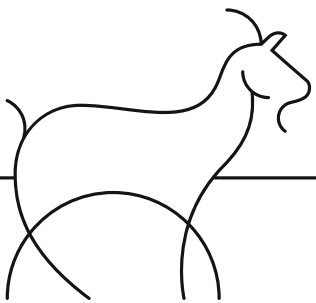
Reiner Neumann

Die Kunst des Einfachen



Weniger ist mehr

HANSER

Neumann

Die Kunst des Einfachen

Reiner Neumann

Die Kunst des Einfachen

Weniger ist mehr

HANSER

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebensowenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

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. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2021 Carl Hanser Verlag, München
www.hanser-fachbuch.de
Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Carolin Benedix
Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell
Coverrealisation: Max Kostopoulos
Titelmotiv: © Max Kostopoulos
Druck und Bindung: Eberl & Koesel GmbH, Altusried-Krugzell
Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47038-5
E-Book-ISBN: 978-3-446-47138-2
ePub-ISBN: 978-3-446-47268-6

Vorwort

Die meisten Menschen mögen nichts Kompliziertes – lange Sätze mit mehr als 15 Wörtern versteht kaum jemand auf Anhieb. Umständliche Erklärungen wirken weniger glaubwürdig als kurze prägnante Aussagen. Von Politikern erwarten wir Soundbites, keine stundenlangen Ausführungen. Bewertungen auf Amazon (1 oder 5 Sterne?) wirken, weil sie einfach sind.

Picasso zeichnete mit wenigen Strichen eine Ziege – das Bild versteht jeder sofort. Alles Wesentliche ist enthalten. Gut ist es dann, wenn man nichts mehr hinzutun muss und nichts mehr weglassen kann. Reduce to the max. Einfach ist einfach besser. Einfach ist nicht "einfach". Einfach ist harte Arbeit. Es bedeutet, alles Überflüssige zu entfernen. Die Wirkung ist dafür deutlich stärker. Darum lohnt sich die Konzentration auf das Wesentliche. Unterstützt durch den richtigen Auftritt erzielen Sie nachhaltig Wirkung!

In diesem Sinne habe ich in diesem Buch die einfachen und wichtigen Methoden zusammengestellt, mit denen Sie erfolgreich(er) werden – im Privatleben genauso wie im Beruf.

Viel Spaß und viel Erfolg!

Ach ja – zur Wortwahl: "Wenn ich sage Menschen, meine ich Menschen. Wenn ich Künstler sage, meine ich alle Künstler, die Künstler sind, auch die Frauen." Das sagt Elke Heidenreich zu Gendersternchen und anderen Versuchen, Sprache gerecht zu machen. Ihr gefällt nichts, was die Sprache "verhunzt". Eine bessere Lösung kenne auch ich nicht. Darum verwende ich, ganz alter weißer Mann, in meinem Text generisches Maskulinum und Femininum und dergleichen mehr. Sprache soll nicht herabwürdigen, beleidigen oder diskriminieren – aber meine Texte sollen lesbar bleiben.

Herbst 2021 *Reiner Neumann*

Inhalt

Vorwort V

1 Einfach emotional – so funktionieren wir 3
Emotional macht aufmerksam 4
Denken als Dreingabe 5
Unbewusst + irrational = gute Entscheidung 7
Bauch über Kopf ist oft besser 10
Komplexe Systeme überfordern unsere Intelligenz ... 11
Intuition dominiert unser Miteinander 15
Einfach überzeugt emotional 18
Helden und Heldenreisen 19
Literatur 23

2 Einfach cool – damit Sie „richtig“ Eindruck machen 27
Von Beginn an punkten – der erste Eindruck 28
Das Auge hört mit – Körpersprache von Haltung bis Dresscode 32
Schau mir in die Augen – Blickkontakt und Mimik .. 38
Unsere soziale Haut – Kleidung und Accessoires 47
Literatur 51

3 Einfach mit Sprache – mündlich und schriftlich auf den Punkt 55
Hörbar – Stimme und Sprechen 55
„Die Sprache ist eine Waffe – haltet sie scharf“ 62
Leser:Innen, Leser_Innen oder Lesende? Lust und Last des Genderns 66
Gute Sprache – Wortwahl und mehr 68
Literatur 74

