



Simon Lancaster

Winning Minds

Die Geheimnisse
überzeugender
Kommunikation

EBOOK INSIDE



Springer

Winning Minds

Simon Lancaster

Winning Minds

Die Geheimnisse
überzeugender
Kommunikation

Übersetzt von Birgit Irgang

 Springer

Simon Lancaster
London, Großbritannien

Übersetzt von Birgit Irgang

ISBN 978-3-662-57470-6 ISBN 978-3-662-57471-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57471-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Deutsche Übersetzung der 1. englischen Originalauflage erschienen bei Palgrave Macmillan, London, UK, 2015

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Einbandabbildung: © getty images

Illustrationen: Paul Rainey: pbrainey.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für Lottie und Alice
Seid, wer ihr sein wollt,
tut, was ihr tun wollt,
geht, wohin ihr gehen wollt;
ich werde immer bei euch sein.*

Danksagung

Am 24. Oktober 2008 gab ich in London ein Seminar über kreatives Redensprechen. Ich erinnere mich gut an den Tag. Es war eine aufregende Zeit: kurz nach der Geburt meiner ersten Tochter und kurz bevor die USA ihren ersten farbigen Präsidenten wählten. An jenem Tag begegnete ich Anna Jones, der Chefin für interne Kommunikation beim „Big Lottery Fund“. Sie war die Erste, welche die Möglichkeit sah, Schulungen im Redensprechen im Rahmen eines Trainingsprogramms für Führungskräfte anzubieten. Ich bin ihr ebenso dankbar wie Perry „Punk HR“ Timms und Peter „Social CEO“ Wanless, dass sie mir den Ansporn gegeben haben, das zu erschaffen, was sich seitdem zu einem der begehrtesten Kommunikationsseminare der Welt entwickelt hat.

Das „Sprache der Menschenführung“-Seminar hat mich rund um die Welt reisen lassen. Ich habe so viel Spaß – ich

VIII Danksagung

liebe meine Arbeit sehr –, lernte dabei einige unglaublich inspirierende Menschen kennen, und es war ein Privileg, ihnen helfen zu können, ihre Geschichten zu erzählen. Ich bin jedem dankbar, der eins der Seminare besucht hat. Außerdem bedanke ich mich bei Paul Bennett und Mark Swain von der „Henley Business School“, Sue Douthwaite von der „Cass Business School“ und Sarah Burton von der „University of Cambridge“ für die riesige Unterstützung, die sie der Sprache der Menschenführung geschenkt haben.

Im Hinblick auf das Buch danke ich dem Team von Palgrave Macmillan, insbesondere Tamsine O’Riordan, Stephen Partridge und Josie Taylor. Ein Dank geht an Paul Rainey für die Illustrationen, Nicolai Lorenzen für das Foto und Tom Clark von *The Guardian* für seine weisen und freundlichen Ratschläge während des Schreibens.

Ich hätte nicht beginnen können, dieses Buch zu schreiben, wenn es nicht für meine Familie gewesen wäre: meine Mutter, die mir schon in frühesten Jahren eine Liebe zur Sprache anerkund und die mit dem phänomenalsten Auge fürs Detail drei Entwürfe dieses Buches durchging; mein Vater, der die letzten Druckfahnen des Buches von Japan aus prüfte; mein Bruder, der der beste Bruder ist, den ich je hatte; meine Töchter, die mir den Raum gaben zu schreiben, wenn ich stattdessen mit ihnen ins Legoland hätte gehen können; und insbesondere meine bezaubernde Frau Lucy, die ich auch nach elf Jahren Ehe noch über alles liebe. Lucy ist die Führerin in meinem Leben. Liebe Leser, wenn Ihnen dieses Buch überhaupt gefällt, wird das

zu einem nicht geringen Teil auch an all dem Unsinn liegen, den Lucy rausgestrichen hat.

Und wie es bei Büchern dieser Art so üblich ist: Ich habe mir jede nur erdenkliche Mühe gegeben, Quellen zu nennen und Genehmigungen einzuholen, doch falls Sie einen Fehler oder eine Unterlassung entdecken, lassen Sie es mich bitte wissen, und ich werde es beheben. Und sollten Sie daran interessiert sein, mir Ihre Meinung über die Sprache der Menschenführung mitzuteilen, können Sie gern per Twitter oder E-Mail Kontakt mit mir aufnehmen. Es würde mich freuen, von Ihnen zu hören.

