

A photograph of two children from behind, wearing superhero costumes. The child on the left has a red cape with a yellow lightning bolt on the back and red wristbands with white lightning bolts. The child on the right has a red cape with a white star on the back and red wristbands with white stars. Both children have their fists raised in the air. The background is a bright, clear sky over a cityscape.

HELFER, DIE UNS HELFEN

Wenn Menschen Informationen tauschen und andere zum Handeln bewegen möchten, tun sie dies gewöhnlich mithilfe von Sprache. Weil jeder jeden Tag die Sprache für die verschiedensten Zwecke verwendet, fällt keinem mehr auf, dass alle auch mit anderen Systemen kommunizieren. Diese stummen Teamplayer können das, was anderen mitgeteilt werden soll, stützen oder sabotieren.

Jens Kegel

DIE ÜBERLANGE WIRKUNG DES ERSTEN

Der erste Eindruck ist entscheidend dafür, wie andere uns sehen, in welche Schublade sie uns stecken, wie sie mit uns umgehen, welches Image sie uns verpassen. Umfangreiche Tests zeigen: Der erste Eindruck entsteht innerhalb der ersten Sekunden. Wir alle wissen das, die Wissenschaftler bestätigen es, aber nur wenige nutzen diese einfache Erkenntnis. Noch wichtiger an dieser scheinbar allseits bekannten Binsenwahrheit aber ist, dass der erste Eindruck das Verhalten, Denken und Fühlen unserer Kommunikations-Partner entscheidend prägt, selbst für die kommenden Stunden, Tage oder gar Monate. Da hilft es auch nichts, wenn wir uns anders verhalten, als der erste Eindruck dies nahelegt, denn er ist äußerst stabil und sehr resistent gegen Änderungen. Wer also das erste Auftreten bewusst an seinem persönlichen Zielimage und den eigenen Zielen ausrichtet, schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe. Man benötigt einfach weniger Kraft und Energie, um das Gegenüber von seiner Person und seinen Zielen zu überzeugen. Zugleich kann man diese Energie auf die eigentliche Arbeit und deren Inhalte richten. Dazu bedarf es nicht viel. Zum

Ersten müssen wir uns klarmachen, dass Fremdbild und Eigenbild meist voneinander abweichen. Menschen betrachten sich selbst – wenn sie psychisch gesund sind – meist positiver, als ihre Umwelt dies tut. Nach der Erkenntnis, dass es Unterschiede gibt zwischen Eigen- und Fremdbild, folgt der Schritt der Analyse. Welch ein Typ bin ich, wie wirke ich, welche Farbe steht mir, welche Kleidung passt zu mir?

Der Begriff dazu heißt Primacy-Effekt. Er beschreibt eine Erscheinung, die bereits Millionen Jahre alt ist. Als unsere Vorfahren von den Bäumen stiegen und in der fast baumlosen Savanne nach Freund, Feind und etwas Essbarem Ausschau hielten, hatten sie wenig Zeit. Schnell mussten sie entscheiden, wem sie trauen können und wer mit ihnen auf die Jagd geht. Heute ist das nicht anders. Wenn wir einen anderen Menschen das erste Mal sehen, öffnen wir eine Schublade und stopfen ihn hinein: Geschäftsmann, Penner, Bauarbeiter, Lehrer, Fußballer, Friseurin, Zahnarzthelferin, Ärztin und so weiter. Dies geht sogar so weit, dass Männer wie Frauen bei einem ersten Treffen in Bruchteilen von Sekunden den anderen als sexuell attraktiv oder unattraktiv einschätzen. Auch wer jetzt

entrüstet protestiert – wir alle gehen so vor, es wird uns nur nicht bewusst. Der Primacy-Effekt lauert ständig in unserem Hinterkopf, wenn wir Menschen das erste Mal sehen, er ist nicht abzuschalten. Um nicht in seine Fallen zu tappen, sollte man sich klarmachen, dass der erste Eindruck nicht immer stimmen muss.

