

Vorwort

Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter – Menschen im Arbeitsleben sind essenziell für uns: Wir orientieren uns an ihnen, sie geben uns Sicherheit, gemeinsam schaffen wir herausragende Leistungen. Gelungene Beziehungen tun uns gut, sie fördern unsere körperliche und psychische Gesundheit. Aber Menschen am Arbeitsplatz können uns auch behindern, bedrohen und bekämpfen. Wichtig also, dass uns jene auffallen, die gut oder schlecht für uns sind, dass wir sie richtig beurteilen und unser Handeln auf sie ausrichten.

Das erste Erkennen und Bewerten gelingt unserem Gehirn im Bruchteil einer Sekunde: Peng – so schnell wie ein Schuss ist die Zeit, die wir brauchen, um einen anderen Menschen zu erkennen. Peng – die Zeit eines Wimpernschlags reicht aus, um uns ein erstes Urteil über unseren neuen Kollegen zu bilden. Peng – ein Augenblick, der entscheiden kann, ob und wie wir unserem neuen Vorgesetzten künftig begegnen.

Vor vielen Jahren nahm ich an einer Abendveranstaltung in Berlin teil. Der Redner, Leiter einer Messegesellschaft, erklärte: „Wenn ein Bewerber durch die Tür kommt, kann ich sofort sagen, ob ich ihn nehme oder nicht.“ Zu dieser Zeit befand ich mich auf der Suche nach einem Job und unternahm alles, um noch besser zu werden und einen perfekten Eindruck bei den Bewerbungen zu hinterlassen. Die Aussage hat mich seinerzeit schockiert und ich habe sie seither nicht vergessen. Aber kann das tatsächlich sein? Auf der einen Seite arbeiten Menschen hart an sich, um den Erwartungen ihres Gegenübers noch besser zu entsprechen. Und das Ergebnis ist, dass sie beim Vorstellungsgespräch durch die Tür gehen und der Chef bereits sein Urteil gefällt hat? Ja, dieses Phänomen ist typisch. Wir entscheiden in den ersten Sekunden so, wenn wir einem neuen Menschen begegnen. Und wir entscheiden auch so, wenn wir nur das Foto des Menschen sehen.

Freilich, solche Blitzentscheidungen müssen nicht bedeuten, dass wir bei unserem Urteil bleiben, wenn wir die Person näher kennen lernen: Wir können uns Zeit nehmen, um mit anderen zu reden und mehr über sie zu erfahren; vielleicht stellen wir irgendwann fest, dass unser erster Eindruck falsch war. Geben wir uns diese Zeit nicht, bleibt es bei unserem ersten Eindruck und der Sekundenentscheidung.

Seit der Abendveranstaltung in Berlin interessiert mich die Wirkung von Menschen auf andere: Nach welchen Prinzipien funktioniert sie? Warum ist dies so? Dieses Buch handelt genau hiervon: Es handelt von der Wirkung, die andere Menschen auf uns ausüben. Vieles ist mittlerweile gut untersucht, aber vieles noch ungeklärt. Das Buch zeigt Ihnen unter anderem, wie uns Menschen ins Herz treffen. Denken Sie an Ihre Lieblingskollegin: Sie sehen sie vor ihrem inneren Auge quasi so, als ob sie vor Ihnen steht. Ihnen schießen Geschichten und Situationen am Arbeitsplatz durch den Kopf, die Sie mit ihr erlebt haben und Sie können diese detailliert beschreiben, selbst wenn sie viele Jahre zurückliegen. Während Sie an diese Kollegin denken, kann die Erinnerung ein angenehmes Gefühl auslösen, das Sie als Wärme spüren. Auch hiervon handelt dieses Buch.

