



Leseprobe

Reiner Neumann

Souverän auftreten

Auftritt, Wirkung, Rhetorik

ISBN (Buch): 978-3-446-44974-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44974-9>

sowie im Buchhandel.

Neumann

Souverän auftreten

Reiner Neumann

SOUVERÄN AUFTRETEN

Auftritt, Wirkung, Rhetorik

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44930-5
E-Book-ISBN 978-3-446-44974-9

Vorwort

„Man kann nicht *nicht* kommunizieren“, formulierte Paul Watzlawick bereits in den 1960er-Jahren. Andere Menschen nehmen uns wahr und beurteilen uns. Immer.

Natürlich geht es um das Was. Eine ebenso große Bedeutung kommt allerdings auch dem Wie zu: Menschen, die gestikulieren, bekommen mehr Aufmerksamkeit. Durch gut gewählte Pausen unterstreichen wir unsere Präsenz. Blickkontakt und ein Lächeln wirken sympathisch und wertschätzend. Sympathische Menschen können uns leichter überzeugen.

All diese Faktoren und noch viele mehr beeinflussen unseren Erfolg – in alltäglichen Situationen, privat ebenso wie im Beruf.

„Souverän auftreten“ bedeutet, Körpersprache und Stimme richtig einzusetzen. „Souverän auftreten“ bedeutet, seine Meinung klar und verständlich zu formulieren, überzeugende Argumente auch überzeugend vorzubringen. „Souverän auftreten“ bedeutet, eine mitreißende Rede zu halten oder eine Präsentation fesselnd zu gestalten.

Bücher zum Thema gibt es viele – nicht alle sind inzwischen noch aktuell, manche versprechen den durchschlagenden Erfolg für jedermann nach einem Patentrezept, wieder andere ignorieren fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse über unser Verhalten. In diesem Buch finden Sie das wichtige Rüstzeug für Ihren souveränen Auftritt – gesichertes Wissen, probate Methoden und erprobte Hinweise zur richtigen Anwendung. Illustriert wird alles durch spannende Beispiele aus Unternehmen und Öffentlichkeit mit einer ganzen Reihe bekannter Persönlichkeiten.

Nähe zu Ihrem Alltag hat das Ganze auch: Seit mehr als 30 Jahren arbeite ich – gerne und erfolgreich – mit den verschiedensten Menschen aus unterschiedlichsten Unternehmen in vielen Ländern – als Trainer und Berater, davor als Manager. Dieser Hintergrund prägt das Buch – lassen Sie sich informieren, vielleicht überzeugen und vor allem gut unterhalten.

Rotenburg, im Frühjahr 2017
Reiner Neumann

Inhalt

1	Auftritt und Wirkung – Emotion vor Fakten	11
1.1	Der erste Eindruck: Schnell, aber fehlerhaft	11
1.2	Sympathie und Nähe: Gleich und Gleich gesellt sich gern	18
1.3	Erfolgreich kommunizieren: Ein schwieriges Unterfangen	23
1.4	Aussehen: Schönheit liegt nicht nur im Auge des Betrachters	30
1.5	Stand, Haltung, Position: Auch stehen und gehen will gekonnt sein	33
1.6	Mimik und Blickkontakt: Lassen Sie Ihr Gesicht sprechen	36
1.7	Gestik: Mit den Händen sprechen	38
1.8	Körpersprache interpretieren: Mit Vorsicht	42
1.9	Kleidung und Accessoires: Unsere soziale Haut	44
1.10	Stimme und Sprechen: Lassen Sie von sich hören	48
1.11	Literatur	52
2	Dialektik und Argumentieren – Überzeugen, überreden, gewinnen	57
2.1	Verstehen und Verständlichkeit: Auf den Punkt gebracht	57
2.2	Sprache und Wörter: Sagen, was Sie meinen	63
2.3	Begründung und Argumentation: Das ist so, weil	72
2.4	Macht der Menge: Orientieren an der Mehrheit	85
2.5	Gewohnheiten – Regeln – Normen: Von Spielregeln bis Bürokratie	88
2.6	Zahlen, Daten, Fakten und Experten: Vertrauen und Hinterfragen	90
2.7	Knapp und besonders: Selten hat seinen Preis	95
2.8	Reziprozität oder Verpflichtung: Wie du mir, so ich dir	98
2.9	Souverän im Dialog: Fragen richtig stellen	101

2.10	Eristik und Angriffe: Abteilung Attacke	103
2.11	Literatur	109
3	Rede, Vortrag, Präsentation – Souverän vor Gruppen	115
3.1	Rhetorik: So geht eine gute Rede	115
3.2	Die Rede – der Auftritt	117
3.3	Die Rede – die Sprache	118
3.4	Die Rede – das Manuskript	121
3.5	Die Rede – den Text schreiben	124
3.6	Haben Sie PowerPoint ...?	128
3.7	Lampenfieber oder Blackout	138
3.8	Von Siegern lernen	138
3.9	Literatur	142
4	Mensch und Medien – Der öffentliche Auftritt	145
4.1	Im Gespräch mit der Presse	145
4.2	Richtig verhalten im Kontakt mit Medien	148
4.3	Bedürfnisse der Journalisten	151
4.4	Ihre Erwartungen an Journalisten	152
4.5	(Hintergrund-)Gespräch – Der häufigste Kontakt	154
4.6	Interview – Das besondere Format	155
4.7	Das Besondere an Rundfunk und Fernsehen	158
4.8	Die passende Kleidung fürs Fernsehen	160
4.9	Krisen und Kommunikation	161
4.10	Literatur	165
5	Charisma und Wirkung: Geschenk des Himmels oder bewusst gestalten?	167
5.1	Punkten mit Charisma	167
5.2	Charisma als Merkmal der Persönlichkeit?	169
5.3	Authentisch sein	171
5.4	Flexibilität und Feedback	175
5.5	Image Shaping – Ihren Auftritt bewusst gestalten	176
5.6	Small Talk – Das kleine Gespräch	183

5.7 Gestalten Sie Ihr Image	185
5.8 Literatur	187
Literatur: Was schreiben andere?	191
Index	195
Der Autor: Wer hat es geschrieben?	201

1

Auftritt und Wirkung – Emotion vor Fakten



Das können Sie lernen

- Der erste Eindruck ist entscheidend für die Wahrnehmung von Personen.
- Wir achten bevorzugt auf deutliche Signale.
- Gut sichtbare überdecken andere Merkmale.
- Frühzeitig wahrgenommene Merkmale bestimmen Bild und Interaktion.
- Ähnlichkeiten in Aussehen und Verhalten wirken positiv.
- Übereinstimmungen in Erwartung und tatsächlichem Eindruck überzeugen.
- Also: Vorsicht bei der (Über-)Bewertung des ersten Eindrucks.
- Interpretieren Sie vorsichtig.
- Senden Sie als Akteur bewusst klare Signale.

