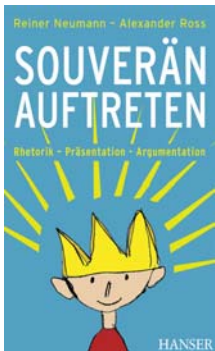


NeumannRoss: Die Erfolgsbücher

- „Definitiv empfehlenswert“ *Börsen-Zeitung*
- „Lehrreich, stringent und klar geschrieben“ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*
- „Prallvoll mit Anekdoten und Geschichten“ *Financial Times Deutschland*
- „Gibt Managern nützliche Hinweise“ *Süddeutsche Zeitung*
- „Kniffe für jeden Ausnahmezustand“ *Wirtschaft & Weiterbildung*
- „Ein hervorragendes Buch – für jeden, der mit der Öffentlichkeit zu tun hat.“ *Bloomberg TV*
- „Einprägsam und ausgesprochen interessant“ *Börsen-Zeitung*
- „Zahlreiche verblüffende Praxisbeispiele“ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*
- „Ein Buch, aus dem man lernen kann“ *Hamburger Abendblatt*
- „Hebt sich wohltuend aus der Masse der Ratgeberliteratur heraus“ *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*



Souverän auftreten Rhetorik – Präsentation – Argumentation

Hanser Verlag 2009, 248 Seiten, 14,90 Euro

Der Macht-Code Spielregeln der Manipulation

Hanser Verlag, 2., erw. Aufl. 2009, 255 Seiten, 19,90 Euro - Auch als Hörbuch auf 8 CDs

Fettnapf-Slalom für Manager In dreißig Tagen sicher ans Ziel

F.A.Z. Frankfurter Allgemeine Buch, 2007, 195 Seiten, 17,80 Euro

Der perfekte Auftritt Erste Hilfe für Manager in der Öffentlichkeit

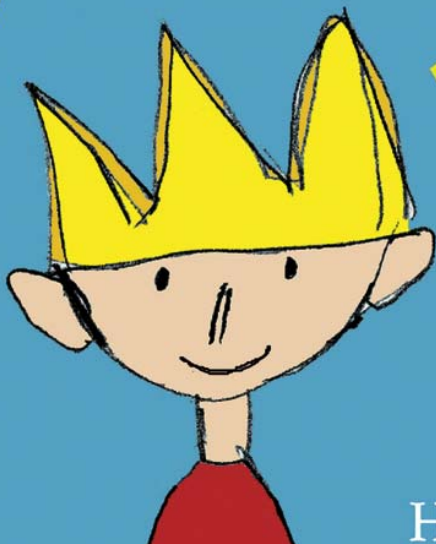
Murmann Verlag, 2. Auflage 2005, 214 Seiten, 22 Euro

12 Monate Top-Ten der *Financial Times Deutschland* und Platz 1 der *Capital*-Bestenliste

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

DAS AUTOREN-DUO

Reiner Neumann

Der Diplom-Psychologe ist seit Jahren ein gefragter Trainer und Berater. Zu den Kunden seiner erfolgreichen Seminare und Coachings zählen viele internationale Konzerne, aber auch mittelständische und kleinere Unternehmen. Reiner Neumann arbeitet regelmäßig mit Vorständen, Geschäftsführern und Personen des öffentlichen Lebens. Akademisch war Reiner Neumann nach dem Studium am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin und an der Ruhr-Universität Bochum tätig. Er hat häufig Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen und Business Schools. Seine Managementkompetenz gründet sich auf einer langjährigen Berufserfahrung als Manager und als Berater, davon sechs Jahre im Ausland. Er war unter anderem Leiter Personalentwicklung und Ausbildung für die Hamburg Mannheimer AG, Bereichsleiter bei Mummert und Kienbaum sowie Vice President der ABB Business Services.

Reiner Neumann führt seit Jahren Seminare mit Partnern wie dem F.A.Z.-Institut und der Deutschen Presseakademie durch und als Partner der Bernd Remmers Consultants. Er veröffentlicht Bücher und Aufsätze zu Themen aus dem Management.

