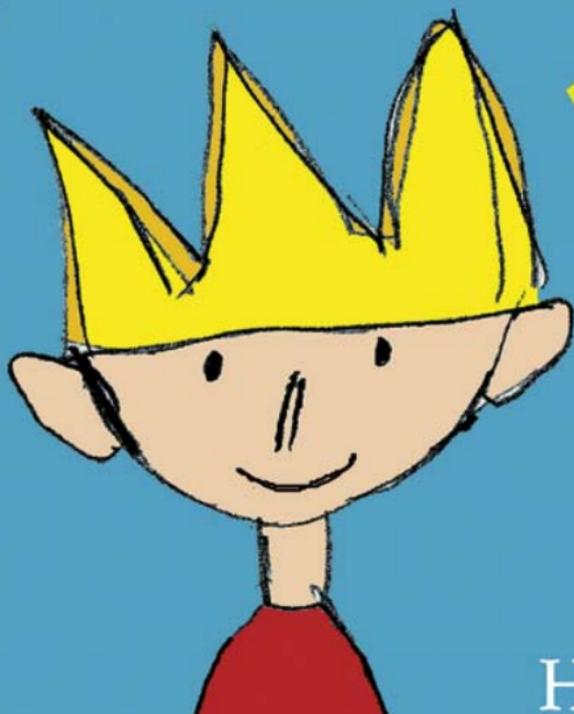


Reiner Neumann - Alexander Ross

# SOUVERÄN AUFRETEN

Rhetorik - Präsentation - Argumentation



HANSER

Reiner Neumann – Alexander Ross

# SOUVERÄN AUFTRETEN

Rhetorik – Präsentation – Argumentation

HANSER

## VORWORT

Wie beurteilen wir andere Menschen? Vor allem daran, was wir selbst wahrnehmen können, und nach dem Eindruck, den sie auf uns machen – sei es virtuell im Web 2.0 oder bei ganz realen Begegnungen überall auf der Welt. Ob Sie sich für ein YouTube-Video vor die Kamera stellen oder mit einem ganz normalen „Auftritt unplugged“ vor anderen Menschen gefordert sind – es zählt immer, wie Sie erscheinen und wirken.

Genau das beeinflusst auch ganz wesentlich unseren Erfolg im Beruf. Der Soziologieprofessor Michael Hartmann forscht seit Langem über Eliten und untersuchte dazu die Berufswege von über 6 500 Akademikern über mehrere Jahrzehnte hinweg. Sein Fazit: Karrieren kommen nicht durch Leistung allein zustande. Es sind vielmehr ganz bestimmte stabile, dominante Begleitfaktoren wie Habitus, Auftreten und Souveränität, die den Unterschied machen.

Souveränes Auftreten ist das Thema dieses Buches. Souverän zu sein heißt, die unterschiedlichen Bedeutungen des Wortes zu erfüllen: selbstsicher und überlegen, aber auch selbstbestimmt und eigenverantwortlich. Souveränität ist nun mal keine halbe Sache – nicht bei Staaten, aber erst recht nicht bei Menschen.

Souveränes Auftreten hat mehrere Dimensionen, die im Ergebnis zusammenfließen. Entsprechend umfassend ist unser Ansatz: Vom ersten Eindruck über die Körpersprache bis zur Kleidung, von der Kommunikation mit Sprache und Rhetorik über das Argumentieren und Präsentieren bis hin zum souveränen Auftritt im Medienkontakt. Wir zeigen

die Fußangeln und Fallen, aber vor allem in der Praxis bewährte Kunstgriffe und Kniffe, die Ihnen nützen.

Denn praxisferne Empfehlungen gibt es leider genug. Wir kennen sie von zahlreichen Trainern und Trainerinnen, aus vielen Seminaren, Büchern und auch aus unkritischen Zeitungsartikeln zum Thema. Wir stellen immer wieder fest, dass zahlreiche eingängige Trainingsmantras in der beruflichen Realität von Aufgabe, Rolle und Verantwortung nicht weiterhelfen. Deshalb benennen wir in diesem Buch auch kritisch eine Reihe von Ratschlägen, die wir für riskant halten, und wir zeigen, warum sie sogar gefährlich für Sie werden können.

Um an dieser Stelle nur ein Beispiel zu nennen: Auffallend viele Trainer raten dazu, schnell und schlagfertig zu kontern. Auf alle Fälle schlagfertig – koste es, was es wolle. Zum Beispiel den Job. Es ist ja auch einfach, Tipps zu geben, wenn man die Folgen nicht ausbaden muss. Denn damit müssen dann die scheinbar trainierten Teilnehmer klarkommen. Wie Sie eleganter und sicherer argumentieren können, erfahren Sie im Kapitel 5 dieses Buches.

