



Leseprobe

Reiner Neumann, Alexander Ross

Souverän auftreten

Rhetorik - Präsentation - Argumentation

ISBN: 978-3-446-41954-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41954-4>

sowie im Buchhandel.

1

EINDRUCK

Die Macht des ersten Moments

Als das große Foto in der Zeitung mit den großen Buchstaben zu sehen war, wussten alle auf den ersten Blick, was von ihr zu halten war: Blond, gepflegt, im sündhaft teuren Zobelmantel und mit makellosen Zähnen lachend – diese Hingucker bescherten der Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler monatelang böse Schlagzeilen. Denn als das milliardenschwere Familienunternehmen den DAX-Konzern Conti übernehmen wollte, geriet es durch die Finanzkrise plötzlich selbst in höchste Not und suchte staatliche Finanzhilfe.

Eine völlig neue Situation für die erfolgsgewohnte fränkische Unternehmerin, die von ihrem vor Jahren verstorbenen Ehemann mit der Macht auch die Verantwortung für die bis dahin wenig bekannte, aber marktstarke Firmengruppe und Tausende von Mitarbeitern erbt. Doch dieses eine Foto war genug, um den Eindruck von der „Zockerin im Pelz“ (*Focus*) zu schaffen.

Ganz anders jedoch war das Bild, als sich Maria-Elisabeth Schaeffler dann mit der IG Metall an einen Tisch setzte, um gemeinsam über die Rettung des Unternehmens zu verhandeln. Da wurde aus der wallend toupierten Mähne ein streng zurückgebundener Zopf und um den Hals trug sie einen roten Schal – den „Schal der Bettlerin“, wie die *Frankfurter Allgemeine* ihn nannte. Ein

Gang nach Canossa, bußfertig und demütig. Fertig war das Bild der Unternehmerin, die sich mit ihren Mitarbeitern solidarisierte. Wir sehen: Jeweils ein Blick reichte, und dem Betrachter wurde ein komplettes Bild von der Person und von der Situation vermittelt. Für manche war Frau Schaeffler vielleicht immer noch „die listige Witwe“, wie sie das *Manager Magazin* schon vor der Krise nannte. In jedem Fall war der Auftritt im ersten Fall authentisch, aber unbedarft und ohne Gespür für erwartbare Reaktionen, im zweiten Fall der Situation und den Erwartungen angemessen, das heißt den Effekt berechnend und den eigenen Nutzen erfüllend.

Frau Schaeffler ist nur ein, wenn auch sehr bekanntes Beispiel für die große Wirkung des ersten Eindrucks – und die allzu oft fatalen Folgen, wenn dieser Eindruck unterschätzt wird. Denn wenn wir eine andere Person zum ersten Mal sehen, machen wir uns sofort ein Bild und dies in Bruchteilen von Sekunden. Zwischen 150 Millisekunden und 90 Sekunden dauert dieser Rundum-Check. Dann steht unser Urteil. Wir entscheiden spontan, was von dem anderen zu halten ist und welche Eigenschaften er hat. Ein Relikt der menschlichen Entwicklungsgeschichte, nützlich und schwierig zugleich.

Zum ersten Eindruck tragen ineinander verwoben all die Elemente bei, die unser Auftreten und unsere Wirkung bestimmen – Gesichtsausdruck, Stimme, Gestik, Körperhaltung, Kleidung, die Art und Weise, wie wir angesprochen werden. Die zuerst wahrgenommenen Kriterien sind das Alter, das Geschlecht und die Attraktivität. Vor allem werden hier die Mimik, der Gang, der Geruch – bei ausreichender Nähe der Personen zueinander – und die Stimme beachtet. Lachen wird als Freundlichkeit interpretiert, ein fester Blickkontakt als Selbstsicherheit. Für die

Einschätzung der Klugheit ist die Sprechweise ein wichtiger Indikator, besonders flüssige und saubere Formulierungen unterstützen diesen Eindruck. Lautes Sprechen wird als Anzeichen für Geselligkeit und Selbstsicherheit gedeutet, ruhige Bewegungen als weiteres Merkmal für Selbstsicherheit und ausladende Bewegungen deuten auf Geselligkeit.