Kontakt: r.neumann@neumannross.de

Alexander Ross

MSc (Comm), MAS, ist Wirtschaftsautor und Berater. Er trainiert Führungskräfte in Auftritt, Argumentation und Wirkung und ist als Redenschreiber für DAX-Vorstände tätig. Ross arbeitete 15 Jahre als Manager im In- und Ausland, war Gesellschafter einer IT-Firmengruppe für Zeitungsverlage in Deutschland, Direktor eines Schweizer E-Learning-Konzerns und Marketingchef einer Stiftungshochschule. Er schreibt über Wirtschaft, Politik und Wissenschaft für namhafte Medien wie *Spiegel Online*, *Handelsblatt*, *Capital*, *Welt*, *Financial Times Deutschland*, *Tagesspiegel* und *taz* und schrieb eineinhalb Jahre lang für das politische Magazin *Cicero*.

Der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler ist seit 2000 Dozent der Berliner Journalistenschule sowie für die Bundeswehr-Akademie, F.A.Z.-Institut, Deutsche Presseakademie und andere. Er war Vorstand des Verbands der Redenschreiber und ist gefragter Redner, Diskutant und Moderator.

Kontakt: a.ross@neumannross.de

Gemeinsam veröffentlichten Reiner Neumann und Alexander Ross neben zahlreichen Fachartikeln bereits mehrere Wirtschaftsbücher, darunter der Bestseller *Der perfekte Auftritt* (2004, mehr als 50 Wochen in den Bestenlisten), den *Fettnapf-Slalom für Manager* (2007) und *Der Macht-Code* (2007, 2. erweiterte Auflage 2009). *Souverän auftreten* ist ihr sechstes gemeinsames Buch.

INHALT

Vorwort	V
---------------	---

1 EINDRUCK

<i>Die Macht des ersten Moments</i>	1
---	---

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

2 KÖRPERSPRACHE

<i>Wirkung, die Hand und Fuß hat</i>	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

<i>Miteinander reden und Gehör finden</i>	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 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.“

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 gemurmertes 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

Reiner Neumann
Alexander Ross



Der
Macht-Code

Spielregeln der
MANIPULATION

2., erweiterte Auflage

HANSER

Reiner Neumann
Alexander Ross

Der Macht-Code

Spielregeln der Manipulation

HANSER

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Als der *Macht-Code* im Herbst 2007 erschien, war Bernard L. Madoff nur relativ wenigen ausgewählten Menschen ein Begriff. Seit Dezember 2008 kennt ihn die ganze Welt. 50 Milliarden Dollar – um diese unvorstellbare Summe Geld soll der US-Vermögensverwalter Madoff seine Anleger über viele Jahre hin betrogen haben. Gerade hatten wir den *Macht-Code* für die zweite Auflage überarbeitet, aktualisiert und um zwei neue Kapitel ergänzt, da wurden dank Madoff gleich mehrere der von uns beschriebenen Wirkfaktoren der Manipulation in der Wirklichkeit sichtbar.

Zum Beispiel die *Tue-Gutes-Nummer* und das psychologische Prinzip der Reziprozität: Wenn du von anderen etwas willst, gib zuerst selbst etwas. Madoff spendete gut 20 Millionen Dollar und lernte bei den vielen Charity-Events immer wieder reiche Menschen kennen. Mit ihrem frischen Geld lief seine Betrugsmaschine weiter. Madoff musste doch einfach ein Ass der Geldvermehrung sein, wenn so viele ihm Geld gaben – tatsächlich wirkte hier der *Lemming-Faktor* bei jedem neuen Kunden. Denn er war wie sie: erfolgreich, bestens vernetzt und gesellschaftlich etabliert – kurz: ein Gewinner. Und er zeigte seinen *Gewinner-Bonus* mit drei Villen in den USA und Frankreich und der Mitgliedschaft in sechs exklusiven Golfklubs.

Ein weiterer Grund für Madoffs fatalen Erfolg dürfte im *Komplexitäts-Argwohn* seiner Kunden liegen. Sie akzeptierten einfache, beständig steigende Erträge wie bei Staatsanleihen – statt zu erkennen, dass Aktienanlagen nur schwankende Ergebnisse liefern können. Selbst den Gegenbeweis – angetreten durch den Fondsmanager Harry Markopolos, der seit 1999 vor Madoff warnte – konnte weder die Anleger noch die Börsenaufsicht SEC zum Handeln bewegen. Noch im November 2008, nach der Lehman-Pleite, vertrauten sie

auf Madoffs *Zahlen-Schwurbel*, der ihnen wie bisher acht Prozent Rendite versprach. Er konnte die *Experten-Masche* immer wieder abziehen, weil er als Pionier des elektronischen Aktienhandels und als ehemaliger Vorsitzender der Börse Nasdaq für einen besonderen Kenner der Aktienmärkte gehalten wurde. Die Ermittlungen dürften noch weitere unserer Manipulationsbeispiele bestätigen.