Simon Lancaster

E-Mail: simon@bespokespeeches.com

Twitter: [@bspokespeeches](https://twitter.com/bspokespeeches)

Originalillustrationen von Paul Rainey: pbrainey.com

Übersetzung von Birgit Irgang: www.uebersetzungen-bilingua.de

Inhaltsverzeichnis

1	Winning Minds – Die geheime Wissenschaft hinter der Sprache der Menschenführung	1
----------	--	----------

Teil I Die Instinkte für sich gewinnen

2	Metaphern und ihre Wirkung auf das Gehirn	61
3	Äußerer Schein und Menschenführung	107
4	Innere Entschlossenheit	127
5	Empathie und die Kraft des Schönen	141
6	Lächeln und Humor	153

XII Inhaltsverzeichnis

7	Der Atem	167
8	Der Stil	175
9	Was steckt in einem Namen?	185

Teil II Das emotionale Gehirn für sich gewinnen

10	Geschichten und Emotionen	197
11	Persönliche Geschichten	207
12	Kulturen erschaffen	221
13	Die Geschichte nutzen	229
14	Der Wert unserer Werte	241
15	Wir lieben große Worte	247
16	Schmeichelei und Liebe	259
17	Wiederholung. Wiederholung. Wiederholung	267
18	Die immer währende Kraft der Übertreibung	275

Teil III Das logische Gehirn für sich gewinnen

19	Dreier! Dreier! Dreier!	287
-----------	--------------------------------	-----

20 Balance	301
21 Reim oder Verstand	317
22 Die Macht der Perspektive	325
23 Denken Sie an Zahlen	331
24 Kürze	339
Nachwort	341

Abbildungsverzeichnis

(Alle Abbildungen von Paul Rainey –
www.pbrainey.com)

Abb. 1.1	Einführung in das Gehirn	9
Abb. 1.2	Die Apotheke	24
Abb. 1.3	Das APET-Modell	34
Abb. 1.4	Die Sprache der Menschenführung	36
Abb. 1.5	Vom Umgang mit schwierigen Fragen	37
Abb. 1.6	Die Konferenzrede	39
Abb. 1.7	Motivierende Worte	40
Abb. 1.8	Die Produkteinführung	41
Abb. 1.9	Die schnelle Rede	42
Abb. Teil I.1	Das instinktive Gehirn	51
Abb. Teil I.2	Der instinktive Führer	53
Abb. 2.1	Personifizierungs- versus Maschinenmetapher	85
Abb. 2.2	Verstehen Sie Ihre Metaphern?	104
Abb. 4.1	Belohnungen und Entschlossenheit	137

XVI Abbildungsverzeichnis

Abb. Teil II.1 Das emotionale Gehirn	191
Abb. 13.1 Die große Kraft der Geschichte	231
Abb. Teil III.1 Das logische Gehirn	281
Abb. Teil III.2 Die Bedeutung und der Klang	284
Abb. 19.1 Die Macht der Drei	289

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Beispiele für Personifizierung	83
Tab. 2.2	Patriot versus Sozialtechniker	88
Tab. 2.3	Mit oder ohne Metapher?	91
Tab. 5.1	Das CARESS-Modell	147
Tab. 6.1	Selbstironische Witze	157
Tab. 6.2	Vorbereitung und Ergebnis von Witzen	164
Tab. 12.1	Erinnerung an die Unabhängigkeitserklärung	225
Tab. 13.1	„Yes, we can“ oder „No, we can't“?	233
Tab. 13.2	Ein Fallschirmsprung: Für oder gegen Regulierung?	237
Tab. 14.1	Unternehmenszielsetzung und Werte verbinden	243

XVIII Tabellenverzeichnis

Tab. 15.1	Wortbomben	255
Tab. 16.1	Der ehrliche im Vergleich zum schmeichelnden Führer	264
Tab. 19.1	Beispiele für die Dreierfigur	291
Tab. 20.1	Beispiele für Balance	310
Tab. 20.2	Slogans ausgewogen gestalten	311
Tab. 21.1	Gereimte Slogans	321
Tab. 23.1	Statistiken verzerren	334
Tab. 23.2	Fernsehgebühren – das Geld wert oder nicht?	335

Einleitung

Am 26. Juli 2012 waren meine Frau Lucy und ich zusammen mit 250.000 anderen Menschen im Hyde Park, um den Beginn der Olympischen Spiele in London zu feiern. Es war ein perfekter Sommertag: Die Getränke flossen in Strömen, während Dizzee Rascal seine Versionen von „Bassline Junkie“ und „Bonkers“ zum Besten gab. Und dann erschien Londons Bürgermeister Boris Johnson auf der Bühne. Die Menge murrte, als sie den Politiker sah. Jemand rief laut: „Wichser.“ Ein paar Leute holten ihr Smartphone raus und drückten auf Aufnahme.