■ 1.1 Der erste Eindruck: Schnell, aber fehlerhaft

„Nur wenn andere dein Äußeres okay finden, gibt es überhaupt die Gelegenheit, dass sie auch dein Inneres kennenlernen, egal, ob es um die Aufnahme in die Schule, das Vorstellungsgespräch für einen Job oder die Partnersuche geht.“ So steht es auf der Website der chinesischen Kosmetikfirma Mitao (Maak 2014).

„Die Menschen, die uns gegenüber saßen, hatten schwarze Anzüge an und dunkle Brillen, äh, was aber durchaus auf Seriosität schließen ließ.“ Mit diesen Worten begründete der damalige Chef der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) sein Vertrauen in ein schwer durchschaubares Collateralized-Debt-Obligations-Geschäft mit der amerikanischen Investmentbank J.P. Morgan (Wassermann 2014). Der Deal endete mit etwa 200 Millionen Dollar Verlust für die BVG.

Kurz und schnell, und doch von großer Wirkung – der erste Eindruck. In Sekundenbruchteilen machen wir uns ein Bild von anderen Menschen. Das dauert maximal ein paar Sekunden. Nach diesem ersten Überblick steht unser Urteil fest.

Anhand des Gangbildes schätzen wir das Maß der Extravertiertheit anderer Menschen ein. Aus der Gestik können Versuchspersonen die sexuelle Orientierung ihnen unbekannter Personen mit einer guten Trefferquote erkennen. Die Klugheit eines Menschen machen wir an seiner Sprechweise fest. Aus der Festigkeit des Händedrucks schließen wir auf den Charakter der Person (Miketta/Siefer 2002).

Den ersten Eindruck bilden wir aus den Elementen, die unser Auftreten und unsere Wirkung bestimmen – Gesichtsausdruck, Stimme, Gestik, Körperhaltung, Kleidung, die Art und Weise der Ansprache. 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 hin.

Viel hängt von der Klarheit der Signale ab: Deutliche Signale werden früher und besser 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. Der Beobachter braucht dann zu lange, um sich ein Bild zu machen.

Der erste Eindruck entsteht spontan und weitgehend unbewusst. Er beruht auf Vorurteilen als Mix aus unserer bisherigen Erfahrung, Stereotypen, Prägungen in unserer sozialen Umwelt und natürlich auch situativen Elementen.

Wir haben blitzschnell entschieden, was von dem anderen zu halten ist – wir schließen anhand des Erscheinungsbildes auch auf tiefer liegende Eigenschaften wie Ehrlichkeit oder Selbstsicherheit. In Abhängigkeit von dieser Wahrnehmung richten wir unser weiteres Verhalten im Kontakt mit diesem Menschen.

Der erste Eindruck entsteht in wenigen Sekunden.

Nach etwa 30 bis 40 Sekunden überprüfen wir – unbewusst – unseren ersten Eindruck. Dabei allerdings achten wir besonders auf die Merkmale, die uns schon beim „allerersten“ ersten Eindruck aufgefallen sind.

Das ist die Wirkung des Primäreffekts (Primacy Effect; Asch 1946). Er beschreibt unsere Tendenz, früh aufgenommenen Informationen größere Bedeutung zuzuschreiben als den Informationen, die wir erst mit der Zeit dazugewinnen. Der Grund dafür liegt in unserem Bedürfnis, unsere grundsätzliche Unsicherheit in solchen Situationen schnell zu verringern (Need for Closure). Also hat das besondere Gewicht, was wir zu Beginn wahrnehmen.

Ein zweiter Grund für die besondere Bedeutung des Primäreffekts ist eine als „Change of Meaning“ bezeichnete Verhaltenstendenz: Wenn Menschen sich erst einmal einen Eindruck über Situationen oder über Personen verschafft haben, dann interpretieren sie später erlangte Informationen bevorzugt im Sinne dieses (ersten) Eindrucks. Hier lauert natürlich ein systematischer Fehler in der Interpretation des Verhaltens anderer.

Primäreffekt: Früh wahrgenommene Merkmale prägen unsere Einschätzung in besonderem Maße.

Frauen in roter Kleidung werden von den meisten Männern als attraktiver wahrgenommen. Ihnen wird eher sexuelle Freizügigkeit zugeschrieben als Frauen in andersfarbiger Garderobe. Andere Frauen identifizieren rot Gewandete darüber hinaus eher als potenzielle Rivalinnen (Pazda/Prokop/Elliot 2013). Allein die Farbe der Kleidung reicht also aus, um einen anderen Menschen einzuschätzen. Und mehr als das: Unser Urteil geht weit über die mögliche Vorliebe für oder die Abneigung gegen eine Farbe hinaus. Menschen trauen sich ja anscheinend zu, die Bereitschaft zur Paarung bei unbekanntem Dritten anhand der Farbe von Kleidungsstücken einzuschätzen. Dieser Halo-Effekt (Cooper 1981) beschreibt, dass wir uns von einzelnen hervorstechenden Merkmalen besonders stark beeinflussen lassen. Unser Urteil wird dann in die Richtung der Interpretation dieses Merkmals verzerrt. Wenn jemand bei der ersten Begegnung stolpert, werden wir ihn tendenziell für weniger geschickt halten; wenn jemand uns mit einer festen dunklen Stimme beeindruckt, werden wir ihn vermutlich auch für selbstsicher und entscheidungsstark halten. Zwischen diesen Merkmalen gibt es keine kausalen Zusammenhänge. Gleichwohl schaffen wir uns solche Verbindungen, das ist in unserem System zur Verarbeitung von Wahrnehmungen verankert.