Das alles wäre ja nicht schlimm, denn denkende Menschen können ihr erstes Urteil ändern – tun sie aber meistens nicht. Wie die Psychologen herausgefunden haben, ist der erste Eindruck oft so stark, dass nachfolgende Informationen diesem nichts anhaben können. Wenn der andere erst mal in der Schublade steckt, in die wir ihn gepackt haben, muss er sehr viel Mühe und Zeit aufwenden, um aus dieser wieder herauszukrabbeln – in den meisten Fällen ist es sogar unmöglich.

DER RAUM SPRICHT LEISE MIT

Räume beeinflussen menschliche Kommunikation viel stärker, als uns dies in den meisten Fällen bewusst wird, denn sie beeinflussen unbewusst. Hinzu kommt, dass uns anezogen wurde, in verschiedenen Räumen unterschiedliches Verhalten an den Tag zu legen. In einer Kirche gehen Menschen automatisch langsamer, sprechen leiser und fühlen sich für Momente



kleiner, als sie eigentlich sind. In einem Stadion hingegen kann man brüllen, wie der Schnabel gewachsen ist – Kraftausdrücke sind hier an der Tagesordnung und stören niemanden. In einem feierlich hergerichteten Saal wiederum passt man sein Verhalten und die Sprache sofort diesem Umfeld an. Mit der Nase, den Augen und Ohren nehmen wir Informationen über den Raum eher unbewusst als bewusst auf. Dennoch übt der Raum, in dem man sich aufhält, immer einen großen Einfluss auf die Gespräche oder andere kommunikative Handlungen aus.

Der Anthropologe Edward T. Hall schlussfolgert in seinem Buch „Die Sprache des Raumes“ daraus, dass wir diese stummen Zeichen ebenso leicht lesen und verstehen sollten wie die sprachlichen. Dies ist nicht etwa nebensächlich, sondern kann ganz beträchtliche Auswirkungen haben, noch bevor Sprecher

das erste Wort sagen. Fühlen sich die Gesprächspartner in einem bestimmten Raum unwohl, nützt auch eine ausgefeilte Argumentation nichts.

Umberto Eco, den viele als Schriftsteller kennen, war einer der weltweit führenden Wissenschaftler, die sich mit allen möglichen Zeichen beschäftigten. Der Professor unterschied zwischen erster und zweiter Funktion von Gegenständen, Räumen und Gebäuden. So besitzt zum Beispiel ein Thron als erste Funktion jene des Sitzens; die zweite jedoch ist jene des Präsentierens. An diesem Beispiel wird klar, dass die zweite Funktion die erste überlagern kann und viel wichtiger wird als die ursprüngliche. Auch Räume besitzen eine erste, also eigentliche Funktion, für die sie gemacht wurden. Zusätzlich verfügen sie aber auch über eine zweite, die zu beachten ist. Die erste Funktion eines Raumes besteht norma-

lerweise darin, einen Bereich von anderen abzugrenzen, um dort zu arbeiten, zu wohnen oder Ähnliches. Die erste Funktion einer Hotel-Lobby zum Beispiel ist eine ganz nüchterne. Hier geht es darum, die Gäste zu empfangen, sie sollen am Tresen einchecken und sich orientieren.

Weil jeder Raum das eigene Verhalten und das der Gesprächspartner unbewusst beeinflusst, darf man also die Wahl des Raumes nicht dem Zufall überlassen. In offiziellen Räumen kleiden Menschen sich nicht nur anders, sie verhalten sich unbewusst auch anders. Sie sprechen unbewusst offizieller, verwenden andere Worte, bewegen sich gezwungener, legen andere Mimik und Gestik an den Tag. Sie befinden sich in keiner privaten Situation, sondern in einer öffentlichen.

Für welchen Raum man sich letzten Endes entscheidet, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Ist es ein Erstgespräch,

ein offizielles oder inoffizielles Treffen, ein erstes Kennenlernen oder sogar ein Vertragsabschluss? Wie viele Menschen kommen? Sind nur zwei oder mehr Personen beteiligt? Wer ist mit wem bekannt oder nicht? Ist es die erste Veranstaltung oder bereits die zweite oder dritte? Möchte ich plaudern, Kontakt anbahnen, verhandeln, kritisieren, fordern?

