

## FETTNÄPFE, FUßANGELN UND FEHLER – SPIELREGELN FÜR DEN SOUVERÄNEN AUFTRITT

"Good evening, ladies and gentlemen and niggers"

- mit diesen Worten begann Hans-Holger Albrecht, ein deutscher Medienmanager in Schweden, seine Festrede vor versammelten Aufsichtsratsmitgliedern und hochrangigen Gästen in Stockholm.

Albrecht sagte später, mit diesem „selbstironischen Witz“ wollte er nur zeigen, dass Deutsche keine guten Redner sind – und machte sich einen Spaß auf Kosten von Heinrich Lübke. Der konnte sich nicht mehr wehren.

Albrecht hatte zwar für sich selbst den Beweis erbracht, dass Deutsche keine guten Redner sind – aber anders als er sich das vorgestellt hatte. Das Bundespräsidialamt stellte bereits vor einigen Jahren fest, es gebe keinen einzigen Beleg dafür, dass Lübke den oft kolportierten Satz überhaupt jemals gesagt habe. Für einen Medienmann ist es ein wenig peinlich, wenn man eine moderne Wandersage ungeprüft weiter trägt.

Achtzehn Monate später war für Albrecht dann Schluss mit lustig, als sein Unternehmen in den USA geschäftlich aktiv wurde. Seine Worte sprachen auch dort herum, und nach heftigen Rassismus-Vorwürfen von dort gab Albrecht seinen Aufsichtsratsposten auf.

Hans-Holger Albrecht ist übrigens ein Sohn des früheren niedersächsischen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht. Er hätte es vielleicht besser wie sein Vater gemacht - immer nur lächeln.

Sie sehen: Da gibt man jemandem das Wort – und was macht er dann damit?

## Begrüßung

Worüber will ich heute mit Ihnen reden?

Ich habe drei Punkte:

1 – Unsere Gedanken in Worte fassen: Reden und Ansprachen

2 – von der Kleidung der Gedanken zur Kleidung und anderem mehr, mit dem wir auf andere wirken und

3 – der gute Eindruck generell, den wir bei anderen hinterlassen – können.

Beginnen wir bei den Reden und Ansprachen – auch dies ist ja eine. Und damit sind wir ja auch schon wieder mitten im Thema.

Sie werden nicht immer so lang reden wollen, häufiger zu Mitarbeitenden als zur Öffentlichkeit und vielleicht mehr über ein Thema Ihrer Profession. Trotz allem reden Sie – vielleicht öfter, als Sie denken. Denn es ist nicht immer die große Rede, manchmal sind es nur ein paar Worte, mit denen ich etwas zum Geburtstag sage, manchmal verkünden Sie kurz wichtige Veränderungen.

Das Ziel bleibt immer irgendwie das Gleiche – Sie wollen andere informieren, vielleicht aber auch überzeugen, vielleicht wollen Sie um Sympathie werben, je nachdem ...

Doch beginnen wir am Anfang. Wir schwerer manchmal fällt, das haben Sie bereits gehört.

Ihre Eröffnung soll motivieren und die Bereitschaft wecken, Ihnen weiter zuzuhören.

Schlagzeile aus der Zeitung zeigen – Eine Variante des erfolgreichen Start ist ein aktuelles oder ein allen Teilnehmern präsent es Ereignis.

„Zum Gelde drängt, am Gelde hängt, die ganze Welt!“ Beliebt, aber wenig spannend sind die vielen historisierenden Zitate. Hic sunt leones! Ob von Goethe und Schiller, Pythagoras oder Heraklit – diese Bildungsschätze sind oft abgedroschen, passen nicht zur aktuellen Situation oder werden sogar falsch eingesetzt. Zitieren Sie lieber eine aktuelle Aussage einer Person, die für alle wichtig ist und die auch alle kennen. Oder schildern Sie eine reale Situation, typisch für Ihr Thema oder mit direktem Bezug zu den Zuhörenden.

Grundsätzlich ist auch Humor eine wunderbare Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu schaffen und mit dem Publikum in Kontakt zu kommen.

Als der damalige österreichische Staatspräsident Rudolf Klestil in Berlin zu Gast war, stellte Klaus Wowereit, der Regierende Bürgermeister von Berlin, seinen FDP-Lokalrivalen mit den Worten vor: „Herr Klestil, das ist Herr Lindner, der Fraktionschef der FDP – nicht ganz so schlimm wie die FPÖ bei Ihnen daheim.“ Wie die *Welt* später berichtete, herrschte „betretenes Schweigen“ – wahrscheinlich auch deswegen, weil sich der Vizekanzler von Österreich, Hubert Gorbach von der FPÖ, in Hörweite befand.

Es reicht also nicht, wenn Sie die Geschichte selber lustig finden, Humor ist erst dann in Ordnung, wenn die anderen dies auch lustig finden. Und: Zu jeder Form von gutem Humor gehört die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstironie.

John Major, der frühere englische Premierminister, gab uns hier ein schönes Beispiel: Als Sohn eines Zirkuskünstlers kam er nicht in den Genuss der bei Englands Politikern üblichen standesgemäßen Ausbildung in den richtigen Internaten und Colleges. Als dies im Rahmen seiner Nominierung von der Presse zu einem kritischen Medienthema gemacht wurde, gewann er die Herzen der Zuhörer mit einem einzigen Satz: „Never has been written so much about so little.“

Nur wer über sich selbst lachen kann, bringt auch andere zum Lachen.

Machen wir den nächsten Schritt nach der Einleitung.

Ich zitiere aus der Rede eines DAX-Vorstands auf der Hauptversammlung:

„Der Konzernumsatz stieg im vergangenen Jahr um 5,3 Prozent.

Währungsbereinigt betrug das Umsatzwachstum 5,5 Prozent. In Deutschland haben wir gegen den insgesamt negativen Branchentrend ein Umsatzplus von 1,7 Prozent auf 28,8 Mrd. € erwirtschaftet. Noch weitaus stärker als im Inland stieg der Umsatz im Ausland. Wir verzeichnen hier einen Zuwachs von 9,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Währungsbereinigt lag die Zuwachsrate sogar bei 9,7 Prozent. Besonders deutlich konnte der Umsatz in Osteuropa gesteigert werden. In dieser Region haben wir ein Plus von 16,1 Prozent erzielt. Das Osteuropageschäft erreichte damit einen Anteil von 16,6 Prozent

am gesamten Konzernumsatz. In Westeuropa stieg der Umsatz um 5,7 Prozent. In Asien und Afrika lag das Umsatzvolumen zum Ende des Geschäftsjahres um 10,3 Prozent über dem Vorjahresniveau. Mit dem Zuwachs beim Umsatz ging gleichzeitig eine kräftige Steigerung des Gewinns einher. Das Konzernergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 13,9 Prozent auf 2,98 Mrd. €. Das Ergebniswachstum des Vorjahres konnte damit deutlich übertroffen werden. Das betriebliche Ergebnis vor Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte (EBITA) stieg um 13,8 Prozent auf 1,81 Mrd. €. Wie beim Umsatz, so wurden auch beim Ergebnis im Osteuropageschäft besonders deutliche Zuwächse erwirtschaftet. In Osteuropa stieg das EBITA von 278 Mio. € auf 414 Mio. €. In Westeuropa verzeichneten wir beim EBITA einen Anstieg von 689 Mio. € auf 701 Mio. €. Auf dem deutschen Markt erhöhte sich das Ergebnis gegenüber dem Vorjahr von 736 Mio. € auf 783 Mio. €.“

Worum geht es beim öffentlichen Auftritt? Sie alle sind auf Ihrem jeweiligen Gebiet Fachleute. Doch der öffentliche Auftritt erfordert zusätzliche Fähigkeiten: Gut reden können, knapp und klar, dabei sachlich und doch sympathisch. Sie haben gerade gehört, dass dies nicht immer allen gelingt.

Manches Mal drängt sich der Verdacht auf, dass auch hoch bezahlte Manager ihr Publikum nicht erreichen, jedenfalls nicht mit dieser Art der Rede.

Wer wissen will, wie weit man uns da in England und den USA voraus ist, braucht nur die Fernsehnachrichten der BBC zu verfolgen. Tony Blair war trotz aller Skepsis, die der eine oder andere seinen politischen Handlungen gegenüber haben mag, unbestritten einer der großen Redner. Seinen Aufstieg verdankt er sicher auch seiner Fähigkeit zu reden, seinen Abstieg vielleicht eher seinem Charakter. Mehrfach rettete Blair völlig verloren geglaubte Situationen mit einer Rede: bei der britischen Beteiligung am Irak-Krieg oder vor dem Europaparlament.

Matthias Thibault, London-Korrespondent überregionaler Blätter fand ebenso herausragende rhetorische Fähigkeiten bei David Cameron von den Konservativen, der mit einer perfekten Rede von 15 Minuten einen Parteitag im Sturm für sich einnahm. Selten war so gut zu beobachten, was einen guten und was einen schlechten Redner ausmacht. Thibaults zog den Vergleich von Cameron mit dem Konkurrenten David Davis, der einen Tag später sprach. „Cameron trug seinen Text auswendig und ohne Pult vor wie ein amerikanischer Prediger, Davis klammerte sich ans Pult und hüpfte nervös von einem Bein aufs andere. Wo Cameron die Menschen durch Frische und Vision inspirierte, war Davis Rede ein vorsichtiges Abhaken bekannter Positionen. Cameron drängte auf Erneuerung und Reform, Davis wollte es allen recht machen. Cameron hatte seine Rede geübt. Davis nicht. Und so nahm der Abgeordnete Alan Duncan, einer der bisherigen Anhänger Davis', nach der Rede das Handy und textete: „Es war furchtbar. Ihr könnt auf mich verzichten.“

Stellen Sie sich vier Fragen:

- Frage 1: Was möchte ich wirklich sagen?
- Frage 2: Warum will ich über dieses Thema reden?
- Frage 3: Warum sollten die Teilnehmer es hören wollen?
- Frage 4: Welche Einzelheit, welche Botschaft soll bei den Teilnehmern fest in Erinnerung bleiben, wenn ich wieder Platz genommen habe?

Wie können Sie alles, wirklich alles sagen, was Sie wissen? Kurt Tucholsky meinte schon vor 70 Jahren in seinen wunderbar hilfreichen Ratschlägen für einen schlechten Redner: „Sprich mit langen, langen Sätzen – solchen, bei denen du, der du dich zu Hause, wo du ja die Ruhe, deren du so sehr benötigst, deiner Kinder ungeachtet, hast, vorbereitest, genau weißt, wie das Ende ist, die Nebensätze schön ineinander geschachtelt, so dass der Hörer, ungeduldig auf seinem Sitz hin und her träumend, sich in einem Kolleg wähnend, in dem er früher so gern geschlummert hat, auf das Ende solcher Periode wartet ... nun, ich habe dir eben ein Beispiel gegeben. So musst du sprechen.“<sup>i</sup>

Die Redekultur zwischen den Weltkriegen scheint trotz des damals noch fehlenden Fernsehens auch nicht viel besser gewesen zu sein als heute. Denn Tucholsky fährt fort: „Du musst alles in Nebensätze legen. Sag nie: ‚Die Steuern sind zu hoch.‘ Das ist zu einfach. Sag: ‚Ich möchte zu dem, was ich soeben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass mir die Steuern bei weitem...‘ So heißt das. Zu dem, was ich soeben über die Technik der Rede gesagt habe, möchte ich noch kurz bemerken, dass viel Statistik eine Rede immer sehr hebt. Das beruhigt ungemein, und da jeder imstande ist, zehn verschiedene Zahlen mühelos zu behalten, so macht das viel Spaß.“

FRAGE: Wie nennen Sie die Menschen, die krank zu Ihnen kommen?

Haben Sie noch Fälle in Ihrem Krankenhaus? Sind das Patienten oder Kunden?

Wir kennen kaum noch „Konkurrenten“, nur noch „Wettbewerber“. Die Presse schreibt von „Stars“ und meint doch schauspielernde Anfänger in ihrer ersten Rolle. Prominente haben keine unehelichen Kinder, sie begehen einen „kleinen Fehltritt“. Wir kritisieren andere nicht, sondern wir geben „Feedback“.

Unsere Wortwahl beeinflusst in hohem Maße unsere Botschaft. Mit Ihren Worten können Sie streicheln oder verletzen, Sie können Dinge auf den Punkt bringen oder zudecken. Häufig werden zahme, neutrale Formulierungen verwendet, wo pointierte Aussagen am Platze wären oder umgekehrt: hoher Nutzwert statt unverschämter Preis, Produktionsstörung gegen Umweltvergiftung, Trennung im gegenseitigen Einvernehmen statt Entlassung. Diese Euphemismen sollten Sie nicht übernehmen oder sogar übertreiben: „Minuswachstum“ statt „Verlust“, „freisetzen“ statt „entlassen“, „deinvestieren“ statt „Standort schließen“ wird von vielen immer noch als unmäßig beschönigend wahrgenommen. Damit steigern Sie sogar eher den Eindruck, Inhalte verschleiern oder verdecken zu wollen. Oder wussten Sie vor Viagra, was eine „erektile Dysfunktion“ ist? Es gab sie schon immer, nur benannte man sie viel bildhafter.