Nun ja, ich bin nicht wirklich ein Fan von Boris Johnson. Einen Großteil meiner politischen Erfahrung habe ich auf der entgegengesetzten Seite des Spektrums durch meine Arbeit mit dem anderen Johnson (Alan) gesammelt. Doch an jenem Tag hat Boris mich umgehauen. In nur drei Minuten brachte er die Menge von Feindseligkeit zu

Hysterie. Es war ein Meisterkurs in der Sprache der Menschenführung:

Etwas Vergleichbares habe ich noch nie in meinem Leben erlebt.

Die Spannung steigert sich derart, dass ich das Gefühl habe, der Geigerzähler der Olympiabegeisterung wird sich gleich überschlagen.

Menschen aus der ganzen Welt kommen zu uns, sehen uns und sehen die tollste Stadt der Erde, oder?

Manche der Menschen, die aus aller Welt zu uns kommen, wissen noch nicht, was wir in den vergangenen sieben Jahren alles getan haben, um London vorzubereiten.

Ich habe gehört, dass es da einen Typen namens Mitt Romney gibt, der wissen will, ob wir bereit sind.

Sind wir bereit? Ja, das sind wir.

Die Wettkampfstätten sind bereit. Das Stadion ist bereit. Die Schwimmhallen sind bereit. Die Radrennbahn ist bereit. Die Sicherheit ist bereit. Die Polizei ist bereit. Das Verkehrsnetz ist bereit. Und unsere britischen Athleten sind bereit ... Nicht wahr?

Wir werden mehr Gold-, Silber- und Bronzemedailien gewinnen als nötig wären, um Griechenland und Spanien zusammen aus der Patsche zu helfen.

Letzte Frage. Können wir die besten Olympischen Spiele veranstalten, die jemals stattgefunden haben?

Machen wir uns Sorgen um das Wetter? Nein das tun wir nicht.

Können wir Frankreich schlagen? Ja, das können wir! Können wir Australien schlagen? Ja, das können wir! Können wir Deutschland schlagen? Ich denke, ja.

Ich danke euch allen. Genießt ganz wunderbare Spiele hier in London 2012. Danke für all eure Unterstützung.

Sehen Sie sich das auf YouTube an – wirklich. Sehen Sie selbst, wie sich die Stimmung wandelt. Sehen Sie die ersten zögerlichen Lacher. Sehen Sie, wie die Energie innerhalb der Menge spürbar wird. Sehen Sie, wie jeder in das „Yes, we can!“ mit einstimmt. Und sehen Sie am Ende, wie die Menge spontan in Applaus ausbricht und „Boris! Boris! Boris!“-Rufe anstimmt.

Auch Lucy und ich riefen: „Boris! Boris!“ Dann hielten wir inne. Plötzlich kamen wir wieder zu Verstand. „Verdammt! Was ist denn hier passiert?“, sagte Lucy. „Drogen“, antwortete ich. Und so war es. Die Rede fühlte sich emotional an, doch die Reaktion war chemisch. Ein paar Worte von Boris hatten alle high werden lassen: berauscht und irrational. Was war also geschehen? Wir wissen, wie das Gehirn unter Heroineinfluss aussieht. Sehen wir uns mal an, was mit dem Gehirn unter Boris-Einfluss geschieht.

Boris Johnsons Rede regte die Ausschüttung von drei starken Drogen im Gehirn an. Die erste war Serotonin, die Selbstwert-Droge. Serotonin sorgt dafür, dass wir uns zuversichtlich, stark und leistungsfähig fühlen. Prozac und andere Antidepressiva imitieren seine Wirkung.¹ Lob führt zu einer Serotoninausschüttung, und Boris Johnson trug dick auf, als er darüber sprach, wie toll unsere Stadt, unser Land und unsere Sportler seien.

