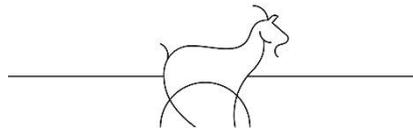


HANSER

Reiner Neumann

Die Kunst des Einfachen



Weniger
ist mehr

HANSER

Leseprobe

zu

Die Kunst des Einfachen

von Reiner Neumann

Print-ISBN: 978-3-446-47038-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-47138-2

ePub-ISBN: 978-3-446-47268-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446470385>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

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!

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

X **Inhalt**

Einfach beeinflussen – in die richtige Richtung schubsen	197
Literatur	201
9 Der Autor	205
10 Index	209

Intuition dominiert unser Miteinander

Denken Sie an die Besetzung einer offenen Stelle. Natürlich müssen die in die engere Auswahl genommenen Bewerber bestimmte fachliche Anforderungen erfüllen und im Idealfall auch eines dieser Assessment-Center mit Präsentation und Interview erfolgreich absolvieren. Das sollte bei grundsätzlicher Eignung und ausreichender Vorbereitung für die meisten Kandidaten zu schaffen sein. Am Ende entscheiden wir uns dann doch wieder für die eine Person, bei der wir „ein gutes Gefühl“ haben. Vielleicht war es sogar die Person, von der wir gleich am Anfang den besten Eindruck hatten. Der betreffende Mensch wird auf der Stelle dann auch vermutlich erfolgreicher agieren als jemand, den wir nur aufgrund sachlich-fachlicher Kriterien eingestellt haben.

- *Im Kontakt mit Menschen spielen Intuition und Bauchgefühl eine entscheidende Rolle.*

Das gilt gleichermaßen für unser intimstes Handeln. Das Internet bietet viele Möglichkeiten, den perfekten Partner kennenzulernen – von Tinder bis eDarling. Agenturen wie Parship oder ElitePartner setzen auf – wissenschaftlich entwickelte – Fragebogen, um die eine oder den einen Richtigen aus geschätzt sieben Millionen Singles für uns zu finden. Wenn wir allerdings eine Heirat als den „Erfolg“ einer Partnerbörse definieren, sind die Agenturen erschreckend erfolglos. Maximal jeder Dritte ist von dem ausgewählten Partner ausreichend überzeugt. Obwohl es doch wissenschaftlich gesehen in jedem Fall ein perfekter Match war. Irgendetwas scheint zu fehlen. Vielleicht das „Kribbeln im Bauch“? Das kann der Fragebogen nicht erfassen.

- *Wenn wir auf unser Bauchgefühl hören, können wir uns in den meisten sozialen Situationen recht sicher bewegen.*

Intuitive, also vom Bauchgefühl getriebene Entschlüsse sind oft ökonomischer, schneller und besser als diejenigen, die nach intensivem Nachdenken getroffen werden. Menschen treffen an einem durchschnittlichen Tag bis zu 10 000 Entscheidungen. Das sind einfache wie die Frage nach dem Getränk zur Mahlzeit, aber auch so komplexe wie die Entscheidung für ein neues Auto. Wir können mit der chaotischen Vielfalt um uns herum nur halbwegs erfolgreich umgehen, weil wir in den meisten Fällen unbewusst entscheiden. Wir nutzen dazu Gewohnheiten und Gefühle, Erfahrungen aus anderen Situationen, Beispiele – kurzum, wir entscheiden meist irrational, ohne nachzudenken, und liegen damit meist ziemlich richtig.

- *Nur anhand unserer Gefühle und Gewohnheiten können wir im Alltag überhaupt entscheiden.*
- *Die wahren Ursachen für Bauchentscheidungen sind uns oft nicht bewusst.*
- *Das Gefühl ist allerdings meist stark genug, um danach zu handeln.*

Ohnehin bewegen wir uns in aller Regel in hochkomplexen Situationen, denen wir nicht vollständig gerecht werden können. Unsere Erwartungen an zukünftige Entwicklungen sind Postulate aus vergangenen – eigenen oder gelernten – Erfahrungen, die wir in die Zukunft fortschreiben. Solche Zuschreibungen sind meist linear und damit zu einfach für den tatsächlichen Handlungsraum, in dem wir uns bewegen. Statische und lineare Probleme können wir bei ausreichendem Wissen gut und sicher lösen – die Mehrheit ist allerdings zu

komplex. Da wir nicht exponentiell denken können, machen wir – objektiv betrachtet – in den meisten Fällen Fehler. Uns fehlen Informationen, wir unterschätzen die Dynamik von Entwicklungen oder die Vernetzung von Parametern.