Sind wir sicher, dass die Mehrheit unserer Zuhörer und verstehen? Und wissen die Aktionäre immer, was das Unternehmen Ihnen im Nachhaltigkeitsbericht oder im Corporate Social Responsibility Report anbietet?

Dann gibt es noch die vielen fast beliebig kombinierbarer, freilich oft sinnarmen Managementbegriffe. Sie sind auch unter dem schönen Namen „Bullshit Bingo“ bekannt. 1968 brachte das Magazin Newsweek eine kurze, aber recht komische Geschichte „How to Win at Wordsmanship.“<sup>ii</sup> Darin wurde der ‚Systematic Buzz Phrase Generator‘ vorgestellt, eine Idee des damals 63-jährigen Broughton, der beim amerikanischen Public Health Service arbeitete. Broughton verwendete drei Spalten mit insgesamt dreißig wohl gewählten, halbwegs sinnentleerten Wörtern, die durch ihre Zwangsehe mittels Zufallsgenerator zu beeindruckend wundersamen Konstruktionen wurden. In Deutschland kennt man Ergebnisse wie die ‚konstruktive Innovations-Akzeleration‘, die ‚permanente Aktions-Flexibilität‘ oder auch die ‚virulente Identifikations-Problematik‘.

Vielleicht kennen Sie diese oder ähnliche Begriffe aus dem Jargon Ihrer Consultants - Unternehmensberater leben nun mal von Innovationen. Oder zumindest davon, immer mal wieder was Neues zu erzählen.

Nun kann man noch bei „missionskritisch“ an einen kirchlichen Arbeitskreis denken, aber schon die „Win-win-Synergien“ oder der „value-added“-Bereich der „Kernkompetenzen“, die dem „best practice“ zum Trotz keinen „customer value“ ergeben wollen – da ruft es nach einer sprachlichen „Portfoliobereinigung“.

Denn wenn Sie reden, dann bitte auch verständlich.

Wissen Sie eigentlich, was „Diversity“ ist?

Wir können auch Professor Holger Burckhart fragen, den Studiendekan der Erziehungswissenschaften an der Universität zu Köln. Er wurde von der Wochenzeitung „Die Zeit“ im Oktober 2006 gefragt und beschrieb es auch in der Kölner Universitätszeitung. Ich zitiere:

„Diversity kann – aus meiner Sicht der Transzendentalpragmatik – verstanden werden als plurale und entscheidungsoffene Diskursgemeinschaft, in der der Einzelne zugleich sich bestimmt und dialektisch-reflexiv vollzieht: sowohl als Dialogsubjekt, bestimmt als sein Miteinander-Gegeneinander mit anderen personalen Intersubjekten, wie auch als Autonomiesubjekt, bestimmt als das um sich als Subjekt des Handelns, Wollens, Fühlens, Denkens wissende, personale Subjekt. Diversity als Mannigfaltigkeit von Lebenspraxen kommt damit produktiv zur Geltung, wenn sich die in ihren Mannigfaltigkeiten vollziehenden Individuen und Gemeinschaften ihres Miteinander-Gegeneinanders geltungslogisch und moralisch sicher sind und wenn sie denn Diversity als Individualitäten und Vielheiten, also als Autonomie und Dialogizität mit anderen leben und teilen wollen.“

Alles klar? Nein?

Dann müssen Sie es anders machen, wenn Sie verstanden werden wollen. Jeder von uns, der zu Anderen oder mit Anderen spricht, hat die Aufgabe, seine Gedanken auch zu vermitteln. Für Wissenschaftler und Ärzte gilt dies ebenso. Das belegen weniger die Fernseh-Professoren, sondern inzwischen

zahlreiche Programme für das *public understanding of science*. Es ist vielleicht doch kein Zufall, dass Jürgen Habermas der Hausphilosoph der Sozialwissenschaftler ist, während die Sprache des Philosophen Karl Popper auch Politiker und Manager erreichte.

Nicht nur in der Politik, auch am Markt – Krankenhäuser sind inzwischen ein Markt - trifft man Wahlentscheidungen bei Konsum wie Investition. Der Wahlkampfperte Marco Althaus, Akademischer Direktor des Deutschen Instituts für Public Affairs, fasst es in klare Worten: „Bei jeder Abstimmung geht es um Zustimmung – wer überzeugen will, der muss verstanden werden.“

Sofern Sie wirklich von anderen verstanden werden wollen, machen Sie es besser. Die Beschränkung auf das Wesentliche unterstützt Konzentration und Verständnis Ihrer Zuhörer. Überflüssige Inhalte, unverständliche Formulierungen, Fremdwörter und nichts sagende Wortblasen lenken nur vom Kern Ihrer Aussage ab. Sagen Sie nicht alles, was Sie wissen (oder zu wissen meinen), sondern nur das, was Ihre Zuhörer interessiert, und das, was wirklich wichtig ist. Nur Langweiler oder Wichtigtuer versuchen, alles unterzubringen, was sie wissen. Um es Ihrem Zuhörer leicht zu machen, bauen Sie Ihren Beitrag um die Kernaussage herum auf. Was ist besonders wichtig, was muss sich Ihr Zuhörer unbedingt merken? Wiederholen Sie die Kernaussage, das unterstützt die Erinnerung.

Eine klare Gliederung, der berühmte rote Faden, hilft dem Zuhörer, Ihrer Argumentation zu folgen. Der Inhalt wird übersichtlich, und die Gliederung hilft, sich zurechtzufinden.

Respektieren Sie Kurt Tucholskys Diktum „Die Sprache ist eine Waffe: Haltet sie scharf.“

Andere Fallen lauern in der Form von Floskeln. Floskeln sind häufig gebrauchte, inhaltlich leere und umständliche Formulierungen. Floskeln haben zudem die Tendenz, sich sprachlich zu verselbständigen und immer wieder gerade an unpassenden Stellen in Ihrer Sprache aufzutauchen: „Lassen Sie mich erklären“, „Ich muss Ihnen ehrlich sagen“ oder auch „Ich habe da mal eine Frage:“. Werden Sie radikal, streichen Sie Floskeln aus Ihrem Repertoire.

„Das müssen Sie dem EKL in PZP sagen“ – „Dafür ist 315 zuständig“ – „ONU und EFK sind für TLP zuständig, bei Bildung müssen Sie sich an die UNICEF wenden“ – „WBTs laufen problemlos auf der LMP, wenn sie den AICC-Standard einhalten“ ...

Für Uneingeweihte sind diese Aussagen schlechterdings nicht verständlich. Besonders Spezialisten neigen zum Gebrauch von Abkürzungen. Hier ist Konsequenz gefragt. Außerhalb des engeren Umfelds müssen Sie die Abkürzungen schlicht und einfach aus Ihrem Wortschatz verbannen. In der Öffentlichkeit dürfen Sie keine Abkürzungen verwenden, wenn Sie von anderen Menschen verstanden werden wollen. Punkt.

Aber nicht immer hören alle nur zu – manchmal stellen die Zuhörer auch Fragen.

„Alles muss man hier selber machen.“ Dieser Stoßseufzer vieler Chefs entfuhr vielleicht auch Dieter Zetsche, dem Chef von Daimler-Chrysler, und

so machte er es. In einer großen Werbekampagne und auf der Website „askDrZ.com“ agiert Doktor Zetsche im Sommer 2006 als offizielle Werbefigur für Chrysler – als animierter CEO mit Sprechblasen. Der Disney-Zetsche sollte nämlich auch Fragen der User online beantworten. „Die Zeit“ stellte unter vier Pseudonymen mehrere Fragen und erhielt aufschlussreiche Antworten:

F: Und, wie geht's?

Dr. Z: Ich leite Ihre Anfrage gleich an das Dr.-Z-Produktinformationsteam weiter.

F: Wie viel bezahlt man Ihnen eigentlich?

Dr. Z: Interessante Frage. Aber ich muss zugeben, dass ich lieber etwas zu unseren Produkten sagen möchte.

F: Sollte das Recht auf billiges Benzin in die Verfassung aufgenommen werden?

Dr. Z: Schauen Sie doch mal auf unserer Website nach, ob es dort eine Antwort auf Ihre Frage gibt.

F: Würden Sie Daimler und Chrysler heute noch einmal fusionieren?

Dr. Z: Ich leite Ihre Anfrage gleich an das Dr.-Z-Produktinformationsteam weiter.

Zwei Monate und 100 Millionen Dollar später fehlten Dr. Z. die Worte. Nach 37 Prozent Umsatzeinbruch im Sommer 2006 wurde die Kampagne gestoppt und man führte wieder deftige Rabattprogramme als Werbung ein. Dabei war das Unternehmen nach Auskunft von damals DaimlerChrysler erst kurz vorher erfolgreich saniert worden sein. Wie es heute aussieht, das muss ich Ihnen nicht erst schildern.

Wie dem auch sei: Sie sehen, wie Sie besser nicht auf Fragen antworten. Fragen sind die gezielte Suche nach Information, Zeichen für Interesse. Freuen Sie sich über Fragen – wer fragt, schläft schließlich nicht! Antworten Sie präzise, aber knapp. Gute Antworten sind nicht länger als etwa drei Sätze, sie konzentrieren sich auf den wichtigsten Aspekt der Frage. Hüten Sie sich davor, Ihren Beitrag noch einmal in Auszügen zu wiederholen oder etwa eine langwierige Antwort zu einem völlig nebensächlichen Aspekt zu formulieren. Fragen sind gerade nicht der Anlass, Ihr gesammeltes Wissen vor einem staunenden Auditorium auszubreiten.

Doch nicht alle Fragen sind so freundlich gemeint. Es gibt Fragen als Zweifel, als Einwand oder einfach, um Sie kraftvoll auszuhebeln.

Eine Reihe von Fragen sollen Sie gezielt stören, in Verlegenheit bringen oder geradewegs in die Enge treiben. Wenn Sie sich bei solchen Nachfragen auf das vorgegebene Muster einlassen und sie auch immer brav beantworten, dann spielen Sie nach den Regeln des anderen und bekommen ziemlich sicher Schwierigkeiten.

### *Fragen stellen*

Mit negativen Fragen sollten Sie daher anders und geschickter umgehen:

- *Begrenzen oder erweitern:* „Diese Frage berührt viele Aspekte. Ich konzentriere mich auf den wichtigsten, nämlich ...“ oder „Ihre Frage erfasst nicht den ganzen Sachverhalt. Wichtig ist außerdem noch ...“.
- *Präzisieren:* „Exakter formuliert muss Ihre Frage doch lauten ...“.
- *Zurückgeben:* „Warum stellen Sie diese Frage“ oder „Wie definieren Sie den Begriff ‚Kommunikation‘“.

- *Überhöhen*: „Hinter dem Thema Ihrer Frage steckt ein noch wichtiger Sachverhalt. Dieser bedeutet ...“.
- *Ignorieren*: Sprechen Sie weiter, gehen Sie nicht auf die Frage ein, auch nicht mit einem Kommentar.
- *Neu adressieren*: „Zu dieser Frage interessiert mich die Meinung des Publikums/des zuständigen Abteilungsleiters ...“.
- *Bewerten*: „Ihre Frage ist zu theoretisch. In der Praxis ist relevant, dass ...“ oder „Unsere Mitarbeiter interessiert dieser Aspekt nicht. Wichtig ist für sie vielmehr, dass ...“.

Wenn Sie die Absichten des Fragestellers aufdecken, erhalten Sie eine weitere Möglichkeit: „Mit Ihrer Frage wollen Sie erreichen, dass ...“. In diesem Zusammenhang können Sie auch die Kompetenz des Fragestellers in Zweifel ziehen: „Als Leiter der Abteilung XYZ muss Ihnen doch bekannt sein, dass ...“.

Antworten, die Sie mit dem Namen des Angesprochenen einleiten, sichern Ihnen erhöhte Aufmerksamkeit sowohl beim Fragesteller als auch im Publikum. Wer aggressive oder kritische Fragen gestellt bekommt, sieht sich auch immer in seinem Selbstwertgefühl herausgefordert.

Nur eines sollten Sie vermeiden: Wie Politiker am Wahlabend die Antwort floskelhaft einzuleiten mit dem berüchtigten „Danke für Ihre Frage“ oder „Das ist eine interessante Frage“. Sicherlich, Sie gewinnen dadurch Spielraum, um sich die richtige Antwort zu überlegen. Die Gefahr ist allerdings sehr groß, dass diese Technik zu einer störenden oder lächerlichen Gewohnheit wird. Und mit dieser und anderen Marottenstärken Sie nicht Ihren Auftritt, sondern erinnern eher an die Comic-Sprechblasen eines gewissen Doktor Z-Punkt.