In den beiden neuen Kapiteln betrachten wir vor allem die psychologischen Aspekte von Aufmerksamkeit und Wahrnehmung sowie die Rolle von Öffentlichkeit und Medien. Welche Mittel setzen wir ein, um bei Menschen einen von uns oder anderen gewünschten Eindruck zu hinterlassen? Genau hinsehen heißt es, sobald es Menschen in die Öffentlichkeit treibt. Authentisch bleiben, sich nicht verbiegen lassen wollen – das kann eher Probleme schaffen, wie uns das Beispiel von Kurt Beck zeigte. Gute Wirkung ist selten Zufall, aber oft das Ergebnis von zutreffender Selbsteinschätzung und guter Vorbereitung.

In diesem Sinne: Bleiben Sie kritisch – bei anderen und bei sich selbst!

Berlin, im Januar 2009

Reiner Neumann
Alexander Ross

INHALT

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE V

1 ZUM START

Das Leben ist kein Ponyhof.

Oder: Warum haben wir dieses Buch geschrieben? . . . 1

2 DER KOMPLEXITÄTS-ARGWOHN

Einfach = richtig.

Oder: Warum mögen wir lieber simple Lösungen, dafür
sogar falsche? 5

3 DER ZAHLEN-SCHWURBEL

Ein rundes Ergebnis kann nie stimmen.

Oder: Warum benutzt man Zahlen,
damit wir den Durchblick verlieren? 15

4 DIE EXPERTEN-MASCHE

Glauben Sie mir, ich bin Fachmann.

Oder: Warum können Experten darauf bauen,
dass wir ihnen vertrauen? 25

5 DIE STEREOTYP-FALLE

Das sehe ich doch auf den ersten Blick!

Oder: Warum stellen wir uns mit unserem Wissen
selber ein Bein? 35

6 DAS ORDNUNGS-PARADIGMA

He, das gilt auch für Sie!

Oder: Warum befolgen wir selbst unsinnige
Regeln? 47

-
- 7 DIE WORTWASCH-METHODE**
Das stimmt schon so.
Oder: Warum wirken manipulierte Begriffe? 55
- 8 DER DUELL-REFLEX**
Ohne Rücksicht auf Verluste.
Oder: Warum bringen oft Worte die Entscheidung? . 63
- 9 DER LEMMING-FAKTOR**
Milliarden Fliegen können nicht irren.
Oder: Warum folgen wir so gerne anderen? 73
- 10 DAS EINDRUCKS-PARADOX**
Schöne Menschen sind klüger.
Warum siegt Auftritt über Aussage? 83
- 11 DIE TUE-GUTES-NUMMER**
Wenn du Geld willst, gib zuerst.
Oder: Warum kann man uns mit Wohltätigkeit
leichter ausnehmen? 93
- 12 DER BEWERBER-NEXUS**
Dynamische(r) kompetente(r) Mitarbeiter(in) gesucht.
Oder: Warum sind manche Kandidaten erfolg-
reicher? 101
- 13 DER PROMI-FAKTOR**
Ich wäre gern auch so.
Oder: Warum orientieren wir uns an Stars? 113
- 14 DAS ÜBERREDUNGS-MUSTER**
Eigentlich wollte ich ja nicht.
Oder: Warum lassen wir uns doch immer wieder
überreden? 121

15 DER GEWINNER-BONUS

So sehen Sieger aus.

Oder: Warum wirkt der richtige Anzug so
überzeugend auf uns? 131

16 DAS EMOTIONS-ELEMENT

Das spür ich einfach.

Oder: Warum bewirken Gefühle oft mehr als
Fakten? 143

17 DIE HUMBUG-HOFFNUNG

Heilslehren und Patentrezepte.

Oder: Warum gehen wir Gurus und Geheimwissen
auf den Leim? 155

18 DIE AGGRESSIONS-ATTACKE

Ist ja schon gut.