Unserer Intuition vertrauen

Andrew Campbell, Jo Whitehead und Sydney Finkelstein¹⁴ haben untersucht, wann wir unserer Intuition trauen können. Die Autoren empfehlen vier Tests, um uns abzusichern:

- 1. Bekanntheit: Waren wir schon einmal in einer vergleichbaren Situation? Wenn ja, dürfen wir unserem Gefühl trauen.*
- 2. Feedback: Haben wir die Güte vergangener Entscheidungen überprüft? Am besten unabhängig. Lagen wir bisher (meist) richtig? Weiter so!*
- 3. Emotionen: Sind wir durch – gute oder schlechte – Erinnerungen an ähnliche Situationen „vorbeklastet“? Vorsicht! Euphorie und Trauma verzerren die Wahrnehmung.*
- 4. Unabhängigkeit: Haben wir persönliche Interessen? Lassen Sie andere entscheiden oder holen Sie zumindest Rat ein.*

- *Unsere Stimme ist maßgeblich für unsere Wirkung auf andere – „volle“ Stimmen finden wir angenehm.*
- *Sprechen Sie klar artikuliert, achten Sie auf Sprechpausen.*
- *Wenn Sie das richtig machen, machen Sie einen guten Eindruck – garantiert.*

Das Auge hört mit – Körpersprache von Haltung bis Dresscode

- *Körpersprache spielt eine wichtige Rolle.*
- *Gute (!) Körpersprache können Sie trainieren.*
- *Wenn Sie richtig verstanden werden wollen – senden Sie klare Botschaften.*

Mit einem sommerlichen Schnappschuss begeistert Nova Meierhenrich⁷ ihre über 55 000 Abonnenten bei Instagram. Die Moderatorin teilt ein Bild von sich, das ihre knackige Kehrseite im Bikini in Szene setzt. Zu dem Bild schreibt die Ü-40-Schönheit: „Ich geh meinen Weg“ und setzt mit einigen Hashtags noch ein Zeichen für „#Bodypositivity“.

Der äußere Schein ist zentral dafür, wie wir andere Menschen einschätzen. Wir achten immer zuerst auf visuelle Signale. Körpersprache ist all das, was wir an anderen Menschen sehen können – das Aussehen, der Blickkontakt oder die Gestik.

Spieglein, Spieglein ... – Schönheit macht sich bezahlt

Sehen Sie gut aus? Glückwunsch! Dann sind Sie klar im Vorteil! Andere müssen nachhelfen: Im Jahr 2019 gab es Deutschland knapp 400 000 Schönheitsoperationen⁸ – von Brustvergrößerungen durch Implantate über den Hals-Stirn-Facelift oder den Mommy Makeover bis zum Brazilian Butt Lift, der nicht selten lebensgefährlichen Po-Vergrößerung mittels Eigenfett.

Schöne Menschen haben es im Leben einfacher. Sie werden für intelligenter gehalten und auch für sozial kompetenter. Immer gemessen am durchschnittlich aussehenden Durchschnitt. Etwas größer ist auch gut, und man sollte heutzutage fit und sportlich aussehen.

Die meisten Menschen sind sich einig, wen sie für schön halten. Männer und Frauen finden symmetrisch gebaute Körper schöner. Männlich attraktiv finden Frauen größere Männer mit breiten Schultern und schmaler Taille. Die Gesichtszüge dürfen gerne ein wenig „markant“ sein, beispielsweise mit einem kantigen Kinn. Trotz aller Emanzipation mögen es die meisten Frauen lieber, wenn der Mann sie überragt. Brad Pitt und Hugh Jackman werden von vielen Frauen als solche „Musterexemplare“ bewertet. Männer finden an Frauen schmalere Schultern und längere Beine schön. Sie „fliegen“ auf ein harmonisches Gesicht mit großen Augen und vollen Lippen. Beispiele sind Penélope Cruz oder Sophie Marceau.⁹ Ein symmetrischer Körperbau weist bei beiden Geschlechtern „rein biologisch“ auf gute Gesundheit und dementsprechend gute Möglichkeiten zur Fortpflanzung hin. Biologie schlägt Bewusstsein.

- *Es gibt universelle Kriterien für Schönheit.*

In einer umfangreichen Studie mit dem schönen Titel *Beauty Pays* weist Daniel S. Hamermesh¹⁰ nach, dass attraktive(re) Menschen bei Einstellungen bevorzugt werden, dass sie bessere Arbeitsergebnisse bescheinigt bekommen und auch besser bezahlt werden. Wenn jemand kompetent und überlegen aussieht, hat er den größten Teil des Wegs zum Ziel schon zurückgelegt.

