

REINER NEUMANN

Souverän auftreten

Auftritt · Wirkung · Rhetorik



2. Auflage

HANSER

HANSER

Reiner Neumann

Souverän auftreten

Auftritt, Wirkung, Rhetorik

2., vollständig überarbeitete Auflage

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.

© 2022 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, unter Verwendung von Grafiken von

© gettyimages.de/smartboy10

Print-ISBN: 978-3-446-46836-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47470-3

ePub-ISBN: 978-3-446-47605-9

Vorwort

Man kann nicht *nicht* kommunizieren. Andere Menschen nehmen uns wahr und beurteilen uns. Immer. Auch wir beurteilen andere Menschen. So wichtig wie das *Was* ist das *Wie*: Menschen, die gestikulieren, bekommen mehr Aufmerksamkeit. Gut gewählte Pausen strukturieren den Inhalt. Blickkontakt und Lächeln zeigen Wertschätzung. Auftritt und Wirkung beeinflussen Ihren Erfolg – privat und im Beruf, im Gespräch und in der Videokonferenz.

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

Bücher zum Thema gibt es viele. In diesem Buch finden Sie das wichtige Rüstzeug für Ihren souveränen Auftritt – gesichertes Wissen, probate Methoden und erprobte Hinweise zur richtigen Anwendung. Illustriert mit Beispielen aus Unternehmen und Öffentlichkeit mit einer ganzen Reihe bekannter Persönlichkeiten.

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. Diese Erfahrungen prägen das Buch – lassen Sie sich informieren, vielleicht überzeugen und auch gut unterhalten.

Ein paar Worte 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, die Welt durch Sprache zu verbessern. Sie mag nicht, was die Sprache „verhunzt“. Eine bessere Lösung habe auch ich bisher nicht gefunden. 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 leicht lesbar bleiben.

