auftritt insgesamt stimmig ist. Auf dem Weg zum überzeugenden (und im besten Fall brillanten) Auftritt erhalten Sie Tipps von den Experten: Die Botschaft rhetorisch auf den Punkt bringen, die Stimme richtig einsetzen, Hilfe holen, wo der Auftritt den eigenen Horizont übersteigt. Andere Beiträge öffnen den Blick auf das Führen durch Wirkung. Sie gewähren Einblicke in neue Führungskulturen und veränderte Wirkungsfelder. Einige Beiträge werden Ihnen Antworten geben – andere vielleicht einfach Fragen stellen, mit denen Sie in Ihrer Wirkung weiterkommen.

Wo wir reden, wem wir antworten: Am Ende des Tages wollen wir ‚gut rüberkommen‘. Wie wirkt das, was wir sagen, auf den anderen? Welchen Eindruck hinterlassen wir mit unserem gesamten Erscheinungsbild? Entspricht das Bild, das wir uns von uns selber machen dem, was wir nach außen spiegeln? Das alles haben wir in der Hand. Unsere Wirkungskraft ist nichts, das uns einmal gegeben wird – und dann müssen wir sehen, wie wir bestmöglich einsetzen, was uns zur Verfügung steht. Menschen, die stark auftreten, setzen (bewusst oder unbewusst) Techniken ein, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Und diese können wir uns zu eigen machen.

Meine Wirkung ist immer auch die Überzeugung des anderen: Die Interaktion verläuft in beide Richtungen. Wir wirken auf andere ein. Mehr noch, verrät das Grimm'sche Wörterbuch: Wirken hat den gleichen Wortstamm wie das Werk – wir schaffen buchstäblich etwas, wenn wir die Haltung, Meinung, das Handeln der anderen durch unser Wirken beeinflussen.

Wirkungsmittel richtig einzusetzen ist eine Chance – aber eben auch eine Aufgabe. Wir können uns von denen, die sich das Wirken und die Wirkung (der eigenen oder anderer) zum Beruf oder zur Berufung gemacht haben, etwas abschauen. Aber um davon zu profitieren, braucht es eben auch ein bisschen von der professionellen Disziplin, ohne die selbst die cleverste Technik nicht wirkt.

Für die Executives geht es darum, das eigene Image oder die Reputation des Hauses zu verbessern, die Performance zu stärken – mitunter den Kurs an der Börse in die Höhe zu treiben. Mit all dem haben Sie wahrscheinlich nichts zu tun. Dennoch wird Ihnen daran gelegen sein, von anderen in einem guten Licht gesehen zu werden. Mitunter hängt viel davon ab, ob Ihre Argumente greifen, ob Sie Ihr Publikum mitzureißen verstehen. Eigentlich gar nicht so anders als die Executives, von denen Sie in diesem Buch lernen.

Dabei können Sie natürlich nicht in jeder Situation jede Ihrer zahlreichen Facetten zeigen. Unser Miteinander funktioniert überhaupt nur, weil wir eben nicht ständig die volle Breitseite zeigen, sondern miteinander *kommunizieren* – auf den unterschiedlichsten Wegen. Wir gleichen ununterbrochen Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander ab. In allen Situationen des Redens und des Antwortens geht es um *Wirkung*. Und wir fragen am Ende: Haben wir die beabsichtigte Wirkung erreicht?

Das alles läuft ganz automatisch ab, wir ziehen die Register, die in der jeweiligen Situation angemessen sind. Das sind die täglichen „Auftritte“ unseres Lebens, wir absolvieren sie ständig. Manchmal kommt's drauf an. Dann müssen wir den Auftritt reißen, jedes Wort soll

sitzen, wir wollen nicht nur Eindruck hinterlassen, sondern auch beeindrucken. Und dann stellt sich die Frage: Wie wirke ich?

Das sind die Schnittstellen – ob es das erste Date ist oder ein Job-Interview, eine Dinner Speech zur Hochzeit des besten Freundes oder eine Präsentation vor dem Vorstand: Wenn es drauf ankommt, will man Wirkung entfalten. Und das kann man von denen lernen, für die Wirkung existenziell ist, weil die Reputation ganzer Unternehmen davon abhängt.