Matt Taylor brachte es im November 2014 zu weltweiter Berühmtheit. Der eigentliche Anlass war die erfolgreiche Landung des Minilabors „Philae“ auf einem Kometen. Eine herausragende wissenschaftliche Leistung. Bei seinem Auftritt vor der Weltpresse trug Matt Taylor allerdings „ein wild changierendes Satinhemd, bedruckt mit schreiend bunten Comiczeichnungen leicht bekleideter Frauen“ (Rottmann 2014). Dieses Accessoire führte dazu, dass dem Wissenschaftler zunächst weniger für seinen Erfolg applaudiert wurde. Vielmehr wurde er unter dem Hash-

tag #shirtgate für die sicher wenig geschickte Wahl seiner Kleidung weltweit heruntergemacht. Das Motiv auf dem Hemd allein reichte aus, um ihn zum Sexisten zu stempeln und zum Opfer der Meute zu machen. Matt Taylor war gezwungen, sich in einem Film der ESA auf YouTube zu entschuldigen. Den von vielen vielleicht doch ein wenig falsch gewählten Schwerpunkt in der Beurteilung dieser Person kommentierte eine Twitter-Userin (-in!!!) mit den Worten: „Da landet ein Typ ein verdammtes Labor auf einem Planeten, und alle reden über sein Hemd? Kann mir das mal einer erklären?“

Haloэффект: Einzelne Merkmale überlagern alle anderen – daraus leiten wir weitreichende Folgerungen ab.

Der erste Eindruck ist ein Relikt unserer Stammesgeschichte. Unsere Vorfahren mussten bei vielen Begegnungen spontan entscheiden: Ist es Essen oder will es mich essen? Freund oder Feind? Ehrliche Absicht oder Täuschung? Unser Überleben bis zum heutigen Tage zeigt, dass die Mehrheit dieser Entscheidungen ziemlich richtig war. Sonst wären Sie jetzt kaum hier und könnten diesen Text lesen.

Gleichwohl ist Vorsicht geboten. Menschen neigen dazu, die Qualität ihres Urteils zu überschätzen. Einzelne erfolgreiche Zuordnungen bestärken uns in unserer positiven Meinung von uns selbst und in unserem selbst attestierten Vermögen zur Beurteilung anderer. Fehler werden gerne verdrängt oder gar nicht erst wahrgenommen. Diesen Fehler begehen auch Experten: So zeigt eine Studie, dass Intensivmediziner, die sich ihrer Diagnose aufgrund „klarer Symptome“ vollständig sicher waren, in vier von zehn Fällen falsch lagen (Dworschak 2012).

Der erste Eindruck funktioniert besonders gut über die Bildung von Kategorien anhand weniger Merkmale. Solche Kategorien erleichtern uns die Einschätzung anderer Menschen, sie verstellen allerdings auch den offenen Blick auf Unterschiede. Beispielsweise vermuten wir bei Angehörigen ein und derselben Berufsgruppe (Polizeibeamte sind ehrlich ... Versicherungsvertreter wollen einen doch nur über den Tisch ziehen ...) oder bei Menschen, die besonders gut erkennbare körperliche Merkmale teilen (Rothhaarige sind feurig ... kleine Männer haben ein schlechtes Selbstbewusstsein ...), ein hohes Maß an Übereinstimmung. Dahingegen wird der Unterschied zwischen Kategorien (Männer sind sachlich, Frauen sind emotional geprägt ... Deutsche sind ordentlich, Franzosen sind charmant ...) in der Regel überschätzt.

- Kategorien erleichtern uns die Einschätzung anderer Menschen.
- Individuelle Unterschiede werden dabei leicht übersehen.
- Unterschiede zwischen Gruppen werden überschätzt, Unterschiede zwischen den Angehörigen derselben Gruppe unterschätzt.

Diese Tendenzen werden dadurch verstärkt, dass wir uns selber für recht gute Menschenkenner halten. Wir glauben, dass wir andere Menschen wirklich gut beurteilen können. Das steht nicht immer in Einklang mit der Realität. Aber da wir bestätigende Informationen besonders aufmerksam registrieren und weniger intensiv nach abweichenden suchen oder diese sogar ignorieren, steht das unserer Selbsttäuschung nicht im Wege.

So stellt Claus Peymann, der Intendant des Berliner Ensembles, im Interview kategorisch fest: „Ich studiere das Mienenspiel. Ich sage Ihnen, ich erkenne hundertprozentig die Lügner. Ich hab ja nichts anderes gelernt, als Menschen zu beobachten. Ich sehe, wenn das Innere was ganz anderes sagt als das Äußere“ (Stuff/Weidermann 2015).

Neben dem Haloeffekt sind weitere häufige Fehler bei der Beurteilung anderer Menschen der Kontrast- und der Gewichtungsfehler. Kontrastfehler führen beim Vergleich mehrerer Personen – beispielsweise hinsichtlich ihrer Leistung – dazu, dass wir unbewusst einen besonders leistungsstarken oder recht schwachen Kandidaten als „Maßstab“ nehmen. Im Vergleich schneiden dann alle anderen zwangsläufig deutlich schlechter oder eben besonders gut ab.

In den USA werden mit „Cleanse“-Fastenkuren jährlich etwa fünf Milliarden Dollar Umsatz erzielt. Wissenschaftlich nicht fundiert, das Prinzip der „inneren Reinigung“ klingt aber gut. Vor allem jedoch werden diese Produkte von Gwyneth Paltrow angepriesen (Kullmann 2015). Die Schauspielerin ist erfolgreich und hat viele Fans – die Zahl ihrer Follower auf Facebook ist siebenstellig. 2013 wurde Gwyneth Paltrow vom Magazin *People* zur „Most Beautiful Woman“ gewählt. Neben einer solchen Frau kann man ohne Hilfe nur schlecht bestehen – viele greifen wohl auch deshalb zu den von ihr als ein Geheimrezept ihrer Schönheit beworbenen Kuren.

Der Gewichtungsfehler beschreibt die Tendenz, besonderen negativen oder positiven Informationen proportional mehr Gewicht beizumessen. Diese Faktoren bestimmen das Ergebnis der Beurteilung dann weit stärker als andere Aspekte.