Herbst 2022

Reiner Neumann

Inhalt

Titelei

Impressum

Inhalt

Vorwort

1 Eindruck machen – die Macht der Emotion

1.1 Emotionen: Oft unterschätzt, immer entscheidend

1.2 Der erste Eindruck: Schnell, aber fehlerhaft

1.3 Fehlerquellen: Der Haloeffekt und andere

1.4 Sympathie und Nähe: Gleich und Gleich gesellt sich gern

1.5 Spieglein, Spieglein: Schönheit lohnt sich

1.6 Typisch Mann, typisch Frau: Stereotype und andere Vorurteile

1.7 Authentisch mit Charisma: Das Merkmal der Gewinner

1.8 Literatur

2 Auftritt und Wirkung – Eindruck vor Fakten

2.1 Wirken: Mit allen Elementen unseres Auftritts

2.2 Blickkontakt und Mimik: Schau! Mich! An!

2.3 Gestik: Mit den Händen sprechen

2.4 Stand, Haltung, Position: Auch stehen und gehen wollen gekonnt sein

2.5 Kleidung und Accessoires: Unsere soziale Haut

2.6 Stimme und Sprechen: Lassen Sie von sich hören

2.7 Körpersprache interpretieren: Mit Vorsicht

2.8 Self-Branding: Das Beste aus sich machen

2.9 Literatur

3 Dialektik und Gespräche – die Macht der Worte

3.1 Erfolgreich kommunizieren: Schwierig, aber machbar

3.2 Auf den Punkt gebracht: Verständlich formulieren

3.3 Der rote Faden: Struktur ist besser

3.4 Wörter und Sätze: Sagen, was Sie meinen

3.5 Bilder, Beispiele, Geschichten: Argumente sind für Anfänger

3.6 Small Talk: Leicht ist oft richtig schwer

3.7 Fragen, Fragen, Fragen: Souverän im Dialog

3.8 Literatur

4 Begründen und Argumentieren – einfach überzeugen

4.1 Einfach = gut: Bauch über Hirn

4.2 Überzeugen und überreden: So geht das

4.3 Sympathie und Nähe: Von Freunden kauft man lieber

4.4 Mehrheit und Spielregeln: Die Gruppenfalle schnappt zu

4.5 Besonders gut: Für Seltenes zahlen wir (gerne) hohe Preise

4.6 Sachlich überzeugen: Punkten als Experte ... mit Zahlen, Daten, Fakten

4.7 Reziprozität: Wie du mir, so ich dir

4.8 Literatur

5 Rede, Vortrag, Präsentation – souverän vor Gruppen

5.1 Rhetorik: So geht eine gute Rede

5.2 Vorbereitung: Zielgruppe + Planung + Inhalte ... und los!

5.3 Texte schreiben: Einfach, prägnant und spannend

5.4 Die Rede halten: Ihr Auftritt

5.5 Die Präsentation: So werden Folien und Vortrag besser

5.6 Lampenfieber oder Blackout: Tipps für den Fall der Fälle

5.7 Von Siegern lernen: Besser geht immer

5.8 Literatur

6 Meinung und Manipulation – das Böse ist immer und überall

6.1 Reality Distortion Field: Verändern Sie die Wirklichkeit

6.2 Macht machts möglich: Symbole und Signale

6.3 Groupthink: WIR haben immer recht

6.4 Mindhacks: Bedürfnisse erkennen und nutzen

6.5 Denkfehler: Typische Fehler der anderen nutzen

6.6 À la Schopenhauer: Rezepte für schwarze Rhetorik

6.7 Nudging: Der sanfte Druck, das „Richtige“ zu tun

6.8 Literatur

7 Mensch und Medien – im Dialog mit der Öffentlichkeit

7.1 Öffentlich sichtbar: So kann es klappen

7.2 Ein besonderer Text: Pressemitteilungen gestalten

7.3 Wenn Sie gefragt werden: Richtig verhalten im Kontakt mit Medien

7.4 Auf dem Bildschirm: Auftritt und Wirkung „passend“ gestalten

7.5 Im Gespräch: Das besondere Format Interview

7.6 Krisen und Katastrophen: Sicher auch bei Gegenwind

7.7 Literatur

Der Autor: Wer hat es geschrieben?

1

Eindruck machen – die Macht der Emotion



Das können Sie lernen

- Menschen überschätzen den rationalen Anteil an ihrem Denken und Handeln.
- Emotionen sind entscheidend für unsere Wahrnehmung und unser Verhalten.
- Der erste Eindruck entsteht schnell und wirkt lange.
- Nähe entscheidet darüber, ob wir andere mögen.
- Schönen Menschen schreiben wir viele positive Eigenschaften zu.
- Stereotype sind gefährlich – und meist falsch.
- Charisma kann man lernen.

1.1 Emotionen: Oft unterschätzt, immer entscheidend

„Sie hatte etwas an sich, das deine Aufmerksamkeit forderte ... eine rätselhafte Otherness, die fesselnd war ... Sorokin trug meist schlichte schwarze Kleider, und wenn jemand ihr ein Kompliment machte, sagte sie nicht Danke, sondern bloß ‚Balenciaga‘.“¹ Anna Sorokin wusste die Mode- und Kunstszene in New York, Banken und Investmentfirmen allein durch ihren Auftritt nachhaltig zu beeindrucken – und um viel Geld zu erleichtern. Sie wurde dafür zu mehreren Jahren Gefängnis verurteilt. Hochstaplern wie ihr gelingt es immer wieder, durch

ihren Auftritt andere Menschen für sich einzunehmen und sie dann auszunehmen.

Wenn wir junge Kinder oder Tiere sehen, kümmern sich die meisten Menschen – und viele höhere Tierarten – instinktiv um das Kleine. Das liegt am Kindchenschema, einem biologisch fest verankerten Schlüsselreiz. Dieser gewährleistet, dass wir den Nachwuchs beschützen und aufziehen. Sowohl im Belohnungszentrum als auch in Hirnarealen für Aufmerksamkeit und die Verarbeitung von Gesichtern steigt die Aktivität stark an. Elemente des Kindchenschemas sind große Augen, Pausbacken oder tollpatschige Bewegungen. Selbst wenn wir darum wissen, können wir uns der Wirkung des Schemas kaum oder gar nicht entziehen.