Viele Menschen möchten auch gerne authentisch wirken, natürlich und unverbogen, so wie man „in Wirklichkeit“ ist. Aber oft genug muss man eine bestimmte Rolle einnehmen und eine Aufgabe erfüllen, die einen Konflikt mit diesem Wunsch bedeuten kann. Wer dabei nicht leiden und unglücklich werden will, muss sich fragen: Was kann ich tun?

Auch in unseren Veranstaltungen bekommen wir diese Frage oft von Teilnehmern gestellt. Und immer wieder finden diese im Training die Antwort: Gerade wer authentisch wirken will, muss souverän auftreten können – sonst wird nur für alle sichtbar, dass man mit der Situation nicht klarkommt. Mit authentischem Versagen ist niemand

geholfen, am wenigsten Ihnen selbst. Deshalb stellen wir Ihnen zahlreiche Möglichkeiten vor, wie Sie den Weg zum souveränen Auftritt selbst und sicher gehen können.

Denn darin kennen wir uns aus: Wir trainieren viele Menschen aus Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen und Größenordnungen, darunter alle DAX-Konzerne. Dabei erhalten unsere Trainings seit Jahren durchgehend beste Bewertungen und Referenzen. Für unsere Teilnehmer macht den Unterschied, dass bei uns drei Faktoren zusammenwirken: die wissenschaftliche Fundierung in den Disziplinen Psychologie und Kommunikationswissenschaft, ebenso eigene Führungserfahrung und Verantwortung in Managementpositionen. Und natürlich die große Zahl erfolgreicher Teilnehmer in unseren Trainings, Coachings und Seminaren – rund 15 000 Menschen in 20 Jahren.

Von unserer Erfahrung ist viel in dieses Buch mit eingeflossen, um auch Sie näher an Ihr Ziel zu bringen: als kompetente Persönlichkeit sichtbar zu sein, zu überzeugen und positiv im Gedächtnis zu bleiben. Viel Erfolg!

Berlin, im Juli 2009

*Reiner Neumann*

*Alexander Ross*

# INHALT

Vorwort ..... V

## 1 EINDRUCK

*Die Macht des ersten Moments* ..... 1

Signale und Sichtbarkeit 3 • Primäreffekt und Kategorien 6 • Stereotype und Vorurteile 8 • Fehler und Täuschungen im Urteil 10

## 2 KÖRPERSPRACHE

*Wirkung, die Hand und Fuß hat* ..... 15

Mehrabians Zauberzahlen: Der Mythos 7-38-55 17 • Fragwürdige Analysen und Übungen 18 • Schau mir in die Augen, Kleines: Über Mimik und Gestik 20 • Das Lächeln 22 • Körperwirkung und Eindruck 23 • Hinweise zur Körpersprache 26 • Begrüßungsgesten 27 • Der Händedruck 28 • Wie man sich hält, so wirkt man: Haltung und Standpunkt 29 • Körpersprache im Raum: Distanz und Nähe 31 • „Dress for success“ statt „kleiden und leiden“ 33 • Der Anzug 36 • Und was tragen Sie darunter? 37 • Der Fluch kurzärmeliger Hemden 38 • Die Krawatte: Signal oder Strick um den Hals 39 • Gut zu Fuß: Die Schuhe 40 • Wem die Stunde schlägt: Uhren und Schmuck 42 • Brillen: Von der Sehhilfe zum Imagemacher 43 • Hut, Schal, Regenschirm: Accessoires und Zubehör 44

## 3 KOMMUNIKATION

*Miteinander reden und Gehör finden* ..... 47

Stimme und Wirkung 47 • Ei horsch emal: Heimat und Dialekt 49 • Business Speak: Die hörbar hässliche Uniform 50 • Kommunikationsfallen: Wie meinen Sie das jetzt? 55 • „Der Mülleimer ist voll!“ – Sachaussage und Beziehung 58 • Die Sachaussage 59 • Die emotionale Ebene 62 • Glaubwürdigkeit: Wer's glaubt, ist würdig? 63 • Der Beziehungsaspekt 66 • Duzen, Lächeln, Nicken 68