Die moderne Welt ist digital, 4.0 und irgendwie Silicon Valley. Wenn Sie das mit Ihrem Unternehmen nicht abbilden, sind Sie ziemlich „yesterday“. Das sichtbarste Symbol des modernen erfolgreichen und zukunftsorientierten Mindsets ist anscheinend die Krawatte. Beziehungsweise keine – Volkmar Denner (Bosch), Joe Kaeser (Siemens) oder Dieter Zetsche (Daimler) verzichten inzwischen beinahe lustvoll auf eine Krawatte. „Den neuen Look haben die deutschen Top-Manager nicht selbst erfunden, sondern abgekupfert bei denen, die sie auch sonst zum Vorbild erkoren haben: den Internet-Pionieren im Silicon Valley“ (Weiguny 2015). Die rein äußerliche Ähnlichkeit im Verzicht auf eine Krawatte wird damit zum Beweis der grundsätzlichen geschäftlichen Orientierung stilisiert.

Haloeffekt, Kontrast- und Gewichtungsfehler machen die Einschätzung anderer Menschen schwierig.

In unserer Wahrnehmung orientieren wir uns stärker an negativen als an positiven Emotionen. Es wird ein entwicklungsgeschichtlicher Zusammenhang mit vermuteten Bedrohungen wie zum Beispiel einem ärgerlichen Gesichtsausdruck angenommen. Auf solche Signale reagieren wir schnell und stark. Schon ein Mangel an klar positiven Signalen wird von uns schnell als negative Stimmung interpretiert.

Die Offenheit anderen gegenüber ist das wichtigste positive Element für unseren ersten Eindruck. Offenheit verbinden wir mit Körperhaltung und Blickkontakt. Wirkt die Körperhaltung entspannt, lädt das andere zum Kontakt ein. Auch ein Lächeln wirkt sehr stark.

Verbindungen zwischen unterschiedlichen Eindrücken stellen wir bevorzugt dann her, wenn diese Elemente miteinander assoziiert werden. Gutes Aussehen beispielsweise wird mit Intelligenz verbunden, Größe mit Macht. Schöne Menschen gelten als intelligenter und sozial kompetenter.

Sonja Bischoff, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, hat in einer Langzeitstudie die Bedeutung des Aussehens bei der Einstellung von Personal untersucht. Sie stellt fest: „Nur mit Wissen kann niemand eine besondere Ausstrahlung erhalten, die heutzutage vor allem für Führungskräfte ausgesprochen wichtig ist“ (Bischoff 2010). Stufen 1986 lediglich sieben Prozent der Befragten das Aussehen als wichtig ein, sind es 2003 bereits 28 Prozent. Schöne Menschen sind demnach selbstbewusster und wirken zielstrebig.

Eine umfangreiche Studie mit vielen Sekundäranalysen einschlägiger Untersuchungen zur körperlichen Attraktivität hat Daniel S. Hamermesh (2011) durchgeführt. Er lehrt als Sue Killam Professor an der Universität von Texas und als Professor für Wirtschaftsökonomie an der Universität von Maastricht. In seinem Buch *Beauty Pays* weist er nach, dass attraktive Menschen aufgrund ihres Aussehens bei Einstellungen bevorzugt werden, dass sie bessere Arbeitsergebnisse attestiert bekommen und besser bezahlt werden. Einzelne oder wenige hervorstechende Merkmale wie Schönheit reduzieren auf einen Schlag die Komplexität und damit die Unsicherheit der Entscheidung. Wir fühlen uns sicher in unserer Einschätzung. Wenn jemand kompetent und überlegen aussieht, hat er den größten Teil des Wegs ins Ziel schon zurückgelegt.

Am stärksten sprechen wir auf Ähnlichkeiten an. Wir bevorzugen Personen, die in Aussehen, Körpersprache und Stimme zu uns zu passen scheinen. Das ist einer von uns! Und damit ist er (oder sie) uns gleich sympathischer.

Rebekah Brooks begann ihre Karriere als Sekretärin bei der Zeitschrift *Post*. Danach wechselte sie zunächst als Sekretärin und dann als Schreiberin zur *News of the World*. Von dort ging es weiter zur *Sun*, immerhin schon als stellvertretende Chefredakteurin und dann als Chefredakteurin zurück zur *News of the World*, alles übrigens Blätter aus dem Imperium von Rupert Murdoch. Der *Spiegel* berichtet mehr von dem Weg, der Rebekah Brooks so weit nach oben geführt hat: „Brooks lernte Tennis, wenn ihr Vorgesetzter Tennis spielte, und lernte das Golfspielen, als sie einen anderen Vorgesetzten mit anderen Vorlieben erhielt. Und dann machte sie ihren Segelschein, obwohl keiner ihrer direkten Chefs segelte. Aber die Murdochs segelten, und der Durchbruch in den Familienkreis des Tycoons schuf die erste Grundlage für ihre ... Stellung“ (Hoyng/Rosenbach 2011, siehe auch Leithäuser 2011). Der Volksmund mag das A...kriechen nennen, es scheint aber zu wirken.

Menschen mögen nun einmal Menschen, die etwas mit ihnen gemeinsam haben. Menschen, die uns in einzelnen Merkmalen ähnlich sind, schreiben wir gerne weitere Eigenschaften zu, die wir bei uns selber positiv finden. Mangel an Ähnlichkeit wird ebenso leicht mit kritischen Eigenschaften assoziiert.

Ähnlichkeit wird bevorzugt.

Besonders intensive Erfahrungen können Menschen schon dann machen, wenn sie nur anders aussehen. Am ersten Juli-Wochenende 2016 wurde ein Geschäftsmann aus den Arabischen Emiraten von einer Empfangsmitarbeiterin in einem Hotel in Cleveland wegen seiner traditionellen Kleidung als Terrorist identifiziert. Daraufhin rückte die Polizei in Kompaniestärke an und überwältigte den Ahnungs- und Hilflosen in brutalster Manier (N.N. 2016a). Neben der Naivität der Eingeborenen in Ohio (gerade Terroristen tarnen doch wohl eher ihre Absichten, sollte man meinen) unterstreicht das wieder einmal die Macht des ersten Eindrucks. Die Behörden in den Vereinigten Arabischen Emiraten empfahlen ihren Bürgern in den USA daraufhin als Erste-Hilfe-Maßnahme den Verzicht auf traditionelle Kleidung. Vielleicht ist es an der Zeit, einmal wieder Arthur Millers *Hexenjagd* (1987) zur Hand zu nehmen und den Inhalt kritisch zu reflektieren.