Viele glauben nur zu gerne, dass wir als Menschen rational geprägte und darum (fast) immer vernünftig handelnde Lebewesen sind. Das stimmt nur für einen Teil unserer Handlungen. Unsere Emotionen, unser Unbewusstes, die Umwelt, in der wir uns bewegen, und viele andere Elemente üben einen starken Einfluss darauf aus, wie wir denken und handeln. Der meisten dieser Einflüsse sind wir uns nicht bewusst. Und selbst wenn, könnten wir den Einfluss auf unser Denken und Handeln meist nicht vermeiden. Menschliches Verhalten hat sich wie unser Körper im Lauf der Evolution entwickelt. Es ist geprägt durch die biologischen Gegebenheiten unserer Spezies ebenso wie durch die Umwelt, in der wir entstanden sind.

Es gibt keine objektive, sondern nur eine subjektive Realität – beginnend mit dem blinden Fleck in der Netzhaut bis zu den von Mensch zu Mensch unterschiedlichen Interpretationen einer Geste oder eines Wortes. „Meine“ Welt ist nicht „die Welt an sich“, eine solche gibt es nicht. „Meine“ Welt ist der Teil des

Universums, den ich erkennen kann, gefiltert durch die Möglichkeiten und Grenzen meiner Wahrnehmung. Radioaktive Strahlung beispielsweise kann ich ohne technische Hilfsmittel nicht erkennen, Menschen fehlt der Sinn dafür. Dazu kommt die individuelle Bewertung einer Situation. Ob ein Apfel süß ist, finden wir nur heraus, wenn wir davon kosten. Der eine wird diesen Apfel dann schön süß finden, einem anderen ist er vielleicht immer noch zu sauer.

In einem nur 23 Sekunden dauernden Film spielen zwei Teams Basketball. Vielleicht möchten Sie ihn sich zunächst anschauen: http://www.theinvisiblegorilla.com/gorilla_experiment.html

Weiter gehts: Sie als Zuschauer haben die Aufgabe, die Pässe des Teams in den weißen Trikots zu zählen. Genau das tun Sie auch. Das Ergebnis stimmt meist. Sie werden dann noch gefragt, ob Ihnen im Verlauf des Films sonst etwas aufgefallen sei. Acht von zehn Probanden verneinen. Beim zweiten Ansehen des Films allerdings fällt allen sofort auf, dass ein Mensch im Gorillagewand langsam das Spielfeld kreuzt, in der Mitte des Spielfelds innehält und sich auf die Brust trommelt. Mit diesem Versuch zeigten Christopher Chabris und Daniel Simons² die engen Grenzen unserer Wahrnehmung auf. Wenn wir uns auf einzelne Parameter einer Situation konzentrieren, nehmen wir andere Aspekte genau deswegen nicht wahr. Vieles von dem, was um uns herum vorgeht, sehen oder hören wir deshalb nicht. Wir können nur Inhalte wahrnehmen, die die Schwelle zu unserer Aufmerksamkeit durchbrechen, und von diesen können wir gleichzeitig nur fünf plus/minus zwei „Items“ wahrnehmen und bearbeiten.



- Von unserem Umfeld nehmen wir nur einen kleinen Ausschnitt wahr.
- Unsere Wahrnehmung unterliegt dabei Fehlern – beeinflusst durch Emotionen, Erwartungen und mehr.
- Diese Auswahl wird „bearbeitet“ – aufrufen, bearbeiten, ablegen.
- Erinnerungen verändern sich mit der Zeit.
- Manchmal nehmen wir auch Dinge wahr, die nicht vorhanden sind.
- Jeder hat sein spezielles Bild der Wirklichkeit.
- An dieses Bild glauben wir, danach richten wir unser Handeln aus.

Menschen neigen dabei dazu, den Anteil des Rationalen in ihrem Denken und auch in ihrem Verhalten zu überschätzen. Die Vorläufer unseres Gehirns entwickelten sich im gemeinsamen Vorfahren von Lanzettfischchen, Manteltieren und Wirbeltieren (dazu gehören wir!) vor etwa 500 Millionen Jahren, im Kambrium. Erste Organismen entwickelten sich zu Jägern, der Rest war Beute. Nur die richtige Reaktion sicherte das Überleben. Die wichtigsten Prozesse sind Jagen und Fressen und Flüchten und Vermehren. Je besser das gelingt, umso länger überleben wir – als Spezies und auch als Individuum. Nur Ersteres ist aus dem Blickwinkel der Evolution wichtig. Wenn ich im Voraus ahne, wie ich reagieren muss, kann ich schnell und energieeffizient handeln. Die beste Vorschau auf kommende Situationen liefern

frühere Erfahrungen. Wenn ich Erfahrungen richtig auswerte, nennen wir das Lernen. Das Gehirn entwickelte sich mit dieser Aufgabe. Je komplexer die Organismen im Lauf der Jahrmillionen wurden, umso komplizierter wurde die Regelung: Ein Herz-Kreislauf-System, Atmung, Verdauung und mehr kamen hinzu. Also musste sich auch ein Gehirn entwickeln, das diesen Organismus am Laufen hielt. Dass unser Gehirn auch noch (bewusst) denken kann, ist ein glücklicher (?) Zufall.



