

## Eindruck und Auftritt: professionell und sicher wirken

### Erster Eindruck

In Bruchteilen von Sekunden machen wir uns ein Bild von anderen Menschen. Wir entscheiden spontan, was von dem anderen zu halten ist. Ein Relikt der menschlichen Entwicklungsgeschichte, nützlich und schwierig zugleich. Zum ersten Eindruck tragen all die Elemente bei, die wir auf den vorangehenden Seiten detailliert betrachtet haben – Gesichtsausdruck, Stimme, Gestik, Körperhaltung, Kleidung, die Art und Weise, wie wir angesprochen werden, und vieles mehr. Dieser erste Eindruck ist recht hartnäckig. Korrigiert werden kann er – wenn sich eine Gelegenheit dazu bietet. Manchmal bleibt der erste Eindruck jedoch der letzte! Es ist also leichter, sich von Beginn an um einen guten ersten Eindruck zu bemühen. Der positive erste Eindruck ist die beste Grundlage für die weitere Entwicklung der Beziehung.

Die zuerst wahrgenommenen Kriterien sind das Alter, das Geschlecht und die Attraktivität. Vor allem werden hier die Mimik, der Gang, der Geruch und die Stimme beachtet. Lachen wird als Freundlichkeit interpretiert, ein fester Blickkontakt als Selbstsicherheit. Für die 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 für Geselligkeit. Deutliche Signale unterdrücken undeutliche, ein dominantes kann alle anderen überstrahlen. Die betreffende Person wird schnell nach diesem einen Merkmal beurteilt. Wenige Signale werden als Langeweile interpretiert, der Beobachter braucht lange, um sich ein Bild zu machen. Nach ca. 90 Sekunden beginnen wir, den ersten Eindruck zu überprüfen.

**Der erste Eindruck  
hält sich hartnäckig**

**Bereiten Sie den ersten Eindruck vor**

Dieser gute erste Eindruck lässt sich – in Grenzen – planen. Was wissen Sie bereits über Ihren Gesprächspartner? In welcher Rolle werden Sie auftreten? Welche Erwartungen werden an Sie gestellt? Was mag Ihr Gesprächspartner, was mag er nicht? Gibt es Bezugspunkte (gemeinsame Bekannte, Interesse ...), die Sie zum Einstieg ansprechen können? Mit welchen Worten wollen Sie den anderen begrüßen? Sprechen Sie Ihren Partner nach Möglichkeit mit Namen an – oder wiederholen Sie den Namen, wenn Sie auf einen bisher Unbekannten treffen. Wenn Sie Menschen mit Namen ansprechen, signalisieren Sie Interesse. Zum ersten Eindruck gehört unbedingt der indirekte Kontakt: Wie melden Sie sich am Telefon – als Angerufener und als Anrufer? Am besten mit Namen, Vor- und Zuname klingen sympathischer als bloß „Schulze!“, die Firma gehört auch noch dazu und ein freundliches „Guten Tag!“ macht einen guten Eindruck. Freuen Sie sich über den Anruf – jemand hat Lust, mit Ihnen zu sprechen. Das Lächeln und Ihr sympathischer Tonfall helfen über die Hürde der ersten Kontaktaufnahme hinweg!

## Wirkung erzielen

- Sie fordern dazu auf, im Besprechungsraum nicht zu rauchen.
- Sie setzen eine Gehaltserhöhung durch.
- Sie bitten einen Kollegen, störendes Verhalten, z. B. permanentes Summen, einzustellen.
- Sie müssen zugeben, dass Sie komplett vergessen haben, eine übertragene Aufgabe zu erledigen.

**Mit „assertiveness“  
peinliche Situationen  
meistern**

Die geschilderten Situationen beinhalten einen gewissen Grad von Peinlichkeit. Für den einen mehr und für den anderen weniger. Vielleicht müssen Sie sich überwinden, aktiv zu werden. Gleichwohl haben Sie nur die Wahl zwischen dem Erdulden einer misslichen Situation oder dem beherzten Herangehen. Gefordert ist wirkungsvolles Handeln. Wenn Sie Ihre Interessen betonen und durchsetzen, sind Sie keineswegs eine „Zicke“ oder ein

„Sozialterrorist“. Das englische Wort „assertiveness“ beschreibt diesen Sachverhalt. Gemeint ist die Absicht, einen bestimmten Eindruck zu vermitteln, bestimmt aufzutreten und das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Wirkungsvolles Verhalten trägt zur Durchsetzung Ihrer legitimen Interessen bei – ohne die Rechte anderer zu beeinträchtigen.