Auch wenn es nicht immer gleich zu solchen verstörenden Überreaktionen kommt, so bleibt die Tatsache bestehen, dass wir uns auf der Basis unseres ersten Eindrucks schnell ein Bild von anderen machen und aufgrund dieses Bildes handeln. 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 wiederum unser Verhalten aus. Das bekommt die Person dann zu spüren – im Guten wie im Schlechten.

Nehmen Sie die Macht des ersten Eindrucks ernst. Es fängt schon damit an, selbst nicht den gleichen Fehler zu machen wie andere, die uns vielleicht unzutreffend einschätzen. Wir selbst bilden uns täglich nach denselben Handlungsmustern und mit denselben Fehlerquellen ein Urteil über andere Menschen.

Der Kabarettist Vince Ebert berichtet über einen seiner Auftritte: „In einem kleinen Ort bei Karlsruhe gibt es die Eckerle Gruppe, einen typischen Maschinenbauzulieferer. Die hatten für ihre Veranstaltung das Gemeindezentrum gebucht, ein grausamer Ort, und der Chef hatte Klamotten an, es war zum Davonlaufen“ (Balzter 2016). Ein verheerender erster Eindruck also. Und sicher auch ein Beispiel, wie schnell dieser erste Eindruck entsteht und mit welchem Mangel an Respekt daraufhin manche von uns anderen Menschen begegnen. Doch auch ein Beweis dafür, wie sehr wir uns beim ersten Eindruck täuschen können. Denn der Text geht weiter: „Aber dann entpuppte er sich als ein total interessanter, kluger, aufgeschlossener Mann, der außerdem 3000 Mitarbeiter beschäftigte.“ Und sogar unverschämten vorurteilsbehafteten Kabarettisten ein gutes Auskommen ermöglicht, möchte man hinzufügen.

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.

- Sortiere ich andere schnell in eine bestimmte Schublade?
- Bin ich offen für davon abweichende Wahrnehmungen?
- Wie wirke ich auf andere?
- Will und kann ich diesen Eindruck ändern?

■ 1.2 Sympathie und Nähe: Gleich und Gleich gesellt sich gern

- Schaffen Sie Nähe zu anderen Menschen.
- Ähnlichkeiten in Aussehen, Vorlieben und Verhalten machen sympathisch.
- Ähnliche Menschen überzeugen uns leichter als andere.
- Die Wahrnehmung von Nähe unterstützen Sie durch private Informationen.

Wenn Sie dazugehören wollen, machen Sie das besser schon durch Ihr Outfit deutlich. Auf der Südtribüne beim BVB tragen Sie besser auch ein „Bienen-Shirt“, und die Erlaubnis zum Tragen der Kutte ist in einschlägigen Kreisen hart umkämpft – nur damit sind Sie vollwertiges Mitglied im Chapter.

Das Gleiche gilt für das menschliche Verhalten. Darum versuchen Partneragenturen, Menschen zusammenzuführen, die möglichst viele Ähnlichkeiten aufweisen. Parship beispielsweise vergibt Matchingpunkte für Übereinstimmungen. Menschen mit vielen Matchingpunkten, so die Theorie, werden sich unweigerlich ineinander verlieben. Übereinstimmende Profile sind die Basis für Sympathie und Nähe. Als soziale Wesen haben wir ein Bedürfnis nach Nähe und Kontakt zu anderen Menschen. Schon Säuglinge richten ihren Kopf bevorzugt in die Richtung, aus der sie eine menschliche Stimme hören.

Aufmerksamkeit wird in unserem Umfeld durch eine Vielzahl von Elementen beansprucht. Von Menschen bis Maschinen, von Facebook bis Fachbüchern. Menschen konkurrieren immer um die Aufmerksamkeit anderer – ob sie als Straßenkünstler ihren Hut füllen oder die Zuneigung einer bis dato ihnen weniger zugeneigten Person erobern wollen. In seiner *Ökonomie der Aufmerksamkeit* beschreibt Georg Franck (1998), dass die Hauptwährung in unserer Gesellschaft eben die Aufmerksamkeit für unsere Angebote darstellt. Allein die Zahl der „Freunde“ auf Facebook übersteigt bei vielen die Wahrnehmungsspanne, in der ich andere Menschen noch mit konkreten Vorlieben und Abneigungen oder persönlichen Eigenschaften verbinden kann. Der Mathematiker Stephen Wolfram errechnete laut *FAZ* (Beeger 2017), dass jeder Facebook-Nutzer im Schnitt 342 „Freunde“ hat. Die Spanne reicht bis zu 5000 „Freunden“, Prominente haben auf ihren Facebook-Präsenzen wesentlich größere Scharen an Followern. Selbst die „bescheidene“ Menge von 342 Freunden überschreitet allerdings bei Weitem die magische Grenze der Dunbar-Zahl von etwa 150 bis 200 Personen (Dunbar 1993). Beschrieben wird damit die größte mögliche Menge an Kontakten, die unser Gehirn verarbeiten kann. Der britische Anthropologe Robin Dunbar untersuchte, in wie vielen Fällen wir Namen einzelner Personen jeweils mit Gesicht und persönlichen Informationen verknüpfen können. Durch einen gelungenen Auftritt und durch gute Selbstdarstellung schaffen Sie eben diese Aufmerksamkeit für Ihre Person, um bei für Sie wichtigen Menschen in den „Dunbar-Kreis“ zu gelangen.

Bibb Latané (1981) beschreibt in seiner „Theorie der sozialen Wirkung“ Einfluss als das Ergebnis der Faktoren „Stärke“, „Nähe“ und „Häufigkeit“. „Stärke“ hängt vom Status, den Fähigkeiten und der Verbindung zum Publikum ab. Je mehr Nähe wir zu einer Quelle empfinden, desto größer ist ihre Wirkung. Die Nähe zu anderen Menschen bedeutet auch ein größeres Maß an Ähnlichkeit. Menschen, die sich auch räumlich nahe sind, haben mehr und intensivere Interaktionen. So finden viele ihren Lebenspartner unter den Menschen, die ihnen räumlich nahe sind und die sie häufiger treffen – in der Nachbarschaft, im Verein oder während der Arbeit.

Nähe schafft Sympathie.