Das beginnt früh im Leben: Eltern beschäftigen sich weniger mit ihrem Baby, wenn es weniger „süß“ aussieht. Kinder, die stärker dem Kindchenschema entsprechen, steigern die Bereitschaft zu fürsorglichem Verhalten.¹¹ Je mehr Kindchenschema, desto mehr „süß“. Große runde Augen („Kuller-
augen“), eine kleine Nase und ein rundes Kinn sind solche Schlüsselreize. Das funktioniert im Übrigen auch bei Tieren und sogar bei gezeichneten fiktiven Charakteren, zum Beispiel in Mangas. Hübschere Kinder bekommen in der Schule bessere Noten und bei Fehlverhalten geringere Strafen.

- *Gutes Aussehen verschafft (auch) berufliche Vorteile.*

Glückwunsch, wenn Sie von Natur aus schön sind. Damit Sie es bleiben, achten Sie auf sich: Gesunde Ernährung, Sport und Körperpflege sind für jeden gute Möglichkeiten, am Aussehen zu arbeiten. Ran an den Speck! Meist fühlt man sich dann auch einfach besser – und das wiederum strahlen Sie in Ihre Umgebung ab!

Ihr Standpunkt ist gefragt – Haltung und mehr

„Die Staats- und Regierungschefs der G7 posieren zum Start des Gipfels im britischen Cornwall“¹² so (oder ähnlich) lautete die Unterschrift zu einem in vielen Medien veröffentlichten Foto. Doch einfaches „In-der-Gegend-Rumstehen“ will

„Die Sprache ist eine Waffe – haltet sie scharf“⁵

So weit Kurt Tucholsky. „Der Unterschied zwischen dem beinahe richtigen Wort und richtigen ist derselbe Unterschied wie zwischen dem Glühwürmchen (lightning bug) und dem Blitz (lightning).“ Mark Twain⁶

Wörter müssen verstanden werden

„Agile Audit Intro Training“, „Hüllfläche-Volumen-Verhältnis“ oder eine hohe „Melt-Flow-Rate“ – hätten Sie es gewusst? Wollen Sie verstanden werden, drücken Sie sich verständlich aus. Unnötige Fremd- und Fachwörter schrecken eher ab. Unter Experten sind Fachausdrücke selbstverständlich der beste Weg. Für ein weniger kundiges Publikum ist es von Vorteil, wenn Sie Fachausdrücke erläutern.

Hinter dem Begriff NABEG verbirgt sich das Netzausbaubeschleunigungsgesetz und BHKW steht für Blockheizkraftwerk. AMNOG bezeichnet das Arzneimittelmarkt-Neuordnungsgesetz. Eigentlich klar, aber nicht für jeden. Abkürzungen sind ähnlich tückisch wie Fachausdrücke oder Fremdwörter. Bleiben Sie vorsichtig, wenn Sie Abkürzungen verwenden, oder erklären Sie, was sich dahinter verbirgt.

„Hartman verbindet in ihren Arbeiten Strategien des zivilen Ungehorsams mit situationistischer Praxis und lenkt so auf subtile Weise die Aufmerksamkeit auf das Feld des Politischen. Als ‚blinder Passagier‘ macht sie auf die weltweiten Migrationsströme der sans papiers und auf die jahrhundertealte Dialektik von staatlicher Überwachung und klandestinem Reisen aufmerksam.“⁷ So formuliert könnte das die Beschreibung eines Kunstprojekts sein. Immerhin hat

Marvin Turpin⁸ herausgefunden, dass die Bewunderung für Kunstwerke signifikant wächst, wenn moderne Kunst von möglichst esoterischen und nichtssagenden Beschreibungen begleitet wird. Ganz im Sinne von Harry Frankfurt's *On Bullshit*⁹: Wer Unsinn verbreiten möchte, soll sich des imponierenden Stilmittels des Tiefsinns bedienen.

Was verbirgt sich nun tatsächlich hinter dem „Kunstprojekt“? Es ist die seltsam traurig anmutende Geschichte von Marilyn Hartman. Sie ist eine ältere Wohnungslose aus den USA, mit der Neigung, sich ohne Ticket oder Pass an Bord eines Flugzeugs zu schmuggeln. In den letzten Jahren ist ihr das gut 30-mal gelungen. Auch auf interkontinentalen Flügen. Die Presse in den USA hat ihr darum den Spitznamen „serial stowaway“¹⁰ verpasst.

- *Wählen Sie Wörter, die Ihre Zuhörer verstehen.*
- *Vorsicht bei Abkürzungen.*

Sind Sie woke¹¹? Und kennen Sie PoCs¹²? Ich hoffe ja, dass ich Ihnen in diesem Text einige spannende Lifehacks¹³ anbieten kann. Oder glauben Sie, dass sich diese Begriffe über kurz oder lang ghosten¹⁴? Zu viel „Denglish“ verhunzt den besten „Input“. Auch ist der sichere Umgang mit Begriffen aus der englischen – oder einer anderen – Sprache eben nicht immer sicher. Selbst bei Begriffen wie „Stakeholder“ und „Shareholder“ kommen manche schon mal ins Schleudern. Denken Sie noch einmal über einen besser passenden Begriff nach. Ihr Beitrag soll ja schließlich A-Game¹⁵ bleiben. In der deutschen Sprache gibt es auch eine Reihe scheinbar englischer Wörter, die aber letztendlich deutsche Schöpfungen sind: Handy, Homeoffice, Beamer – in der englischen Sprache wird mit Letzterem ein Auto eines Münchener Herstellers bezeichnet.