Signale und Sichtbarkeit

Viel hängt von der Wirkung der Signale ab: Deutliche Signale werden eher als undeutliche wahrgenommen, ein dominantes Signal kann alle anderen überstrahlen. Die betreffende Person wird dann schnell nach nur diesem einen Merkmal beurteilt. Ein eventueller Mangel an erkennbaren Signalen wird als Langeweile interpretiert, denn der Beobachter braucht dann zu lange, um sich ein Bild zu machen. Mit der Überprüfung unserer ersten Eindrücke lassen wir uns durchaus Zeit. Nach frühestens 90 Sekunden beginnen wir, die Spontanurteile des ersten Eindrucks zu überprüfen.

Das gilt gerade auch für Situationen, in denen wir glauben, dass es nicht so darauf ankommt, zum Beispiel in Trainings und Seminaren. In vielen unserer eigenen Seminare sprechen wir mit den Teilnehmern im Verlauf der Veranstaltung auch darüber, was ihnen so durch den Kopf gegangen ist, als sie die anderen in der Gruppe bei Seminarbeginn zum ersten Mal sahen. Die Einschätzungen sind durchgängig und über Jahre hinweg gleich: Wer ist zur Erholung hier und wer möchte arbeiten? Wer ist endlich einmal der Knochenmühle daheim entronnen und wer weiß sehr wohl, dass er auch im Training sein

Unternehmen vertritt? Die Variationsbreite ist dabei erheblich: Da gibt es den nicht mehr ganz so athletischen Mittvierziger, der bei warmem Wetter ungeniert in kurzen Hosen, mit T-Shirt und Sandalen kommt. Oder die Frau, die im Seminar endlich einmal zeigen kann, was wirklich alles an ihr dran ist. Der Stolz der Trägerin ist oft genug berechtigt, aber ist es wirklich geeignet als sichtbare Aussage über sich selbst? Sie treffen in solch einer Veranstaltung vielleicht den Mitarbeiter eines Kunden oder Ihre neue Chefin – wer weiß das denn vorher? Oft genug lernt man auch Menschen kennen, die später noch wichtig werden können. Denken Sie deshalb auch daran und schauen Sie, dass Ihr Outfit und Ihr Auftritt – ob im Seminar oder am Flughafen – wirklich das ausdrückt, wofür Sie in Erinnerung bleiben wollen.

Entscheidende Elemente bei der Frage, ob wir unser Gegenüber als attraktiv wahrnehmen, sind nur wenige Merkmale. Vor allem fallen hier die annähernde Symmetrie des Körpers als Zeichen von Gesundheit und eine gleichmäßige Hautfarbe ins Gewicht. Wir achten unbewusst auf das Verhältnis von Taille zu Hüfte – bei Männern liegt die ideale Proportion bei 0,9 und bei Frauen bei rund 0,7. Bevor Sie jetzt als Mann oder Frau die Stirn runzeln (das macht nur Falten ...) und uns obskurer Fit-for-fun-Ideologien verdächtigen: Es sind echte wissenschaftliche Forschungsergebnisse. So beschäftigte sich der US-amerikanische Psychologe und Evolutionsbiologe Devendra Singh schon in den 90er-Jahren mit dem Taille-Hüfte-Quotienten als Maß für Attraktivität und konnte belegen, dass Frauen im Bereich 0,68 bis 0,72 als besonders attraktiv wahrgenommen werden. Obwohl Frauen über die Jahre hinweg immer schlanker wurden, blieb das Taille-Hüfte-Verhältnis etwa gleich, wie die Forschung belegt. So

lag das Taille-Hüfte-Verhältnis von *Playboy*-Playmates der Jahre von 1955 bis 1990 und der jeweiligen Miss America von 1923 bis 1987 zwischen 0,68 und 0,72 und bestätigt: Es gibt diese Konstanten der zwischenmenschlichen Wahrnehmung, und wir sollten sie nicht ignorieren. Eine besondere Rolle in unserem Kulturkreis spielt bei Frauen auch die Farbe Rot. Frauen in roter Kleidung oder mit einem roten Kleidungsstück werden wir – bei vergleichbarem Äußeren – nahezu immer als attraktiver beurteilen.