SEGNE SIE DAS ZEITLICHE

Neben Räumen wirkt auch die Zeit auf jede Kommunikation ein, auch wenn uns dies meist nur dann bewusst wird, wenn irgendetwas nicht stimmt. Nehmen wir das Beispiel Leistungskurve. Das gute alte Mittagsschläfchen, welches neudeutsch als „power-napping“ daherkommt, ist eine Folge dieser biologisch festgelegten Unterschiede. Die Kurve erreicht zwischen zehn und elf Uhr vormittags ihren Höhepunkt und sinkt anschließend kontinuierlich bis gegen vierzehn Uhr ab. Dann geht es bis zur Tagesschau wieder aufwärts. Von individuellen Abweichungen abgesehen, müssten also wichtige Gespräche, Vorträge, Verhandlungen gerade dann stattfinden, wenn ganz Deutschland zum Frühstückchen

greift, also gegen zehn Uhr vormittags. Weil wir aber nicht alle in diesem Zeitraum Wichtiges miteinander besprechen, Gespräche führen oder andere zentrale kommunikative Handlungen durchführen, ist davon auszugehen: Die Gesprächspartner befinden sich außerhalb dieser Zeit wahrscheinlich nicht auf der Höhe ihrer Leistungsfähigkeit, was wiederum bedeutet: einfach, klar und verständlich strukturieren, nicht zu viele Informationen, eher leichte Kost und Plaudern als verbale Schweinshaxe und geistige Anstrengung.

Es gibt aber noch weitere Gründe, die Zeit im Auge zu behalten. Wer zu spät kommt oder die vereinbarte Zeit überzieht, sendet dem Gesprächspartner bereits negative Botschaften. Der andere wertet dieses Verhalten als Indiz für den Grad der Einstellung ihm gegenüber, was sich wiederum auf die Aufnahme und Verarbeitung des Gesagten auswirkt. Auch beim Sprechen selbst wird die Zeit zum bedeutenden Kommunikationsfaktor. Sprinten wir durch unser Programm, oder geben wir den anderen ausreichend Zeit, nachzuvollziehen und zu verstehen? Viel zu häufig lässt sich beobachten, dass

Kommunikationspartner, vor allem beim ersten Mal, mit zu vielen Informationen in einem zu hohen Tempo zugeschüttet werden. Die Gehirnforscher konnten nachweisen, dass Kommunikationspartner zwar den Anschein vermitteln, dass sie noch bei der Sache sind – in Wahrheit aber haben sie nach der ersten Viertelstunde bereits abgeschaltet.

Auch ein sprachlicher Aspekt der Zeit ist nicht unwichtig. Ungenaue Zeitangaben wie bald, früher, pünktlich werden nicht nur von Kultur zu Kultur, sondern auch individuell anders verstanden. Formulieren Sie also möglichst genau, denn Genauigkeit vermittelt den Kommunikationspartnern die unterschwellige Botschaft: exakt, zuverlässig, geplant, strukturiert. Es lohnt also, die Zeit und ihre verschiedenen Aspekte nicht aus den Augen zu lassen: pünktlich zum Termin erscheinen, langsam sprechen, genau formulieren und auch mithilfe von (möglichst genauen) Zeitbegriffen strukturieren. Wenn möglich, legen Sie wichtige Gespräche und Termine in die Zeit um zehn Uhr vormittags, denn da sind die meisten der Gesprächspartner munter und aufnahmebereit.

Rahmenvertrag D&O-Versicherung für Vereins-/Verbandsmitglieder in der DGVM



in Kooperation mit



BUSINESS PROTECTION
Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Ihre Ansprechpartnerin:
Gunhild Peiniger, Geschäftsführerin
Telefon +49 (0)40 413 45 32-0
Telefax +49 (0)40 413 45 32-16
gunhild.peiniger@pp-business.de
Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

Gegenstand der **D&O-Versicherung** sind Pflichtverstöße, die zu Vermögensschäden führen, für die **Vereins-/Verbandsorgane** aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen **schadenersatzpflichtig** sind und für die diese persönlich mit dem **gesamten Privatvermögen** einzustehen haben. In Zusammenarbeit mit der DGVM haben wir ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt, welches auch das Ehrenamt schützt.