Dass Worte schlagfertiger sein können als zwei kräftige Fäuste, erfuhr selbst Muhammad Ali einmal in seiner aktiven Zeit als Boxweltmeister aller Klassen. Während eines Fluges wurde Ali von einer Stewardess freundlich, aber bestimmt aufgefordert, seinen Sitzgurt zu schließen. Darauf hatte Ali keine Lust und antwortete in seiner bekannten Art: „Superman braucht keinen Sicherheitsgurt.“ Die Flugbegleiterin konterte knapp: „Superman braucht auch kein Flugzeug.“ Sieben, acht, neun ... Gong und Aus. Ali wusste, wann ein Kampf entschieden ist, und schnallte sich an.

Ali hatte auch sicher Recht mit seiner Ansicht, es gebe amüsante Dinge im Leben, als Leute zu verhauen. Doch es gibt kaum etwas Wirkungsvolleres als passende, schlagfertige Konter – und wenn sie gut sind, ist auch das Publikum amüsiert und auf Ihrer Seite.

Auch von anderen Berühmtheiten sind solche Momente überliefert: Churchill hielt einmal im englischen Parlament eine Rede. Er wurde von einer Abgeordneten der Opposition unterbrochen, die ihm zurief: „Wenn Sie mein Mann wären, würde ich Ihnen Gift in den Tee tun.“ Churchill entgegnete kurz und trocken: „Als Ihr Gatte, Mylady, würde ich den Tee mit Vergnügen trinken.“

Im Berufsalltag haben unsere Gesprächspartner zwar nicht immer dieses Format, was sie aber nicht davon abhält, uns mit Worten herauszufordern. Doch ob sie einen Treffer landen, hängt von unserer Fähigkeit zur schnellen, wirkungsvollen Antwort ab.

Oft genug ist es anders: „Geht das nicht schneller? Wieso liegen mir die Ergebnisse erst jetzt vor?“ Sie schlucken hart, werden rot und wissen nicht,



was Sie antworten sollen. Mit belegter Stimme setzen Sie schließlich zu einer Rechtfertigung an. Selbst bei Einwüfen, die nur scheinbar plausibel sind: „Sie können mir nichts erzählen, ich habe in dem Job 30 Jahre Erfahrung und Sie sind noch nicht einmal 30 Jahre alt!“ In solchen Situationen fühlen sich viele hilflos und ausgeliefert.

Ein unfairer Angriff, ein bissiger Zwischenruf bei Ihrer Präsentation, und schon ist es passiert: Sie sind wütend, verunsichert, Sie werden rot – in jedem Fall wissen Sie nicht, was Sie sagen sollen. Meist beginnen Sie dann zu erklären oder sich zu rechtfertigen. Doch Obacht: Wer sich verteidigt, hat schon verloren. Wer laut wird ebenso. Auch wenn Sie so laut werden wie Ihr Gesprächspartner – vielleicht sind Sie ja im Recht, aber kaum souverän und sicher.

Das geht auch anders. Sie können nämlich auch kontern, und zwar schnell und knapp. Schlagfertigkeit gewinnt das Publikum, denn Schlagfertigkeit kann treffend zeigen, dass Sie sich von der anderen Person nicht aus der Ruhe bringen lassen: „Das letzte Mal haben Sie aber das Gegenteil behauptet“ oder „Nun, ich lerne dazu“ oder die oft gehörte Feststellung „Das haben wir noch nie so gemacht“ oder „Dann sollten wir es jetzt ausprobieren“. Dieses Motto gilt genauso für die Schlagfertigkeit, denn sie lässt sich üben. Nun wird es nicht jedes Mal klappen, die passende Replik aus dem Ärmel zu schütteln, aber die Häufigkeit steigt in dem gleichen Maße wie Ihre Selbstsicherheit in der kritischen Situation. Wie so häufig zählen nur 5 Prozent Genie und Intuition, während mehr als 95 Prozent auch hier Training und Arbeit sind.

Worauf kommt es an? Eine schlagfertige Antwort verknüpft Standards der Rhetorik, Elemente der Didaktik sowie Bilder und Basiswissen. Es zeigt sich zudem, dass eine Erweiterung des eigenen aktiven Wortschatzes das Reservoir für gelungene Schlagfertigkeit bildet. Nur Worte, die Sie kennen, können Sie auch einsetzen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist, dass Sie die Scheu davor verlieren, anderen Menschen zu widersprechen. Vor allem, wenn diese eine Grenze überschreiten – in der Beziehung zu Ihnen wie inhaltlich. Auch von hierarchisch höhergestellten Personen, Kunden oder Journalisten müssen Sie nicht alles einstecken, wenn Sie eine passende Replik anbringen können. Doch diese Replik sollte angemessen sein. Entscheiden Sie, ob Ihnen der Konsens wichtiger ist oder ob Sie mit jemandem im Clinch liegen wollen.

So wurde der aus Afrika stammende Fußballer Anthony Yeboah einmal von der Zeitschrift „Kicker“ interviewt, die sich im Gespräch zu der Feststellung verstieg, er wohne als Afrikaner ja wie ein deutscher Musterbürger. Yeboah flankte die Bemerkung mit einer treffenden Frage zurück in die gegnerische Hälfte: „Soll ich etwa ein Lagerfeuer im Wohnzimmer machen?“

Sie haben verschiedene Möglichkeiten, mit verbalen Attacken umzugehen, und ein bewährtes Mittel ist die 3-T-Regel: Touch – Turn – Talk. Reagieren Sie auf den Zwischenruf, bringen Sie einen besonderen Aspekt ins Spiel und kehren Sie zu Ihrer Aussage zurück. Zum Beispiel so: „Ich kenne dieses Argument. Wenn wir uns aber intensiv mit dem Sachverhalt auseinandersetzen, dann wird deutlich ...“ Die 3-T-Methode ist übrigens auch eine hervorragende Technik, um auf die gefürchteten Killersätze zu reagieren wie: „Die nötigen Mittel bekommen wir nie“ oder „Das klappt sowieso nie. Das haben wir schon oft versucht“ oder „Das machen wir hier immer so“. Nun

werden Sie das auch schon mal gesagt haben, wenn Sie damit Ihr Ziel erreichen wollten. Doch Killerphrasen führen zu Verlierersituationen, weil sie das Gespräch unterbrechen und die vertiefende Beschäftigung mit dem Vorschlag oder dem Argument verhindern. Killerphrasen sollen den anderen abqualifizieren, dabei offenbaren sie nur, dass der Sprecher nicht gewillt oder nicht imstande ist, sich mit der Materie zu beschäftigen. Darum lohnt es auch nicht, mit einer vertiefenden Darstellung oder mit der Wiederholung der wichtigsten Argumente zu antworten. Denn Killerphrasen haben ja die Absicht, Sie mundtot zu machen und bei den anderen Gesprächsteilnehmern in ein schlechtes Licht zu rücken. Das sollten Sie sich nicht widerstandslos bieten lassen.

Eine andere erfolgreiche Technik ist das *Leerlaufen lassen* des Zwischenrufs durch unerwartete Zustimmung. Diese Methode nimmt dem anderen fast jede Möglichkeit, inhaltlich noch einmal nachzusetzen. „Ärzte sind doch nur Spielball von Pharmalobby und Gesundheitspolitikern! – Stimmt! (Kunstpause) Das glauben viele ähnlich schlecht Informierte“.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Zwischenruf oder Vorwurf doch einfach als Frage zu behandeln: „Dieser Auftrag ist für Ihre Firma doch wohl eine Nummer zu groß“ oder „Sie fragen danach, wie wir Ihren Auftrag erfolgreich bearbeiten werden? Nun ...“. Auf diesem Weg können Sie dann alle schon bekannten Techniken zur Bearbeitung von Fragen einsetzen. Wenn Sie ihr Gegenüber seinerseits festnageln wollen, engen Sie seinen Antwortspielraum durch Konkretisierung ein: „Was muss Ihr Wunschkandidat denn außer Größe noch bieten? Ist Erfahrung in der Lösung solcher Probleme für Sie wichtig?“

Am meisten fürchten wir Einwürfe und Störungen dann, wenn wir vor anderen Menschen sprechen. Wir erwarten, dass andere uns zuhören während unserer Präsentation, dem Vortrag oder einer Rede. Zwischenrufe verletzen diese kommunikative Geschäftsgrundlage, und vor dem besonders aufmerksamen Publikum wollen wir erst recht keinen schlechten Eindruck machen. Es ist für uns doch schon peinlich genug, dass uns überhaupt jemand in unsere schöne Parade fährt. Allerdings nicht für den Herausforderer und auch nicht für das Publikum, denn das will nach einer Sekunde der Irritation sehen, ob wir uns den Schneid abkaufen lassen oder auch damit souverän umgehen können.

So wie François Mitterrand: Der frühere französische Staatspräsident wurde einmal von einem Störer fortlaufend unterbrochen mit dem Ruf „Aufhören!“. Mitterrand gab zurück: „Ich würde uns beiden den Gefallen ja gerne tun, aber wir sollten in dieser Situation nicht nur an uns selbst denken.“ Der SPD-Nachkriegspolitiker Carlo Schmid traf es mit Humor: „Unterlassen Sie Ihre Zwischenrufe, sonst antworte ich Ihnen.“

Doch manchmal kommt es noch ärger.

Wie bekämpft man einen Waldbrand? Eine bewährte Methode lautet: mit Feuer, und zwar Gegenfeuer. In der menschlichen Kommunikation funktioniert das genauso, wenn es für Sie brenzlich wird.

Wladimir Putin zeigte zum Beispiel, wie Vorwärtsverteidigung aussieht: Bei einem Abendessen im Oktober 2006 in Finnland wies der russische Präsident die anderen versammelten EU-Staats- und Regierungschefs zurecht. Nach recht sanfter Kritik der Regierungschefs an den Journalistenmorden und am Umgang mit dem Thema Tschetschenien ging Putin sofort zum Gegenangriff über: Man brauche keine Belehrungen von einem Land, in dem neuerdings viele Bürgermeister wegen Korruption im Gefängnis säßen – dieser Kommentar galt Spaniens Ministerpräsident Zapatero. Und das Wort von der „russischen Mafia“ höre er sehr ungern, denn diese sei doch eindeutig eine italienische Erfindung – diese Bemerkung galt Romano Prodi. Und so ging es weiter. In Zeitungsberichten war von der „Schwäche“ der Regierungschefs zu lesen, sich mit „geduckten Köpfen auf die Logik des Russen einzulassen, wonach niemand frei von Sünde sei“.

Wer machte hier den schlechteren Eindruck? Für die Betroffenen war es Putin, hingegen nicht für alle Beobachter. Putin wehrte berechtigte Kritik ab, ohne Schwäche zu zeigen. Nun sollten Sie nicht gleichermaßen ruppig agieren.

Aber wenn auch Sie einmal im Feuer stehen, ist es sehr hilfreich, mit denen Sie sich Ihrer Haut wehren können. Und das kann jeden Tag notwendig werden, denn es sind alltägliche Situationen, in denen wir von anderen herausgefordert werden, etwa so wie hier:

- Ein wichtiger Gesprächspartner nimmt ständig Unterlagen zur Hand und blättert diese durch.
- Von Ihrem Gesprächspartner werden Sie unaufhörlich unterbrochen.

- Der Verhandlungspartner nennt seine Bedingungen und sagt kategorisch: „Das akzeptieren Sie ohne Abstriche oder wir kommen nicht zusammen!“
- Der Vortragende antwortet auf eine Frage: „Also das ist doch wohl ziemlicher Unsinn, was Sie da sagen!“

Genau darum geht es oft: mit Worten zu gewinnen. Eine besondere Spielart der Rhetorik ist dafür die so genannte Eristik. Sie zielt nur auf eines ab: zu gewinnen. Bekannt wurde Arthur Schopenhauers „Eristische Dialektik“ wohl auch wegen ihres Untertitels „Die Kunst, Recht zu behalten“. Der Begriff selbst ist entlehnt von Eris, der griechischen Göttin der Zwietracht. Man sucht den Erfolg in der Situation, nutzt dazu besondere Techniken für kurze und effektive, auch aggressive Statements oder Verhaltensweisen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Überraschung, möglich ist auch der gezielte Verstoß gegen Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit.