Keine Sorge – trotz aller Fremdwörter und trotz Denglish lebt die deutsche Sprache noch. Es geht ihr allerdings nicht richtig gut. Nach Medienberichten haben mehr als ein Viertel aller Lehramtsstudenten nicht die ausreichenden sprachlichen Mittel für das Studium.¹⁶ Universitäten bieten darum zusätzliche Rechtschreib- und Grammatikkurse an. Für Abiturienten. Achten wir also bitte auf den korrekten Gebrauch unserer und jeder anderen Sprache. So seltsame Menschen wie Personaler reagieren nämlich schon bei der Bewerbung empfindlich, wenn sie zu viele Fehler entdecken.

- *Fremdwörter werden nicht von jedem verstanden.*
- *Zu viele fremdsprachige Begriffe wirken sprachlich eher unbeholfen.*

„Diskriminierungssensibel“, „altbundesrepublikanisch“, „Miesmuschelfischereigenossenschaft“ oder die „Warenwirtschaftssystemlandschaft“ – auf Anhieb sind solche Wörter nicht leicht auszusprechen, geschweige denn zu verstehen. Aus dem „Werbemittleinsatzplan“ kann man einen „Plan zum Einsatz der Werbemittel“ machen. Einfacher, für Ihre Gesprächspartner auf Anhieb besser zu verstehen. Eindeutig die bessere Wahl.

- *Lange Wörter sind schwer zu verstehen.*
- *Sie wirken umständlich.*

Waschen Wörter Wirklichkeit? – Framing und Co

„Konkurrenten“ kennen wir nicht, höchstens „Mitbewerber“. Die Presse schreibt von „Stars“ und meint weitgehend unbegabte Darsteller in einer billig produzierten Vorabendserie.

4

Einfach gut reden und präsentieren – auf das Publikum kommt es an



- *Gute Reden sind möglich.*
- *Mit Emotion und Inhalt können Sie begeistern.*
- *Bilder und Beispiele bleiben in Erinnerung.*

„Ich möchte Ihnen heute ein paar Geschichten aus meinem Leben erzählen. Das ist alles. Nichts Besonderes. Nur drei Geschichten.“... „Bleiben Sie hungrig. Bleiben Sie verrückt. Ich danke Ihnen.“ mit diesen schlichten und doch eindrucksvollen Worten beginnt und endet die berühmte Rede von Steve Jobs vor der Abschlussklasse in Stanford.¹

„Durch Deutschland muss ein Ruck gehen. Wir müssen Abschied nehmen von lieb gewordenen Besitzständen ... Wir müssen jetzt an die Arbeit gehen. Ich rufe auf zu mehr Selbstverantwortung. Ich setze auf erneuerten Mut. Und ich vertraue auf unsere Gestaltungskraft. Glauben wir wieder an uns selber. Die besten Jahre liegen noch vor uns.“ Diese Worte sind der Abschluss von Roman Herzogs berühmter „Ruckrede“.²

Rhetorik – so geht eine gute Rede

Reden müssen manche von uns immer mal wieder. Meist nicht vor so großem Publikum, trotzdem sind dann immer eine ganze Reihe von Augenpaaren auf den Redner gerichtet. In einem solchen Fall lohnt es sich, Zeit und Energie in eine gute Rede zu investieren. Zur Eröffnung einer Ausstellung, anlässlich eines vom Unternehmen geförderten Konzerts oder zur Vorstellung eines neuen Produkts – „alle Jahre wieder“ ergibt sich die Gelegenheit, eine Rede zu halten. Die sollte dann bitte richtig gut sein. Denn schlechte Reden sind häufiger als gute. Gute Reden und gute Redner finden darum meist große Beachtung. Und Sie bleiben den Zuhörern in guter Erinnerung.