4 Einfach gut reden und präsentieren – auf das Publikum kommt es an 77
Rhetorik – so geht eine gute Rede 78
Das Manuskript 83
Eine besondere Form der Rede – die Präsentation ... 91
Mensch und Technik 100
Literatur 102

5 Einfach überzeugen – die besten Argumente 105
Wie überzeugen wir andere Menschen? 105
Überzeugen – überreden: so geht das 110
Sympathie und Nähe 111
Menge und Mehrheit 114
Besonderes und Seltenes 116
Konsistenz und Verbindlichkeit 119
Expertise – Autorität 122
Reziprozität – so kriegen Sie jeden 126
Recht hat, wer eine Geschichte erzählt 128
Literatur 131

6 Einfach beeindrucken – authentisch mit Charisma 135

Authentisch – damit Sie „richtig" Eindruck machen . 136

Punkten Sie mit Charisma – das können Sie lernen .. 137

Habe ich jetzt Charisma – oder doch nicht? 142

Self-Branding – „Ich", Marke Eigenbau 143

Literatur 151

7 Einfach mit Zahlen, Daten, Fakten – Sachargumente „richtig" verpacken 155

Der Zahlenzauber – damit wir den Durchblick behalten 156

Zahlenland – oft unbekannt 157

Zufällig oder weil? Korrelation oder Kausalität? 161

Zahlen als Begründung – nicht immer gut 165

Richtig messen – ist wie dicke Bretter zuschneiden 167

70 Prozent Sicherheit bedeutet nicht, dass 30 Prozent krank werden 169

Eins zu sechs oder doch eine Serie? 171

Literatur 175

8 Einfach mit anderen – erfolgreich(er) im Miteinander 179

Andere Menschen einschätzen 180

Einfach kommunizieren 184

Das kleine Gespräch – Small Talk leicht gemacht 188

Investieren Sie in den Top-Karrierefaktor 194

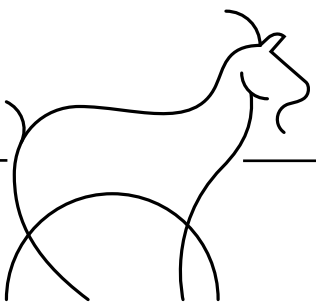
Einfach beeinflussen – in die richtige Richtung schubsen 197
Literatur 201

9 Der Autor 205

10 Index 209

1

Einfach emotional – so funktionieren wir



Ich habe vom Feeling her ein gutes Gefühl.
Andreas Möller, Fußballer

1

Einfach emotional – so funktionieren wir

- *Emotionen bewerten, was in unserer Umwelt wichtig ist.*
- *Emotionen zeigen uns, ob wir zielführend handeln.*
- *Emotionen treiben und steuern unser Handeln.*

Sind Sie gestern mit Ihrem Auto zur Arbeit gefahren? Wissen Sie noch, was für ein Auto an der letzten Ampel vor Ihnen stand, bevor Sie am Ziel waren? In den meisten Fällen lautet die Antwort „Nein“. Wahrgenommen haben Sie das Auto schon, sonst hätte es vermutlich einen Unfall gegeben. Aber jetzt wissen Sie das nicht mehr.

Wissen Sie noch, was Sie am 24. Juni letzten Jahres getan haben? Den meisten wird das inzwischen entfallen sein. Sie können sich allerdings meist noch gut daran erinnern, wie sie den letzten 24. Dezember verbracht haben.

Emotional macht aufmerksam

Ähnliche Situationen erleben wir im Alltag in Hülle und Fülle. Die meisten Elemente einer Situation nehmen wir nur am Rande wahr, wir merken sie uns nicht. Immerhin „passieren" um uns herum pro Sekunde (geschätzt) mehr als zehn Millionen Bits an Informationen. Verarbeiten und damit bewusst wahrnehmen können wir aber nur etwa 20 bis 40 Bits. Insbesondere langweilige Inhalte nehmen wir kaum bewusst wahr, bis in unsere Erinnerung schaffen sie es kaum.

Wie ist der Prozess von der Wahrnehmung zur Erinnerung?[1] Nehmen Sie ein Blatt Papier zur Hand. Dieses Blatt steht für alles, was gerade um uns herum passiert. Falten Sie das Blatt einmal in der Mitte – das entspricht (etwa) dem, was wir wahrnehmen (können). Noch einmal gefaltet – das erregt unsere Aufmerksamkeit. Falten Sie das Blatt wieder in der Mitte – das interessiert uns von all dem, was um uns herum geschieht. Und noch einmal – das findet den Weg in unser Gedächtnis. Und noch einmal gefaltet – daran können wir uns aktiv (ohne Nachfragen) erinnern. Das Blatt Papier schrumpft von (beispielsweise) DIN A4 (210 mal 297 Millimeter) auf etwa 50 mal 35 Millimeter.