Der Mythos von den drei Gehirnen

Besonders die populärwissenschaftliche Literatur – und ebenso viele Berater und Trainer – propagieren oft noch falsche Vorstellungen von der Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Der vielleicht folgenreichste Irrtum ist die Idee des „triune brain“, populär gemacht durch Paul D. MacLean. Er vertrat die These, das menschliche Gehirn bestünde aus drei weitgehend voneinander unabhängig agierenden Teilen – dem Reptiliengehirn, dem „frühen Säugetiergehirn“ (limbisches System) und dem „höheren Säugetiergehirn“ (Neocortex) – in etwa à la Krokodil – Pferd – Mensch. Eine nette Idee, griffig und gut vorstellbar – darum hat sich diese Annahme auch weit verbreitet. Die Forschung der letzten Jahrzehnte hat dies allerdings als Mythos entlarvt: Das Gehirn besteht keineswegs aus voneinander getrennten Schichten, alle Gehirne von Säugetieren haben den grundsätzlich gleichen Bauplan und bestehen aus identischen Arten von Nervenzellen.³ Unser Gehirn „funktioniert“ gerade deswegen so gut, weil immer viele Elemente zusammenarbeiten.

Daniel Kahneman⁴ hat nachgewiesen, dass wir in den meisten Situationen weniger vernünftig handeln, als wir gerne glauben möchten. Tatsächlich lassen wir uns häufig von unserer Intuition leiten und folgen wenig bewussten Routinen. Kahneman unterscheidet zwischen einem „System 1“ und einem „System 2“. Das System 1 funktioniert schnell, intuitiv und bildhaft; das System 2 rational, analytisch und darum langsamer. Das System

1 macht es möglich, den ablehnenden Tonfall in der Stimme eines Gesprächspartners zu erkennen, ohne darüber nachzudenken oder ohne Planungsprozess und bewusstes Handeln den gewohnten Weg zur Arbeit routiniert zu bewältigen. System 2 wird aktiv, wenn wir komplexe und komplizierte Aufgaben lösen – den schwierigen Inhalt eines Fachgesprächs zu verstehen etwa oder wegen einer Sperrung einen anderen Weg zur Arbeit zu suchen. Das System 2 leistet die schwierigere Arbeit, ist dementsprechend langsamer und verbraucht deutlich mehr Energie.

Auch Dan Ariely⁵ belegt, dass wir uns meist einfacher Erfahrungsgrundsätze (Heuristiken) bedienen, wenn wir Entscheidungen treffen. Wir sparen so Zeit und Energie. Menschen bevorzugen einfache Lösungen und Patentrezepte.



- System 1 – schnell, intuitiv, automatisch.
- System 2 arbeitet langsam, rational – muss bewusst aktiviert werden.
- Bei Entscheidungen bevorzugen wir einfache Heuristiken.

Gerd Gigerenzer⁶ betont die Bedeutung von „Bauchentscheidungen“. Nicht jede dieser Entscheidungen ist richtig, aber häufig klappt es. Erfolgreiche Taschendiebe identifizieren schnell und – meist – treffsicher ein „geeignetes Opfer“. Erfahrene Zollbeamte fischen den Drogenkurier gezielt aus der Menge an Fluggästen heraus. Sie können nicht gut erklären, wie genau das funktioniert, auf welche besonderen Verhaltensweisen sie dabei achten, aber es funktioniert

erstaunlich gut. Solche intuitiven Heuristiken bilden sich aus langjähriger Erfahrung. Gerade in komplexen Situationen bleiben wir damit entscheidungs- und handlungsfähig.