Dies beinhaltet Ihr Recht, die eigenen Bedürfnisse als wichtig anzusehen und zu erfüllen, „Nein“ zu sagen ohne Schuldgefühle, der eigenen Position Gehör zu verschaffen und Nachdruck zu verleihen. Wirkung zu erzielen bedeutet, eigene Prioritäten zu setzen und sie sich nicht von anderen vorschreiben zu lassen, und es beinhaltet das Recht auf Fehler – auch auf eigene Fehler.

Nicht angemessen ist submissives oder gehorsames Verhalten als Verzicht auf die eigenen Rechte. Das wird dazu führen, dass Ihnen permanent unerfreuliche Arbeiten aufgetragen werden und sich zu allem Überfluss niemand für Ihre Meinung interessiert. Am Ende verlieren Sie Ihr Selbstbewusstsein und das Gefühl für den eigenen Wert. Ebenso nachteilig ist aggressives Verhalten und somit die Verletzung der Rechte anderer. Damit stoßen Sie sehr schnell auf Ablehnung, wenn nicht sogar auf Abwehr, und es dient ebenfalls nicht der Akzeptanz Ihrer Position bei anderen.

Wie können Sie sich also verhalten, um die beabsichtigte Wirkung zu erzielen?

### **Nein sagen**

- Treten Sie für Ihre Interessen ein. Beginnen Sie in einfachen Situationen und mit selbstverständlichen Bedürfnissen. Dehnen Sie dieses Verhalten auf Situationen aus, die Sie als kritisch erleben: „Lassen Sie mich zu Ende führen, was ich sagen wollte.“ – „Sie sind zu spät. Die Sitzung war für 9 Uhr angesetzt.“ Üben Sie, dabei laut und deutlich zu sprechen, nehmen Sie Blickkontakt auf. Wird Ihre Bemerkung ignoriert, so wiederholen Sie sie ein wenig lauter und flechten den Namen des Angesprochenen ein.
- Sprechen Sie das kritische Verhalten offen an und überlassen Sie es dem anderen, sich zu erklären. Fragen Sie den anderen nach den Gründen. Zeigen Sie keine falsche Scheu! Störendes

### **So erzielen Sie die beabsichtigte Wirkung**

oder aggressives Verhalten Ihnen oder anderen gegenüber dürfen und sollten Sie zum Thema machen. Je länger Sie einen Angriff dulden, umso schwerer wird es Ihnen fallen, sich zur Wehr zu setzen. Benennen Sie das Verhalten und fragen Sie: „Warum tun Sie das?“ – „Was wollen Sie damit bezwecken?“ – „Ist Ihnen noch gar nicht aufgefallen, dass Sie mich/ andere damit einschränken / belästigen?“

- Lassen Sie sich durch Beschwichtigungsversuche („Nun hab dich doch nicht so!“ – „Nur diese fünf Minuten, reg dich nicht so auf.“) nicht aus der Bahn werden. Wiederholen Sie Ihr Anliegen und bestehen Sie auf einer Klärung.
- Weisen Sie auf Diskrepanzen zwischen vereinbartem und tatsächlichem Verhalten hin, auf Terminüberschreitungen, Qualitätsmängel oder Missachtung von Regeln. Sie können von Ihrem Vertrauen in das gegebene Wort sprechen und den Nutzen für den anderen herausstellen, wenn er sich an die Regeln hält.
- Wenn diese Interventionen nicht fruchten, weisen Sie auf die Konsequenzen des Tuns hin. Diese Alternative ist dann sinnvoll, wenn das problematische Handeln tatsächlich durch Sie oder durch andere sanktioniert werden kann.