Prämienbeispiel bei einem Haushaltsvolumen bis max. € 50 Mio. und einer Vertragslaufzeit von 24 Monaten:

Versicherungssumme € 250.000,00	Prämie € 315,00*
--	-----------------------------------

* Jahresprämie zzgl. 19% VSt.

Für Informationen, auch zu weiteren Versicherungssparten besuchen Sie unsere Homepage:
www.dgvm-assekuranz.de

GESPRÄCHSPARTNER NEHMEN SEHR WOHL WAHR, OB WIR UNSERE UNTERLAGEN AUS EINER EINKAUFSTÜTE ODER EINER LEDERMAPPE HERAUSNEHMEN. SIE REGISTRIEREN MIT SICHERHEIT, OB WIR MIT DEM BILLIG-KUGELSCHREIBER ODER EINEM MARKENSTIFT HANTIEREN, DENN AUCH MIT DIESEN DINGEN SENDEN WIR UNBEWUSST IMMER BOTSCHAFTEN: ICH LEGE WERT AUF QUALITÄT. ODER EBEN NICHT. UND UNSER KOMMUNIKATIONSPARTNER WIRD DIESE BOTSCHAFTEN MIT SICHERHEIT DECHIFFRIEREN.

KLEIDER MACHEN LEUTE ... ACCESSOIRES AUCH

Am Anfang spielt das Äußere, wie wir bereits im Zusammenhang mit dem ersten Eindruck gesehen haben, eine große Rolle. Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob man anderen Menschen beim ersten Mal in Freizeitkleidung gegenübertritt, im feinen Zwirn oder in einer Mischung aus beidem. Weil der erste Eindruck, den Menschen voneinander haben, ihre gesamte spätere private oder berufliche Beziehung beeinflusst, ist auch die Kleidung entsprechend dem Anlass auszuwählen. Weil Menschen – vor allem bei einer ersten Begegnung – nur ein ganz vages Bild voneinander besitzen, suchen sie gezielt nach Anhaltspunkten, um möglichst schnell zu erkennen, mit wem sie es hier eigentlich zu tun haben. Wer unsicher ist, sollte eine Farb- und Stil-Beraterin zurate ziehen. Sie wird sich Zeit nehmen, um Farben, Formen und Stil der Kleidung an das Individuum und sein Ziel-Image anzupassen.

Daneben spielen verwendete Gegenstände eine nicht zu unterschätzende Wirkung. Gesprächspartner nehmen sehr wohl wahr, ob wir unsere Unterlagen aus einer Einkaufstüte oder einer Ledermappe herausnehmen. Sie registrieren mit Sicherheit, ob wir mit dem Billig-Kugelschreiber oder einem Markenstift hantieren, denn auch mit diesen Dingen senden wir unbewusst immer Botschaften: Ich lege Wert auf Qualität. Oder eben nicht. Was ich schreibe, mir notiere, schriftlich festhalte, ist mir so wichtig, dass ich dies nicht mit Billigware aus Fernost festhalte. Und unser Kommunikationspartner wird diese Botschaften mit Sicherheit – wenn auch unbewusst – dechiffrieren.

DIE NASE EMPFÄNGT OHNE UMWEGE

Wissenschaftler haben in den letzten Jahren Erstaunliches zum Thema Duft und Riechen herausgefunden und wie die Nase beim Fühlen und Handeln mitentscheidet. Das haben – wie könn-

te es anders sein – US-amerikanische Unternehmen bereits genutzt, um zielgerichtet neue Kunden zu locken, alte zu halten und natürlich alle zum Kaufen zu bewegen.

In Chicago wollte sich das Hotel „four points“ von der Konkurrenz dadurch abheben, dass es den Aspekt des Wohlfühlens in den Mittelpunkt stellt. Wer die Lobby dieses Hotels betritt, soll sich möglichst schnell wie zu Hause fühlen und darum länger bleiben oder wiederkommen. Die Manager verwenden dafür einen Duft, der an frisch gebackenen Apfelkuchen erinnert.