Wiederholte Treffen vertiefen eine anfängliche Bekanntschaft, der nächste Schritt ist Vertrautheit, Vertrautheit wird häufig zu Sympathie (Ausnahmen bestätigen in diesem Fall die Regel). Robert Zajonc (1968) belegte dies, indem er in Versuchen nachwies, dass Menschen zum Beispiel Wörter oder Gesichter interessanter und angenehmer fanden, je öfter sie ihnen im Versuch gezeigt wurden. Bei häufigeren Kontakten halten wir diese Menschen für ehrlicher oder intelligenter.

Manchmal reicht es, wenn die Ähnlichkeit nur vorgetäuscht ist. Das hat die amerikanische Partnerbörse OkCupid in einem groß angelegten Versuch untermauert (Schwenkenbecher 2014). Einer der Mitbegründer, Christian Rudder, hat die Matchingpunkte der ausgewählten Personen systematisch variiert. Bei einem geringen Wert von 30 Prozent Übereinstimmung ließ er das Ergebnis auf 60 oder 90 erhöhen. Obwohl diese Kunden laut ihrer ursprünglichen Matchingpunkte nur wenig Übereinstimmung aufweisen konnten, reichte die Angabe des Systems aus, um beim anderen ausreichend intensiv nach eben dieser vermuteten Übereinstimmung zu suchen. Angegebene 90 Prozent Übereinstimmung führten dazu, dass diese Personen doppelt so lange Kontakt miteinander hatten wie die Mitglieder einer Vergleichsgruppe mit „echten“ 30 Matchingpunkten.

Vermutete Nähe reicht aus!

Viele Strategien erfolgreicher Verkäufer beruhen darauf, Sympathie und Nähe aufzubauen oder darzustellen. Der erste Schritt ist häufig Ähnlichkeit in Kleidung, Sprechweise oder Themen. Sie machen einiges richtig, wenn Sie sich in diesen Kategorien Ihren Partnern nähern. Wohldosiert, aber erkennbar.

Bernie Madoff hat seine Anleger insgesamt um über 65 Milliarden Dollar betrogen. Die Quittung bekam er mit 150 Jahren Haft – vermutlich wird er im Gefängnis sterben. Trotzdem muss man feststellen, dass es ihm gelungen ist, eine Vielzahl sonst anscheinend intelligenter Menschen über Jahre hinweg zu täuschen. Als eines seiner Erfolgsrezepte wird beschrieben, dass er sich als erfolgreicher Fondsmanager die notwendigen Attribute des Erfolgs leistete – mehrere Villen, tolle Urlaube, aber: „Trotz seines vermeintlichen Genies und trotz seines Geldes leistete sich Madoff nämlich nur jene Extravaganzen, die in der New Yorker Oberschicht ohnehin üblich waren“ (Kremer 2016).

Akzeptanz durch äußere Attribute als Zeichen von Nähe.

Gefühlte Nähe ist ebenso das Erfolgsgeheimnis der Tupperpartys und ähnlicher Verkaufskonzepte des Direktvertriebs. Die (meistens) Kundin muss keineswegs ein Geschäft aufsuchen und mit einer Verkäuferin sprechen, die sie womöglich nicht einmal kennt. Das Treffen findet in vertrauter Atmosphäre bei einer guten Bekannten oder gar Freundin statt. Es kommt auch nicht irgendein Verkäufer, es kommt eine begeisterte „Botschafterin“ der Marke. Diese stellt zusammen mit der schon überzeugten Kundin das Produkt deren Freundinnen vor. Sie können alles anfassen, ausprobieren und natürlich kaufen. Meist gibt es einen Prosecco und etwas zum Essen. In der Regel wird auch gekauft, häufig mehr als nur ein bisschen, und sei es deswegen, weil man zur Freundin schlechter „Nein“ sagen kann. Das System funktioniert hervorragend, zumindest für den Hersteller. Geschätzt findet alle paar Sekunden irgendwo auf der Welt eine Tupperparty statt. Produkte von Kosmetik über Dildos und Dessous bis zum Thermomix verkaufen sich bestens über Sympathie und Nähe.

In angenehmer Atmosphäre wächst das Gefühl von Sympathie und Nähe.
Viele Verkaufspraktiken machen sich das zunutze.

Die von Stanley Schachter und Jerome Singer (1962) formulierte Zwei-Faktoren-Theorie der Emotion beschreibt, wie sehr wir unsere Gefühle von der Beobachtung anderer Menschen abhängig machen. In dem mittlerweile klassischen Versuch wurde Probanden eine geringe Dosis Adrenalin verabreicht. Adrenalin führt zu einer leichten Erregung – Herzschlag, Erröten und leichtes Muskelzittern. Einigen Versuchspersonen wurde der Zusammenhang zwischen der verabreichten Droge und der körperlichen Wirkung erläutert, einer Kontrollgruppe nicht. Jede dieser beiden Gruppen wurde dann in wiederum zwei Hälften unterteilt. Der einen Untergruppe wurde jeweils tatsächlich Adrenalin gespritzt, die andere erhielt ein Placebo. Nach der Injektion verbrachte jeder Proband eine gewisse Zeit in einem Raum zusammen mit einer fremden Person. Diese war ihnen als weitere Versuchsperson vorgestellt worden. Tatsächlich handelte es sich jedoch um einen Schauspieler, der vom Versuchsleiter beauftragt worden war, sich je nach Instruktion entweder unruhig und ausgelassen oder eben verärgert zu verhalten. Nicht informierte Versuchspersonen mit verabreichtem Adrenalin interpretierten ihren besonderen Zustand, indem sie sich am Verhalten des anderen Anwesenden orientierten. Sie beschrieben die Wirkung der Injektion je nach dem Verhalten des Schauspielers als entweder aufheiternd oder deprimierend. Wenn wir nicht leicht zuzuordnende Gefühle interpretieren, orientieren wir uns bevorzugt an den Menschen in unserem unmittelbaren Umfeld.

In der Interpretation unserer Empfindungen orientieren wir uns an den Menschen in unserem Umfeld.

Index

Symbole

55-38-7-Formel 27f.