Oder: Warum geben wir nach, auch wenn wir
im Recht sind? 171

19 DAS EGO-VERSPRECHEN

Der brave Mensch denkt an sich – selbst zuletzt.

Oder: Warum kommen Selbstdarsteller oft weiter
als fachliche Könnner? 185

20 DIE PUBLICITY-FALLE

SPIEGELein an der Wand ...

Oder: Warum kommen Menschen in die Medien –
und nicht wieder heraus? 201

21 DER ROLLEN-TAUSCH

So bin ich nun einmal.

Oder: Warum sind Sie als „Marke“ erfolgreicher? . 213

22 DAS THEORIE-GEBÄUDE

Das sagt die Wissenschaft dazu.

Oder: Warum verhalten sich Menschen so

und nicht anders? 225

DAS AUTOREN-DUO

Wir taten es doch nur für Sie.

Oder: Was wollen Sie noch über uns wissen? 249

DAS LITERATUR-VERZEICHNIS

Viele wissen mehr als zwei.

Welche Quellen haben wir genutzt? 251

9

DER LEMMING-FAKTOR

**Milliarden Fliegen können nicht irren.
Oder: Warum folgen wir so gerne anderen?**

„Was wir auf dem Parteitag gemacht haben, war ganz einfach. Es waren 10 000 Menschen in der Halle. Also bestellten wir 20 000 amerikanische Fähnchen. Warum so viele? Damit jeder in der Halle in beiden Händen welche halten konnte.“ Mit diesen Worten beschrieb ein US-Wahlkampfberater einen unscheinbaren, aber sehr wirksamen Kniff. Angewendet wurde er auf dem Parteitag der Demokraten 1984, als Walter Mondale den beliebten republikanischen Präsidenten Ronald Reagan herausforderte. Denn auf den Fernsehbildern von der Veranstaltung war am Ende nur ein einziges, dichtes Meer von Fahnen zu sehen – was für die Zuschauer an den Bildschirmen die Zahl der Anhänger der Demokraten optisch erheblich steigerte. Mondale verlor dennoch.

Warum wird so etwas gemacht? Wenn Sie jemanden von Ihrer Meinung überzeugen möchten, dann ist es sehr hilfreich, wenn Sie nicht der Einzige sind, der diese Meinung vertritt. Es fällt uns nämlich viel leichter, an etwas Interesse zu finden, wenn wir damit nicht alleine dastehen. Wir müssen dann auch nicht befürchten, dass wir in die unangenehme Situation kommen, uns als Einzige dafür rechtfertigen zu müssen.

Denn die Gruppe gibt uns Schutz. Einer allein kann etwas falsch sehen, aber doch nicht viele. Deshalb arbeiten Prediger genauso wie Verkäufer in Massenversammlungen und natürlich auch Politiker so gerne mit Gruppeneffekten. Ihre Verbündeten mischen sich, zum Teil in großer Zahl, unter das Publikum, das man gewinnen will. Es scheint zu wirken,

denn so arbeitet zum Beispiel seit Jahren der amerikanische Prediger Billy Graham bei jedem Auftritt mit Tausenden von Unterstützern im Saal. Durch ihr sehr ausgeprägtes zustimmendes Verhalten geben sie einen starken Anreiz für das übrige Publikum, sich der Sache zu öffnen, es positiv zu sehen und schließlich mitzutun, dafür zu sein und dafür zu spenden. Da überrascht es nicht, dass auch eine andere Branche, die sich für das Geld der Menschen interessiert, so vorgeht – nämlich die Strukturvertriebe bei ihren Rekrutierungs-events. Dort sind es oft die bereits angestellten Mitarbeiter des Unternehmens, die als Erste jubeln, sich erkennbar für die tollen Chancen begeistern und auch die Ersten sind, die sofort einen Vertrag unterzeichnen wollen.