Sie erfahren Interessantes über eines der faszinierendsten Phänomene, die es für uns gibt: die Wirkung anderer Menschen auf uns: Was geschieht in unserem Gehirn, wenn uns jemand in einer Gruppe auffällt? Was geschieht, wenn wir diesem Menschen in die Augen schauen? Wenn wir ihn näher kennen lernen? Wenn wir uns an ihn erinnern? Hätten Sie gewusst, dass Ihr Gehirn nach der Begegnung mit einem anderen Menschen nicht mehr das gleiche ist? Und: Bilden Sie Ihre Meinung über eine Person an Ihrem Arbeitsplatz überhaupt so, wie Sie annehmen? Ich verspreche Ihnen: nein! Ein Vorgeschmack? Stellen Sie sich einen Menschen vor, den Sie vom Arbeitsplatz kennen: Einmal wird er als neuer Chef vorgestellt, dann als Kollege und schließlich als Mitarbeiter – spüren Sie den Unterschied?

Eigentlich wollte ich darüber schreiben, wie wir besser auf andere Menschen wirken können. Dies sollte an mein Buch „Der Mensch als Marke“ anknüpfen, das ich vor einigen Jahren herausgegeben habe. Doch als ich begann, die im Buchmarkt erschienenen Ratgeber zum „Selbstmarketing“, „Image Design“, „Ego-Marketing“ zu lesen, merkte ich schnell, wie ich schon auf den ersten Seiten wusste, was auf den nächsten Seiten folgt: „Erkennen Sie Ihre Stärken“, war da zu lesen und: „Nutzen Sie diese!“. Die einen Ratgeber empfehlen: „Zeigen Sie Charisma!“, die anderen empfehlen blaue Krawatten und Sitzhaltungen, die wir im Gespräch einnehmen sollen, um unser Gegenüber in seinem Urteil über uns zu beeinflussen. Das Problem ist, dass wir selbst unsere Stärken und Schwächen bewusst nur schwer erkennen können, wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen. Der weltbekannte Sozialpsychologe Timothy D. Wilson schreibt in seinem Buch „Gestatten, mein Name ist ich“: „Einen Großteil unserer selbst können wir auch bei aufwändigster Selbstbeobachtung nicht direkt erkennen. Wie sollten wir unbewusste Eigenschaften, Zielsetzungen und Gefühle entdecken? ... Der Grund ... liegt darin, dass sich vieles von dem, was wir gerne über uns wissen würden, außerhalb unseres Bewusstseins abspielt“.

Selbsterkenntnis ist also wesentlich schwieriger als die Ratgeber suggerieren. Und Charisma? Charisma lässt sich doch nicht einschalten wie eine Lampe! Vor allem erfahren wir aus den Ratgebern nicht wissenschaftlich fundiert, wie unser Gehirn bei der Begegnung mit anderen Menschen funktioniert und wie überhaupt unser Urteil über Menschen zustande kommt, also ob die Krawattenfarbe tatsächlich das Urteil unseres Gegenüber beeinflusst.

Drehen wir also den Spieß um: Fragen wir uns nicht, wie wir besser auf andere wirken können, sondern wie andere auf uns wirken. Werfen wir hierzu einen Blick in die Forschung. Suchen wir Antworten auf die Frage, nach welchen Prinzipien, Mustern, Regeln oder gar Gesetzen uns Menschen im Arbeitsleben auffallen, wie unser Gehirn sie aufnimmt, beurteilt und speichert. Wir tun dies in acht Kapiteln: Im ersten Kapitel erfahren Sie, wie unser Gehirn einen „Menschen im Arbeitsleben lernt“¹ und wie es sich hierbei organisiert. Wodurch lernen wir Menschen besonders schnell? Welche Bedeutung hat unser Unbewusstsein? Welche Rolle spielen Emotionen? Das zweite Kapitel zeigt, wie uns Menschen im Arbeitsleben ins Herz treffen, weil sie an unsere Motive anknüpfen und unsere Bedürfnisse erfüllen. Das dritte Kapitel zeigt, was bei der ersten Begegnung in uns geschieht: Wie werden wir auf andere aufmerksam? Wie nehmen unsere Augen sie auf? Und wie entsteht aus Einzeleindrücken das komplette Bild einer Person in unserem Kopf? Kapitel 4 zeigt, welche Schlüsselreize uns andere Menschen senden. Damit diese wirken, müssen wir sie in ihrem schlüssigen Zusammenspiel erleben. Kapitel 5 zeigt, dass Täuschungen und Verstellen auf Dauer nichts bringen. Menschen begegnen wir nicht nur persönlich im Alltag, sondern wir sehen auch Fotos von ihnen. Wie verarbeiten wir diese und was wirkt hierbei besonders stark auf unsere Wahrnehmung und unser Gehirn? Kapitel 6 gibt Ihnen die Antwort. Kapitel 7 nennt wichtige Grundlagen, nach denen Beziehungen zu Menschen im Arbeitsleben entstehen. Als Ergebnis der Wirkung von Menschen entstehen Vorstellungsbilder von ihnen, die wir aus dem Gedächtnis spontan abrufen können, wenn wir an die Person denken. In Kapitel 8 lernen Sie mehr darüber, wie diese Vorstellungsbilder auf unsere Entscheidungen wirken und welche Prinzipien hierbei besonders wichtig sind.