Viele Situationen lassen sich besser bewältigen, wenn wir den Wert von Emotionen für „richtige“ Entscheidungen anerkennen. Unser Bauchgefühl ermöglicht uns, komplexe Situationen überhaupt einzuschätzen und uns richtig zu verhalten. Schon beim einfachen Gespräch mit nur einer Person müssen wir auf Körperhaltung, Mimik, Sprechweise und vieles mehr achten. Nur dann können wir den Inhalt des Gesprochenen richtig einordnen. Die Menge an Daten würde aktuell alle bekannten KI-Systeme überfordern. Den meisten Menschen gelingt dies allerdings recht gut. Mehr dazu finden Sie in [Kapitel 4.1](#).



- Im Kontakt mit anderen Menschen spielen Intuition und Bauchgefühl eine entscheidende Rolle.
- Wegen dieses Bauchgefühls können wir uns in sozialen Situationen meist sicher bewegen.

1.2 Der erste Eindruck: Schnell, aber fehlerhaft

„Wenn er in seinem Porsche 911 GTS Cabrio zu Terminen vorfährt, ist er sicher, dass er so den richtigen, den erwünschten Eindruck erweckt: ‚Das Auto signalisiert Erfolg und Souveränität. So einen Mann brauchen meine Mandanten in der Regel.‘“ Diese

Sätze finden sich im Porträt „Ich, Stahl“ über den früheren Verteidiger der NSU-Muse Beate Zschäpe.⁷

„Bei ihrem Auftritt trug sie: einen gelben Mantel, so leuchtend wie die Sonne, in Kombination mit einem roten Haarreif, der optisch geradezu feierlich glühte.“⁸ Amanda Gorman trug ihr Gedicht „The Hill We Climb“ bei der Amtseinführung von Joe Biden vor. Das Gedicht ist fantastisch gut, aber gerade die Kleidung (und ihre starke Gestik) haben die Wirkung deutlich gesteigert.

„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.⁹

Unsere subjektive Gegenwart beträgt jeweils drei bis vier Sekunden, dann schaltet das Gehirn um.¹⁰ Mit dem Mechanismus „Aufmerksamkeit“ suchen wir nach den aktuell jeweils wichtig(st)en Informationen. In Sekundenbruchteilen machen wir uns darum auch ein Bild von anderen Menschen. Dieser erste Eindruck entsteht spontan und weitgehend unbewusst. Danach steht unser Urteil über die Person (zunächst) fest. Viel hängt dabei von der Klarheit der Signale ab: Deutliche Signale werden besser wahrgenommen, ein dominantes Signal kann alle anderen überstrahlen. Bei einem Mangel an klaren Signalen werden Sie als „langweilig“ eingestuft. Der Beobachter braucht zu lange, um sich ein Bild zu machen.

Der erste Eindruck wird von unseren Vorurteilen geprägt – dem Mix aus bisherigen Erfahrungen, Stereotypen und situativen Elementen. Die zuerst wahrgenommenen Kriterien sind das Alter,

das Geschlecht und die Attraktivität. Wichtig sind alle Elemente der Körpersprache wie Mimik oder Gestik und Haltung. 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. Ruhige Bewegungen werden als Merkmal für Selbstsicherheit interpretiert. Anhand des Erscheinungsbildes schließen wir auch auf grundlegende Eigenschaften wie Ehrlichkeit oder Intelligenz. Nach dieser Wahrnehmung richten wir unser weiteres Verhalten im Kontakt mit diesem Menschen aus.

Menschen neigen dazu, die Welt in „Wir“ und „Die anderen“ einzuteilen. Deutsche >< Russen, Einheimische >< Flüchtlinge, HSV- >< St.-Pauli-Fans. Die Guten sind wir, die Bösen die jeweils anderen. Damit schützen wir unsere soziale Identität, halten unser positives Selbstbild aufrecht, verringern Unsicherheiten. Das sind bekannte Erklärungen. Hans Alves¹¹ von der Universität Köln untersuchte, auf welche Merkmale wir bevorzugt achten, wenn wir Fremden begegnen. Weniger beachtet werden Gemeinsamkeiten, bevorzugt nehmen wir die Unterschiede wahr. Auch hier gilt ein generelles Prinzip des Lernens: Neues erregt mehr Aufmerksamkeit als Bekanntes, Unterschiede mehr als Gemeinsamkeiten.