Wer Zustimmung nicht dem Zufall überlassen will, spielt seine Möglichkeiten voll aus – selbst wenn es um subjektive Eindrücke, um Gefallen und persönlichen Geschmack geht. Etwa bei der Frage, welche Gesangsstimme „besser“ klingt. In Italien, dem Mutterland der großen Oper, ist dies keine Frage des Gesangs allein, sondern auch der Anhängerschaft. Seit über einem Jahrhundert ist es dort üblich, dass in der Oper organisierter und oft auch bezahlter Beifall gespendet wird, durch sogenannte Claqueure. Das ist keine Geheimdienstarbeit, sondern geschieht ganz offen. Oft kennt das Publikum die Claqueure bestimmter Sängerinnen und Sänger, man weiß also auch, welche Rolle sie spielen – und trotzdem wirkt ihr Enthusiasmus ansteckend und begeisternd. Ebenso gab es früher auch sogenannte Pleureusen, die auf Kommando schluchzen konnten, oder Bisseurs, deren „Bis“-Rufe ein zweites Mal oder mit „Encore!“ auf Französisch eine Wiederholung herbeiriefen. Im Theater bei Komödien kam der „Rieur“ mit seinem ansteckenden Lachen zum Einsatz. Die Stars selbst oder die Theaterleitung vergütete dies zum Beispiel nach Applaus oder Zwischenruf, die gut organisierten Gruppen der Claqueure unter Führung eines „Capo di Claque“ bekommen selbstverständlich Freikarten und oft auch Reisekosten zu auswärtigen Gastspielen. Schließlich darf man sich gerade auf fremdem Terrain nicht allein darauf

verlassen, dass das Publikum die Leistung der Künstler allein zu würdigen weiß.

Doch auch im Fernsehen und im Radio funktioniert dies mit dem Gelächter vom Band, den Lachkonserven an den Stellen, die zum Mitlachen animieren sollen, oder im TV-Studio bei Comedy-Sendungen durch Schilder „Jetzt lachen!“. Es hat sich herausgestellt, dass dieselbe Sendung mit Beifall von den Zuschauern als wesentlich lustiger eingeschätzt wird. Und dies auch dann, wenn die Testzuschauer wissen, dass das Lachen vom Band kommt oder gezielt verlangt wurde.

In einer Reihe von Experimenten, die er bereits in den 50er-Jahren begonnen hatte, studierte der Psychologe Solomon Asch die Art, wie Individuen reagieren, wenn sie mit einer Gruppe konfrontiert werden, die einvernehmlich und offensichtlich falsch agiert. Er beschloss, dem Experiment ein Urteil über Fakten zugrunde zu legen: Die Situation wurde so arrangiert, dass das Urteil offen abgegeben wurde. Asch beschrieb die Bedeutung des Problems wie folgt: „Wenn man den großen Einfluss von Gruppen in Betracht zieht, können wir dann einfach folgern, dass sie imstande sind, Personen zu einer beliebigen Änderung ihrer Meinung zu veranlassen? Können sie uns veranlassen, dass wir für falsch erklären, was wir gestern noch für richtig hielten? Die Antwort darauf scheint ‚Ja‘ zu lauten.“

Aschs Experiment wurde nach folgendem Grunddesign durchgeführt: Eine Gruppe von sieben bis neun Studenten versammelte sich in einem Raum, um an einem Wahrnehmungsexperiment teilzunehmen. Ihre Aufgabe war es, die Länge von Strichen zu bestimmen. Es handelte sich um eine Musterlinie, die mit drei anderen Linien zu vergleichen war. Immer war eine Linie gleich lang, zwei andere waren eindeutig kürzer oder länger. Jede Gruppe enthielt nur eine tatsächliche Versuchsperson, die anderen Teilnehmer waren vom Leiter des Experiments instruiert worden. Alle anderen Versuchsteilnehmer antworteten vor der tatsächlichen Versuchsperson.

Die Resultate zeigten etwas sehr Erstaunliches: Selbst wenn die Mehrheit eindeutig fehlerhafte Antworten gab, übte sie einen starken Druck auf die einzelne Person aus. Belegt wurde dadurch, dass in einer Kontrollgruppe Fehler in der Einschätzung der Länge nicht vorkamen. In den Versuchsgruppen machten 76 Prozent der Versuchspersonen Fehler – was es ihnen erlaubte, mit der Gruppenmeinung im Einklang zu bleiben. Dabei ist von besonderem Interesse, dass die meisten Personen sich des Einflusses der Gruppenmeinung auf ihre Urteile durchaus bewusst waren.

Aus diesem wie aus einer Reihe ähnlicher Experimente lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen:

- Je größer die Gruppe, desto größer ist die Tendenz des Individuums, sich anzupassen.
- Wenn konformes Verhalten verstärkt wird, steigt die Tendenz, sich auch zukünftig so zu verhalten.
- Individuen mit hohem Selbstwertgefühl sind weniger empfänglich für diese Einflüsse.