**4 BENEHMEN***Parieren ohne Peinlichkeiten* ..... 71

Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch: Die gute Anrede 72 • Stil als Fahrstuhl zur Karriere 74 • Blendung und (Selbst-)Täuschung 76 • Fremde Länder, fremde Sitten 77 • Sozialer Geruchssinn und Zugehörigkeit 78 • Der erste Kontakt: „Sehr erfreut!“ oder „Hallöööchen!“ 80 • Small Talk: Leicht ist schwerer, als man denkt 81 • Essen: Bon appétit! 83 • Telefonieren: Ja? Hallo! 84 • Unterwegs 85

**5 ARGUMENTIEREN***Die Macht der Worte* ..... 89

Das ist so, weil ...: Wie funktionieren gute Begründungen? 90 • Formen für Worte: Rhetorische Argumentationsfiguren 91 • Erklärungsmuster: Von der Meinung zum Argument 98 • Kernaussagen: Wichtiges richtig sagen 99 • Die richtigen Worte finden 101 • Fragen: Arten und Formen 103 • Schwierige Frageformen 107 • Negative Fragen 109 • Eristik und Kontern 111 • Riskante Ratschläge: Trainer ohne Praxis 113 • Schlagfertigkeit: Die Trottel-Tipps der Trainer 115 • Manipulation: Der Macht-Code 118 • Manipulation mit Werten und Regeln 119 • Manipulation mit Suggestion und Imponieren 120 • Manipulation mit Zahlen, Daten, Fakten 123 • Vier Fehlerfallen für kritische Situationen 127

**6 PRÄSENTIEREN***Haben Sie PowerPoint – oder etwas zu sagen?..* 131

Mit PowerPoint im Bürgerkrieg ... 132 • Wie werden Vorträge und Folien besser? 135 • Tu's und Tabus 140 • Rede und Vortrag: Mit wirksamen Worten überzeugen 148 • Grundfragen zur Vorbereitung 150 • Der Zuhörer als Kunde: Den Nutzen herausarbeiten 152 • Redezeit und Vortragslänge 155 • Der Einstieg ins Thema 157 • Humor und Storytelling 159 • Der Hauptteil: Aufbau und Dramaturgie 160 • Jetzt hab ich den Faden verloren 163

**7 RHETORIK*****Menschen, Worte und Wirkung* ..... 167**

Flurfunk und stille Post **169** • Die kritischste Zielgruppe sitzt im eigenen Haus **170** • Authentisches Reden: Der Schuss nach hinten **172** • Schiefe Begriffe **175** • Trügerische Zahlensicherheit **179** • Hörverstehen, schlechte Wortwahl und Grammatik **180** • Wie man Reden vorbereiten kann **182** • Redebausteine **184** • Das Manuskript **186** • Das Wort führen – und das Publikum **188** • Merkliste: Als Redner überzeugen **192** • Feedback und Nachbereitung **193**

**8 MEDIENKONTAKT*****Mensch und Meinung* ..... 195**

Warum fragen die immer den? **197** • Medienkontakt: Nicht immer Sonnenschein **199** • Wenn Sie gefragt sind **202** • Grundregeln im Medienkontakt **204** • Spielregeln im Umgang **206** • Journalisten – die unbekanntes Wesen **207** • Im Interview: Sie sind gefragt **210** • Schatz, ich bin im Fernsehen **211** • Infomüll rein, Infomüll raus **215** • Grundfragen vor jedem Medienauftritt **216** • Die Antwort-Ampel von NeumannRoss **217** • Kleidungsstricks fürs Fernsehen **219** • TV: So werden Sie verstanden **221** • Statements bauen **222** • Soundbites **225** • Diskussionen vor Kamera und Publikum **225** • Handfeste Argumente vorbereiten **227** • Den Spannungsbogen nutzen **230** • Markant mit Markenzeichen **231**

**Das Autoren-Duo ..... 233****Bibliografie – Literatur zum Thema ..... 235**

# 2

## KÖRPERSPRACHE

### Wirkung, die Hand und Fuß hat

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 Leopardendmuster, 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.“

Die Körpersprache gilt als 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.