Auch in anderen Bereichen des Alltags spielen Düfte eine große Rolle. So hat sich zum Beispiel gezeigt, dass bei Bewerbungs- oder Einstellungsgesprächen jene Bewerber bei männlichen Chefs schlechte Karten hatten, die Parfüm benutzten. Dabei war es egal, ob die Bewerber männlich oder weiblich waren. Männer, welche Gespräche mit parfümierten Kandidaten und Kandidatinnen durchführten, hielten also die duftenden Bewerber für weniger geeignet und misstrauten deren Eigenschaften und Leistungen. Das Unternehmen „starbucks“ hat ebenfalls erkannt, wie wichtig Düfte sind. Betritt man eine Filiale, riecht es angenehm nach Kaffee. Weil dies unsere Lust nach dem heißen Getränk erhöht, wird den Mitarbeitern untersagt, irgendein Parfüm aufzulegen. Nichts soll den Kaffeeduft stören und die Nase vielleicht irritieren. Interessant ist jetzt, welche Schlussfolgerungen man aus alledem ziehen kann. Zuerst einmal ist es eben nicht egal, ob man bei einem Gespräch riecht oder nicht. Wie alle anderen Informationen auch, welche Sprecher aussenden, nehmen die Gesprächspartner sehr wohl unterschiedliche Düfte wahr. Genauso wie die Kleidung sollte also auch der persönliche Duft auf die jeweiligen Kommunikationsziele abgestimmt sein. Und wenn ein Mann mit einem Mann kommuniziert, sollte Mann



besser auf Parfüm verzichten oder es zumindest nur äußerst sparsam verwenden. Auch Räume, in denen Menschen miteinander sprechen, sind natürlich nicht frei von Duftmolekülen. Wir fühlen uns eben auch wohl, wenn es frisch, sauber und nicht abgestanden oder muffig riecht.

DIE WIRKUNG VON MUSIK

Ein letztes, wenig beachtetes Zeichensystem ist Musik. Die wichtigsten Ergebnisse der Forschung fasse ich hier zusammen: Musik ist mit Gefühlen verbunden. Bei Bedarf werden genau diese Emotionen wieder aufgerufen, wenn die entsprechende Musik erklingt. Durch Musik sind Menschen in der Lage, Inhalte besser zu behalten, weil Sprache an eine rhythmische Struktur gebunden wird. Dichtung heißt nicht umsonst Lyrik (von Lyra, einem Instrument), denn die frühen Wandersänger konnten nicht schreiben und mussten sich dennoch

viele Texte merken – also koppelten sie ihre Texte an Melodien. Wenn sie diese dann sangen, erinnerten sie sich automatisch an die dazugehörenden Worte. Musik kann die Aufmerksamkeit erhöhen, zum Beispiel bei einer langweiligen Autofahrt. Sie kann aber auch das genaue Gegenteil bewirken, wenn der Fahrer beim Autofahren durch die Berge sowieso schon abgelenkt ist. Untersuchungen haben zum Beispiel ergeben, dass sich die Zahl der Unfälle erhöht, wenn Fahrer schnelle und laute Musik hören. Musik kann Menschen in eine bestimmte Stimmung versetzen, die unseren kommunikativen Zielen entspricht. Allerdings darf sie dann nur begleitend und nie aufdringlich sein, denn Menschen haben unterschiedlichen Musikgeschmack und verschiedene Hörgewohnheiten.

Wer sich also sein kommunikatives Leben erleichtern möchte, sollte sich aller Zeichen bewusst werden, die neben der

Sprache wirken. Wer sie parallel zu den verbalen Äußerungen einsetzt, verstärkt die Wirkung seiner Worte und wird es leichter haben, seine Ziele zu erreichen. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



sorgt dafür, dass Führungskräfte erfolgreich werden oder bleiben – als Coach, Trainer, Ghostwriter, Autor und Berater. Darüber hinaus erstellt er integrierte Kommunikations- und Marketingkonzepte für Organisationen.

Er versteht sich als Übersetzer, der Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Praxis aufbereitet.

→ www.jens-kegel.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)