Wir haben für diesen Band Autoren befragt, die – aus den unterschiedlichsten Perspektiven – mit den Auftritten exponierter Personen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu tun haben. Wie bereiten sie Auftritte vor? Was steht perfekter Wirkung im Weg? Wie kann man Hürden umgehen? Wir haben möglichst viele Aspekte des Auftretens, des Redens, des Antwortens beleuchtet. Vor allem aber ist ein praxistaugliches Buch entstanden: Es zeigt, wie die Wirkung exponierter Personen entsteht.

Und letztlich läuft alles auf gekonnte, geübte und gut vorbereitete Inszenierung hinaus: Machen Sie sich selbst zur Marke.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und beste Wirksamkeit.

im Sommer 2018  
Frankfurt

Sabina Wachtel  
Dr. Stefanie Etzel

# Inhaltsverzeichnis

<b>Wirkung ist wie Zauberei</b>	1
<i>Thimon von Berlepsch</i>	
Vorbereitung	3
Fake it till you make it	5
Ausstrahlung	6
Inszenierung	8
Wirkung	10
Literatur	11
<b>Wie bringt man sich in einen Wirkungs-Modus?</b>	13
<i>Stefan Wachtel</i>	
Wie machen die das?	14
Was verhindert gute Wirkung?	17
Zu viel Authentizität – Trennung Mensch und Rolle	17
	<b>XI</b>

## XII Inhaltsverzeichnis

Zu viel Papier – selbsterklärende Charts	19
Zu viel Text – „gutes Deutsch“, „gutes Englisch“	19
Zu viele Fragen, unklare Themen	20
Inhalt und Form getrennt – „Körpersprache“	21
Falsche Rede-Prozedur	21
Nicht eingeübt	22
Nicht inszeniert	22
Falsches Outfit, verheerende Fotos	23
Wie bereitet man einen wirkungsvollen Auftritt vor?	23
Mindset: Executive Modus!	24
Fähigkeiten: Training meist one-on-one	25
Literatur	27

### **Lieber falsch sprechen als nicht sprechen?**

#### **Kommunikation, Wirkung & Präsenz** 29

*Jürgen Schulz*

Kommunikation – unwahrscheinlich und riskant	31
Kommunikation agonial	37
Fakten, Fakes und Fiktionen	40
Kommunikations-Strategie: Wirkungsplanung	42
Wirkung	44
Anschluss und Abschluss	50
Literatur	52

#### **Glaubwürdigkeit** 55

*Jean-Paul Thommen*

Verantwortung nimmt wahr, wer antwortet!	61
Ohne Kommunikation keine Glaubwürdigkeit!	62

Glaubwürdigkeit bedarf originären unternehmerischen Handelns	66
Literatur	68
<b>Schönheit liegt im Auge des Betrachters – oder: Was ist Werbung? Was ist Kunst?</b>	69
<i>Carsten Sander</i>	
Werbung ist gebunden. Kunst ist frei	70
Wertigkeit ist nicht im Sinne des Erfinders	72
Mode ist keine Kunst	73
Werbung wirkt profan	75
Kunst sprengt Grenzen	76
Die Kür: sich dem Bombast entziehen	77
Literatur	81
<b>Ihr Outfit zeigt, in welcher Liga Sie spielen: Dresscode &amp; Style</b>	83
<i>Sabina Wachtel</i>	
Der Gentleman erkennt den guten Anzug, aber nicht unbedingt am Preis	86
Der Dresscode gibt den Rahmen für den individuellen Stil	87
Business-Mode ist beständiger als Streetwear	89
Der perfekte Stil eine höchst individuelle Angelegenheit	89
Kostüm und Anzug	90
Blazer und Jackett	91
Hose, Rock und Kleid	91
Hemd, Bluse und Shirt	93
Schuhe	94

## XIV Inhaltsverzeichnis

Das gut gewählte Outfit macht keinen zur Modepuppe	94
<b>Unter Alphamännchen. Frauen in Führungspositionen</b>	97
<i>Beatrix Meibeck</i>	
Deutsche Unternehmen brauchen dringend Frauen in der Führung	98
Weibliche Führungsrhetorik – Selbstbewusstsein statt Akzeptanzwunsch	105
Literatur	110
<b>Voice Power. Die Stimme macht den Unterschied</b>	113
<i>Milena Hardt</i>	
Stimme	114
Kriterien der Sprechwirkung	116
Atem	118
Besserer Umgang mit der Stimme	119
Artikulation	123
Sprechweise	126
Sprachstil	128
Intention und innere Haltung	129
Literatur	131
<b>Reden heute. Reden überhaupt</b>	133
<i>Vazrik Bazil</i>	
Rede und Wirkung	134
Rede und Ziele	138