„People of Berlin, people of the world, this is our moment. This is our time!“ Am 24. Juli 2008 sprach Barack Obama vor mehr als 200 000 Menschen an der Siegestsäule in Berlin.³ „Charismatisch und charmant, schelmisch und pathetisch – er zieht alle Register. Die Rede ist aufgebaut wie aus dem Lehrbuch ..., Obama sucht den Blickkontakt mit dem Publikum. Er setzt effektvolle Pausen ... er setzt den ganzen Körper ein ... Barack Obama ist ein begnadeter Redner.“⁴ Eine einzige Rede kann vieles bewirken: „François Hollande ist die dreidimensionale Version einer Zeichnung von Sempé: Mann im grauen Anzug blinzelt ratlos der Welt entgegen ... einer, der Alphatiere nur aus dem Jardin des Plantes kennt, wo er sie in Gesellschaft seiner Kinder bestaunt. Dann hat er am Sonntag diese Rede gehalten, seitdem ist alles anders ... Er begann mit einem Satz von geradezu literarischer Schlichtheit: ‚Ich bin gekommen, um über Frankreich zu sprechen.‘ ... Solche Perfektion in der Rede ist in der Politik eine altmodische, seltene und entscheidende Waffe.“⁵ Seine Reden haben entscheidend geholfen, François Hollande zum

Präsidenten zu machen. Als solcher reüssierte er dann weniger, die Bedeutung guter Reden schmälert das nicht.

Gute Reden sind – eigentlich – einfach. Kurz und bündig formulierte es Kurt Tucholsky: „Hauptsätze, Hauptsätze, Hauptsätze. Klare Disposition im Kopf – möglichst wenig auf dem Papier. Tatsachen oder Appell an das Gefühl. Schleuder oder Harfe ... Suche keine Effekte zu erzielen, die nicht in deinem Wesen liegen ... Merk Otto Brahms Spruch: Wat jestrichen is, kann nich durchfalln.“⁶ Die Kunst der Rhetorik gibt es seit der Antike. Auch heute noch ist eine Rede die wichtigste Form der Kommunikation mit mehreren anderen Menschen. Mit einer guten Rede erreichen Sie Ihre Zielgruppe. Erzählen Sie eine Geschichte, drücken Sie Gefühle aus, informieren und überzeugen Sie. Mit Ihrer Rede wirken Sie immer auch als Person. Neben dem Inhalt ist darum die Aktion des Redners entscheidend – vom Stimmeinsatz bis zur Körpersprache.

- *Eine Rede ist die stärkste Form der Kommunikation.*
- *Der Redner trägt erheblich zum Erfolg der Rede bei.*

Die Rede ist so gut wie Ihr Auftritt

„Amanda Gorman grüßte die Welt. Dann ging es los in einem eindringlichen Singsang, halb gerappt, halb gesungen, rhythmisch, schnell, plötzliche Pausen. Sie dirigierte sich selbst wie ein Eine-Frau-Orchester mit ihren schmalen Händen. An einem Finger ein auffälliger Goldring.“⁷ Mit diesen Sätzen ist beinahe alles gesagt. Entscheidend für die Wirkung der Rede – neben dem Inhalt – ist die Wirkung Ihrer Person. Redner sprechen Augen und Ohren und Gefühle an.⁸ Die Rede wird zwar gehört, doch zuerst werden Sie gesehen.

Habe ich jetzt Charisma – oder doch nicht?

Charisma entsteht durch die Wahrnehmung und Bewertung unseres Verhaltens durch Dritte. Darum ist Feedback wichtig. Erst das Wissen um die eigene Wirkung bietet die Chance zur Verbesserung. Das Johari-Fenster¹² ist nach seinen „Erfindern“ Joseph Luft und Harry Ingham benannt. Es beschreibt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Fremd- und Selbstwahrnehmung.

Das Johari-Fenster ist in vier Segmente unterteilt: öffentlich, geheim, blinder Fleck und unbewusst. „Öffentlich“ beschreibt, was wir von uns preisgeben, was also alle anderen wissen (können). Das ist unser äußeres Erscheinungsbild oder die Angaben auf dem LinkedIn-Profil. „Geheim“ ist das, was wir von uns wissen, Dritten aber nicht mitteilen. Vielleicht der Name der Partei, der wir bei der nächsten Wahl unsere Stimme geben. Der „blinde Fleck“ beschreibt das, was andere wahrnehmen, wir selbst allerdings nicht. Das kann ein langer Faden auf dem Rücken unseres sonst makellosen Sakkos sein oder die tatsächliche Wirkung unseres Verhaltens auf Dritte. Feedback von anderen verschafft uns (begrenzten) Einblick. „Unbewusst“ oder „unbekannt“ ist all das, was weder wir noch andere wissen. Beispiele sind („unbewusste“) Motive, die unser Kaufverhalten beeinflussen, oder die Veränderungen, die unsere Erinnerungen an ein bestimmtes Ereignis seitdem erfahren haben.

- *Feedback ist entscheidend für den gelungenen Auftritt.*
- *Nur so erfahren wir um unsere Wirkung auf andere.*

Gutes Feedback ist konkret, es bezieht sich auf beschreibbare Elemente unseres Verhaltens. Es ist konstruktiv, also mit Hinweisen für eine Veränderung. Gute Rückmeldung setzt präzise Beobachtung voraus. Feedback anzunehmen, zeigt Lernbereitschaft. Es bleibt die Aufgabe, die gewonnenen Erkenntnisse in gezieltem Training zur Verbesserung zu nutzen.