Wie schaffen es Reize in unsere Erinnerung? Zunächst müssen wir auf den Reiz aufmerksam werden. Das geht nur mit Emotionen. Wenn Sie das Auto vor sich besonders toll gefunden hätten – Ihr Traumwagen vielleicht –, dann wüssten Sie das heute noch. Der 24. Dezember war Heiligabend, in Deutschland für die meisten ein ganz besonderes Fest. Darum erinnern wir uns an die Feier mit Baum und Geschenken und gutem Essen.

- *Die meisten Reize in unserem Umfeld werden uns nicht bewusst.*
- *Personen oder Dinge merken wir uns, wenn sie eine emotionale Bedeutung haben.*

Im Supermarkt kaufen wir meist mehr, als auf dem Zettel steht. Schließlich waren die Melonen im Angebot. Und rochen richtig lecker. Wenn wir im Sommerurlaub im Restaurant mit Meerblick einen Wein trinken, schmeckt uns die gleiche Sorte oft besser als im November zu Hause bei Regenwetter. Menschen sind beeinflusst durch ihr Umfeld – andere Menschen, das Wetter, viele weitere Faktoren. Die meisten unserer täglichen Entscheidungen werden von unseren Emotionen bestimmt.

- *Menschen entscheiden nicht rational.*
- *Emotionen bestimmen unser Verhalten.*

Denken als Dreingabe

Die Vorläufer unseres Gehirns entwickelten sich in unserem Ur-Ur-Ur-…Ahnen, dem gemeinsamen Vorfahren von Lanzettfischchen, Manteltieren und Wirbeltieren (dazu gehören wir!), im Kambrium, vor etwa 500 Millionen Jahren. Die ersten Organismen wurden zu Jägern, der Rest war Beute. Die richtige Reaktion wie Angriff oder Flucht musste schnell und energiesparend ausgeführt werden. Das Gehirn entwickelte sich mit der Aufgabe, unsere Ressourcen richtig einzusetzen. Die Regulierung unserer physiologischen und psychologischen Stabilität in Stresssituationen nennt man Allostase. Die wichtigsten Prozesse sind Jagen und Fressen und Flüch-

ten und Vermehren. Je besser das gelingt, umso länger überleben wir. Wenn ich im Voraus ahne, wie ich reagieren muss, kann ich schnell und energieeffizient handeln. Die beste Vorschau auf kommende Situationen liefern frühere Erfahrungen. Das nennen wir Lernen.

Je komplexer die Organismen im Lauf der Jahrmillionen wurden, umso komplexer war der Regelungsbedarf: Ein Herz-Kreislauf-System, Atmung, Verdauung und mehr kamen hinzu. Für die immer komplexere Aufgabe der Allostase wurde ein System gebraucht, das den ganzen Organismus am Laufen hielt. Das war ein Gehirn.[2] Auch bei uns hat es hauptsächlich die Aufgabe, unseren Energiebedarf zu steuern. Dass unser Gehirn auch noch (bewusst) denken kann, ist ein glücklicher (?) Zufall.

- *Unser Gehirn ist nicht zum Denken gemacht.*

Der grundsätzliche Bauplan unseres Gehirns ist nach wie vor derselbe, über den auch – beispielsweise – das Lanzettfischchen verfügt. Oder ein Krokodil. Oder eine Ratte. Alle Möglichkeiten auch unseres Gehirns sind bereits in diesem Bauplan angelegt.[3] Der einzige Unterschied ist die Dauer des Entwicklungsprozesses. Menschen entwickeln sich besonders lange – damit auch unser Gehirn. Das lässt mehr der angelegten Funktionen reifen, unser Gehirn verfügt daher über höhere Komplexität und dementsprechend mehr Fähigkeiten[4].

