

Welchen Hut tragen Sie gerade?

Luigi erzählte mir wieder eine beeindruckende Geschichte, in der er selbst kaum vorzukommen schien. Denn er sprach konsequent in der «Wir-Form». Wir hatten dies bereits besprochen und ich war erstaunt, dass er sich im Storytelling nicht verbessert hatte. Ich sprach ihn darauf an. Luigi sah mich an. Oh, wie ich seinen Gesichtsausdruck aus vorherigen Sitzungen kannte: Dieser ruhige und freundliche Ausdruck von Widerstand. «Ok Luigi, was denkst Du?»

Peter Näf

Zürich, September 2026

Aber von Anfang an: Luigi (Name geändert) war bei mir im Outplacement. Wir beschäftigten uns mit dem Thema Selbstmarketing und übten Storytelling. Er war Leiter eines Teams von hoch qualifizierten Fachkräften und etablierte im Unternehmen neue Dienstleistungen.

Diese unternehmensweiten Projekte waren komplex und erforderten die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen. Er setzte die Projekte termingerecht und erfolgreich um – auch dank der hervorragenden Arbeit seiner Mitarbeitenden.

Vergessen Sie das WIR...

Seine Erzählungen beeindruckten mich. Sein Team kam darin sehr gut weg und war offensichtlich erfolgreich. Luigi aber blieb unsichtbar.

Ihm war unwohl bei dem Gedanken, in der «Ich-Form» über seine Projekte zu sprechen. Schliesslich hätte er sie ohne sein Team nicht zum Erfolg bringen können – es sei eine Teamleistung gewesen. Daher fühlte er sich wie ein Verräter, wenn er sich selbst in den Vordergrund stellte. Ich konnte ihm schwer widersprechen.

Schliesslich wusste ich aus früheren Schilderungen, dass er seinen Mitarbeitenden gerne eine Bühne bot, damit sie im Unternehmen sichtbar wurden. Ich fand dies ein vorbildliches

Führungsverständnis.

... es sei denn, die Situation erfordere es

Je länger wir diskutierten, desto klarer wurde: Luigi und ich sprachen gar nicht über dieselbe Situation. Für ihn bedeutete Positionierung im Berufsalltag, sein Team innerhalb des Unternehmens zu vertreten – da machte es Sinn, in der «Wir-Form» zu sprechen.

Ich hingegen betrachte Positionierung als Karrierecoach aus der Perspektive des Selbstmarketings – sowohl in der Stellenbewerbung als auch unternehmensintern. Hier ist die «Ich-Form» wichtig. Wir sprachen offensichtlich von unterschiedlichen Rollen.

Kommunikation beginnt daher mit einer einfachen Frage: Wen repräsentiere ich gerade? Wir definierten seine verschiedenen Rollen und ordneten jeder Rolle einen andersfarbigen Hut zu:

Mit dem blauen Hut repräsentiert Luigi als Führungskraft sein Team innerhalb des Unternehmens. Hier spricht er richtigerweise in der «Wir-Form». Die gleiche Form ist angemessen, wenn er den grünen Hut aufsetzt; denn damit repräsentiert er die Bank gegenüber Kundinnen und Kunden.

Und wenn er schliesslich den roten Hut aufsetzt – bei der Farbwahl habe ich mich durchgesetzt – spricht er in der «Ich-Form». Dabei repräsentiert er nur sich selbst und vertritt seine persönlichen Interessen in Bewerbungssituationen, in Jahres- und Beförderungsgesprächen sowie in Gehaltsverhandlungen.

Kommunikation beginnt nicht damit, zu entscheiden, ob wir «Ich» oder «Wir» sagen sollten. Sie beginnt mit der Frage: Welchen Hut tragen wir gerade?

[#kommunikation](#) [#selbstmarketing](#) [#personalbranding](#)

Weitere Artikel zu Karrierethemen
finden Sie auf meiner Homepage
<https://karrierecoaching.ch/artikel/>