Gutes Feedback:

- *Konstruktiv = negative + positive Elemente*
- *Beobachtungen beschreiben – konkrete Äußerungen, vielleicht Beispiele*
- *Hinweis auf mögliche Konsequenzen*
- *Vorschläge zu möglichen Änderungen – konkret und im Bereich des Möglichen*
- *Möglichst nahe zum Ereignis – zum geeigneten Zeitpunkt und im passenden Rahmen*

Self-Branding – „Ich“, Marke Eigenbau

Apple, Daimler oder Haribo – bekannte Marken mit Strahlkraft über das einzelne Produkt hinaus. Eine Marke inspiriert Vertrauen, ohne dass sie die Qualität ihrer Produkte im Einzelnen beweisen muss. Marken verringern Unsicherheit, wir müssen nicht mehr alles auf Herz und Nieren prüfen. Wenn wir uns entscheiden, macht häufig die Marke den Unterschied.

Auch als Mensch eine Marke

Das trifft ebenso auf Menschen zu – es ist wieder der Halo-Effekt in Aktion: einzelne, besonders markante Merkmale nehmen wir für das große Ganze. Pauschale Urteile entheben uns der Mühe, einzelne Elemente jedes Mal neu zu bewerten. Menschen, die auf einem Gebiet Hervorragendes leisten, halten wir allgemein für großartig. Menschen mit guten Manieren halten wir meist für vertrauenswürdig und seriös. Darum ist der „richtige“ Auftritt das wichtigste „Asset“ jedes erfolgreichen Hochstaplers. Die Marke „Ich“ hilft, sich besser darzustellen, durch positive Rückkopplung kann sie sogar Ihr Selbstbewusstsein stärken.

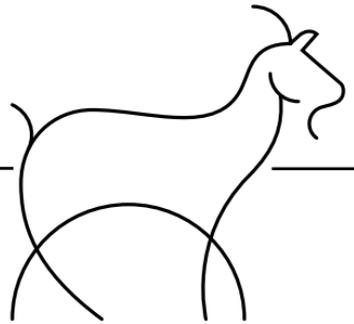
- *Marken machen Menschen sichtbar(er).*
- *Marken müssen gezielt gestaltet werden.*

Politiker nutzen gerne die Möglichkeit zur Selbstdarstellung: Helmut Kohl und François Mitterrand reichten sich 1984 auf dem deutschen Soldatenfriedhof in Verdun „spontan“ die Hände, Willy Brandts Kniefall vor dem Ehrenmal für die Toten im ehemaligen Warschauer Getto war gründlich geprobt, ebenso Ronald Reagans Aufruf vor dem Brandenburger Tor: „Mr. Gorbachev, open this gate! Mr. Gorbachev, tear down this wall!“

Marketing-Profis nennen das „Self-Branding“ – die gezielte Gestaltung der Wahrnehmung Ihrer Person. Das gab es schon immer. Auch Gaius Julius Cäsars *Commentarii rerum gestarum Galliae* dienten dem Ziel, sich als Person und sein Handeln in ein gutes Licht zu rücken. Biografien im Auftrag prominenter Personen erfüllen genau denselben Zweck. Ein eigenes Buch – auch wenn manche von Dritten (mit)geschrieben werden – ist für viele inzwischen zu einem unverzicht-

9

Der Autor



9

Der Autor

Reiner Neumann arbeitet mit Menschen in Unternehmen und Institutionen – für bisher mehr als 25 000 Kunden: vom Vorstand bis zum Sachbearbeiter, von ABB bis ZF, von vertraulich bis öffentlich.

Drei Faktoren machen den Unterschied: die wissenschaftliche Fundierung, die umfangreiche Praxis als Trainer und Berater sowie mehr als zehn Jahre Erfahrung als Manager im In- und Ausland.

Sein wichtigstes Thema ist Zielorientierte Kommunikation: Auftritt + Wirkung, Rhetorik + Argumentation, Medien + Öffentlichkeit. Er schreibt Reden, Interviews sowie Presstexte, Bücher und Artikel für seine Kunden.

Reiner Neumann ist Diplom-Psychologe mit Stationen am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin und an der Ruhr-Universität Bochum. Danach war er zehn Jahre als Manager aktiv und arbeitet seit mehr als 25 Jahren in Bera-

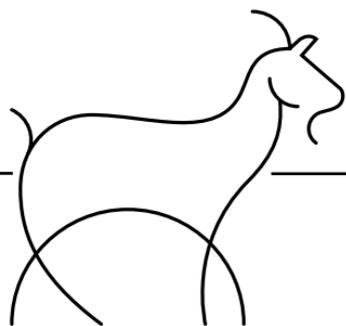


tung und Training. Er ist Verfasser zahlreicher eigener Sach- und Fachbücher bei renommierten Verlagen sowie vieler Artikel und Buchbeiträge.