Körpersprache ist sogar auf höchster Ebene in der Weltpolitik ein Thema, das zeigt das Beispiel von Brenda Connors. Sie analysiert im Auftrag des US-Außenministeriums die Körpersprache von Staatsmännern wie Wladimir Putin. Ihre Erkenntnisse über deren Persönlichkeit nutzt die US-Regierung zur Vorbereitung auf die Verhandlungspartner. Professor Connors forscht als Behavioral Research Fellow am Zentrum für nationale Sicherheitspolitik der USA, dem Naval War College der US-Marine in Newport. Und sie nimmt sich viel Zeit, die Körpersprache der Mächtigen zu entschlüsseln – für 30 Minuten Filmmaterial benötigt sie rund 150 Stunden. Denn es dauert, bis man Signale deuten kann: die Verteilung des Körpergewichts, die Nutzung des Raums, der Fluss der Bewegungen sowie insbesondere der Augenbewegungen. Das Schweizer Magazin *Weltwoche* nannte Brenda Connors „ein Körpersprachengenie“, für die „ein Zucken, ein Schritt, ein Lachen genügen, um zu erkennen, was das Gegenüber verbergen will“. Nun wird kaum jemand Ihre Körpersprache Hunderte von Stunden lang analysieren, doch Sie sehen: Körpersprache ist keine clevere Seminaridee von arbeitslosen Schauspielern, die sich damit über Wasser halten. Körpersprache ist vielmehr eine der Grundlagen zwischenmenschlicher Wirkung und unseres Eindrucks auf andere.

## **Mehrabians Zauberzahlen: Der Mythos 7-38-55**

Es gibt natürlich methodische Diskrepanzen bei der Erforschung der Wirkung von Körpersprache und bei der Antwort auf die Frage, wie hoch denn nun genau der Prozentsatz ihrer Wirkung sei. Seit vielen Jahren geistert dazu eine Zahlenreihe durch viele Seminare, Trainings und Ratgeber: 7-38-55. Diese Zahlen besagen, dass bei der Gesamtwirkung einer Person auf einen anderen Menschen nur sieben Prozent durch die Worte und ihre Bedeutung, immerhin schon 38 Prozent auf Stimme und Tonfall und sogar ganze 55 Prozent auf die Körpersprache zurückzuführen seien. Viele verwenden diese Zahlen, längst nicht alle kennen die Hintergründe. 7-38-55 ist ein Mantra vieler Trainings geworden, ein unkritisch gemurmeltetes Glaubensbekenntnis.

Doch was ist dran? Die Zahlen gehen zurück auf Experimente des US-amerikanischen Psychologen Albert Mehrabian Ende der 60er-Jahre, der als Professor an der Universität von Kalifornien in Los Angeles (UCLA) forschte. Seine Arbeiten wurden unter dem Titel *Silent Messages* weithin bekannt. Er postulierte, dass nonverbale Signale viel stärker wirken würden als die Bedeutung der gesprochenen Worte. Ebenso habe der mimische Ausdruck des Gesichts eine größere Wirkung als der Tonfall. So sehr man die These aus eigenem Erleben vielleicht stützen kann, so schwach ist allerdings die wissenschaftliche Substanz der Zahlen selbst. Mehrabian führte seine Experimente nicht anhand der Kommunikation mehrerer Menschen durch, sondern im Laborversuch mit Abbildungen – vor allem ist zu bemerken, dass seine Stichprobe gerade einmal 30 Studenten umfasste. Repräsentative Ergebnisse sehen meist anders aus.

## Fragwürdige Analysen und Übungen

Dennoch ist der Mythos von 7-38-55 nicht kleinzukriegen. Das treibt weiter seltsame Blüten, wenn etwa ganze Bücher selbst ernannter Experten erscheinen, die auf Fotos die Körpersprache von Menschen lesen und entschlüsseln wollen. Manche davon sind damit durchaus bekannt geworden. Doch Fotos sind nur aus dem Zusammenhang gerissene Momentaufnahmen. „Movie stills“ heißen deshalb auch in Amerika die Szenenfotos aus Filmen. Brenda Connors dagegen arbeitet nur mit Filmen, und zwar mit Superzeitlupen von 150 Bildern in der Sekunde – die normale Projektion läuft mit 24. Welche Bewegung wollen die Foto-Leser analysieren, wenn die Bewegung still steht? Genauso gut könnte man versuchen, eine Sprache zu verstehen, während der Sprecher schweigt. Es braucht nicht viel, um zu der Ansicht zu gelangen, dass dieses Vorgehen gelinde gesagt pseudowissenschaftlicher Mumpitz ist.