- Der erste Eindruck (Primacy-Effekt) entsteht in wenigen Sekunden.
- Der erste Eindruck bestimmt unseren weiteren Kontakt mit anderen.
- Wir achten bevorzugt auf deutliche Signale.
- Ähnlichkeiten in Aussehen und Verhalten wirken positiv.
- Übereinstimmungen von Erwartung und tatsächlichem Eindruck überzeugen.
- Vorsicht bei der (Über-)Bewertung des ersten Eindrucks.
 - Interpretieren Sie vorsichtig.
 - Senden Sie als Akteur bewusst klare Signale.
- Der letzte Eindruck wirkt am stärksten: Recency-Effekt.

Innerhalb der ersten Minute überprüfen wir – unbewusst – unseren „allerersten“ ersten Eindruck. Dabei suchen wir bevorzugt nach Bestätigung. Das ist der Primacy-Effekt (Primäreffekt¹²) in Aktion: Früh aufgenommenen Informationen schreiben wir größere Bedeutung zu. Der Grund ist unser Bedürfnis, Unsicherheit in neuartigen Situationen schnell zu verringern (Need for Closure). Verstärkt wird dieser Effekt durch die als „Change of Meaning“ bezeichnete Tendenz: Wenn Menschen sich erst einmal ein Bild von einer anderen Person gemacht haben, interpretieren sie später erlangte Informationen bevorzugt im Sinne dieses (ersten) Eindrucks. Der Recency-Effekt

ist die „zweite“ Hälfte des Primacy-Effekts: Die letzten Informationen werden besser erinnert und wirken damit stärker. Wie bei einem guten Rotwein ist also der Abgang entscheidend. Auch deswegen sind die ersten und die letzten Sätze einer Mail, Start und Ende einer Präsentation oder Begrüßung und Abschied in einem Gespräch von prägender Bedeutung für den Gesamteindruck.



Toptipps für den ersten Eindruck

- Lächeln Sie! Das mögen Menschen lieber. Wir erinnern uns besser an die Begegnung.
- Duften Sie, aber dezent. Unsere Nase entscheidet (mit), wen wir mögen – und wen nicht.
- Halten Sie sich gerade und aufrecht. Arme zur Seite. Stabil und offen wirkt positiv.
- Langsame(re) kontrollierte Bewegungen vermitteln den Eindruck von (Selbst-)Sicherheit.
- Fester Händedruck, drei bis vier Sekunden Dauer.
- Blickkontakt ist wichtig – damit zeigen Sie Interesse, Sie wirken sympathischer. Länger als *die* drei bis vier Sekunden erzeugt leicht Unbehagen.
- Ähnlichkeit erzeugt Sympathie – kleiden Sie sich passend zu Zielgruppe und Kontext.
- Setzen Sie Akzente bei der Wahl Ihres Outfits.
- Ihre Stimme ist wichtig – „volle“ Stimmen finden wir angenehmer.
- Sprechen Sie artikuliert, mit Sprechpausen.

1.3 Fehlerquellen: Der Haloeffekt und andere

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 Krawatte. Bereits 17 von 40 Vorständen der Dax-40-Unternehmen tragen auf den offiziellen Fotos keinen Schlips mehr, sieben zeigen sich in Kapuzenpulli oder T-Shirt.¹³ Auch auf den Bildern vom FAZ-Empfang sehen wir viele wichtige Menschen „oben ohne“ – Jens Spahn und Joachim Unseld, Karl Lauterbach und Anton Hofreiter, beispielsweise.¹⁴ „Den neuen Look haben die deutschen Topmanager nicht selbst erfunden, sondern abgekupfert bei denen, die sie auch sonst zum Vorbild erkoren haben: den Internetpionieren im Silicon Valley.“¹⁵ Die rein äußerliche Ähnlichkeit im Verzicht auf eine Krawatte wird damit zum Ausdruck der persönlichen Orientierung stilisiert. Man setzt auf den Haloeffekt: Eine starke Geste, ein besonderes Kleidungsstück – auch eine unbedachte Äußerung – prägen den Gesamteindruck in besonderem Maße. Wenn jemand mit fahrigen Handbewegungen ein Wasserglas umwirft, wird uns diese Ungeschicklichkeit aus dem Gespräch meist besonders im Gedächtnis bleiben.