Wenn eine Meinung mehrfach unwidersprochen angehört wurde, glaubt man sie, auch wenn sie nicht einleuchtet. Wenn viele einer Meinung sind, stellt man lieber seine eigene Auffassung zurück. Für einen Menschen mit Machtanspruch geradezu eine Einladung zur Manipulation: Wer es versteht, eine Minderheitsmeinung als Mehrheitsmeinung darzustellen, der kann letztlich eine Minderheitsmeinung in eine Mehrheitsmeinung umfunktionieren. Nicht nur die Mehrheit beeinflusst uns (da jeder gern bei den Siegern sein möchte), auch Gruppen beeinflussen Individuen. Welche Rolle zum Beispiel ein Jugendlicher einnimmt, wird weitgehend von der Gruppe bestimmt. Auch Massen bei Großveranstaltungen und Demonstrationen wirken beeinflussend auf den Einzelnen. Das Gros, also die gesellschaftlichen Umstände, prägen dabei das Verhalten der Einzelpersonen. So wie die sozialen Faktoren der Gruppe Einfluss ausüben auf Normen (Kleider,

Sprache, Musikgeschmack und anderes), so kann die Abhängigkeit von der Gruppe auch bei Massenveranstaltungen zu Ritualen der Nachahmung führen, die man sonst vielleicht nur schwer verstehen kann.

Dabei sind Gruppen auf den ersten Blick etwas eher Banales: Formal definiert als drei oder mehr Personen, die miteinander interagieren. Diese Interaktion hat Dauer und Kontinuität, damit man von einer Gruppe sprechen kann. Gruppen haben immer eine innere Struktur, eine Abgrenzung nach außen und eine erkennbare Form von Zusammenhalt nach innen. Eine gewichtige Rolle spielen Macht, Statusunterschiede und Normen in sogenannten Gruppenstrukturen. Genau das ist es, was das Thema *Gruppen* spannend macht: Ihre Akzeptanz, ihr Leistungsvermögen, einfach ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, dass sie sich als Mitglied des Teams oder als Leiter in der Arbeit mit einer Gruppe zu rechtfinden. Die gute und die schlechte Leistung von Gruppen sind im Wesentlichen von der Struktur und der Qualität der Beziehungen abhängig. Die Identität von Teams bestimmt sich durch eigene „Traditionen“ und informelle Normen, Symbole der Zugehörigkeit und die Abgrenzung zu anderen Gruppen. Ebenso gibt es Regulative für die Aufnahme neuer Mitglieder.

Regeln und Normen in Gruppen erleichtern das Zusammenleben und die Zusammenarbeit. Gruppennormen entwickeln sich durch den „Import“ bekannter Normen, durch die Orientierung an Beispielen und durch die Entwicklung eigener Regeln. Nach einer „Erprobung“ in der Gruppe werden Normen akzeptiert und gelebt. Es gibt Konsequenzen, die die Einhaltung der Normen belohnen und einen Verstoß sanktionieren. Übliche und hilfreiche Normen in Gruppen sind Fairness, Gegenseitigkeit, Rücksichtnahme, die Erfüllung der Rollenerwartungen, „vernunftgeprägtes“ Verhalten und Regelungen für den Konfliktfall.

Immer entwickelt sich aber auch ein gewisser Gruppendruck, der im positiven Fall die Zugehörigkeit zur Gruppe unterstützt und die Identität sichert. Organisationen erwarten

von Mitgliedern, dass sie ihr Verhaltensspektrum einschränken und sich den Regeln, Werten und Normen der Gruppe anpassen. In Firmen nennt man das *Unternehmenskultur*. Ein erfolgreiches Team zeigt in der Arbeits- und Organisationspsychologie zum Beispiel folgende Charakteristiken:

Definierte Mitgliedschaft: Geklärte Rollen, Verantwortlichkeiten und Grenzen der Kompetenz; jedes Mitglied des Teams weiß, was von ihm erwartet wird.

Stabilität: Teams brauchen zumindest einen „harten Kern“ fester Mitglieder, um Kontinuität zu sichern.

Gemeinsame Ziele: Die Mitglieder des Teams müssen die Ziele kennen und akzeptieren. Sie brauchen eine Vorstellung davon, wie sich diese Ziele erreichen lassen. Die Identifikation mit den wichtigsten Zielen ist unabdingbar.