Kontakt:

Fon: +49 173 614 35 90 Mail: *neumann.ctc@gmail.com*

Index



10

Index

A

Abagnale, Frank 184
Abkürzung 62f.
Accessoire 47f.
Allostase 5f., 157f.
Alves, Hans 183
Apophenie 164
Argumentation 105
Ariely, Dan 9, 108
Aristoteles 138, 156
Attribuierung 181f.
Aufmerksamkeit 28, 145f.
Auftritt und Wirkung 149
Authentizität 135ff.
Autorität 122ff.

B

Baerbock, Annalena 145f.
Bagel-Trah, Simone 147
Ballmer, Steve 139ff.
Bandura, Albert 118
Barth, Mario 86, 191
Bauchgefühl 10ff., 19,
22
Bayer 14
Bee, Dagi (Dagmar Kazakov) 113
Belohnung 200
Besonderes 116ff., 147

Biber, Daniel 164
Biden, Joe 27
Birkin, Jane 117
Blickkontakt 38f., 80
Brahm, Otto 79
Brandt, Willy 144
Bülow, Vicco von (Loriot) 84
Buss, David 105

C

Campbell, Andrew 17
Carroll, Lewis 67
Cäsar, Gaius Julius 144
Charisma 135ff.
Cheney, Dick 130
Christl, Stefan 161
Churchill, Winston 138
Cialdini, Robert 110, 128
Cuddy, Amy 37

D

Dialekt 60
Diess, Herbert 147
Dörner, Dietrich 13
Dresscode 32, 48ff.
Drosten, Christian 148
Droste, Wiglaf 50

Dumas, Jean-Louis 117
 Dunbar, Robin 195

E

Effizienzmarkthypothese 165
 Eindruck 27, 135f.
 – erster 28ff.
 Ekman, Paul 40, 43
 Emmott, Stephen 166
 Emotion 3, 14, 18, 22
 Engler, Ulrich 129
 Entscheiden 7ff., 106ff.
 Erinnerung 4
 Experte 122ff.

F

Face Reading 42f.
 Fachausdruck 62
 Facial Action Coding System 40
 Fama, Eugene 165
 Feedback 142f.
 Finkelstein, Sydney 17
 Fisher, Irving 123
 Floskel 69, 72f.
 Framing 64ff., 109
 Franck, Georg 145
 Frankfurt, Harry 63
 Frank, Mark G. 43
 Fremdwort 62ff.
 French, John 122
 French, Kenneth R. 165
 Friesen, Wallace 40
 Fuchs, Michael 57

G

Gambler's Fallacy 172
 Gehirn 5ff.
 Gendern 66f.
 Geschichtenerzählen 128ff.
 Gesichter lesen 42
 Galtgesetzte 95f.
 Gestik 45ff.

Gigerenzer, Gerd 10
 Glock, Ingeborg (Fanny Müller) 184
 Gorman, Amanda 27, 79
 Granovetter, Mark 196
 Grupp, Wolfgang 147

H

Habeck, Robert 147
 Halo-Effekt 30f., 124, 137, 144
 Hamermesh, Daniel S. 34
 Hartman, Marilyn 62f.
 Heldenreise 19ff.
 Herzog, Roman 77
 Heuristik 107ff.
 Hirschl, Andreas 194
 Hochstapler 183
 Hollande, François 78
 Holmes, Elizabeth 19ff.
 Holmes, Katie 48
 Homans, George C. 127
 Hot-Hand-Fehler 172
 Hujer, Marc 179

I

Ingham, Harry 142
 Intelligenz 168
 Intuition 10, 15ff.

J

Jauch, Günther 189
 Jobs, Steve 20f., 77, 81, 88ff., 137, 149
 Johari-Fenster 142
 Johnson, Boris 145
 Johnson, Lyndon B. 84, 93

K

Kahneman, Daniel 8, 106f.
 Kausalität 161ff.
 Kelley, Harold H. 127, 181
 Kelvin, Lord 123

Kennedy, John F. 137, 140
 Kernaussage 70, 89, 149
 Kissinger, Henry 19f.
 Kleidung 47, 50
 Klopp, Jürgen 111f.
 Knauf, Isabel 147
 Knobel, Carsten 147
 Kohl, Helmut 144
 Köhnken, Günter 44
 Kommunikation 184 ff.
 – Sender/Empfänger 184
 Komplexität 11 ff.
 Konsistenz 119 f.
 Körperhaltung 32 ff., 56
 Körpersprache 32, 37 f., 42 ff., 48, 80
 Korrelation 161 ff.
 Krömer, Kurt 86
 Kurz, Sebastian 21