* *Anmerkung: Die Literatur ist immer noch voll von grundsätzlich falschen Vorstellungen hinsichtlich der Funktionsweise unseres Gehirns. Beispielsweise wird beschrieben, wie verschiedene Arten von Neuronen oder verschiedene Teile des menschlichen Gehirns unterschiedliche Aufgaben erfüllen – Sehen oder Gedächtnis oder Emotionen. Tatsächlich wissen wir inzwischen, dass das menschliche Gehirn ein eng verwobenes Netzwerk von Nervenzellen ist. Die meisten dieser Zellen erfüllen mehrere unterschiedliche Funktionen gleichzeitig – in Teilen des visuellen Cortex werden so beispielsweise nicht nur Informationen zum Sehen, sondern gleichermaßen zum Hören, zum Fühlen und zur Bewegung verarbeitet. Am Sehen wiederum sind auch andere Teile unseres Gehirns, nicht nur der visuelle Cortex, beteiligt. Einer der vielleicht folgenreichsten Irrtümer ist die Idee des „triune brain", populär gemacht durch Paul D. MacLean. Er propagierte die Vorstellung, das menschliche Gehirn bestünde aus drei weitgehend voneinander unabhängig agierenden Teilen – dem Reptiliengehirn, dem „frühen Säugetiergehirn" (limbisches System) und „höheren Säugetiergehirn" (Neocortex). Eine nette Idee, schön vorstellbar – die Forschung der letzten 30 Jahre hat diese allerdings als bloßen Mythos entlarvt. Das Gehirn besteht nicht aus voneinander getrennten Schichten und alle Gehirne von Säugetieren haben den grundsätzlich gleichen Bauplan und bestehen aus identischen Arten von Nervenzellen.*

Unbewusst + irrational = gute Entscheidung

A: Sie bekommen auf jeden Fall 20 Euro. Oder *B:* Sie können 100 Euro bekommen, aber nur, wenn Sie eine Zwei, eine Drei oder eine Sechs würfeln. Wie entscheiden Sie? Die meisten

Menschen verzichten aufs Würfeln und nehmen die 20 Euro. Der „Spatz in der Hand“ ist besser als „die Taube auf dem Dach“.

In Österreich ist die Mineralölsteuer niedriger als in Deutschland. Autofahrer aus grenznahen Orten fahren darum gerne zum Tanken ins Nachbarland. Ein Magazin machte die Rechnung auf: 60 Kilometer hin und her plus warten und tanken kosten circa 50 Minuten Zeit, dazu die Betriebskosten plus Wertverlust zusätzlich zu den Benzinkosten – im günstigsten Fall legen Autofahrer fünf Euro obendrauf, meistens mehr.[5] Trotzdem überwiegt das gute Gefühl, beim Tanken gespart zu haben!

Das Menschenbild des Homo oeconomicus ist in den letzten Jahrzehnten durch die Psychologie demontiert worden. Irgendwann haben auch die Wirtschaftswissenschaftler verstanden, dass Menschen keineswegs rein rational entscheiden. 2002 erhielt Daniel Kahneman den Nobelpreis für Ökonomie. Gemeinsam mit dem 1996 verstorbenen Amos Tversky entwickelte er die „Prospect Theory“.

Daniel Kahneman[6] hat in vielen Experimenten nachgewiesen, dass wir in den meisten Situationen weniger vernünftig agieren, als wir gerne annehmen. Wir lassen uns meist von unserer Intuition leiten. Kahneman unterscheidet bei unserem Denk- und Lösungsverhalten zwischen einem „System 1“ und einem „System 2“. Das System 1 funktioniert schnell, intuitiv und bildhaft; das System 2 hingegen rational, analytisch und entsprechend langsamer. Das System 1 hilft uns so, ohne viel Nachdenken einen ablehnenden Tonfall in der Stimme unseres Gesprächspartners zu erkennen. Bauchgefühl. Nicht logisch, aber meist hilfreich. System 2 kommt ins Spiel, wenn wir komplexe Aufgaben lösen müssen – die Steuererklärung ausfüllen oder eine Klausur schreiben. Das System 2 braucht mehr Zeit und mehr Ener-

gie. Darum setzen wir das System 2 nur ein, wenn es uns wirklich wichtig scheint. In den meisten Fällen vertrauen wir unbewusst auf das Funktionieren von System 1.