So wie Mick Jagger in einem großen Interview mit dem „Stern“ im Herbst 2005. Frage: „Warum fällt es Ihnen so schwer, darüber [gemeint war die Kritik am Irak-Krieg in seinem Song *Sweet Neo-Con*] zu sprechen?“ Darauf Mick Jagger: „Es ist nicht schwer, es ist nur sehr komplex für ein so kurzes Interview, und ich weiß nicht, wie seriös der Stern ist.“ Der „Stern“-Interviewer versuchte zu parieren: „Schon seriös.“ Jagger entgegnete: „Okay, hatte ich vergessen“, um nachzusetzen: „Deutsche Magazine sind nicht gerade bekannt für ihre Seriosität.“

Techniken wie diese haben dadurch eine aggressive Komponente – die Eskalation der Auseinandersetzung ist sogar ein wichtiges Element. Wer eristisch geschult argumentiert, definiert sich über seine Unabhängigkeit von Anpassung, Regeln, etablierten Kategorien oder Höflichkeit. Und ich zeige dem anderen damit, wer hier das Sagen hat.

Um nur ein Beispiel der Regeln Schopenhauers für die Auseinandersetzung herauszugreifen: „Konstruiere einen Widerspruch zwischen der Behauptung des Gegners und seinem persönlichen Lebensstil!“ Kommt Ihnen das bekannt vor? Sicher, wenn Sie nun an die schon einige Jahre zurückliegende Bonus-Meilen-Affäre denken oder den Zeitpunkt, zu dem Horst Seehofers Liebesleben jüngst von Gegnern (der CSU oder in der CSU?) gezielt bekannt gemacht wurde, dann wirken diese alten Techniken durchaus aktuell. Allerdings gilt auch: Wer sich auf unfaire Techniken verlässt, kann schnell verlassen sein. Etwa, wenn die Diskussion in polemischen Schlagabtausch verfällt wie manche Talkshow mit Politikern, dann wird die eigene Reputation vom erkennbaren Einsatz dieser Waffen oft ebenso beschädigt wie das Gegenüber.

Es gibt eine ganze Reihe eristischer Techniken, doch allen ist prinzipiell gemeinsam, dass sie auf drei Ebenen wirken: In der Sprache, im Verhalten und im Kontext. Zum Kontext gehört zum Beispiel die Gestaltung des Umfelds zu meinen Gunsten oder zum Nachteil des Partners: das bewusst weich gepolsterte Sofa, in dem ich versinke und zum anderen aufschauen muss; oder ein Sitzplatz, auf dem mich die Sonne blendet; oder ein besonders kühler oder ein gezielt überhitzter Raum; keine Getränke oder nur zu starker und damit kaum genießbarer Kaffee. In manchen Handelskonzernen wird Lieferanten bei Verhandlungen durch eine überaus

frugale Atmosphäre mit kleinen und kargen Gesprächskabinen gezeigt, dass nichts zu holen ist. Das andere Extrem ist eine gezielt einschüchternde Atmosphäre mit Prunk und Pomp, Zugangssperren und Vorzimmern und erheblicher Wartezeit, bis ich endlich beim „Großen Vorsitzenden“ eintreten darf.

Doch manchmal sind die Kollegen die wahren Eristiker. Thomas Middelhoff – sonst nicht gerade zaghaft - gab dazu bei einem Vortrag vor Wirtschaftsstudenten der Universität Münster eine Episode aus seinem reichen Erfahrungsschatz bei Bertelsmann zum Besten, wie das „Manager Magazin“ berichtete: Reinhard Mohn lud Mitte der Neunzigerjahre sechs Jungmanager auf seine Finca nach Mallorca ein zu einer Art Assessment-Center. Middelhoff und ein Kollege logierten etwas entfernt in einem Gästehaus. Für den folgenden Tag waren alle von Mohn für neun Uhr – „Pünktlich!“ – zum Frühstück einbestellt, und der Kollege bot Middelhoff an, ihn abzuholen, um gemeinsam beim Frühstück zu erscheinen. Doch wer kam nicht? Um fünf vor neun ging Middelhoff alleine los. Bei seiner Ankunft sitzt der Kollege, mit Mohn plaudernd, bereits am Tisch. Und mit einem Blick auf die Uhr bemerkte er: „Thomas, bisschen spät dran, wie?“

Eine typisch eristische Verhaltenstechnik, die den anderen in eine missliche Lage bringt. Dazu gehört eben, gezielt Regeln zu verletzen wie die, Termine zu missachten. Vielleicht hat Sie auch schon mal ein Kollege dadurch in arge Probleme gebracht, dass er zum verabredeten Termin einfach nicht geliefert hat?



Auch in der Sprache selbst gibt es eine Reihe von Kniffen: Nicht selten wird der Gesprächspartner durch ungeordnete Fragen verwirrt, und gestellte Fragen werden nicht beantwortet. Wer aktuelles Verhalten anderer diskreditieren will, zieht gern zurückliegende Äußerungen oder Handlungen dafür heran. Beliebt ist auch das so genannte Partikularisieren, mit dem man Einzelfälle als Gegenbeweis für die Unhaltbarkeit einer eigentlich belegten These heranzieht: „Mein Opa hat sein Leben lang geraucht, und er wurde 83 Jahre alt.“

Hier sind die Techniken der Schlagfertigkeit ebenso geeignet, mit diesen eristischen Methoden umzugehen. Und natürlich darf man solche Angreifer auch mit eigenen Techniken schlagen – solange es ruhig und souverän geschieht. Brechen Sie Ihrerseits gezielt die Regeln: Anderen ins Wort zu fallen gilt als unhöflich und unfreundlich – doch Vielrednern auf Angriffskurs *müssen* Sie das Wort abschneiden. Das klare Wort und sogar die wohl platzierte Grobheit sind in manchen Situationen besser geeignet, die Lage zu klären. Werden Sie in die Enge getrieben durch Vorwürfe, dann gehen Sie nicht auf den Inhalt ein und entschuldigen Sie sich nicht sofort. Denn wie ein französisches Sprichwort sagt: „Qui s’excuse, s’accuse“ – wer sich entschuldigt, klagt sich selbst an.

Machen Sie vielmehr die verdeckte Absicht dieses Verhaltens des Kontrahenten zum Thema und so für alle sichtbar. Unterstreichen Sie in diesen Situationen Ihr Verhalten durch geeignete Körpersprache: Bleiben Sie nicht sitzen, stehen Sie auf, formulieren Sie Ihr Statement. Gehen Sie auf Personen zu, mit denen Sie sprechen. Heben Sie die Stimme nur wenig, oder sprechen Sie bewusst leise.

Wenn ihr Kontrahent gern von Win-Win-Situationen redet, dürfte ihm jetzt klar werden, was die Spieltheorie mit „Tit for Tat“ meint: Wie Du mir, so ich Dir. Kooperation oder Konflikt – er kann es sich aussuchen.

Der Worte sind jetzt viele gewechselt – kommen wir zum Schluss: Kurt Tucholsky rät dazu: „Kündige den Schluss Deiner Rede lange vorher an, damit die Zuhörer vor Freude nicht einen Schlaganfall bekommen. Paul Lindau hat einmal einen dieser gefürchteten Hochzeitstoaste so angefangen: „Ich komme zum Schluss.“ Kündige den Schluss an, und dann beginne Deine rede von vorn und rede noch eine halbe Stunde. Dies kann man mehrere Male wiederholen.

Für eine jede Rede gilt die Erkenntnis Helmut Kohls: Entscheidend ist, was am Ende herauskommt. Am Ende kann eine Wiederholung der eingangs gestellten Frage stehen, die ich dann auch beantworte. Ein Zitat am Beginn kann mit einem Zitat am Ende korrespondieren, Sie können mit einem Appell schließen und so Ihre zentrale Forderung am Ende noch einmal deutlich machen.

Worte – das sind doch nur Worte - Führungskräfte unterschätzen bei ihren Auftritten die gelungene Rhetorik oft noch sträflich – es sind ja nur Worte. Der Schriftsteller Arthur Koestler bemerkte einmal: „Worte sind Luft, aber die Luft wird zum Wind, und der Wind macht die Schiffe segeln.“ Manager meiden sogar häufig genug die interne Öffentlichkeit. Dabei sind das jene Menschen, die den Managern unterstellt sind und die nach deren Anweisungen arbeiten – die Beschäftigten, die Mitarbeiter oder die Kollegen.

Zumindest vermeiden deutsche Führungskräfte Ansprachen, Informationen oder Reden dies in der Regel viel häufiger als ihre Kollegen aus dem angelsächsischen Raum.

Ich schlage Ihnen vor: Sprechen Sie! Mit Ihren eigenen Worten. Allein vor anderen, gemeinsam mit anderen. Keine Sonntagsreden, sondern „Town-Hall-Meetings“ – mit Inhalten, die Ihre Zuhörer interessieren, weil sie sie betreffen. Bewegen Sie Menschen mit dem glaubwürdigsten, das Sie haben: mit Ihren eigenen Worten.

Die Realität in vielen Unternehmen ist anders: Auch dann, wenn Manager etwas zu sagen hätten und dies sogar dringend tun sollten, meiden sie selbst die interne Öffentlichkeit – und die externe sowieso. Außer, sie haben Ihr Amt aufgegeben (oder wurden dazu veranlasst) und müssen nun posthum der Öffentlichkeit mitteilen, wie toll sie eigentlich trotzdem waren. Denken Sie an die unsägliche Autobiografie der Carly Fiorina, die eigentlich immer alles richtig gemacht hat – in einem ganzen Buch nicht eine Zeile zur Selbstreflexion – und die doch von den fiesen Männern in Machtpositionen gestoppt wurde.

Auch den Dialog meiden Manager gern, wenn es geht. Die Öffentlichkeitsarbeit schreibt zwar gern anderes in Mission Statements und farbige Hochglanzbroschüren – dort finden Sie dann Sätze wie „...stellen wir uns offen dem kritischen Dialog mit allen Beteiligten“.

Und das ist nicht nur wichtig für Industrieunternehmen. Über all die aktuellen Veränderungen im Gesundheitssektor, über notwendige Restrukturierungen, den Verkauf ganzer Kliniken und dergleichen mehr muss ich Sie nicht informieren, all das wissen Sie besser als ich.

Aus den USA hingegen erfahren wir, dass viele Top-Manager in ihrer Aufgabe ein erlebbares persönliches Engagement zeigen. Legendär ist der „Monkeydance“ von Steve Ballmer. Das Handelsblatt schilderte folgende Szenen bei Microsoft: „Er springt auf die Bühne und brüllt ins Mikrofon: ‚Wie heißt die beste Firma der Welt?‘ Hunderte von Angestellten [...] springen auf und schreien ‚Microsoft, Microsoft, we are the best‘. [...] oder bei Starbucks: Howard Schultz hält eine Tasse Kaffee in die Menge und ruft laut: ‚Kaffee macht uns zu Millionären! Sagt allen Euren Bekannten, dass sie nur noch Starbucks-Kaffee trinken sollen.‘ Auch hier, fast wie auf Knopfdruck, Applaus und schier unbändiger Enthusiasmus. [...] Jubelstürme und ungeahnte Identifizierung mit dem Arbeitgeber“.

Mal ehrlich: Können Sie sich eine ähnliche Szene in Ihrem Haus vorstellen? Wenn ja, dann freut es mich. Wenn Sie sagen „Wohl kaum“ dann ist der Grund für viele Experten offensichtlich: „Viele Top-Leute konzentrieren sich nur auf die Sachfragen, die sie mit Ihrem Intellekt bewältigen“, beschreibt ein hochrangiger Personalmanager aus einem Dax-Konzern im Magazin „Focus“, „Auf der menschlichen Ebene sind sie oft wie kleine Jungs. Ihnen fehlt eine soziale Persönlichkeit“.

Es passiert jeden Tag: Hoch bezahlte Manager, die ihr Publikum nicht erreichen – jedenfalls nicht mit Ihrer Art zu reden. Denn Manager unterschätzen bei ihren Auftritten die gelungene Rhetorik immer noch sträflich – es sind ja schließlich „nur Worte“.

Dass Worte doch oft mehr sind, das erfuhr Gerhard Rupprecht, Deutschland-Chef der Allianz, in Köln auf einer Betriebsversammlung. Seine Worte „die Kölner Zweigniederlassung wird geschlossen“ löste einen Tumult der Mitarbeiter aus mit Zwischenrufen und schrillen Pfiffen. Rupprecht reagierte entsprechend: „Er redete 18 Minuten. Dann war er einfach weg“, gab eine langjährige Mitarbeiterin den Journalisten zu Protokoll. „Eine Frechheit war seine Rede, ohne jede Wertschätzung für uns Beschäftigte.“ Andere Allianz-Mitarbeiter bekundeten Ähnliches: Rupprechts Auftritt und seine Worte seien „völlig emotionslos und blutleer“ gewesen. Dabei ist gerade die Rede vor der internen Öffentlichkeit ein klassisches Führungsinstrument. Eine Rede gibt eine Richtung vor und motiviert zudem.