### **Unterstreichen Sie Aussagen mit der Körpersprache**

Sprechen Sie deutlich und verständlich. Formulieren sie einfache, kurze Sätze. Sprechen Sie eher langsam, steigern Sie auf keinen Fall das Tempo im Verlauf des Gesprächs. Vermeiden Sie Schuldzuweisungen oder Drohungen. Gerader Stand oder aufrechtes Sitzen und offene Körperhaltung sind ebenso hilfreich. Nehmen Sie Blickkontakt auf und verwenden Sie den Namen des Angesprochenen. Um Ihren Worten besondere Bedeutung zu verleihen, können Sie auch aufstehen oder ein wenig auf den anderen zugehen. Die persönliche Distanz sollte auf keinen Fall unterschritten werden. Vermeiden Sie aggressive Gesten.

Immer wieder werden Ihnen Menschen begegnen, die in ihren Verhaltensmustern Ähnlichkeiten zu anderen aufweisen. Diese Typen können Sie dann auch nach einem ähnlichen Rezept „behandeln“:

→ Da gibt es den „500-Pfund-Gorilla“ – eine hierarchisch hoch stehende Führungskraft, ein einflussreicher Kollege oder jemand, der relevante Ressourcen kontrolliert. Diese Menschen haben die Neigung, genau das zu tun, was ihnen gefällt. Sie sichern sich lange Redebeiträge oder beenden Diskussionen („Wir brauchen nicht mehr darüber zu sprechen. Ich weiß schon, was ich machen werde.“), sie nehmen Ihnen die Leitung der Besprechung und die Moderation des Workshops aus der Hand oder sie sagen Ihnen, was genau Sie wann wie zu tun haben. Einen Machtkampf werden Sie nur selten bestehen. Und dann bleibt die Frage, ob der errungene Sieg sich gelohnt hat. Versuchen Sie, Entscheider und andere einflussreiche Personen frühzeitig einzubinden. Berücksichtigen Sie ihre Interessen in Veranstaltungen und Zweiergesprächen. Wenn das nicht geht, bemühen Sie sich um die Vereinbarung von Spielregeln – idealerweise mit der ganzen Gruppe. Sie haben mehr Rückhalt und die Hemmschwelle wird höher. Moderationstechniken empfehlen sich eher als freie Diskussionen. In schwierigen Situationen betonen Sie die Regeln und deren Bedeutung für ein konstruktives Ergebnis. Danken Sie für Beiträge und sprechen Sie dann gezielt andere Mitglieder der Gruppe an. Formulieren Sie einen Nutzen für diese „Herrscher des Urwalds“, den Sie danach mit dem von Ihnen gewählten Prozedere verknüpfen. Und wenn das alles nicht hilft: Übergeben Sie – dezent, aber bestimmt. Sie befreien sich damit aus der Verantwortung für ein Ergebnis, das Sie nicht wirklich beeinflussen können.

→ Aus völlig anderem Holz geschnitzt sind ruhige, zurückhaltende Kollegen. Sie kommen still und leise herein, schweigen und bemühen sich, nur nicht aufzufallen. Sie leisten keine Beiträge und enthalten sich bei Beschlüssen häufig der Stimme. Binden Sie Ihre Kollegen ein. Sprechen Sie sie direkt an und ermuntern sie zu Beiträgen, fordern Sie zu Stellungnahmen auf. Manchmal hilft es, wenn Sie mit motivierenden Fragen die Erfahrung oder die Fähigkeiten ansprechen („Frau Behrens, Ihre Meinung als Expertin für Steuerfragen ist hier

**Machtkampf?**  
**Nein danke**

**Bloß nicht auffallen!**

besonders wertvoll! ...“). Betonen Sie die Bedeutung der aktiven Teilnahme am Gespräch.

### **Vielredner und Zwischenrufer**

- Nicht so wichtig wie die Hierarchen – aber auch gar nicht schweigsam – sind die Vielredner. Sie leisten zu jeder Frage einen Beitrag und kommentieren oft auch noch Nebensächlichkeiten laut und deutlich. Sie leisten mit Vorliebe lange Redebeiträge und sprechen zusätzlich gerne mit Nachbarn. In besonders kritischen Fällen sind es diese Kollegen, die viele Zwischenrufe machen, laufend unqualifizierte Fragen stellen oder sogar mit Killerphrasen die Kontinuität der Arbeit und den Erfolg für alle gefährden. Ein Ansatzpunkt ist auch hier die Vereinbarung von Spielregeln („Direkt nach meinem Vortrag werde ich gerne alle Fragen beantworten!“). Häufig hilft auch sanfte Ironie („Herzlichen Dank für Ihr Co-Referat!“), ansonsten greifen Sie in die Kiste der Schlagfertigkeit. Besonders penetrante oder hartnäckige Exemplare sollten Sie in einer Pause auf das Verhalten ansprechen und um Mäßigung bitten.