Redner und Publikum	140
Impression Management	142
<b>When two worlds collide. Babyboomer vs. Generation Y</b>	147
<i>Stefanie Etzel</i>	
Zwei Spezies – eine Sprache?	150
Staging und Inszenierung	151
Generationenwechsel	153
Die virtuelle Welt als Proberaum	154
Glamour statt Statussymbole	158
Literatur	162
<b>Zuhören und Loslassen als Führungsdisziplin</b>	163
<i>Emilio Galli Zugaro</i>	
Generation Druck	164
Entscheiden und Zuhören	167
Zuhören und Loslassen ist effizient	170
Literatur	176
<b>Chefkompetenz für die Zukunft. Wie Kommunikation als Transformationsbeschleuniger wirken kann</b>	177
<i>Laura Farrenkopf und Andreas Seitz</i>	
Offene Kommunikation in alle Richtungen	180
Menschen empowern	184
Veränderung organisieren	187
Experimentieren und aus Fehlern lernen	189

Selbstorganisation fördern	192
Sinn stiften	196
Literatur	200
<b>Digitale Transformation gestalten. Sechs Thesen zur Wirkung der Executive Communication in Veränderungsprozessen</b>	201
<i>Christian Zabel und Henrik Schmitz</i>	
These 1: Digitalisierung ist mehr als Technik, es ist eine Haltung!	202
These 2: Es fängt mit der Sprache an	205
These 3: Adaption und Agilität als Kernwerte, auch in der Kommunikation	207
These 4: Der Wandel muss erlebbar sein – mehr als nur hören und lesen!	209
These 5: Der Ton wird (nicht nur) an der Spitze gesetzt	212
These 6: Digitale Kompetenz: Führungskräfte brauchen ein digitales Credo	214
<b>Botschaften inszenieren statt Fakten präsentieren. Auftritt mit Wirkung</b>	217
<i>Kerstin Köhler</i>	
Die innere Haltung bestimmt die Wirkung	222
Klar strukturierter Inhalt	224
Visualisierung nutzen – das Auge hört mit	227
Beispiele für Visualisierungen	228
Die eigene Wirkung kennen und gestalten	231

Umgang mit Fragen und Einwänden – Die Glaskugel für Profis	233
So machen Sie sich selbst zur Marke	236
Action, Staging, Rehearsal	239
Literatur	241
<b>We see us later. An Englisch führt kein Weg vorbei</b>	243
<i>Frank Lorenz</i>	
Universalsprache Englisch?	246
Mehr als Phrasen	247
Aussprache und Auftreten	248
Das Englisch der anderen	250
Kultur und Sprache	252
Andere Fremdsprachen	255
Vorbereitung mit einem Coach	256
Literatur	259
<b>Wer sollte mit wem sprechen – und worüber? Auftritte platzieren in TV, Multimedia und Events</b>	261
<i>Petra Irrle</i>	
Platzierung stützt Image	263
Wo und mit welchen Prinzipien platzieren?	266
Prozedur	268
Nachrichten und Botschaften – Soundbites und Bilder	270
Strategischer Rahmen	271
Literatur	272

<b>Speakers' Corner. Reden schafft Mehrwert</b>	275
<i>Nina Purtscher</i>	
Wie kann jeder wirken?	278
Nachhaltige rhetorische Qualität	279
Trend zur „Mündlichkeit“	280
<b>Abschluss und Ausblick</b>	283
<i>Sabina Wachtel und Stefanie Etzel</i>	
<b>Sachverzeichnis</b>	287

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

## Über die Herausgeber

**Sabina Wachtel** ist Inhaberin des Trainingsunternehmens ExpertExecutive in Frankfurt und Gründerin von Manager-*Outfit*, dem Label für die visuelle Wirkung von Spitzenmanagern und exponierten Personen. Sie ist Autorin, Kolumnistin des *Handelsblatt* und TV-Expertin für Dresscode und Style.

**Dr. Stefanie Etzel** ist Sprachwissenschaftlerin und Senior Project Manager bei ExpertExecutive mit über 10 Jahren Erfahrung in der Analyse der Auftritte des Spitzenmanagements unter rhetorischen Gesichtspunkten. Sie entwickelt Trainings und Workshops für Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung.