A

Abkürzung 65, 134
Accessoire 44, 178
Achleitner, Paul 145, 157
Adele 31
AfD 168
Aha-Effekt 120, 141
Ähnlichkeit 16, 19
Alpro 68
Angriff 103
Animation 134
Antonakis, John 170
Appel, Frank 158
Apple 84
Argumentation 57, 72
Argumentationsfiguren 73
Argumentationsmuster 79
Armani, Giorgio 36
Asch, Solomon 86
Atari 82
Attacke 103
Aufmerksamkeit 19
Aufsatzplan 75
Auftritt 11, 117, 145
Auftrittsgestaltung 176
Augen 36
Aus der Au, Christina 33
Ausklammerung, Gegenpositionen
schaffende 78

Aussehen 16, 30
Authentizität 171
Authority Bias 91

B

Bach, Thomas 63
Bandura, Albert 95
Barth, Mario 171
Bauerfeind, Katrin 81
Baumann, Werner 146
Baumgarten, Hinnerk 184
Beckenbauer, Franz 156
Becker, Boris 120
Bedford-Strohm, Heinrich 33
Begründung 72
Beisenherz, Micky 125
Beispiel 62, 80, 82
Bem, Daryl J. 100
Besonderheit 95
Bibi 147, 178
Bild 62, 80, 132, 139
Birkin, Jane 140, 179
Bischoff, Sonja 16, 31
Blackout 138
Blatter, Sepp 176
Blickkontakt 36, 117
Body Leads 28
Bono, Edward de 133
Bornschein, Christoph 181
Brahm, Otto 116
Brandt, Willy 120
Branson, Richard 95, 167, 169

Bredemeier, Karsten 168
 Breuer, Marcel 64
 Brooks, Rebekah 17
 Buch 177
 Bülow, Vicco von 122
 Busch, Wilhelm 70

C

Cantello, Linda 36
 Carlsmith, James M. 97
 Carroll, Lewis 26
 Cäsar, Gaius Julius 177
 Chapman, Merrill Rock 82
 Charisma 167, 186
 Charisma als Persönlichkeitsmerkmal
 169
 Churchill, Winston 105f.
 Cialdini, Robert 99
 Cicero, Marcus Tullius 120
 Claassen, Utz 167, 172
 Clinton, Bill 95
 Clooney, George 31
 Cöln, Christoph 60
 Compliance 98f.
 Cromme, Gerhard 106

D

Dagi Bee 147
 Davet, Gérard 153
 Deckstein, Dinah 27
 Dekkers, Marijn 45
 Denglish 65
 Denner, Volkmar 15
 Deutsches Institut für Normung
 89
 Dialekt 50, 67
 Dialektik 57
 Dialog 101
 Dokortitel 48
 Door in the Face 100
 Döpfner, Mathias 31, 181
 Dresscode 45
 Dumas, Jean-Louis 140, 179

Dunbar, Robin I. M. 19, 181
 Dupuis-Roy, Nicolas 133

E

Ebert, Vince 18
 Eindruck, erster 11
 Einfachheit 80, 84
 Eiseman, Leatrice 44
 Ekman, Paul 29, 37
 Emotion 11
 Erdoğan, Recep Tayyip 169
 Eristik 103
 Escobar, Pablo 176
 Estrada, Christina 47
 Experte 80, 90

F

Facebook-Freunde 19
 Fachausdruck 57, 64
 Farbe 132
 Feedback 175
 Fernsehen 158
 Fernsehen, Kleidung fürs 160
 Festinger, Leon 97
 Fischer, Joschka 104
 Flexibilität 175
 Floskel 71
 Folie 128
 Formulierung, aktive/passive 71
 Fragen 101, 104
 Franck, Georg 19
 Frank, Mark G. 29
 Fremdwahrnehmung 175
 Fremdwörter 64
 French, John P. R. 92
 Friesen, Wallace 37
 Fuch, Erika 70
 Fuchs, Erika 70

G

Gabriel, Sigmar 40
 Geschichte 80f., 126, 140, 179

Gestik 38, 117
 Gewichtungsfehler 15
 Gewohnheit 88
 Gliederung 61
 Glinton, Sonari 66
 Glock, Ingeborg 23
 Goebbels, Joseph 105
 Gosselin, Frédéric 133
 Gouldner, Alvin Ward 98, 182
 Granovetter, Mark 182
 Grayson, Betty 35
 Gropius, Walter 64
 Grube, Rüdiger 59
 Gruppendruck 86
 Guardiola, Pep 180
 Gunnlaugsson, Sigmundur 64
 Guttenberg, Karl-Theodor zu 48

H

Haloefekt 13, 91, 96
 Haltung 33
 Hamermesh, Daniel S. 16
 Hammerstein, Konstantin von 27
 Händedruck 41
 Heider, Fritz 98, 182
 Heinicke, Bianca 178
 Heldt, Horst 156
 Hemingway, Ernest 81
 Hendricks, Barbara 44
 Henkel, Hans-Olaf 116
 Hiesinger, Heinrich 106
 Hintergrundgespräch 154
 Hinz, Petra 96, 151, 168
 Hoeneß, Uli 169
 Hollande, François 115 f., 153, 169
 Holthoff-Pförtner, Stephan 145
 Höttges, Timotheus 31
 Howhot 31
 Humor 125

I

IKEA 62
 Image 185

Image Shaping 176
 Infantino, Gianni 63
 Ingham, Harry 175
 Interview 60, 155
 Isaacson, Walter 185

J

Jack, Rachel 38
 Jobs, Steve 138 ff., 185
 Johari-Fenster 175
 Journalist 149
 Journalist, Bedürfnisse des 151
 Journalist, Erwartungen an 152
 Journalist, Gespräch mit 154
 Juffali, Walid 47

K

Kaeser, Joe 15, 27, 63, 181
 Kardashian, Kim 176
 Käßmann, Margot 83
 Kaufmann, Jonas 31
 Kennedy, John F. 120
 Kermani, Navid 58
 Kernaussage 59, 139
 Kette 74
 Kiesler, Charles A. 99
 Kilian, Susanne 67
 Kimmich, Joshua 180
 Kleidung 44, 178
 Kleidung fürs Fernsehen 160
 Klöckner, Julia 44
 Klug, Sonja Ulrike 177
 Knappheit 95
 Knightley, Keira 44
 Knoll, Walter 64
 Knopp, Thorsten 168
 Koch-Mehrin, Silvana 48
 Kommunikation 23
 Kommunikation, emotionale 126
 Kommunikation und Krisen 161
 Komplexität 80, 84
 Kompromiss, synthetischer 77
 Kontrastfehler 15