Zusammengehörigkeitsgefühl: Das Gefühl, „dazuzugehören“ und akzeptiert zu werden, kann durch gemeinsamen Austausch über Ideen, Arbeitsinhalt, Probleme und Gefühle unterstützt werden. Gemeinsame Aktivitäten unterstützen diese Wahrnehmung.

Abhängigkeit: Teams sind nur dann Teams, wenn Sie erfahren, dass der Erfolg des Einzelnen von der guten Leistung der anderen und ihrer Unterstützung abhängt.

Interaktion: Die Mitglieder müssen untereinander kommunizieren können und es auch tun, um als Team zu funktionieren. Von Zeit zu Zeit ist ein direktes Zusammentreffen hilfreich, um die Bindung aneinander zu unterstützen.

Belohnung: Gemeinsam herbeigeführte und erlebte Erfolge binden das Team zusammen, die Belohnung für erfolgreiche Arbeit sollte die gemeinsame Arbeit reflektieren.

Aber Gruppendruck wird dann gefährlich für ein gutes Funktionieren der Gruppe und das Wohlbefinden der Mitglieder, wenn bestimmte Grenzen überschritten werden. Der an sich notwendige und positive Glaube an die Gruppe führt dann zu Symptomen und Verhaltensweisen, die mitunter in der Katastrophe enden wie im November 1978. Damals verübten mehr als 920 Anhänger der Sekte The Peoples Temple Christian Church kollektiven Selbstmord

in der nach ihrem Führer benannten Siedlung Jonestown im Nordwesten Guyanas. Wie man heute weiß, taten es nicht alle freiwillig, doch der Massenselbstmord veranschaulicht das gedankenlose Einwilligen in ein sinnloses und furchtbares Geschehen.

Es muss aber gar nicht derart extrem sein, wenn eine Gruppe eine Eigendynamik erhält, in der nicht die beste Lösung, sondern Machtfragen und Manipulation die Oberhand gewinnen. In seinem Standardwerk „Victims of groupthink“ (1972) benannte der Psychologe Irving Janis unter anderem acht Faktoren, an denen sich erkennen ließ, wann die Suche nach einer Entscheidung im Konsens der Gruppe aufs falsche Gleis führte.

Vor allem das besondere und nicht automatisch berechnete Vertrauen in die Überlegenheit der Gruppe machte sich bemerkbar durch das Trugbild der Unverwundbarkeit (wir werden Erfolg haben, weil wir besonders gut sind) und die Annahme eines besonderen Ethos der Gruppe, der den einzelnen Mitgliedern die Suggestion erleichtert, die Ziele und Entscheidungen seien per se gut und richtig. Es versteht sich, dass in solchen Situationen selten andere Alternativen ernsthaft geprüft werden. Ein weiterer Stolperstein ist der Tunnelblick innerhalb der Gruppe, der neben Stereotypen und vorgeblicher Rationalität auch zu sehr selektiver Wahrnehmung von Informationen führen kann – wie für einen echten Goldgräber, für den nun einmal alles aussieht wie eine Spitzhacke und auch so benutzt wird.

Beim Erzielen einer Entscheidung im angestrebten Konsens zeigt sich für Janis schließlich ein starker Druck in Richtung Konformität und Übereinstimmung, oft durch direkte Aufforderung an Andersdenkende, die Position zu wechseln und die Sicht der anderen einzunehmen. Die Gruppe immunisiert sich gegen abweichendes Verhalten. Dies führt in der Folge auch dazu, dass oft abgeschwächte, entschärfte oder mehrdeutige Meinungen geäußert oder gleich verschwiegen werden – also die Schere im Kopf –, um einer offenen Festlegung und möglicher Konfrontation und Rechtfertigung zu

entgehen. Hier greift auch das Zerrbild der Einstimmigkeit, das innerhalb der Gruppe hergestellt wird durch gegenseitige Beobachtung der Reaktion der anderen auf vorgebrachte Meinungen und Vorschläge – wenn keiner was sagt oder andere leicht zustimmend nicken, dann stimmt es schon. Der letzte Faktor in Janis' Liste behandelt die Mischung aus Ideologie und Macht, nämlich wenn innerhalb der Gruppe Gedankenwächter oder Fackelträger der guten Sache aktiv werden, die für sich vor allem eine Aufgabe sehen: die Nummer eins vor den falschen Fragen und Gedanken zu schützen – mitunter aus ganz eigennütigen Motiven.