Dass es auch ganz anders gehen kann, zeigte die Allianz am selben Tag an einem anderen Standort: dort wurden ebenfalls Entlassungen in größerem Umfang verkündet, doch am Ende der Veranstaltung gab es vereinzelt Applaus für den Todesboten. Was war geschehen? Der zuständige Manager hatte von Anfang an klar gemacht, dass er gekommen sei, um mit den Kollegen zu reden, dass er Antworten geben möchte, so gut er es kann und deshalb auch nicht eher gehen werde, bis jeder seine Frage gestellt hat. Die unglaubliche Ironie: Der Manager hatte bewusst gegen die Sprachregelung verstoßen und das ausgefeilte Kommunikationskonzept einer Beratungsfirma missachtet – er hatte unerwartet Erfolg!

## Von der Botschaft zum Boten

Das eine ist die Botschaft, das andere ist der Bote. Und wenn Worte die Kleidung der Gedanken sind, dann schauen wir uns auch einmal die Kleidung des Boten an – bildlich gesprochen.

Das erste ist der erste Eindruck.

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

Eine völlig neue Situation für die erfolgsgewohnte fränkische Unternehmerin, die von ihrem vor Jahren verstorbenen Ehemann mit der Macht auch die Verantwortung für die bis dahin wenig bekannte, aber marktstarke Firmengruppe und Tausende von Mitarbeitern erbte. Doch dieses eine Foto war genug, um den Eindruck von der „Zockerin im Pelz“ (*Focus*) zu schaffen. Ganz anders jedoch war das Bild, als sich Maria-Elisabeth Schaeffler dann mit der IG Metall an einen Tisch setzte, um gemeinsam über die Rettung des Unternehmens zu verhandeln. Da wurde aus der wallend toupierten Mähne ein streng zurückgebundener Zopf und um den Hals trug sie einen roten Schal – den „Schal der Bettlerin“, wie die *Frankfurter Allgemeine* ihn nannte.

Ein Gang nach Canossa, bußfertig und demütig. Fertig war das Bild der Unternehmerin, die sich mit ihren Mitarbeitern solidarisierte. Wir sehen: Jeweils ein Blick reichte, und dem Betrachter wurde ein komplettes Bild von der Person und von der Situation vermittelt. Für manche war Frau Schaeffler vielleicht immer noch „die listige Witwe“, wie sie das *Manager Magazin* schon vor der Krise nannte.

In jedem Fall war der Auftritt im ersten Fall authentisch, aber unbedarft und ohne Gespür für erwartbare Reaktionen, im zweiten Fall der Situation und den Erwartungen angemessen, das heißt den Effekt berechnend und den eigenen Nutzen erfüllend.

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

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

Formulierungen unterstützen diesen Eindruck. Lautes Sprechen wird als Anzeichen für Geselligkeit und Selbstsicherheit gedeutet, ruhige Bewegungen als weiteres Merkmal für Selbstsicherheit und ausladende Bewegungen deuten auf Geselligkeit.

Und auch über den ersten Eindruck hinweg wirken wir – natürlich. Unsere Wirkung auf andere hat Hand und Fuß – den stärksten Eindruck hinterlässt unsere Körpersprache.

Wenn Alexander Prinz zu Schaumburg-Lippe zum Interview lädt, dann gibt es sicher wieder was Interessantes zu erzählen. Denn „Schaumi“, wie er der *Bild*-Zeitung zufolge auch genannt wird, bewohnt zwar nur elf von den 250 Zimmern seines Schlosses, aber als Vertreter eines geschichtsträchtigen Geschlechts ist er auch für allerlei Geschichten gut. Der *Focus*-Reporter achtet dabei auf die Tonspur des Prinzen, aber auch auf das, was der Leser nicht sieht. Zum Beispiel die Körpersprache des Oberhauptes eines alten Adelsgeschlechts: „Er sitzt auf einem cremefarbenen Sofa im Roten Salon des Schlosses, im Rücken ein Kissen mit Leopardmuster, und wann immer er etwas äußert, das er für bedeutungsvoll hält, beugt er sich nach vorn zum Tonbandgerät, als wolle er sich vergewissern, ob es die Worte auch wirklich festhält.“

Das ist nun ein Promi und das ist die Klatschpresse – aber natürlich funktionieren wir genau so, auch im Kontakt mit weniger berühmten Menschen.



Die Körpersprache ist die älteste Form der Kommunikation, sie ist entwicklungsgeschichtlich lange vor der gesprochenen Sprache entstanden. Und auch der moderne Mensch unserer Tage achtet immer noch in der Hauptsache auf diese Botschaften, oft unbewusst, aber gleichwohl sehr aufmerksam. Gestik, Mimik, Blickkontakt und Haltung bilden die wichtigsten natürlichen Elemente der Körpersprache. Dazu kommen weitere Elemente, die gleichsam unsere „soziale Haut“ darstellen wie Kleidung, Frisur, Kosmetik und Schmuck. Gerade diese Signale werden eingesetzt, um unser Rollenverständnis (zum Beispiel „seriös“ oder „kreativ“) oder Mitteilungen über unsere Persönlichkeit (zum Beispiel „cool“ oder „wichtig“) zu machen. Die Wirkung anderer Menschen auf uns beruht zu einem signifikanten Teil auf der Körpersprache.

Lassen Sie uns nur ein Element herausgreifen – ein Element, das nach meiner Erfahrung in Kliniken und vergleichbaren Biotopen eine besondere Rolle spielt. Ich spreche von der Kleidung. Den ersten großen Unterschied finden Sie in Ihren Häusern zwischen dem medizinischen und dem Verwaltungsbereich. Hier wird Kittel getragen, dort Freizeitkleidung oder Kombi, manchmal auch Anzug. Wenn sich das medizinische Personal außerhalb der eigentlichen Tätigkeit bewegt, dann finden wir auch wiederum Unterschiede: Chefarzte tragen meistens Anzug, Leitende Oberärzte auch oder eine Kombi – der Rest erscheint meist in mehr oder minder nachlässiger Freizeitkleidung. Für die Damen gilt das ähnlich, mit dem Unterschied, dass die Freizeitkleidung der nicht leitenden Kräfte oft besser gepflegt ist als bei den Herren. Das sind selbstverständlich nur Ausschnitte und Verallgemeinerungen aus einer begrenzten Zahl von Beobachtungen – aber

es macht deutlich, dass die Kleidung des Gegenübers für uns nicht ohne Bedeutung ist.

Sie tragen nicht gerne einen Anzug? Trösten Sie sich, Sie sind nicht allein. Einem der einflussreichsten Menschen der Weltwirtschaft ergeht das genauso. Ben Bernanke, Präsident der US-Notenbank, sieht sich selbst als Anzugmuffel. Er sei von offizieller, förmlicher Berufskleidung genervt, gab er in einem Vortrag 2005 zu: „Ganz ehrlich: Was mich am meisten an meinem Job als Chef der US-Zentralbank stört, ist die Tatsache, dass ich einen Anzug tragen muss.“

Dass erwachsene Menschen absichtlich unbequeme Kleidung trügen, so Bernanke, sei ein Phänomen namens „Signaling“ und sogar von Trägern des Wirtschaftsnobelpreises beschrieben. Man signalisiere „durch den Dresscode, dass man seine berufliche Verantwortung ernst nimmt“, so Bernanke. Dies zu ändern, war selbst für den Hüter der Weltwährung US-Dollar nicht möglich. Bernanke bekannte selbstironisch in seinem Vortrag, er hätte den Vorschlag gemacht, als Zentralbanker das Verantwortungsbewusstsein durch das Tragen von Hawaii-Shirts und Bermudashorts zu signalisieren. Leider habe er dafür bei seinen Kollegen keine Zustimmung gefunden.

Alle Fragen rund um die Kleidung sind oft so schwierig, weil sie gleich zweifach passen muss – zum Menschen und zum Anlass, bei dem man sie trägt. Dazu gehört zuerst auch die Einsicht, was man alles nicht tragen kann, also welche Stile, Schnitte oder welche Farben. Was passt, ist also nicht nur eine Frage der Konfektionsgröße, sondern des Gesamteindrucks der Person.

Die Proportionen müssen ein gutes Bild ergeben: an Matthias Döpfner, dem Zwei-Meter-Mann an der Spitze der Axel Springer AG, sehen Jacketts mit vier Knöpfen sehr gut aus, an vielen anderen Männern nicht.

Original ist hier immer besser als originell. Die eigene Individualität versus die Erwartungen der anderen, diese beiden Pole markieren das Spannungsfeld. Je mehr man von anderen Menschen etwas anvertraut bekommt, wie Aufträge, Geld oder Verantwortung, umso weniger Spielraum hat man im Ausleben seiner Persönlichkeit bei der Wahl seiner Bekleidung. Selbst Heranwachsende erwarten dies, was auch der Finanzbereich lernen musste. Man versuchte vielerorts, sich der jungen Zielgruppe dadurch zu nähern, dass man einige Kundenberater besonders lässig daherkommen ließ. Doch gerade die junge Kundschaft wollte keine hippen, coolen Typen wie sie selbst, vielmehr solche, die nicht nur vom Geld mehr verstehen als sie selbst, sondern die auch so aussahen. Das gilt auch für das Verhältnis der Geschlechter. So ergaben Forschungen von Sozialpsychologen, dass Frauen Anzugträger auch privat Jeansträgern eher vorzogen bei der Wahl für Verabredungen. Männern hingegen ist für diese Entscheidung die Bekleidung von Frauen ziemlich egal. Kleidung ist damit ein wichtiger Signalgeber für unseren Eindruck auf andere, und manchmal braucht man sich nicht zu wundern, warum das Karrieresignal nicht von Gelb auf Grün umspringt oder der Geschäftskontakt nicht zum gewünschten Ziel kommt. Denn wir schließen von dem, was wir sehen, auf die nicht sichtbaren Merkmale der Persönlichkeit eines anderen Menschen. Das kann ungerecht oder falsch sein, dennoch tun wir es. Was sehen die anderen bei uns, aber auch: Was wollen wir, dass andere bei uns sehen?

Werner Baldessarini hat diese Frage für sich sehr früh beantwortet, schon als Jugendlicher Anfang der 60er Jahre. Lange bevor er 1975 beim Modekonzern Boss einstieg und Karriere machte, war Baldessarini mit siebzehn Jahren Lehrling des bekannten Modehauses Hirmer in München. Wie er selbst offen erklärte, wollte er „auf keinen Fall wie ein Lehrling ausschauen, sondern reich“. Mit dem damals gängigen Trevira-Anzug schien dies schwierig. Es wird berichtet, dass Baldessarini sich aber eine Seidenkrawatte für 80 Mark kaufte – ein Preis, der seine Lehrlingsvergütung locker überstieg. Doch für ihn und jeden Betrachter war es ein Zeichen, welches besondere Verhältnis er zu Kleidung hatte.

Im Berufsleben wird noch oft vergessen, dass es nicht nur die Privatsache der Mitarbeiter ist, wie sie sich am Arbeitsplatz kleiden. Arbeitgeber können durchaus Einfluss auf die Bekleidung ihrer Mitarbeiter nehmen, wenn dies im Interesse des Unternehmens liegt. In manchen Branchen regieren unausgesprochene Vorschriften für die richtige Kleidung, und auch diese können stringent sein, wie wir von einer Hamburger Werbeagentur lernen: „Sie können hier jede beliebige Farbe tragen, die schwarz ist.“ Wer nicht gerade den „Men in Black“ oder den „Blues Brothers“ nacheifern will, oder wer nicht optisch einsortiert werden möchte in die ehrbaren Berufsgruppen der Kellner oder der Bestatter, der nimmt von harten Schwarz-Weiß-Kontrasten der Kleidung etwas Abstand. Es muss nicht immer Schwarz sein, doch dunkle Farben haben durchaus Vorteile, sobald das persönliche KGV – das Körpergröße-Gewichts-Verhältnis – nicht mehr stimmt.

Es wird uns auch stets ein Rätsel bleiben, warum Menschen mit heller bis käsiger Gesichtsfarbe ihren nordischen Teint dann auch noch durch ebenso helle Kleidungsfarben zu einer einheitlichen Blässe von Kopf bis Fuß steigern. Oft bedarf es des kritischen Blicks einer anderen Person und manchmal einfach einer profunden Farb- und Stilberatung, um jemanden davon abzubringen, von sich einen Eindruck langweiliger Durchschnittlichkeit zu vermitteln. Dabei ist es eigentlich recht leicht: Vollendete Harmonie und Perfektion sind langweilig anzusehen. Das Pareto-Optimum ist auch hier 80 Prozent Ähnlichkeit zu 20 Prozent Unterschied.