Auch mit der praktischen Übertragung in Übungen mit Trainern hat es bei der Körpersprache eine ganz eigene Bewandnis. So konnte man Ende 2008 von einem „Erfolgskongress“ in Düsseldorf lesen, wo 10 000 Teilnehmer für jeweils 99 Euro Eintritt neben Starrednern wie Bill Clinton und Carsten Maschmeyer vom Initiator, dem Allfinanzkonzern AWD, auch ein Defilee von mehreren Trainern erleben konnten, die allerlei Kniffe für den persönlichen Erfolg vorführten. Die *Wirtschaftswoche* schrieb zur Veranstaltung: „Dass all das etwas nutzt, bezweifeln Psychologen wie Dieter Frey. Denn die Kniffe bleiben oberflächlich – selbst die der ‚Nummer eins der Körpersprache‘ Monika Matschnig, die die Zuschauer Sätze aufsagen lässt wie: ‚Heute ist ein herrlicher Tag!‘“ Ja, ja, für die Tschakka-Erfolgstrainer ist jeder Tag ein

herrlicher Tag. Doch was versteht Frey davon? Irgendein Psychologe, der am Erfolg rummäkelt? Nun, Frey kennt sich aus mit Menschen und mit Erfolg: Er ist Professor für Sozialpsychologie an der Universität München und gilt seit vielen Jahren als Experte für Führung, Gruppenverhalten und Teamarbeit. Im Jahr 2003 wurde er zum Leiter der Bayerischen EliteAkademie berufen, die jedes Jahr rund 30 besonders ausgewählte Studenten aller Fachrichtungen bayrischer Unis drei Semester lang mit einem intensiven Programm über das Fachstudium hinaus fördert und weiterbildet.

Doch bei aller Kritik an der allzu gläubigen Weitererzählung von Mehrabians Zahlen ist festzuhalten: Erst durch ihn wurden die Körpersprache und der Wirkungseindruck auf andere Menschen zu einem großen Thema, das auch von anderen Forschern aufgegriffen wurde, zum Beispiel durch William S. Condon in den USA oder in Deutschland von Siegfried Frey, der an der Universität Duisburg lehrte. Ihre Ergebnisse sind nicht so plakativ und reduktionistisch wie die von Mehrabian und seinen vielen unkritischen Nachbetern, doch sie zeigen: Es ist viel dran am Thema Körpersprache. Dabei ist ja auch gar nicht entscheidend, ob es 44, 55 oder 66 Prozent sind. Denn jeder von uns weiß, wie sehr wir bewusst oder unbewusst bei anderen darauf achten und andere bei uns. Bevor man über den Inhalt unserer Worte nachdenken kann, bevor man die Worte gehört hat, ist bereits ein Bild entstanden. Das Auge arbeitet nun mal schneller als das Ohr. Mehrabians Verdienst ist und bleibt, dass er dafür sensibilisierte, den nonverbalen Anteil unserer Kommunikation nicht zu gering zu schätzen. Und ebenso, dass es der Kommunikation hilft, wenn der Inhalt und die nonverbalen Botschaften stimmig sind.

## **Schau mir in die Augen, Kleines: Über Mimik und Gestik**

Paul Ekman hat eine besondere Fähigkeit: Er liest in den Gesichtern anderer Menschen wie wir in einem Telefonbuch. Nicht umsonst gilt der US-Wissenschaftler als „Papst“ der Mimik. Der inzwischen 75 Jahre alte Forscher studiert das Gesicht des Menschen und hat viele Erkenntnisse über die menschliche Mimik und ihre Aussagekraft publiziert, etwa beim Erkennen von Lügen. Schon als junger Wissenschaftler gelang ihm der Nachweis, dass die Mimik des Menschen universell ist. Ekman wies nach, dass es im menschlichen Gesicht 43 Aktionseinheiten gibt, die jeweils aus den Bewegungen eines oder mehrerer Muskeln bestehen. Diese Module wiederum werden im menschlichen Gesicht zu Ausdrücken kombiniert. Auf der Basis dieser Erkenntnisse schuf Ekman das „Facial Action Coding System“, das Nachschlagewerk für Facetten der Mimik. Für Psychologiestudenten ist es Lehrbuch, für Trickfilmer Vorlage und für Schauspieler eine praktische Hilfe.

Denn die Mimik ist besonders ausdrucks- und eindrucksvoll. Anderen Menschen schauen wir zunächst einmal ins Gesicht. Und auch wenn wir länger miteinander sprechen, betrachten wir für den größten Teil der Zeit das Gesicht des anderen. Mimik ist das Mienenspiel, und der Begriff kommt von dem griechischen Wort „mimos“, dem Schauspieler. Gerade auch im Vergleich mit allen anderen Spezies verfügen Menschen über eine einzigartig intensive Mimik.

Viele Elemente der Körpersprache gelten unabhängig von der Kultur und dem Umfeld. Dies trifft besonders auf die Mimik zu. Für den mimischen Ausdruck gilt universelle Übereinstimmung, unabhängig von einzelnen Personen