Negative Emotionen werden schneller wahrgenommen als positive, besonders auf vermutliche Bedrohungen, wie zum Beispiel einen ärgerlichen Gesichtsausdruck, reagieren wir besonders schnell. Die Abwesenheit klarer positiver Signale wird meist als negative Gestimmtheit interpretiert.

Die wichtigsten positiven Faktoren des ersten Eindrucks sind die der Offenheit anderen gegenüber. Dies zeigen wir durch Körperhaltung und Blickkontakt. Eine entspannte Körperhaltung lädt andere zum Kontakt ein, ebenso stark und positiv wirkt das Lächeln unseres Gegenübers. Menschen mit einer gefühlsmäßig angenehmen, warmen Ausstrahlung sind uns grundsätzlich lieber als verschlossene, frostige Typen. Die entscheidenden Elemente der Körpersprache sind hierbei die Aufmerksamkeit für andere, also die körperliche Hinwendung, Lächeln und Nicken.

Primäreffekt und Kategorien

Doch ist es fair, dass der erste Eindruck eine so große Bedeutung hat? Ist es richtig und klug, sich auf der Basis so weniger und flüchtiger Informationen ein Bild vom anderen zu machen? Nun, fair ist es sicher nicht, doch wir können dieses Verhalten kaum steuern. Und hinzu kommt noch, dass die ersten Informationen, die wir von anderen Personen bekommen, immer einen stärkeren Einfluss ausüben als spätere. Die Verhaltenswissenschaft nennt das den „primacy effect“, den Primäreffekt genau dieser ersten Wirkung. Und der erste Eindruck ist in der Tat recht hartnäckig. Menschen handeln so, als ob ihre ersten Erfahrungen oder Informationen die Wahrheit über eine Sache repräsentieren.

Einfach, schnell und sicher ein Bild von anderen zu bekommen ist ein alter Wunsch, vermutlich so alt wie die Menschheit. Wir neigen nun einmal alle dazu, Menschen in Kategorien einzuordnen, sie zu klassifizieren. Und es ist ja eigentlich auch gar nicht schlecht, hilft es uns doch, Urteile schnell zu fällen.

So hat sich herausgestellt, dass wir Verbindungen zwischen Eindrücken dann schneller herstellen, wenn wir diese Eindrücke aufgrund ihrer Merkmale miteinander assoziieren. Darauf weist Malcolm Gladwell, Redakteur des US-Magazins *New Yorker*, in seinem Buch *Blink* hin. Solche Verbindungspaare sind zum Beispiel Größe und Macht oder gutes Aussehen und Intelligenz. Besonders bei Männern deuten viele Befunde darauf hin, dass Größe im beruflichen Wettkampf Vorteile bietet. So belegt eine Untersuchung unter den Vorständen der 500 größten US-Unternehmen, der „Fortune 500“, dass die Vorstandsvorsitzenden dieser Unternehmen in der Mehrheit nicht

nur weiße Hautfarbe haben, sondern dass 58 Prozent von ihnen im Mittel 180 Zentimeter groß oder größer sind. Es ist kein Zufall: Wir assoziieren bevorzugt Körpergröße und Führungskraft, etwa nach dem Motto, dass Menschen, zu denen wir aufschauen, uns auch in die richtige Richtung leiten können. Die Finanzkrise zeigt uns aber, wie wenig das stimmt: Viele der hochgewachsenen US-Bankvorstände machten als Versager in der Öffentlichkeit keine gute Figur.