Eine besondere Bekleidungsrichtschnur existiert meist unausgesprochen durch die Vorgesetzten und die Art, wie sie sich selbst kleiden. Konflikte mit Chefs in dieser Sache sind gar nicht so selten. Es hilft, den Gepflogenheiten des Arbeitsumfeldes entgegenzukommen, aber einen eigenen Stil zu wahren, sofern man einen hat. Wer in das andere Extrem der Imitation seines Chefs bei der Kleidung verfällt, hat eine Chance von 50 zu 50, dass er es als Referenzbeweis seines eigenen guten Geschmacks sieht – oder als schlichtes Einschleimen eines rückgratlosen Kriechers.

Bevor Sie jetzt vielleicht Ihre Chancen ausrechnen, sollten Sie an die Reaktionen einer ebenfalls nicht ganz unwichtigen Zielgruppe denken: ihre Kollegen. Denn die merken das noch vor ihrem Chef.

Wie auch immer das Ergebnis der Diskussionen ausfällt – vor allem bei Männern fällt auf, wie sehr der Gesamteindruck entscheidet: Auch der beste Anzug hilft nichts, wenn die Haare fettig und zu lang oder die Haut ungepflegt ist. Denn wo die Kleidung aufhört, fängt das Gesicht an. Damit wird die Frisur auch zur Kleidungsfrage. Frauen erkennen dies und gehen zu teuren Coiffeuren, während Männer froh sind, wenn sie ab Dreißig noch ausreichend Haare auf dem Kopf haben. Und dass „Mann“ sich die Haare nicht färbt, wissen wir seit Gerhard Schröder. Auch der Bart zählt bei Männern zur Kleidung, und zwar dadurch, dass er meist nicht vorhanden ist. Trotz Bernd Pischetsrieder und Utz Claassen schafft es das Barthaar nur sehr selten über eine bestimmte Hierarchiestufe hinaus. Vielleicht auch deswegen, weil Barthaar noch umständlicher zu färben ist?

Vom Scheitel bis zur Sohle lauern viele Chancen der optischen Körperverletzung, die nur darauf warten, dass wir sie ergreifen. Fangen wir mit der Betrachtung einfach oben an, beim angeblich wichtigsten Körperteil des Managers: dem Kopf. Auch wenn heute selbst Bankiers keine Hüte mehr tragen, so ist die Kopfbedeckung dennoch ein Thema. Ob am Flugsteig oder an der Garderobe, gerade im Winter ist man immer wieder überrascht, dass Menschen ihre ansonsten durchdachte Bekleidung nach oben hin abschließen durch ein unpassendes Hütchen, das vielleicht von Mutti ausgesucht wurde, oder gar durch eine Baseballcap, die der Sohn übrig hatte. Was dem ersten Eindruck dann auch die Krone aufsetzt. Dabei leistet im Zweifelsfall eine schlichte englische Sportmütze den besseren Dienst.

Bei den Brillen hingegen scheint das Schlimmste vorbei zu sein – nämlich die Neunziger mit ihren Drahtkunstgestellen und anderen entstellenden Metallarbeiten. Dafür kehrt das olle Kassengestell als Existenzialistenbrille

zurück. Ein Blick in die Politik und auf Wahlplakate hilft: Bei den randlosen Brillen findet man reichhaltige Auswahl an Formen, die dennoch das Gesicht zur Geltung kommen lassen.

„Haben Sie kurzärmelige Business-Hemden?“ Auf diese Frage gibt es eigentlich nur eine Antwort: Nein, führen wir nicht, denn es gibt sie nicht. Business-Hemden haben immer einen Arm in voller Länge, den man im Sommer in lockeren Situationen durchaus hochkrempeln kann. Dennoch scheinen gerade deutsche Ingenieure signifikant häufiger auf das Kurzarm-Hemd zu verfallen. Auch wenn das Hemd meist von einem Jackett bedeckt wird, bietet es durch die modische Dreifaltigkeit von Farben, Mustern und Kragenformen gleich drei Variablen, mit deren Kombination man beherzt danebengreifen kann. Ein rosa Hemd mit farblich abgesetzten weißen Manschetten und weißem Kragen, der durch ein dünnes Metallstäbchen unten zusammengehalten wird – es fallen einem nur wenige Männer ein, die das überhaupt tragen können oder eben einfach tragen. Es könnte den Grund haben, dass sich weiße, hellgraue oder hellblaue Hemden, einfarbig oder nur dezent gemustert, besser abstimmen lassen mit Jackett und Krawatte. Wie balanciert man nun dieses mehrfache Ungleichgewicht erfolgreich aus? Gehen Sie von außen nach innen bei der Abstimmung: Zuerst die Frage, welcher Anzug es sein soll, dann das Hemd und dann eine Krawatte, die sich hieran anpasst. Obacht bei Mustern und Farben: Punkte, Streifen oder Karos in allen drei Bestandteilen wirken auffällig bis affig. Diesen Eindruck kann man auch mit Manschettenknöpfen erreichen, für deren Auswahl man erkennbar mehr Zeit und Geld verwendet hat als für das Hemd.

Die Krawatte ist neben den Schuhen die zweite todsichere Möglichkeit, ein geschmackvolles Hemd und einen guten Anzug darüber auf einen Schlag zu

entwerten. Oft werden Krawatten nur danach ausgesucht, ob sie überhaupt gefallen und weniger, wozu sie passen sollen. Bei allem gilt: Selbst die beste Krawatte wirkt nicht, wenn sie nachlässig gebunden unter dem Kragen hängt. Wer häufiger in Großbritannien zu tun hat, sollte bei der Auswahl seiner Krawatten besonders gut Acht geben: Hier sind bestimmte Farben und Muster, meist aus Schrägstreifen, seit Generationen für bestimmte Universitäten, Berufsorganisationen oder Militäreinheiten reserviert. Schnell wird man zum Alumnus von St. Andrews oder zum Kameraden der „Light Brigade“ – ob es Anmaßung oder Unkenntnis ist, kann der Betrachter nicht erkennen. Übertreffen kann man diesen Eindruck nur noch mit einer lustigen Themenkrawatte. Solange diese nicht gesetzlich verboten werden, muss man mit ihnen rechnen: mit Comicmotiven, klein gedruckten Sprüchen, Tieren und dergleichen mehr. Doch warum gibt es überhaupt diese Krawatten? Nach unserer Beobachtung gehen sie oft einher mit einer Unsicherheit, die eigene Rolle anzunehmen und mit angemessener Kleidung zum Ausdruck zu bringen, etwa nach dem Motto: Ich trage zwar einen Anzug, weil das zu meinem Job dazugehört, aber eigentlich bin ich ganz anders. Die lustige Themenkrawatte ist dann ein sichtbares „Ja, aber...“, ein kleiner Widerspruch als Signal. Doch wird es auch so gedeutet? Meist nicht, es bleibt eher der Eindruck eines mehr oder weniger gut gekleideten Menschen, der eine komische Krawatte trägt.

Dieser Eindruck kann auch entstehen, wenn man eine Fliege umlegt. Einige, wie Karl Lauterbach, der Gesundheitsexperte der SPD-Fraktion (und gleichzeitig Aufsichtsrat der Rhön-Kliniken), haben sie zum Markenzeichen gemacht.



Man fällt aus der Reihe – da muss man dann aber auch sicher stehen können. Dazu offenbart die Hose, was im Sitzen nicht auffällt: zu lange Hosenbeine, die sich wie eine Ziehharmonika über die Schuhe wellen. Die Überflusgesellschaft kommt auch hier durch, wo früher eher „Hochwasser-Hosen“ anzutreffen waren. Manchmal liegt es auch an den Hosenträgern. Sie erinnern uns oft an Börsenmakler der Wall Street oder einen älteren Herrn auf der Parkbank. Wer sie gern trägt, sollte auf die passende Hose achten. Normale Hosen sehen komisch aus, weil die Gürtelschlaufen freiliegen. Hosen mit so genanntem Tunnelbund mit innen liegender Knöpfung sind für Hosenträger ideal. Keine Alternative dazu sind Hosenträger mit Metallclips, da sie billig aussehen.

Einem weiteren häufigen Irrtum sollten Sie ebenso aus dem Weg gehen: Ein Anzug passt nicht umso besser, je teurer er ist. Auch die begehrteste Luxusmarke kann ausgerechnet an Ihnen unvorteilhaft aussehen. Nur darum geht es. Ob Ein- oder Zweireiher, zwei oder drei Knöpfe, Anzugweste oder nicht, es muss an Ihnen gut aussehen. Nicht immer tut dies das modische Schwarz, sondern eher die breite Tonwertskala von Blau und Grau. Letztlich kann man in einem preiswerten Anzug gut aussehen, wenn sein Schnitt für ihren Körper stimmt. Ist das nicht so, kann auch italienische 120er-Baumwolle oder englisches Flanell nichts mehr retten. Selbst wenn die Hose zu lang ist, die Strümpfe sind fast immer zu kurz. Denn die Socke hat den Kniestrumpf verdrängt, mit fatalen Folgen: Sobald die Beine mehr oder weniger lässig übereinander geschlagen werden, kommt ein blasses, stacheliges Männerbein zum Vorschein – ein Bild, das auch durch eine teure Uhr und eine Seidenkrawatte nicht mehr zu retten ist. Auch bei korrekter Strumpflänge sollte sich die Strumpffarbe nach der Hose richten, weniger nach den Schuhen.

Was verrät auf den ersten Blick mangelnde Sorgfalt bei der Bekleidung? Viele glauben, es sei das Hemd oder die Krawatte. Doch es sind die Schuhe. Der Profi schaut von Kopf bis Fuß und bleibt bei den Schuhen hängen. Eine Personalberaterin erzählte uns schon vor Jahren: „Ich schaue immer zuerst auf die Schuhe. Denn ein frisches Hemd anzuziehen, daran denkt fast jeder. An geputztes, gutes Schuhwerk sehr viel weniger.“ Sie können viel Liebe und Aufwand mit der Kleidung treiben – wenn man ihren Schuhen ansieht, dass sie nur ein oder zwei Paar Geschwister haben, ist der ganze Eindruck gefährdet. Ihn vollends zu ruinieren, gelingt leicht, wenn die Schuhe schlecht oder nicht geputzt sind oder auch schief gelaufene Absätze haben. Da hilft es nicht, dass es Lederschuhe sind. Die sollten bevorzugt schwarz sein, inzwischen wird auch dunkelbraun akzeptiert. Auf diese Anerkennung warten allerdings dunkelblaue Schuhe oder zweifarbige Schuhe seit Jahren vergeblich.

Doch falls Sie es immer noch lieber leger mögen wie Fed-Chef Ben Bernanke und den Anzug als Business-Rüstung lieber vermeiden, können Sie nicht unbedingt auf viel Solidarität bei Ihren Geschlechtsgenossen hoffen. Das britische Männermagazin „GQ“ fragte 2006 nach dem bestangezogenen Mann, der je in einem Film zu sehen war. Der unangefochtene Gewinner trug einen grauen Drei-Knopf-Anzug in einem Film von 1959 und starb bereits vor über zwanzig Jahren. Doch für viele bekannte Schauspieler wie auch für die Menschen im wirklichen Leben wurde er damit stilprägend bis heute: Cary Grant in „Der unsichtbare Dritte“. Mal ehrlich, im Anzug sah er doch zehnmal besser aus als in Cordhosen, oder?

Mehr noch als die Kleidung achten wir vielleicht auf andere Statussymbole:  
Mein Auto, mein Büro, mein Schreibtisch

Es gibt viele Möglichkeiten, sich abzusetzen, um zu zeigen, dass man dazugehört. Als Leistungsträger möchte man seinen Status erkennbar zeigen, um in der Wahrnehmung anderer richtig eingeordnet zu werden – richtig heißt dabei: nach unseren Vorstellungen und Wünschen.

Gute Kleidung zum Beispiel unterstützt unsere Rolle und unseren Status. Andere Objekte, wie teure Uhren (vor allem bei Männern), geschmackssicherer und wertvoller Schmuck (bei Frauen), Schreibgeräte, Taschen und dergleichen mehr, künden vom Status der Besitzer. Sie unterstreichen Ihre Bedeutung, festigen Ihre Rolle oder untermauern Ihren Anspruch auf mehr.