Kopper, Hilmar 172
 Korczak, Dieter 31
 Körpergröße 31
 Körpersprache 27, 117
 Körpersprache interpretieren 42
 KPMG 92
 Krämer, Walter 93
 Krisenkommunikation 161
 Kubrick, Stanley 176
 Kühn, Thomas 168

L

Lächeln 38
 Lampenfieber 138
 Latané, Bibb 19
 Leyen, Ursula von der 44
 Lhomme, Fabrice 153
 Liebel, Hermann J. 47
 Lochis 147
 Lorient 122
 Low Balling 99
 Luft, Joseph 175
 Lügendetektor 29
 Luther, Martin 33

M

Macpherson, Elle 84
 Macron, Emmanuel 36
 Madoff, Bernie 20
 Mälzer, Tim 81
 Mann, Thomas 63
 Manuskript 121
 Marcinkowska, Urszula 32
 Marke 148, 178
 Maschmeyer, Carsten 167, 172
 Mebs, Dietrich 179f.
 Medien 145
 Medien, Verhalten mit 148
 Mehrabian, Albert 27
 Mehrheit 80, 85
 Menasco Melissa A. 29
 Menge, Macht der 85
 Merkel, Angela 63, 157f.

Metapher 62
 Meyer-Landrut, Lena 44
 Mies van der Rohe, Ludwig 64
 Milgram, Stanley 91
 Miller, Arthur 17
 Mimik 36, 117
 Moderationskarte 121
 Möller, Stefan 104
 Morrison, Toni 95
 Müller, Ina 184
 Müller, Matthias 23, 66, 146, 163
 Müller, Thomas 66
 Murdoch, Rupert 17

N

Nähe 18
 Nahles, Andrea 44
 NCR 82
 Nettle, Daniel 37
 Netzwerk 181
 Neumann, Karl-Thomas 181
 Neurolinguistisches Programmieren 29
 NHundG 89
 Norm 88

O

Obama, Barack 115, 118, 168
 Obama, Michelle 156
 OkCupid 20
 Ortseifen, Stefan 157
 O'Sullivan, Maureen 29

P

Padoan, Carlo 156
 Paltrow, Gwyneth 15
 Parship 19
 Patentrezept 80
 Pegida 168
 Penke, Lars 32
 Persönlichkeit 169
 Peters, Hans-Walter 156
 Peters, Tom 82

Peymann, Claus 15
 Picasso, Pablo 81, 176
 Piëch, Ferdinand 172
 Pilati von Thassul zu Daxberg,
 Kristina Gräfin 50
 Ploss, Reinhard 146
 Pofalla, Ronald 104
 Position 33
 Pötsch, Hans Dieter 68
 PowerPoint 128
 Präsentation 115, 128
 Presse 145
 Primäreffekt 13
 Prominente 81
 Putin, Wladimir 28, 59, 153, 168
 Pyramidenprinzip 130

Q

Quadbeck, Eva 39

R

Radmann, Fedor 156
 Raumann, Michael 168
 Raven, Bertram 92
 Reagan, Ronald W. 120
 Rede 115
 Redehalt 122
 Redetext 124
 Regel 80, 88
 Reger, Max 125
 Rehmann, Jörg 92
 Reziprozität 98, 182
 Rhetorik 115
 Robbers, Gerhard 33
 Ronaldo, Cristiano 176
 Ross, Alexander 128
 Rudder, Christian 20
 Rundfunk 158

S

Satzlänge 63
 Schachter, Stanley 21

Scharping, Rudolf 50
 Schavan, Annette 48, 168
 Schneider, Jürgen 172
 Schneider, Wolf 60, 70
 Schönheit 30
 Schönheitschirurgie 32
 Schopenhauer, Arthur 104
 Schreier, Bernhard 156
 Schröder, Gerhard 50, 65, 95
 Schulz von Thun, Friedemann 24
 Schütze-Kreilkamp, Ursula 90
 Schwarzer, Alice 125
 Schwesig, Manuela 44
 Sechs-Hüte-Technik 133
 Selbstwahrnehmung 100, 175
 Self-Branding 177
 Seltenheit 95
 Sieling, Carsten 59
 Siemens 65
 Siemens, Werner von 65
 Singer, Jerome 21
 Small Talk 183
 Social Exchange Theory 98f., 182
 Soundbite 60, 156
 Sparda-Bank 146
 Spiesshofer, Ulrich 181
 Sprache 63, 118
 Sprechen 48
 Stand 33
 Steinbrück, Peer 39, 104, 108
 Steiner, Norbert 63
 Stein, Morris 35
 Stimme 48
 Sutton, Willie 23
 Symbol 96
 Sympathie 18
 Syntellix AG 167

T

Taylor, Elizabeth 31
 Taylor, Matt 13f.
 Technik 136
 Telefonat 51
 Teysen, Johannes 181

Thomalla, Sophia 125
Tingler, Philipp 69
Todenhöfer, Jürgen 151
Tomasello, Michael 40
Tomme Tippee 146
Tönnies, Clemens 169
Treich, Hermann 180
Trump, Donald J. 44, 141, 168
Tucholsky, Kurt 116
Tuft, Edward 128
Tupperparty 21
Turkish Airlines 45

U

Ulbricht, Walter 157

V

Vassiliadis, Michael 181
Verb 70
Vergleich, wertender 76
Verpflichtung 98
Verstehen 57
Volkswagen (VW) 66, 163
Vortrag 115

W

Wagenknecht, Sahra 44
Wagner Cook, Susan 40

Wahrscheinlichkeit 93
Waigel, Theo 95
Wang 82
Waterman, Robert H. 82
Watzlawick, Paul 24
Wehner, Herbert 103
Weizsäcker, Richard von 118
Welch, Jack 169
West, Kanye 176
Westphalen zu Fürstenberg, Clemens
 August Reichsgraf von 69
Wiebking, Jennifer 44
Wiener, Sarah 81
Wirkung 11
Wolfram, Stephen 19
Wörter 63
Wortwahl 67
Wowereit, Klaus 171

Y

Yousafzai, Malala 118

Z

Zahlen, Daten, Fakten 80, 90, 139
Zajonc, Robert 20
Zetsche, Dieter 15, 31, 156 f., 181
Zugabe 100
Zumwinkel, Klaus 156
Zwei-Faktoren-Theorie der Emotion 21