Der Haloeffekt¹⁶ macht, dass wir uns von einzelnen hervorstechenden Merkmalen stark beeinflussen lassen. Das Urteil über die Person oder Situation wird dann in die Richtung unserer Interpretation dieses Merkmals verzerrt. Ein erfolgreicher Sportler wird als jemand gesehen, der generell Erfolg haben wird – umso mehr wundern wir uns über die wirtschaftlichen Probleme von Boris Becker. Dass wir solche Verbindungen schaffen, ist fest in unserem System zur Verarbeitung von Wahrnehmungen verankert.



- Haloeffekt: Einzelne, gut sichtbare Merkmale überdecken andere.
- Nutzen Sie den Haloeffekt, indem Sie durch gezielt gesetzte Signale den gewünschten Eindruck verstärken.
- Ähnlichkeiten in Aussehen, Vorlieben und Verhalten machen sympathisch.

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 den offenen Blick auf Unterschiede. Bei Angehörigen einer Kategorie, beispielsweise einer Berufsgruppe (Polizeibeamte sind ehrlich, Versicherungsvertreter wollen einen doch nur über den Tisch ziehen ...) oder bei Menschen, die besonders gut erkennbare körperliche Merkmale teilen (Rothaarige sind feurig, kleine Männer haben ein schlechtes Selbstbewusstsein ...), vermuten wir ein hohes Maß an Übereinstimmung. Zwischen Kategorien wird dagegen der Unterschied besonders betont und meist überschätzt (Männer sind sachlich – Frauen sind emotional geprägt, Deutsche sind ordentlich – Franzosen sind charmant ...).



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

Diese Tendenzen werden dadurch verstärkt, dass wir uns selbst für recht gute Menschenkenner halten. Wir glauben tatsächlich, 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 abweichende kaum zur Kenntnis nehmen, steht unserer Selbsttäuschung nichts im Wege.

Neben dem Haloeffekt tritt nicht selten der Kontrastfehler auf. Beim Vergleich mehrerer Personen – beispielsweise hinsichtlich ihrer Leistung – nehmen wir unbewusst einen besonders leistungsstarken oder den schwächsten Kandidaten als „Maßstab“. Im Vergleich schneiden dann alle anderen zwangsläufig deutlich schlechter oder eben besonders gut ab.

Der Gewichtungsfehler beschreibt die Tendenz, besonderen negativen oder positiven Informationen proportional mehr Gewicht als den anderen beizumessen. Diese Faktoren bestimmen das Ergebnis der Beurteilung anderer Menschen dann weit stärker, als es ihrer Bedeutung in der Gesamtschau entspricht.

Wir versuchen meist, die Ursachen eines Verhaltens zu analysieren: War jemand schuld? Oder konnte er nicht anders? Das nennt man „Attribuierung“. Wir vermuten die Ursachen in der Person, wenn sich jemand anders verhält als die übrigen (ich beschwere mich als Einziger über die Vorspeise), ebenso, wenn jemand sich in verschiedenen Situationen ähnlich verhält (ich beschwere mich oft, egal, ob über das Essen oder den Film) oder wenn ich mich in ähnlichen Situationen gleich verhalte (ich beschwere mich oft über das Essen). Die Ursachen für das Verhalten vermuten wir dagegen in der Situation, wenn sich andere ähnlich verhalten (die Vorspeise schmeckte auch den anderen Gästen nicht) oder wenn das Verhalten für mich sehr besonders ist (ich meckere sonst nie). Die Ursachen unseres eigenen Verhaltens erklären wir eher aus der Situation, bei anderen dagegen gilt uns bevorzugt die Person als Erklärung. Wenn wir solche Ursachen „entdeckt“ haben, erklären wir wiederkehrendes Verhalten meist gleich. Auch übertragen wir „gerne“ die Motive für unser eigenes Verhalten auf andere Menschen. Wir vermuten bei ihnen dann ähnliche Ursachen.



- Haloeffekt, Kontrast- und Gewichtung- oder Attribuierungsfehler erschweren die faire Einschätzung anderer Menschen.
- Sortiere ich andere schnell in eine bestimmte Schublade?
- Bin ich offen für davon abweichende Wahrnehmungen?