Bei der Beurteilung anderer Menschen halten wir uns in der Regel auch für recht gute Menschenkenner, unabhängig davon, ob es auch wirklich so ist. Bestätigende Information wird also besonders aufmerksam registriert. Wir suchen weniger intensiv nach abweichenden Informationen oder ignorieren diese sogar. Für unsere Wahrnehmung bedeutet dies: Der erste Eindruck funktioniert wie ein Filter. Den anderen betrachten wir durch diesen Filter. Wir treffen auf Menschen und wissen in der Regel sofort Bescheid. Unseren ersten Eindruck sortieren wir nach Kategorien. Diese Stereotype haben wir aufgrund unserer Erfahrung, unserer Nationalität, aufgrund unserer kulturellen Identität und anhand anderer Faktoren gebildet. Wir wissen einfach: Blondinen sind etwas einfältig, Frauen reden mehr als Männer, Männer können keine Gefühle zeigen, Mathematiker sind ruhige und zurückgezogene Typen, Schwule haben einen besseren Geschmack, erfolgreiche Sportler sind auch immer erfolgreich im Geschäftsleben und Kinder aus Unternehmerfamilien haben einfach ein eingebautes Unternehmer-Gen.

Mit einem Wort: Wir haben eine Neigung, Menschen in Kategorien einzuordnen. Das hilft uns, schnell ein Urteil auf der Basis unserer Erfahrungen zu fällen und unser Handeln daran auszurichten. Wir machen allerdings in

der Regel den systematischen Fehler, die Unterschiede zwischen Personen aus einer Kategorie (zum Beispiel Manager, Künstler oder Politiker) zu unterschätzen und die Unterschiede zwischen Kategorien ebenso zu überschätzen („Frauen können nun mal nicht so gut einparken wie Männer“). Informationen, die nicht zu unseren Erwartungen passen, nehmen wir schlechter oder gar nicht wahr.

Stereotype und Vorurteile

Wir neigen ebenfalls dazu, den Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten einer Persönlichkeit falsch einzuschätzen. Wir nehmen dort scheinbare Korrelationen zwischen Variablen an, wenn diese Verhaltensweisen in unser Bild passen. Ein Beispiel dafür sind die weitverbreiteten Stereotypen der Geschlechter. Verhaltensweisen von Frauen oder Männern werden immer dann aufmerksamer wahrgenommen, wenn sie in unser Schema passen, so wie unser Beispiel mit dem Einparken, das vermeintlich mangelhafte Orientierungsvermögen oder die größere Teamfähigkeit von Frauen.

Diese Stereotype finden wir auch in den Produkten der Medien und ihrer Darstellung. Artikel zu diesen Themen tragen dann Titel wie „Frauen führen anders“ oder „Frauen sind stark im Team“. Meist sind die Unterschiede zwischen den vielen Frauen eher größer als die zwischen allen Männern und allen Frauen, aber solche Kategorien und damit entsprechende Thesen sind eben wunderbar eingängig.

Besonders heftig bekommen dies gegenwärtig viele Menschen zu spüren, die etwas anders aussehen als der große Rest und darum beispielsweise mit dem Terrorismus

in Verbindung gebracht werden. Ein irakischstämmiger US-Bürger wurde gezwungen, ein T-Shirt mit arabischen Schriftzeichen zu bedecken, bevor er ein Flugzeug in den USA besteigen durfte. Immerhin erstritt er danach in einem Vergleich mit der US-amerikanischen Behörde für Transportsicherheit und der Fluggesellschaft JetBlue Airways eine Entschädigung in Höhe von 240 000 Dollar. Dennoch passiert es jeden Tag aufs Neue: Die Fluggesellschaft AirTran setzte neun Muslime vor die Tür, weil sie vor dem Start einer Maschine angeblich die Sicherheit gefährdende Äußerungen gemacht haben sollen. Der Sprecher des Unternehmens erklärte zunächst, die Muslime „hätten Überlegungen angestellt, die sie niemals an Bord eines Flugzeugs hätten machen dürfen“. Viele Flugreisende würden sicher gerne wissen, was man nach Ansicht der Airline im Flugzeug sagen darf und was nicht. Immerhin entschuldigte sich das Unternehmen später.