## Autorenverzeichnis

**Dr. Vazrik Bazil** ist Vortragsredner, Autor, Kommunikationsberater und Dozent. Studium an der Päpstlichen Universität Gregoriana in Rom, der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der Hochschule für Philosophie München. Weiterbildung an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) in München. Redakteur bei Radio Free Europe/Radio Liberty, Referent im Deutschen Bundestag. Er schrieb Reden für Unternehmer, Verbandsleiter und Politiker. Er ist Gründungsmitglied des Verbandes der Redenschreiber deutscher Sprache.

**Thimon von Berlepsch** ist Magier, Hypnotiseur und Autor des Buchs „Der Magier in uns“. Seit seinem 13. Lebensjahr widmet er sich dem Studium der Zauberkunst und allem, was den Menschen zum Staunen bringt. Sein Show-Programm spielt er international und gibt Hypnose-Seminare zum Thema Wahrnehmung. Von Thimon von Berlepsch kann jeder lernen, Meister der magischen Wirkung zu werden.

**Emilio Galli Zugaro** ist Präsident der Management-Beratung Methodos S.p.A. in Mailand; er ist Autor, lehrt an der Ludwig-Maximilians-Universität in München kommunikative Führung und gibt Kurse an der Europäischen Schule für Management und Technologie in Berlin. Er arbeitet als Executive Coach für Top-Manager und Unternehmer und als Mentor für Start-ups. Er ist Senior Advisor von FTI Consulting. 2016 hat er die Orvieto

Academy for Communicative Leadership gegründet, deren Geschäftsführer er ist.

**Laura Farrenkopf** ist Wirtschaftspsychologin. Bereits während des Studiums war sie im Bereich der Personal-diagnostik und -entwicklung beratend tätig. Seit 2017 vertieft sie durch ihre Arbeit für die Be in touch GmbH ihre Fachkenntnisse in den Bereichen Arbeitsmarkt-anforderungen, Handlungsmotivation, interpersonelle und -kulturelle Organisationskommunikation.

**Milena Hardt** ist Master of Speech Communication and Rhetoric, Sprechwissenschaftlerin und Sprecherzieherin, Präsentations- und Kommunikationstrainerin, Profisprecherin und Schauspielerin. Sie gibt Stimm- und Redetrainings sowie Rhetorik-Seminare für Führungskräfte, Politiker, Dozenten und Schauspieler.

**Petra Irrle** ist Büroleiterin bei ExpertExecutive und für das Booking, Controlling und die Klientenkontakte zuständig. Außerdem koordiniert sie das Label ManagerOutfit.

**Kerstin Köhler** ist Executive Coach und Diplom-Sprechwissenschaftlerin; Pädagogikstudium, Germanistische Linguistik. Seit 1995 ist Kerstin Köhler Senior Executive Coach bei ExpertExecutive. Kerstin Köhler ist spezialisiert auf Executive Coaching und High-Profile-Training auf dem Executive Level und in der Corporate Communication für B2B Kommunikation und Wirtschaftsrhetorik.

**Dr. Frank Lorenz** ist freier Kommunikationstrainer und -coach; Senior Executive Coach bei ExpertExecutive; Magister und Promotion in Linguistik und Sprechwissenschaft/Phonetik; Studium in Deutschland, Frankreich und Großbritannien; Executive Coachings und Kommunikationstrainings, bspw. für Berater einer internationalen Unternehmensberatung und Vorstände aus Industrie, Telekommunikation und Finance.

**Beatrix Meibek** ist Learning & Development Manager bei Klöckner Metals Europe sowie Leiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung und Prokuristin bei Klöckner & Co Deutschland; ihre Karriere begann sie im HR Management von McKinsey. Beatrix Meibek ist Spezialistin für HR Strategie und Talent Management in disruptiven Transformationsprozessen.

**Nina Purtscher** ist Director Corporate Communications beim Bonusprogramm PAYBACK. Die Absolventin der Universität Wien (Vergleichende Literaturwissenschaft und Romanistik) ist ursprünglich Journalistin und hat bei der Austria Presse Agentur in Wien gearbeitet, bevor sie in die PR wechselte und als Leiterin der Wirtschaftsmedien-Abteilung Pressesprecherin von Hartmut Mehdorn bei den Heidelberger Druckmaschinen war. Sie kam im Jahr 2000 zu PAYBACK, als das Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern noch Start-up-Charakter trug.