Doch wie kann man (sofern man es will) das Aufkommen von Groupthink verhindern? Viel hängt vom formellen oder informellen Führer, dem Vorsitzenden der Gruppe, ab. Seine Aufgabe ist zum Beispiel, sich nicht zu früh auf eine bevorzugte Lösung zu versteifen. Ebenso wirksam ist es, wenn ein Gruppenmitglied als *Advocatus Diaboli* auftritt und die anderen zu gedanklichen Alternativen auffordert – wie in der katholischen Kirche, aus der dieser „Anwalt des Teufels“ stammt. Damit wurde bis zur Abschaffung der Funktion im Jahre 1983 diejenige Person aus dem Kreise der Geistlichen bezeichnet, deren Aufgabe es war, in einem Verfahren der Selig- oder Heiligsprechung gegen die ausgewählte Person Argumente zu sammeln und im Verfahren vorzutragen. Diese Funktion kann ebenso wirksam sein wie unabhängige und aufgeteilte Gruppen oder die Möglichkeit von verdeckten Feedbacks. Bewährt hat sich schließlich nicht zuletzt auch die „frische Luft“ von außen, indem man unabhängige Dritte heranzieht. Vielleicht war es diese Erfahrung, die bei John F. Kennedy zu einer Erkenntnis führte, die von ihm überliefert ist und den Nutzen der Vielfalt von Meinungen beschreibt: Die Weisheit eines Führers und seine Sicherheit liegen in der Vielzahl seiner Berater.

Wie wir gesehen haben, kann es durchaus manipulative Züge tragen, wenn uns Gruppen von etwas überzeugen wollen. Das Problem ist, es sehen zu wollen und sehen zu können, was wirklich beabsichtigt ist. Nur selten können

wir die wahren Motive so klar und direkt erkennen wie bei den *Jubelpersern*, die im Juni 1967 den Schah von Persien bei seinem Berlinbesuch durch gezielten Jubel unterstützen sollten.

Gerade einmal rund 40 begeisterte Anhänger des Schahs durften sich innerhalb der Absperrungen mit ihren Begrüßungsplakaten für den Schah postieren. Man hielt sie für Studenten, später wurden sie von vielen als Mitarbeiter des persischen Geheimdienstes angesehen. Sie kamen nicht nur, um zu jubeln, sondern wussten auch, was sie bei Störungen und Protesten zu tun hatten. Denn noch bevor der Schah in Berlin ankam, hörte man aus der Menge der umstehenden Menschen Rufe wie „Mörder“ – und die Proteste steigerten sich, als der Schah vor dem Rathaus in Berlin eintraf. Kaum hatte er es betreten, zeigten die Jubelperser ihr wahres Gesicht: Sie nahmen die Plakate von den Haltestöcken herunter und schlugen mit diesen Stöcken und mit Stahlruten auf die Demonstranten hinter den Absperrungen ein.

Am Abend dieses Tages wurde in Berlin bei einer Demonstration gegen den Schah der Student Benno Ohnesorg von einem Polizisten erschossen. Der 2. Juni 1967 veränderte die Geschichte der Bundesrepublik.

„Konformität gegen Überzeugung.“

- ↳ Mengen beeindrucken uns. Mehrheiten beeinflussen uns.
- ↳ Es ist für jeden schwer, sich gegen Mehrheitsmeinungen zu behaupten.
- ↳ Konformität wird belohnt.
- ↳ Menschen mit weniger ausgeprägtem Selbstbewusstsein sind leichter zu beeinflussen.
- ↳ Wir alle gehören zu unterschiedlichen Gruppen, die unsere Meinungen und unser Verhalten beeinflussen.

Bleiben Sie kritisch:

- ↳ Ist das Thema wichtig genug?
- ↳ Meinen Sie das wirklich – oder wollen Sie nur Stress vermeiden?
- ↳ Was erreichen Sie durch Anpassung – was müssen Sie dafür aufgeben?
- ↳ Schadet die Umsetzung der Gruppenmeinung anderen, dem Unternehmen oder mir?
- ↳ Werden kritische Stimmen womöglich unterdrückt?