- *System 1 arbeitet schnell, intuitiv – und macht eher Fehler.*
- *System 2 arbeitet langsam, rational – und muss bewusst aktiviert werden.*
- *Beide können sich in ihren Ergebnissen widersprechen.*

Dan Ariely[7] belegt, dass wir meistens keine komplexen Überlegungen anstellen, wenn wir Entscheidungen treffen. Wir bedienen uns einfacher Erfahrungsgrundsätze (Heuristiken). Wir sparen so Zeit und Energie, auch wirkt alles weniger kompliziert. Und einfach ist immer gut. Menschen bevorzugen einfache Lösungen und Patentrezepte. Darum verhalten wir uns in vielen Situationen – berechenbar – irrational. Ein Beispiel ist das „Ankern". Stellen wir uns vor, dass Sie ein Haus kaufen wollen. Wenn Sie meinen, dass in der Wunschgegend eine Immobilie im Schnitt recht teuer ist (der Ankerpreis), sind Sie bereit, für dasselbe Haus mehr Geld zu bezahlen, als wenn Ihnen von Bekannten ein niedrigerer Preis als „üblich" genannt wurde.

- *Bei Entscheidungen bevorzugen wir einfache Heuristiken.*

Bauch über Kopf ist oft besser

Auch Gerd Gigerenzer betont die Bedeutung der „Bauchentscheidungen“.[8] Gerade in schwer überschaubaren Situationen bewältigen wir auch komplexe Abläufe anhand weniger Kriterien. Er nennt das Bauchgefühl oder Intuition. Gemeint ist damit etwas, das „rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln“[9]. Er propagiert „die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition“. Gigerenzer stellt fest, dass wir gerade in schwer überschaubaren Situationen auch komplexe Abläufe anhand weniger Kriterien bewältigen. Nicht jede dieser Entscheidungen ist richtig – es reicht allerdings, wenn wir in den meisten Fällen richtigliegen. Wir wählen in vielen Fällen intuitiv Abkürzungen zur Entscheidung. Erfolgreiche Taschendiebe können schnell und treffsicher das „geeignete Opfer“ identifizieren. Erfahrene Zollbeamte finden den Drogenkurier zielsicher aus einer Menge an Fluggästen heraus. Sie können meist nicht erklären, wie das funktioniert, aber es klappt recht gut. Expertenurteile gründen sich häufig auf solche intuitiven Heuristiken, die sich aus der Erfahrung herausbilden.

Laut Gigerenzer bewältigen wir gerade in unüberschaubaren Situationen auch komplexe Abläufe besser anhand weniger Kriterien. Zu viele Informationen verzögern eine Entscheidung oder machen sie sogar unmöglich. Wenn wir zu viele Optionen prüfen, werden wir handlungsunfähig. Weniger ist mehr. In einer ungewissen Welt können einfache Faustregeln ebenso gut oder besser funktionieren als komplexe Regeln. Erfolgreiche Intuition muss in einer komplexen Umwelt viele Informationen außer Acht lassen – und zwar ohne langwieriges Nachdenken. Darum fühlen wir uns mit einfachen und

schnellen Entscheidungen in der Regel auch besser. Wenn Menschen intensiv immer weiter nach einer vielleicht noch besseren Option suchen, sind sie trotzdem – oder deswegen? – mit ihrer Entscheidung weniger zufrieden als Menschen, die sich schnell mit einer ausreichend befriedigenden Alternative begnügen.

- *Mit schnellen einfachen Entscheidungen sind wir meist besser zufrieden.*

Komplexe Systeme überfordern unsere Intelligenz

Jeder Mensch bevorzugt klare einfache Vorgehensweisen und eindeutige Erfolgsmuster. Wir sind an das einfache Ursache-Wirkungs-Denken gewöhnt. Es fällt uns schwer, uns in unserem Handeln an den tatsächlich komplexen Zusammenhängen in unserer Umwelt und an den kybernetischen Wechselwirkungen innerhalb von und zwischen Systemen zu orientieren.

Einzelne Elemente in unserer Umwelt existieren nie für sich alleine und lassen sich auch nicht allein aus sich heraus begreifen. So ist Wasser weit mehr als die Atome von Sauerstoff und Wasserstoff. Sobald sie zusammenwirken, entsteht eine neue Qualität. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Eine Binsenweisheit und trotzdem wahr und wichtig. Die Eigenschaften eines Systems lassen sich nicht vollständig erfassen, geschweige denn steuern. Was immer wir entscheiden, ist auf irgendwelchen Ebenen „richtig“, auf anderen aber immer „falsch“.