**Carsten Sander** ist Fotograf. Technische Virtuosität gepaart mit massiver inhaltlicher Kraft und Ästhetik gelten seit Jahren als Sanders Markenzeichen. Er ist Meister

der fotografischen Inszenierung und beweist mit seinen Arbeiten wie außergewöhnlich Portrait-Fotografie heute sein kann. Mit Empathie und intuitivem Fingerspitzengefühl kreierte Sander eigene Welten mit dem Ziel, einen perfekten Moment herauszuschälen.

**Henrik Schmitz** ist Vice President Kommunikationsstrategie und CEO-Positionierung bei der Deutschen Telekom AG. Zuvor war er Assistent des Vorstandsvorsitzenden Timotheus Höttges. Er hat langjährige Erfahrung in der Begleitung von Transformationsprojekten sowie als Redenschreiber.

**Prof. Dr. Jürgen Schulz**, Univers.-Prof., lehrt und forscht an der Universität der Künste Berlin über strategische Kommunikationsplanung. Aktuelle Forschungen über Meinungsvielfalt, Menschenbilder und Restriktionen der Auftragskommunikation.

**Andreas Seitz** ist seit 17 Jahren international als Coach, Berater und Trainer tätig und arbeitet für global agierende Organisationen und Manager. Seine Schwerpunkte sind die Organisations- und Kulturentwicklung, Leadership Development sowie die Begleitung von Changeprozessen. Davor war er in einer frühen Phase der Digitalisierung als VP Communication in der Geschäftsleitung eines Bertelsmann/Walt Disney Medienunternehmens.

**Prof. Dr. Jean-Paul Thommen** hat einen Lehrstuhl für Organisation und Personal an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden, ist Titularprofessor

an der Universität Zürich sowie ständiger Gastprofessor an der University of Zagreb in Kroatien. Seine Lehr- und Forschungsgebiete sind Organisationsentwicklung, Change Management, Unternehmensethik und Coaching. Er ist Autor verschiedener Standardwerke der Betriebswirtschaftslehre und als Berater für Profit- und Non-Profit-Organisationen tätig.

**Dr. Stefan Wachtel**, Sprechwissenschaftler, ist Executive Coach für Auftritte von Spitzenmanagern und Politikern bei ExpertExecutive und Vortragsredner. Ständiger „Meinungsmacher“ des manager magazin. Seine Methoden, beispielsweise die Zielsatz-Methode, hat er selbst entwickelt. Stefan Wachtel coachte bisher Konzernvorstände aus 11 DAX-30-Unternehmen. Sein neuntes Buch Executive Modus ist gerade bei Hanser erschienen.

**Prof. Dr. Christian Zabel** ist Professor für Unternehmensführung und Innovationsmanagement an der TH Köln. Er forscht zur digitalen Transformation von Unternehmen und zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. Zuvor war er u. a. Assistent des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom AG und leitete das Produktmanagement der t-online.de, Deutschlands größtem Online-Publisher.



# Wirkung ist wie Zauberei

Thimon von Berlepsch

## Inhaltsverzeichnis

Vorbereitung . . . . .	3
Fake it till you make it. . . . .	5
Ausstrahlung . . . . .	6
Inszenierung . . . . .	8
Wirkung . . . . .	10
Literatur . . . . .	11

**Zusammenfassung** Die Kunst zu wirken und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen kann man lernen. Mithilfe unserer Vorstellungskraft sind wir in der Lage, ein sicheres

---

T. von Berlepsch (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: mail@thimonvonberlepsch.de

Auftreten enorm zu unterstützen. Eine gute Vorbereitung und Inszenierung hilft dabei, unsere Wirkung bewusst zu gestalten und so wahrgenommen zu werden, wie wir es wünschen.

Alice lachte. „Etwas Unmögliches kann man nicht glauben.“

„Mein Kind, du scheinst darin keine Übung zu haben“, sagte die Königin. „Man muss es trainieren, unglaubliche Dinge zu glauben; als ich in deinem Alter war, habe ich fleißig trainiert und manchmal schaffte ich es, noch vor dem Frühstück sechs unglaubliche Dinge zu glauben!“ (Lewis Carroll, Alice hinter den Spiegeln).