Auch wenn es nicht immer gleich zu solchen verstörenden Überreaktionen kommt, so bleibt die Tatsache bestehen, dass wir auf der Basis dieser Informationen einen Eindruck formen. Wir meinen dann zu wissen, wie sie oder er wirklich ist und wie dieser Mensch sich zukünftig verhalten wird. Und an diesem erwarteten Verhalten richten wir natürlich wiederum unser Verhalten aus. Das bekommt die Person dann zu spüren.

Der US-amerikanische Soziologe Robert K. Merton, einer der Großmeister der Sozialwissenschaft, hat die Theorie der sich selbst erfüllenden Prophezeiung formuliert. Sie besagt im Wesentlichen, dass wir vieles in unserer Umwelt so beeinflussen, dass es mit unseren bestehenden Meinungen übereinstimmt. So werden wir natürlich bei einem Menschen, den wir positiv einschätzen, ein anderes Verhalten an den Tag legen als bei einem „Bösen“. Und

da der andere wiederum auf unser eher offenes oder eben feindseliges Verhalten reagiert, schnappt die Falle zu. Hand in Hand geht dies mit dem bekannten Phänomen des sogenannten „Auto-Feedbacks“: Wenn wir lächeln, fühlen wir uns besser, und wenn wir grimmig schauen, hat auch das Auswirkungen auf unsere Stimmung.

Bleibt dieser erste Eindruck erhalten, und wie lange? Korrigiert werden kann der erste Eindruck – aber nur, wenn sich eine Gelegenheit dazu bietet. Bleiben die Parameter unseres Auftritts und der Wirkung unverändert, dann ist oft genug der erste Eindruck auch der letzte – und der bleibt dann leichter und länger im Gedächtnis. Es ist also besser für uns, wenn wir uns von Beginn an um einen guten ersten Eindruck bemühen. Beim ersten Eindruck sehen andere von uns natürlich nur einen winzigen Ausschnitt des möglichen Spektrums. Doch dieser winzige Ausschnitt ist im Moment der Begegnung zunächst einmal der einzige empirische Messwert. Damit repräsentiert er zunächst einmal 100 Prozent der Wahrnehmung der Person.

Fehler und Täuschungen im Urteil

Und dann machen Menschen bei der Beurteilung anderer auch gerne und oft Fehler, die unser Urteil beeinflussen. Drei der wichtigsten sollen hier genannt werden. Zum einen passieren oft Kontrastfehler: Das bedeutet zum Beispiel beim Vergleichen von Bewerbern untereinander, dass ein besonders guter oder ein besonders schlechter Bewerber als „Maßstab“ genommen wird. In diesem Vergleich schneiden andere zwangsläufig besonders schlecht oder besonders gut ab. Den tatsächlichen individuellen

Leistungen kommt man damit nicht näher. Nummer zwei bezeichnet man als Gewichtungsfehler, nämlich die Tendenz, besonderen negativen oder positiven Informationen mehr Gewicht beizumessen. Die unterschiedlichen Informationen werden dann nicht gleichwertig nebeneinander gesehen, bestimmte Faktoren bestimmen stärker das Ergebnis der Beurteilung als andere. Der dritte Fehler ist der sogenannte Halo-Effekt: Er entsteht dann, wenn sich Personen von isolierten Merkmalen blenden lassen, die alle anderen Verhaltensweisen „überstrahlen“. Die Gesamtbeurteilung verschiebt sich dann entsprechend in eine positive oder negative Richtung. Dabei muss das gar nicht stimmen, sondern ist oft nur unserem Eindruck der Person geschuldet.