Ein ganz besonderes Objekt ist jedoch das Auto. Kein anderes Objekt zeigt so deutlich, wo wir stehen, selbst wenn wir gerade schnell fahren. Ähnlich dem indischen Kastensystem gibt es zahlreiche Abstufungen, doch die unterste Klasse, die Schwelle zu den Paria verläuft entlang der Frage: Firmenwagen oder nicht. Chefärzte haben in der Regel Anspruch auf einen Dienstwagen. Firmenwagen sind für sich genommen schon ein Statussymbol. Für viele sind sie so etwas wie eine mobile Hierarchiestufe, und seien sie auch noch so klein. Denn größer geht immer, und daran arbeitet man. Ein gutes Beispiel für die wahre Bedeutung des Autos lieferte Roland Reime, Vorstandsvorsitzender der Kieler Provinzial-Versicherung im „Manager Magazin“: In deren Autotest fährt jeden Monat eine andere Führungskraft ein besonderes Auto zur Probe. Man ist geehrt und liefert dem mitfahrenden Journalisten die Originaltöne für den aktuellen Bericht. Darunter ist oft genug

auch Material für künftige Steilvorlagen und Knieschüsse. Deswegen haben diesen Autotest mittlerweile auch andere Blätter in ihr Repertoire aufgenommen. Reime klärte während der Fahrt den Berichtersteller darüber auf, welches Wertesystem unter Vorständen herrscht, und wahrscheinlich nicht nur in seiner Branche. Nach seinen Worten gilt: Wenn eine Führungskraft bei einem Verbandstreffen mit einem Audi vorführe, hieße es bei den anderen „Der darf sich wohl kein größeres Auto kaufen“. Selbst wenn es sich um eine stattliche A8-Limousine handelt. Wenn Sie jetzt denken, ein Versicherungsvorstand habe Besseres verdient, dann liegen Sie richtig. Mit dem A8 musste ja sogar Gerhard Schröder als Bundeskanzler auskommen.

Und es gibt noch ganz andere, die unter ihren Autos leiden. Zur durchaus wichtigen Frage von Wert und Prestige wusste die „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ folgende Geschichte zu berichten: „Als ein Mann zu seinem im Yachthafen geparkten VW Phaeton zurückkommt, begrüßt ihn dort ein Mensch mit dem gut gemeinten Kompliment: „Sieht wirklich gut aus, der große Passat!“ So dramatisch, lernen wir, kann sich eine falsch gewählte Markenzuordnung auswirken. Der Phaeton, da sind sich nahezu alle Tester einig, ist in puncto Technik und Ausstattung – auch im Einstiegspreis - eindeutig ein Oberklassewagen. Aber offensichtlich leidet das Fahrzeug erheblich unter dem riesigen VW-Zeichen auf dem Heck und den Vertrieb durch VW-Händler.

Ein Auto, das nicht an Gewinn, sondern an Verlust denken lässt. Und zwar nicht nur für den VW-Konzern, sondern für den Fahrer und Eigentümer. Wenn Sie sich die Mühe machen und Preisvergleiche unter den Gebrauchtwagen anstellen, dann werden Sie schnell das Ausmaß dieses Verlusts ermessen

können. Wenn Sie solche roten Zahlen gewohnt sind, dann sind Sie entweder Verkäufer von Steuersparmodellen oder einfach Telekom-Aktionär.

In jedem Fall: Tun Sie sich den Gefallen und denken Sie einmal über Ihr Auto nach, denn es geht um Ihre Wahrnehmung. Eine Seite der Medaille sind sicher die Wünsche, die Sie sich erfüllen wollen, und die Notwendigkeiten, die Sie befriedigen müssen. Vielleicht haben Sie sich schon immer einen tollen Sportwagen gewünscht, und nun endlich können Sie sich dieses Luxusobjekt leisten. Sie befriedigen Ihre Wünsche und kitzeln Ihr Ego („Schaut doch mal, was ich erreicht habe!“). Doch vielleicht erzwingt das erste Kind nicht nur Aufmerksamkeit, sondern auch Platz und damit die Anschaffung einer Familienkutsche? Dann ist das Spektrum an möglichen Fahrzeugtypen oft deutlich schmaler. Aber immer bleibt die Frage: Welches Auto wähle ich und welche Ausstattung? Denken Sie dabei bitte nicht nur an Ihre persönliche Leidenschaft, sondern auch an die Wirkung auf andere. Und nicht nur der Fahrzeugtyp ist entscheidend, sondern ebenso die Ausstattung, das Alter und der Zustand des Wagens. Ein Auto muss nicht zwingend außen dreckig oder innen zugemüllt sein. Nicht einmal dann, wenn Sie einen alternativen Lebensstil bevorzugen oder wenn doch jeder weiß, dass Sie Kinder haben. Sie glauben, wenn Sie so etwas nicht stört, dann geht es anderen ebenso?

So mancher wurde schon von seinem Gesprächspartner aus reiner Höflichkeit zum Parkplatz begleitet. Was der dann auf dem letzten Meter sah, ließ zusammenbrechen, was Sie mühsam zuvor aufgebaut hatten – Ihren guten Eindruck.

Wenn es im Stau steht, wird zwar das Auto leicht zu einer ungewollten Immobilie. Doch die gewollten, die richtigen Gebäude sind auch nicht unwichtig für Ihren guten Auftritt. Wenn Sie ganz oben in der Chefetage angekommen sind, dann erfüllen sich Ihre Wünsche und Sie lassen vielleicht sogar ein ganzes Bürohaus für Ihr Unternehmen bauen – oder Sie ziehen gleich (siehe Linde) mit der ganzen Firmenzentrale an Ihren Lieblingsstandort München um. Doch auch Kliniken werden erweitert, umgebaut, neu gebaut.

Sind Sie ganz oben, lassen Sie sich Ihr Büro von einem besonderen Innenarchitekten einrichten, der entweder Geschmack hat und manchmal auch Ihren Geschmack trifft. Die Büros der wichtigsten Manager schaffen es sogar, sich in einem Buch wie „Frankfurt Inside“ von Mattner, Morgenstern und Klemp zu verewigen. Wenn Sie es noch nicht so weit gebracht haben, ist Ihr Büro oder Ihr Arbeitsplatz aber gleichwohl von Bedeutung: Ihr Chef, Ihre Mitarbeiter und Kollegen, und in gar nicht so wenigen Fällen auch Ihre Kunden betreten Ihr Büro. Die sehen dann Ihren Arbeitsplatz, und dessen Anblick wird Ihren Auftritt unterstreichen. Spätestens jetzt sollten Sie sich fragen, wie es beispielsweise auf Ihrem Schreibtisch aussieht: Sauber geordnet, alle Papiere direkt auf Kante gelegt und am Feierabend immer leer geräumt? Dann sind Sie entweder wirklich ordentlich, sogar in den Augen Ihres Ehepartners, oder Sie haben wenig zu tun in den Augen Ihrer Kollegen oder Ihres Chefs. Die Alternative sieht so aus: Die Platte des Tisches biegt sich unter den Stapeln aus einzelnen Blättern, den ganzen Aktenordnern und Fachzeitschriften. Denn jeder soll sehen, dass hier wirklich geschafft wird, und Arbeit ist Krieg. Wahre Könner bringen in Sichtweite hinter dem Schreibtisch ein Schild an, das die Verhältnisse vollends klärt und den eigenen Freispruch mit einer Anklage aller anderen verbindet: „Wenn ein

voller Schreibtisch einen vollen Kopf signalisiert, was signalisiert dann ein leerer Schreibtisch?“ Das muss nicht sein. Die Minimallösung ist die, dass Sie ohne Suchen alle wichtigen Vorgänge finden, dass Sie genügend Platz zum Arbeiten haben und dass die Materialien nicht zu Schaden kommen.

Es gehört inzwischen bei Führungskräften zum guten Ton, selbst bei permanenter Abwesenheit von zu Hause, auf dem Schreibtisch einige Spurenelemente von privatem Leben und vermuteter Menschlichkeit zu zeigen. Doch wollen Sie wirklich alle Kollegen und Kunden mit den Fotos der Familie erheitern oder beeindrucken, je nach dem, was man auf den Fotos sieht? Und wollen Sie Jahre nach dem Zeugungsakt die ersten Strichzeichnungen Ihrer Kinder als Mahnung ausstellen?

Lucy Kellaway ist strikt dagegen. Die Kolumnistin der englischen „Financial Times“ schreibt über Fotos auf dem Schreibtisch als „Akt der Selbstdarstellung“ in der FT: „Ich weiß bereits, wie meine Kinder aussehen. Ich versuche, Arbeit und Privatleben so gut wie möglich getrennt zu halten. So wie ich nie Bilder meiner Kollegen zu Hause aufstellen würde, stelle ich keine Bilder meiner Kinder ins Büro.“ Obwohl auch Frau Kellaway am Ende ins Wanken gerät: „Ich kenne einen Junggesellen, der sich mit einem Bildschirmschoner zur Wehr setzt, auf dem er selbst zu sehen ist, wie er sich von einer unglaublich hohen Klippe abseilt. Als Akt der Selbstdarstellung ist das so dermaßen haarsträubend, dass ich mich schon fast frage, ob die kitschigen Bilder von Dreijährigen im Schneewittchen-Kostüm wirklich so furchtbar sind.“

Bevor andere sich also solche Gedanken über Ihren Arbeitsplatz machen, investieren Sie lieber ein paar eigene Gedanken und gestalten Sie ihn so, dass er Ihren perfekten Auftritt unterstreicht – und nicht ad absurdum führt. Auch wenn Sie gerade außer Haus sind.

Im Rahmen dieser Veranstaltung haben Sie mehrfach Gelegenheit gehabt, mit Ihren Kolleginnen und Kollegen einen Plausch zu halten oder Sie haben gemeinsam am Tisch gesessen. Das ist der rechte Rahmen, um durch gute Manieren und geschickten Smalltalk zu glänzen. Sie können neue Menschen kennen lernen und Kontakte knüpfen.

Doch manchmal geht es leider auch anders. Wie das? Die Abendveranstaltung hat noch nicht begonnen, und für Sie ist bereits alles gelaufen. Wie das geht? Ganz einfach: Manchmal reicht schon der Griff zum Weinglas, um sich selbst einzusortieren in die Kategorien „Bauer“ und „Möchtegern-Connaisseur“ oder eben als jemand, der sich ganz einfach korrekt und sicher, aber ungezwungen verhält.

Wie also fassen Sie das Weinglas korrekt an? Sicher, mit der Hand, aber wo? Am Stiel, denn dafür ist er da. Der rustikale Typ greift es mit der Pranke oben am Kelch. Die Pseudokenner hingegen übernehmen aus TV-Kochshows die Marotte, unter dem Stiel den Boden des Glases zwischen Daumen und Zeigefinger zu drücken und dann zu schwenken. Von der erheblichen Kleckergefahr mal abgesehen: So affig, wie es Ihnen schon beim Lesen erscheinen mag, sieht es leider auch aus. Und wenn wir schon dabei sind: Wie benutzen Sie die Serviette beim Essen? (Gefaltet auf den Schoß legen, nur zum Abtupfen des Mundes benutzen.)



Es fehlt oft schon an den Grundlagen, sagen uns übereinstimmend Personalverantwortliche und Personalberater. Dabei sind es scheinbar einfache Fragen: Wer wird eigentlich wem vorgestellt? (Jüngere und hierarchisch weniger wichtige Personen werden älteren oder wichtigeren vorgestellt.) Sagt man noch „Gesundheit“, wenn jemand niest? (Nein, schon länger nicht mehr.). Tragen Sie – als Dame – auch dann Strümpfe, wenn brüllende Hitze herrscht? (Natürlich, das gehört sich so.) Sollten Sie beim Betreten des Aufzugs grüßen? (Ja, unbedingt.)

Wenn Ihnen das trivial erscheint, seien Sie beruhigt: Viele machen es trotzdem falsch und nicht wenige wehren sich auch dagegen – das ist halt mein Stil!

Doch dies kann, auch im medizinischen Sektor zu gravierenden Problemen mit Ihrer Karriere führen. Dierk Hierschel – inzwischen Chefökonom des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB - und forschte zuvor über Ursachen des Reichtums. Dabei fand er heraus, dass unterm Strich soziale Herkunft mehr zählen kann als Intelligenz. Fällt Ihnen jetzt mindestens ein Name ein und das passende Gesicht dazu?

Das ist ärgerlich – wir wollen doch alle lieber qualifizierte und engagierte Menschen um uns haben. Doch woran liegt es? Hierschel stellt unter anderem fest, dass „die Höhe des Einkommens vom sozialen, kulturellen und ökonomischen Kapital des Elternhauses abhängt“. Dies begleitet einen auch auf dem Weg durchs Berufsleben: „Wer dazu gehört, weiß, wie man stilvoll Einladungen gibt, welche Schuhe man trägt, wie man Konversation macht“, so Hierschel. Wer hier mitreden wolle, benötige eine klassische bürgerliche

Allgemeinbildung. Sie ermögliche es, dass man sich über Opern unterhalten könne, vertraut mit Malerei und sicher in bekannten Zitaten aus der großen Literatur sei. Nun ist Allgemeinbildung in Ihren Handlungsfeldern sicher nur selten ein Teil der Aufgabenbeschreibung, dafür aber immer eine gute Basis für gelungenen Smalltalk.