Der Magier hat die Fähigkeit, mit Zauberkunst und Hypnose neue Welten entstehen zu lassen. Es liegt jedoch an seiner Wirkungskraft auf der Bühne, ob sich das Publikum von ihm führen lässt und den Alltag vergisst – oder nicht. Sein Zauberspiel ist zu vergleichen mit Lewis Carrolls Wunderland, in dem das weiße Kaninchen Alice' Vertrauen gewinnt, ihre Vorstellungskraft weckt und sie dazu bringt, ihm in den tiefen Kaninchenbau zu folgen. Nur, wenn der Magier als Figur stimmig ist, kann sein Publikum in einen anderen Bewusstseinszustand eintauchen und das Unmögliche erleben.

Das ist wie ein Kinobesuch: wenn der Film gut inszeniert ist, vergessen wir nach kurzer Zeit, dass wir auf eine Leinwand starren und die Schauspieler nur so tun als ob. Wir sind dann plötzlich mitten drin und fiebern, trauern, lachen mit den Protagonisten. In diesem Moment ist das Spiel für uns real (Abb. 1).



Abb. 1 Der Magier in uns

## Vorbereitung

Bevor ich auf die Bühne gehe, definiere ich, wie ich wirken möchte, bzw. wie mich mein Publikum wahrnehmen soll. Eine mögliche Methode dafür ist die Auflistung von drei Attributen, die meine Figur beschreiben. Möchte ich souverän, weltgewandt und belesen oder lieber geheimnisvoll, sexy und abenteuerlustig sein? Oder vielleicht tollpatschig, komisch und liebenswert? Alles ist dabei erlaubt, wenn es in die intendierte Wirkung meiner Geschichte passt.

Im nächsten Schritt überlege ich mir, wie dieser Mensch wohl handelt, auf den die Eigenschaften zutreffen. Wie bewegt er sich, wie ist sein Körperausdruck, wie nutzt er

seine Stimme und welche Worte wählt er? Welche Witze macht er und wie geht er mit seinen Mitmenschen um? Nachdem mir das klar ist, stelle ich mir vor, dass ich dieser Mensch wirklich bin. Ich gehe also in mich und begeben mich vor meinem inneren Auge auf die Bühne. Ich spiele dort meine Show, halte meinen Vortrag oder gebe ein Seminar als der Mensch, der ich für diese Situation sein möchte.

Damit beginnt meine Transformation.

Ganz unabhängig davon, wie ich mich eigentlich gerade fühle: die Imagination dieser Persönlichkeit hilft mir, später genau dieser Mensch zu sein. Zumindest in diesem Moment auf der Bühne.

Damit mache ich mir ein bestimmtes Phänomen zu Nutze: Unser Gehirn ist nicht in der Lage, ein nur vorgestelltes Ereignis von einem wirklich erlebten zu unterscheiden, es kennt also nicht den Unterschied zwischen Imagination und Realität. Wenn wir uns beispielsweise an etwas Trauriges in unserem Leben erinnern, durchleben wir dieses Ereignis emotional noch einmal: In dem Moment, in dem wir an etwas denken, aktiviert unser Gehirn die entsprechenden neuronalen Netzwerke. Es kommt zu chemischen Wechselwirkungen; Hormone werden freigesetzt, der ganze Körper reagiert. Je nach Beschaffenheit des jeweiligen Gedankens fühlen wir uns – ganz real! – froh, hoffungsvoll, glücklich oder eben traurig, deprimiert, frustriert oder verärgert.

Um noch einmal auf das Beispiel Kino zurückzukommen: obwohl der Film nicht real ist, weinen oder lachen wir, haben Herzklopfen. Unsere körperlichen Reaktionen sind demnach die gleichen, als würde das

Gesehene wirklich passieren. Wenn ich mir also den Magier mit einer gewissen Ausstrahlung intensiv vorstelle, verändern sich damit mein Körpergefühl, mein Habitus und folglich auch meine Wirkung auf das Publikum.

## **Fake it till you make it**

Zu dieser mentalen Vorbereitung hilft mir das „Power Posing“ der amerikanischen Sozialpsychologin Amy Cuddy (2012). *Power Poses* (sozusagen „Hochleistungs-Posen“) sind Körperhaltungen, die offen, stark oder entspannt sind, bspw.:

- Wonder Woman: breitbeinig mit Händen in die Hüfte gestemmt
- Sieger: Arme nach oben gerissen
- Auf dem Chef-Sessel: Füße auf den Tisch, Arme hinter dem Kopf verschränkt.