L

Laffer, Arthur B. 130
 Langer, Ellen 110
 Laschet, Armin 30
 Lernen 198 f.
 Leyen, Ursula von der 145
 Lindner, Christian 179
 Löbl, Diana 122
 Luft, Joseph 142
 Lügner 42 ff., 145

M

MacLean, Paul D. 7
 Maderthaner, Philipp 21 f.
 Mann, Thomas 69
 Manuskript 83
 Marke 143 ff., 148, 150
 Mehrheit 114
 Meierhenrich, Nova 32
 Meimberg, Florian 68
 Menasco, Melissa A. 43
 Menge 114
 Menschen einschätzen 180
 Merkel, Angela 38, 55, 140
 Merton, Robert K. 182

Messen 167 ff.
 Mimik 38 ff.
 Mitterrand, François 144
 Monroe, Marilyn 137
 Monsanto 14
 Moser, Klaus 194
 Mourinho, José 111
 Müller, Ina 86, 137
 Musk, Elon 21
 Muster 163 f.

N

Nachricht, vier Seiten einer 186
 Nähe 111 ff.
 Netzwerk 194 ff.
 Nudging 197 ff.
 Nuhr, Dieter 86

O

Obama, Barack 78, 81
 Onnecken, Peter 122
 Optimismusfehler 172
 Opt-in-Klausel 199 f.
 Opt-out-Klausel 200
 O'Sullivan, Maureen 43

P

Partnersuche 15
 Persönlichkeit 180 f.
 Platon 156
 Plisson, Pascal 111
 Postel, Gert 184
 Power Posing 37
 Präsentation 91
 – Folie 95 ff.
 – Grundsätzliches 92 ff.
 – Technik 100
 Primacy-Effekt 29 ff., 94
 Prooijen, Jan-Willem van 164
 Prospect Theory 8

R

- Raven, Bertram 122
- Reagan, Ronald 130, 144
- Reaktanz 200
- Recency-Effekt 31, 94
- Rede 77ff., 88 ff.
 - Einleitung/Schluss 85
 - Feedback/Nachbereitung 88
 - Hauptteil 87
 - Inhalt 83
 - Manuskript 83
 - schreiben 85
- Regel 120 f.
- Reichert, Ute 13
- Reither, Franz 13
- Reziprozität 126 ff.
- Rhetorik 78 f.
- Ritter Sport 116
- Rosling, Hans Gösta 165
- Roth, Claudia 50
- Rumsfeld, Donald 130

S

- Sachargument 155
- Schmidt, Harald 50
- Scholz, Olaf 145
- Schönheit 33 f.
- Schröder, Gerhard 147
- Schulz von Thun, Friedemann 186
- Schweizer, Carl 139
- Self-Branding 143 f., 150
- Seltenes 116 ff.
- Shiller, Robert 165
- Shultz, George 20
- Sichtbarkeit 147 f.
- Skinner, Burrhus Frederic 198
- Small Talk 188 ff.
- Social-Exchange-Theorie 127
- Sperry, Paul 129
- Sprache 55, 62 ff., 68, 81 f.
- Sprechen 55, 58 ff.
- Stahl, Wolfgang 179
- Standpunkt 34
- Statistik 171
- Stereotyp 183

- Stimme 55 ff., 73
- Stogdill, Ralph M. 180
- Stone, Sharon 137
- Storytelling 128 ff.
- Sutton, Willie 184
- Sympathie 111 ff.

T

- Test 167 ff.
- Thaler, Richard 197 f.
- Thatcher, Margaret 57
- Theranos 19 ff.
- Thibaut, John W. 127
- Tika the Iggy 47 f.
- Till, Dietmar 55
- Todorov, Alexander 43
- Toobin, Jeff 136
- Toth, Jerry 139
- Trump, Donald 38, 122, 145
- Tucholsky, Kurt 62, 79, 87
- Turpin, Marvin 63
- Tversky, Amos 8

U

- Überzeugen 105, 110
- Urteilsheuristik 173

V

- Verbindlichkeit 119
- Verhalten 180 ff.
- Verkaufstechnik 119
- Vigen, Tyler 162 f.
- Voigt, Friedrich Wilhelm 184

W

- Waal, Frans de 126
- Wagenknecht, Sahra 145
- Wahrscheinlichkeit 170 ff.
- Watson, Thomas 123
- Watzlawick, Paul 186

Wehling, Elisabeth 65
Whitehead, Jo 17
Wilhelm, Oliver 43
Wissen 122
Wolff, Hans-Georg 194
Wolff, Michael 145
Wortwahl 68

Y

Yousafzai, Malala 81

Z

Zahlen, Daten, Fakten 86, 89, 125,
155 ff., 165 ff., 174
Zetsche, Dieter 49
Ziemiak, Paul 81