¹ An dieser Stelle sei zum besseren Verständnis eine Anmerkung erlaubt: Unter „Lernen“ versteht man etwas allgemein gesagt den bewussten oder unbewussten Erwerb von geistigen, körperlichen oder sozialen Kenntnissen, Fertigkeiten oder Fähigkeiten. Mit anderen Worten heißt das: So wie wir das Laufen lernen (körperliche Fähigkeiten), lernen wir auch eine Sprache (geistige Kenntnis) oder wir lernen, das Verhalten unserer Mitwelt zu deuten (soziale Fähigkeit). Wenn im Folgenden von „Menschen lernen“ die Rede sein wird, dann im Sinne des Erwerbs von Fähigkeit, Informationen über die Mitwelt zu sammeln, sie zu interpretieren, Verknüpfungen herzustellen und einmal gemachte Erfahrungen immer wieder aufs Neue abzurufen.

Noch folgende Hinweise:

- Ein Grund, warum ich mich in diesem Buch auf die Wirkung anderer Menschen im Arbeitsleben konzentriere, ist, dass es über Liebe und Leidenschaft schon einige gute Bücher gibt – meine Buchtipps finden Sie im Serviceteil. Was fehlt, sind Bücher, wie Menschen auf uns wirken, die uns täglich am Arbeitsplatz begegnen: Kollegen, Führungskräfte, Firmenchefs.
- Das Thema ist so umfangreich, dass ich mich auf wichtige Aspekte konzentriere. Auch geschlechtsspezifische Unterschiede kann ich aus Platzgründen nur an einigen Stellen berücksichtigen. Buchtipps für ergänzende und weiterführende Lektüre finden Sie im Serviceteil.
- Zu den Teilgebieten dieses Themas, vor allem zur Hirnforschung, erscheinen ständig neue Bücher und Fachartikel. Ich habe versucht, die wichtigsten bis zum Abschluss meines Buches zu berücksichtigen. Glücklicherweise kommt die Forschung sehr schnell voran und so werden schon sehr bald weitere Erkenntnisse vorliegen, die hier verständlicherweise nicht berücksichtigt werden konnten. In diesem Sinn ist das Buch als Momentaufnahme der Erkenntnisse über die Wirkung von Menschen im Arbeitsleben zu sehen.
- Dieses Buch stellt viele Erkenntnisse der Hirnforschung vor. Ich bin kein Hirnforscher. Ich habe meine Aufgabe darin gesehen, aktuelle Erkenntnisse zusammenzustellen und lesegerecht aufzubereiten. Hierbei habe ich versucht, mich an den Grundsatz des Physikers Albert Einstein zu halten: „So einfach wie möglich, aber nicht einfacher!“. Sollte ich zu einfach geworden sein oder sollten sich Fehler in meine Darstellungen eingeschlichen haben, bitte ich, mir diese nachzusehen und danke für einen Hinweis darauf, um dies in einer möglichen späteren Auflage berücksichtigen zu können.
- Aufgrund der besseren, flüssigen Lesbarkeit habe ich in diesem Sachbuch auf das Zitieren der wissenschaftlichen Quellen verzichtet. Sie finden die zitierte Literatur in den Buchtipps im Serviceteil.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich in diesem Buch die männliche Sprachform.