Diese Beurteilungsfehler sind zwar menschlich, aber durch entsprechendes Training zu kontrollieren. Denn es ist nicht nur unprofessionell und unfair gegenüber den anderen Menschen, zum Beispiel gegenüber Bewerbern um eine Stelle, sondern es kann zum echten Nachteil für das Unternehmen werden, wenn gute Bewerber deshalb künftig vielleicht für die Konkurrenz arbeiten.

All das führt uns zu den allgemeinen Grundlagen von Auftreten und Wirkung. Und diese Wirkung hat nur begrenzt mit unseren tiefer liegenden Qualitäten zu tun. Wie wir schon beim ersten Eindruck gesehen haben, sind äußere Merkmale meist wichtiger, als wir denken. Nehmen wir nur Fotografien: Unterschiedlich fotografiert – mal brav, mal geschäftlich, mal sexy und mal nachdenklich – wird ein und dieselbe Person von Personalchefs ganz unterschiedlich bewertet. Es ist leider eine gesicherte Erfahrung der Wissenschaft und ebenso der Praktiker im Management, dass die Palette der Eigenschaften, die wir dem Menschen auf dem Foto zuschreiben, von fleißig

und zuverlässig über teamfähig und aufgeschlossen bis kontaktfreudig und begriffsstutzig reichen kann. Und dementsprechend werden Matthias Müller oder Susanne Schmidt mal zum Vorstellungsgespräch eingeladen – und im anderen Fall nicht.

Und auch dann, wenn die Entwicklung wie in den USA und in Großbritannien immer mehr dahin geht, auf Fotos im Lebenslauf zu verzichten – wer will schon geichtslos durchs soziale Leben gehen? Denn ein Blick ins Internet und die zahlreichen Portale wie Facebook zeigen, wie wichtig Fotos sind. Vor allem zeigt sich dort immer wieder, dass ein gutes Porträtfoto eine Kunst für sich ist. Gelungene Bewerberfotos sollten aktuell sein, den Grund-erwartungen der Betrachter, der Branche oder zumindest der Gemeinschaft entsprechen, in der wir uns aufhalten. Ein guter Mittelwert beim Ausdruck ist oft hilfreich, damit Sie also nicht zu leger und nicht zu gestelzt wirken. Und es ist auch besser, wenn Sie sich nicht wie ein Model oder ein Dressman inszenieren, sondern Ihrem Gegenüber einen fairen Blick darauf gönnen, wie Sie tatsächlich aussehen.

Wir sehen: Die Macht des ersten Eindrucks sollten Sie ernst nehmen. Es fängt schon damit an, selbst nicht denselben Fehler zu machen wie andere, die uns vielleicht unzutreffend einschätzen. Denn man selbst beurteilt für sich ja auch andere Menschen – wer hierbei auch auf Labels mit Merkmalen, Absichten und Eigenschaften setzt, macht Menschen zur Projektionsfläche der eigenen Erwartungen und Befürchtungen. Deshalb sollten Sie immer darauf achten, ob Sie in der Wahrnehmung bei anderen richtig oder falsch einsortiert sind. Denn sonst kann aus einem anfänglich kleinen leicht ein größerer Fehler gemacht werden. Nämlich dann, wenn man aus Vorsicht, mangelndem Selbstvertrauen oder schlichter Furcht sein

Verhalten in genau diese Bahnen lenkt, die den Eindruck dann noch verstärken. Dies kann in der Überbewertung von Reaktionen bestehen, in der Überinterpretation im Verhalten anderer mit dem Zurechtweisen der Gründe.

Am problematischsten ist jedoch fast immer das Abtauchen, weil man ja sowieso keine Chance hat – und dabei nicht bemerkt, dass man damit nur den bestehenden Eindruck bestärkt. Denn es gilt: Wer die Wahrnehmung der eigenen Person und seinen Eindruck verändern will, muss erst recht aus der Deckung kommen und Punkte machen, wo es nur geht.