### **Erbsenzähler**

- Recht hinderlich ist auch die Gattung der „Pieseppampel“ – aber nicht selten. Sie reiben sich an Kleinigkeiten und sind standhaft bemüht, diese zum Hauptthema zu machen. Von den Pieseppampeln gibt es die Unfokussierten, die sich über nebensächliche Aspekte aufregen („Für Re-Engineering gibt es doch sicher auch ein deutsches Wort?“ – „Sie sagten, wir müssen den Teilmarkt „erobern“, also diese Wortwahl finde ich viel zu aggressiv!“ – „Das soll ein gutes Konzept sein? Ich habe fünf Rechtschreibfehler gefunden!“ – „Es gibt da aber einen Artikel von Thönessen – der behauptet genau das Gegenteil!“), und die Kleinigkeitskrämer, die sich bei Details stundenlang aufhalten möchten („Bevor wir diese Frage klären, sollten wir erst einmal grundsätzlich diskutieren, was wir tun können, wenn der – zugegebenermaßen seltene, aber immerhin mögliche – Fall eintritt, dass ...“ – „Die Schulung ist ein wichtiger Teil des neuen Beurteilungssystems. Am zweiten Schulungstag um 14.17 Uhr sollten wir daher ...“). In beiden Fällen werden Sie Ihre liebe Mühe haben. Vermeiden Sie jede Diskussion – es

dauert ewig und alle übrigen Zuhörer langweilen sich zu Tode. Sie haben auch keine Chance, denn irgendeine Kleinigkeit findet sich immer noch. Stellen Sie Fragen zurück, bieten Sie an, nach der Veranstaltung darüber zu sprechen. Verweisen Sie auf Prioritäten und das Interesse aller am Thema. Hinterfragen Sie die Bedeutung der angesprochenen Themen für das Ergebnis. Wenn auch das nicht hilft: Schlagfertige Antworten wirken häufig Wunder!

- Streithähne wollen Recht behalten. Sie wollen Ihnen zeigen, dass sie erfahrener, kompetenter, klüger sind als Sie. Sie suchen den Machtkampf – in der festen Absicht, ihn zu gewinnen („Das können Sie doch gar nicht beurteilen. Wer nicht wie ich ...“ – „Ich habe mich gründlich über das Thema informiert. Und nach meinen Quellen ...“ – „Sie als Berater müssen das Konzept ja auch nicht umsetzen!“). Lassen Sie sich nicht auf das Duell ein – vermeiden Sie Erklärungen oder gar Diskussionen, variieren Sie Ihren Umgang mit Fragen, setzen Sie Ihre Schlagfertigkeit ein. Anders werden Sie definitiv nicht vorankommen!
- Sehr störend ist oft auch der Spaßvogel. Er findet zu allem eine lustige Bemerkung, am besten lautstark vorgetragen, lacht häufig laut, und wenn es gerade nicht passt, knöpft er sich den Nachbarn vor. Sie haben keine andere Wahl: Diesen Witzbold müssen Sie zum Schweigen bringen – deckeln Sie seine Scherze, sprechen Sie in der Pause mit ihm, bringen Sie ihn auf jeden Fall zum Schweigen. Im besten Fall nervt er („lediglich“) alle anderen, im schlimmsten stiehlt er Ihnen durch seine Scherze die Show und macht aus einem wichtigen Workshop eine Karnevalssitzung.

**Streithähne**

**Stopfen Sie Spaßvögeln den Schnabel**

## Dress for Success

Der Architekt in Lederjacke und lehmigen Stiefeln in der Bank – und im Nadelstreifenanzug mit glänzenden Schuhen auf der Baustelle? Doch wohl eher umgekehrt. Anders wäre es ein Stil-