Die Bedeutung des richtigen Benehmens erklären Psychologen mit dem „Halo-Effekt“. Er beschreibt das Phänomen, dass wir häufig von spezifischem Verhalten einer Person auf generelle Merkmale schließen. Ein Mensch, der auf einem Gebiet Hervorragendes leistet, wird allgemein als hervorragend und kompetent wahrgenommen. Ein Mensch mit guten Manieren wird von uns immer eher als vertrauenswürdig und seriös eingeordnet. Kein Wunder, dass dieses wichtigste „Asset“ im Betriebskapital jedes erfolgreichen Hochstaplers zu finden ist.

Auch Professor Wolfgang Mayerhofer, Managementforscher an der Wirtschaftsuniversität Wien, bestätigt in einer groß angelegten Karrierestudie diesen Sachverhalt: „Das richtige Elternhaus ist nach wie vor einer der wichtigsten Faktoren für den Aufstieg.“ Denn bei der Besetzung von Führungspositionen würden diejenigen „Kandidaten mit dem richtigen Stallgeruch bevorzugt, der Fähigkeit also, sich in der Chefetage zu Hause zu fühlen“. Mayerhofer und sein Team stellten fest, dass es bei der Auswahl von Bewerbern eine Steuerung durch eine Art „sozialen Geruchssinn“ gibt.

Das ist zwar so angemessen wie leistungsgerechte Bezahlung, aber diese gläserne Decke des Verhaltens existiert nun einmal. Sonst gäbe es wohl auch kaum so viele Seminare mit Titeln wie „Fit for Business“, „Business Etikette“ oder „Mit Stil zum Erfolg“. Ganz zu schweigen von Gedrucktem: Zum Thema Etikette verzeichnet allein der Buchhändler Amazon inzwischen mehr als 100 lieferbare Bücher, und in der Wirtschaftspresse sind Beiträge zu diesen Themen eine feste Größe geworden.

Wir sprachen eben schon von Smalltalk. Auch im Rahmen dieser Veranstaltung haben Sie neben dem wichtigen fachlichen Austausch sich die Gelegenheit zu hoffentlich angenehmen Plaudereien mit anderen genutzt.

Wenn man früher interessante Sachen wissen wollte, über die man mit anderen Menschen reden kann, dann kaufte man ein Konversationslexikon. Heute gibt es Wikipedia, und mit dem gesparten Geld kaufen wir Smalltalk-Ratgeber, um zu lernen, worüber man sich alles unterhalten kann.

Wörtlich übersetzt heißt Smalltalk oberflächliches, belangloses Geplauder. In der engen Auslegung des Wortsinns lassen sich darauf sogar Karrieren aufbauen, besonders in Funk und Fernsehen. Als Vorbild dienen dabei eher die Leichtgewichte. So beschrieb die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung die VIVA-Moderatorin Gülcan Karahanci: „Ihre Masche beim Moderieren hat sie sich offenbar bei Verona Pooth abgeschaut: Irgendetwas Naives sagen und dann laut giggeln.“ Eine Reihe von Sendungen hat ein ähnliches Muster mit eher belanglosen Informationen über Menschen, die unwichtige Dinge tun und die ohne Fernsehen niemand kennen würde.

Dass echter Smalltalk viel anspruchsvoller ist, können Sie an Könnern wie Thomas Gottschalk oder Günther Jauch beobachten. Gute Moderatoren sind Gastgeber, und sie müssen mit ihren Gästen oder Kandidaten nicht nur eine ganze Sendung füllen, sondern vor allem durch Interesse für die Eingeladenen einen Gesprächsfaden spinnen und dabei eine entspannte, lockere Atmosphäre erzeugen – gerade so, als säßen die Gäste mit dem Moderator mitten in Ihrem Wohnzimmer.

Das kann auch schnell zu einer Aufgabe für Sie werden. Nicht im Fernsehen, sondern in Situationen aus Ihrem beruflichen Umfeld. Denn Möglichkeiten gibt es genug: Sie fahren zu zweit im Aufzug mit einem Gesprächspartner, den Sie bisher eher vom Sehen kennen - 10 Stockwerke ohne Gespräch sind eine lange Zeit! Sie sitzen bei Tisch neben jemandem, mit dem Sie bisher keine Berührungspunkte hatten - so eine Mahlzeit kann sehr lang werden, wenn Ihnen bereits nach den Horsd'oeuvres der Gesprächsstoff ausgeht.

Ob beim Essen oder auf Empfängen – wo immer Menschen zusammenkommen und nicht sofort zu einer anspruchsvollen Tagesordnung übergehen, ist die Fähigkeit gefragt, gekonnt zu plaudern. Hier können Sie jenen Stil und jenes Format zeigen, den andere von Ihnen vielleicht auch jenseits der harten Fakten erwarten. Begeistern Sie sich für Konversation und üben Sie sich darin.

Dass dies überhaupt nötig ist, verdanken wir deutscher Gründlichkeit bis hinein in die Sozialkontakte. Wir sind wie Techniker, die es lieber hundertprozentig falsch als ziemlich richtig machen. Bei uns steht der Smalltalk immer noch unter dem Verdacht geistiger Substanzlosigkeit. Selbst in beiläufigen Gesprächen wollen wir ein Ergebnis haben und es lieber genau

wissen. Die lockere Form des Durchblätterns mehrerer Themen im Gespräch scheint vielen seltsam fremd.

Alles beginnt mit der Begrüßung. Behalten Sie den Namen Ihres Gesprächspartners in Erinnerung. Wie oft stellt man mitten im Gespräch fest, dass man nicht mehr weiß, wie die andere Person heißt. Dagegen hilft, den Namen mehrfach in das Gespräch einzuflechten. Sie sammeln damit sogar zusätzliche Pluspunkte: Jeder von uns hört seinen eigenen Namen gerne, auf die Nennung des eigenen Namens reagieren wir immer mit erhöhter Aufmerksamkeit. Beim Smalltalk geht es weniger um Inhalte, es geht um Annäherung. Wie fangen Sie die an?

„Wollen wir uns nicht lieber ein nettes Plätzchen suchen? Hier ist es doch wirklich langweilig. Kommen Sie mit? – Gerne, aber ich muss bleiben, ich bin der Gastgeber.“

Wählen Sie ein eher weiches Thema, es ist fast sogar nebensächlich, worüber Sie sprechen. Inhalte können Sie am Ort und Rahmen der Veranstaltung orientieren, auch der Anlass des Treffens bietet viele Anknüpfungspunkte. Sollte Ihnen das bereits zu viel Festlegung abfordern, dann sprechen Sie über das Wetter, ein beeindruckendes Erlebnis oder das Getränk in Ihrer Hand. Dafür ist es eigentlich da, weniger zum Durstlöschen.

Wenn Sie mit einer Feststellung beginnen, so muss es nicht gleich zu Beginn ein Statement zur Türkeipolitik der EU oder zu Papst und Pille sein. Sie zeigen damit keineswegs Meinungsschwäche, sondern vielmehr Souveränität. Denn Sie wissen ja auch noch nicht, wie Ihr Gesprächspartner zum Gastgeber oder zum angesprochenen Thema steht.

Schließen Sie eine offene Frage an, hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Interesse. Da häufige Gesprächs- und Nachdenkpausen Smalltalk zäh und bleiern machen, stellen Sie offene Fragen, geben Sie anderen Beteiligten die Gelegenheit, von sich selbst etwas „preiszugeben“, beziehen Sie vielleicht auch daneben Stehende ein. Gute Smalltalks sind wie gute Geschäfte – alle Seiten kommen ausgeglichen zum Zuge.

Um das Gespräch fortzuführen, können Sie zu einzelnen Stichworten Ihres Gesprächspartners assoziieren oder das Thema generell weiterentwickeln. Nehmen Sie entsprechende Stichwörter auf und entwickeln Sie damit die Konversation weiter.

Meiden Sie besser Themen wie Politik, Religion, Krankheiten, Sexualität oder abfällige Verallgemeinerungen. Sie wissen nie, ob Sie ihr oder ihm damit auf die Füße treten. Es sei denn, Sie wollen provokantes Auftreten zu Ihrer Marke machen. Auch Vertraulichkeiten, Firmengeheimnisse oder Indiskretionen über andere Personen eignen sich nicht für den Smalltalk mit Menschen, die Sie ja gerade erst langsam kennen lernen. Zu große Nähe schafft eher zusätzliche Distanz. Das gezielte Geplauder soll ja gerade über die Barrieren der sozialen Annäherung oder Pausen hinwegführen.

Was sind die häufigsten Talktypen? Der *Monologisierer* sieht die größte Gefahr für sich darin, den Ball abzugeben. So läuft er also übers ganze Themenspielfeld und hört sich gerne reden, drei bis fünf Minuten am Stück sind das Minimum.

Der *Enzyklopädist* hingegen setzt auf Tiefe: Welche Meinung Sie auch immer haben, er weiß mehr darüber. Vor allem mehr Details – und oft die Quellen dazu.

Ein anderer Talkterrorist ist der *Übertrumpfer*: Er kann und weiß alles besser, denn er hat alles schon erlebt. Und besser und intensiver, als wir es je gekonnt hätten: „Den Südpol fanden Sie gut? Ich auch, aber erst meine Nordpol-Tour hat restlos begeistert.“ Dieses Ich-bezogene Verhalten macht ihn fast identisch mit einer anderen Spezies, dem *Helden*: Der redet unentwegt über seine Leistungen und Taten vom Ausmaß einer Mount-Everest-Tour. Die anderen sind da bestenfalls die Sherpas, also Staffage und Stichwortgeber für die nächste Heldensage in eigener Sache.

Ganz anders der *Geheimagent*: Er macht jede Unterhaltung zur Befragung, und diese zum Verhör. Wer nicht alles sagt, bringt den Geheimagenten nur noch mehr auf Touren. Am Ende des Abends weiß er alles über Sie, Sie dafür fast nichts von ihm. So ist das im Geheimdienst.

Der *Vollbremser* dagegen würgt das ganze Gespräch ab. Interesse und Fragen blockt er mit Ja und Nein und anderen einsilbigen Antworten ab. Hier können Sie sich bleibende Anerkennung der Gastgeber erwerben, indem Sie einen Vollbremser mit einem Geheimagenten bekannt machen. Die beiden sind dann beschäftigt und stören andere Gäste nicht mehr.

Wenn Sie diese Klippen gekonnt umschiffen, dann fehlt nur noch der gelungene Abgang. Wenden Sie sich bewusst und gezielt auch anderen Gruppen und Personen zu: „Ich werde noch ein paar anderen Gästen der Veranstaltung Guten Tag sagen“ oder „Ich habe jetzt ein richtig schlechtes

Gewissen, Sie bei all den Leuten hier ganz alleine in Beschlag zu nehmen“. Das nimmt Ihnen niemand übel, denn genau deswegen sind alle anderen auch gekommen. Und es hilft Ihnen nebenbei auch, elegant zu entkommen.

Kurz und bündig gesagt: Viele Reden sind grundsätzlich zu lang. Ex-Mannesmann- Chef Klaus Esser sprach in eigener Sache vor Gericht - fünf Stunden am Stück. Dabei zeigte sich eine Schwäche des deutschen Rechtssystems: Obwohl sie selber nichts verbochen hatten, wurden erst einmal die Zuhörer bestraft.

Damit es Ihnen und mir nicht noch ärger ergeht – mache ich es jetzt so, wie Tucholsky empfiehlt – ich komme zum Schluss. Und das Kündige ich hiermit an.

Sie haben keine Chance – alles richtig zu machen. Wenn ich Ihnen die eine oder andere Anregung geben konnte – dann haben Sie die Chance – *Schritt für Schritt* besser zu werden! Sie können gelöst und sicher auftreten. Fehler sind menschlich. Von Bedeutung ist der gute Gesamteindruck - niemand bietet Vollkommenheit, niemand kann Vollkommenheit fordern.

Beginnen Sie mit einzelnen Schritten, lassen Sie sich Feedback geben, feilen Sie an Kleinigkeiten, bereiten Sie sich sorgfältig vor. Stellen Sie sich auch schwierigen Situationen. Üben Sie in guten Trainings Ihre Fähigkeiten auf den Feldern Kommunikation, Rhetorik und Dialektik zu verbessern. Der Erfolg lässt dann nicht mehr lange auf sich warten: Sie werden Gespräche erfolgreich führen und auf kritische Fragen souverän antworten können. Vor Publikum treten Sie sicher auf und reagieren schlagfertig auf Zwischenrufe.



Denn gemessen an den Auswirkungen auf das eigene Haus zählen die Auftritte von Führungskräften zu den wichtigsten Augenblicken ihrer ganzen Arbeit. Um so mehr kommt es darauf an, was man sagt und wie man es tut.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg, viel Spaß und zunächst einmal – vor allem – ein schönes Wochenende!

DANKE!

---

i

| ii