Amy Cuddy hat gezeigt, dass das Verharren in ‚Power Poses‘ bereits nach wenigen Minuten Stress anhaltend senkt und Energie freigesetzt wird: Das Selbstvertrauen wird gestärkt; gleichzeitig verbessert sich die Fähigkeit, mit Druck umzugehen. Die veränderte Wahrnehmung hält über Stunden an und bestimmt das Körpergefühl während der nächsten Präsentation, dem nächsten Interview oder Meeting. Diese mentalen und physischen Vorbereitungen helfen ungemein, den Magier auf der Bühne besser zu spüren und mich danach zu verhalten, was das Publikum spürt.

## Ausstrahlung

Meine Hypnoseschüler lernen von mir in meinen Seminaren gleich zu Beginn folgendes Mantra zur Selbstdefinition: „Ich bin DER Hypnotiseur. Ich beherrsche mein Metier wie kein anderer und kann jeden zu jeder Zeit in Trance versetzen.“ Sie sollen ihre innere Haltung dahingehend steuern, dass sie in ihrem Handeln ganz sicher sind (bzw. sicher wirken). Denn für eine erfolgreiche Hypnose ist die Erwartung der Person, die hypnotisiert wird, maßgeblich. Je mehr der Hypnotee davon überzeugt ist, einen Spezialisten vor sich zu haben, der ihn sicher in Trance führt, desto einfacher ist die Arbeit mit ihm; d. h. desto schneller geht er in einen veränderten Bewusstseinszustand. Als Hypnotiseur ist es daher unerlässlich, eine unumstößliche Souveränität zu vermitteln. Selbstzweifel dürfen nicht nach außen getragen werden, denn sie schwächen die Erwartungshaltung des Hypnotees.

Es passiert etwas Faszinierendes: Obwohl meine Schüler sich nach einem Wochenendseminar noch unsicher fühlen und ihre Texte und Techniken noch nicht routiniert beherrschen, können sie andere hypnotisieren. Obwohl der Prozess noch nicht ganz reibungslos verläuft und ihnen manchmal der Text fehlt, fallen ihre Hypnotees in Trance. Wenn ihre Haltung die eines erfahrenen Hypnotiseurs ist und sie überzeugt auftreten, machen die Hypnotees den Rest. Sie werden hypnotisiert, weil sie es erwarten.

Hier wird sehr deutlich: die wahrgenommene Kompetenz ist subjektiv. Ich kann trotz Unsicherheit oder geringer Kompetenz extrem kompetent wirken. Wichtig ist nur,

dass ich mögliche Zweifel unbedingt für mich behalte und sie meine Wirkung nicht beeinträchtigen. Wenn jemand die Hypnose mit den Worten beginnt: „Du, ich habe das letzte Woche erst gelernt und bin noch etwas unsicher. Wir können das jetzt mal versuchen und einfach gucken, ob es klappt.“, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass er damit erfolgreich ist. Denn diese Einleitung beeinflusst die Wahrnehmung und das Empfinden des Hypnotees in Richtung Scheitern. Der Hypnotee möchte sich in kompetenten Händen fühlen und geführt werden und das kann er nur, wenn der Hypnotiseur verbal und nonverbal seinem Bild von einem erfahrenen Hypnotiseur entspricht.

### **Beispiel: Zweifel für sich behalten**

Eines meiner Hypnose-Seminare besuchte eine junge Frau, die in den Beinen, Händen und teilweise im Gesicht gelähmt war. An sich ist das nicht weiter erwähnenswert. Das Überwinden des eigenen Handycaps, worin immer es auch bestehen mag, ist in der Hypnose elementar; eine Lähmung mag unter diesem Aspekt sogar eine geringere Hypothek sein als beispielsweise ein schlechtes Selbstbewusstsein – zwar äußerlich meist nicht offensichtlich, aber eben doch ein großes Hindernis für den überzeugenden Auftritt.

Besagter Teilnehmerin gelang es aber dann doch, mich zu überraschen. Nach dem ersten Seminartag ging die ganze Gruppe – rund 20 Teilnehmer – zusammen in eine Bar. Die junge Frau war die erste, die aufstand, an einen anderen Tisch ging und völlig fremden Personen „ein kleines Hypnosenspiel“ vorschlug. Sie trug dies so überzeugend vor, dass ihre zufälligen Probanden sich nicht nur auf das Experiment einließen, sondern sie auch noch erfolgreich war. Zwei Frauen fielen schon nach kurzer Zeit in eine leichte Trance. Was augenscheinlich wie ein Handycap