Die zweite Droge, deren Ausschüttung er auslöste, war Oxytocin, die Liebesdroge. Oxytocin sorgt dafür, dass wir uns behaglich fühlen, benebelt und sicher. Ecstasy ahmt diese Wirkung nach. Oxytocin wird natürlicherweise freigesetzt, wenn wir uns anderen Menschen nahe fühlen – ob

das nun Berührungen sind, Händchenhalten, Kuschneln, Sex oder, ja, sogar, wenn wir uns eine Rede von Boris Johnson anhören. Er einte die Menge durch seinen permanenten Gebrauch der ersten Person Plural: Er sprach immer von „wir“, nicht von „ich“. Und er sagte nicht: „Wir, die konservative Partei“, wie man es bei einigen Politikern erwarten würde, sondern „Wir, Großbritannien“. Er vereinte uns, indem er uns an gemeinsame Feindbilder erinnerte: den herablassenden Mitt Romney, die bankrotten Länder in Südeuropa und, natürlich, die Deutschen. Welche bessere Möglichkeit gibt es, 250.000 Briten zu vereinen, als die Deutschen zu erwähnen?

Die dritte Droge, deren Freisetzung er anregte, war Dopamin, die Belohnungsdroge. Dopamin sorgt dafür, dass wir uns einfach *großartig* fühlen. Sie wird auch ausgeschüttet, wenn wir Kokain, Heroin oder Speed konsumieren. Dopamin wird in größeren oder kleineren Mengen freigesetzt, wenn unsere Erwartungen erfüllt beziehungsweise nicht erfüllt werden. Boris Johnson übertraf die Erwartungen. Anstelle einer selbstgefälligen politischen Rede bekamen wir einen kurzen Ausbruch patriotischer Leidenschaft, gepfeffert mit solchen Verrücktheiten wie der Olympiabegeisterung und einem „sich überschlagenden Geigerzähler“.

Folglich war Johnsons Rede ein bisschen wie die Einnahme von Ecstasy, Prozac, Kokain, Heroin und Speed auf

einmal. Im Hyde Park gab es an jenem Tag mehr Drogen als 1969 beim Auftritt der Stones. Und die Wirkung war erstaunlich, sodass alle ein Gefühl der Zusammengehörigkeit empfanden, stolz waren und sich unbesiegbar fühlten. Vollkommen Fremde grüßten einander wie Freunde und riefen dümmlich „Der gute, alte Boris!“ oder „Einfach klasse!“. Die Welle der Euphorie war ähnlich wie bei einem Rockkonzert oder einer evangelikalen Predigt.

Doch wie immer folgte auf das Hoch ein Tief. Der Absturz. Und das ist dann die unangenehme Seite. Nun, da werden keine Partydrogen ausgeschüttet, nur Giftstoffe, und diese sorgen dafür, dass wir uns mies fühlen. Doch der tiefsten Krise verdankt die Führungspersönlichkeit ihre Stärke. Während das Tief sich auszubreiten beginnt, stellt sich schon das Verlangen nach dem nächsten Rausch ein. Und wenn wir nach dem Rausch streben, wem wenden wir uns dann zu? Demjenigen, der für den letzten Rausch gesorgt hat.

Das ist es, was Menschen an ihrem Führer anzieht. Sie verlangen nach Stolz. Sie verlangen nach Anbindung. Sie verlangen nach Zielen. Sie sind abhängig, Junkies, auf der Jagd nach dem nächsten Schuss. Das ist der geheime Vertrag, aus dem die großen Führer Profit schlagen. Das ist es, was den Führern Macht gibt. Ich erfülle eure emotionalen Bedürfnisse, doch im Gegenzug gebt ihr mir eure Unterstützung. Das ist der Vertrag. Das ist der Deal. Das ist die Grundlage der Sprache der Menschenführung.

Literaturverzeichnis und Endnoten

1. Prozac ist ein selektiver Serotonin-Wiederaufnahmehemmer (SSRI) – ein Antidepressivum, dessen Wirkung auf der Veränderung des Serotoninspiegels im Gehirn basiert. Prozac war der erste markengeschützte SSRI und kam 1988 auf den Markt. Bis 2005 war es das am häufigsten verschriebene Medikament in den USA. Heute werden in Großbritannien verschiedene SSRI verschrieben wie zum Beispiel Faverin, Cipramil, Seroxat and Lustral. Siehe hierzu [http://www.nhs.uk/conditions/SSRIs-\(selective-serotonin-reuptake-inhibitors\)/Pages/Introduction.aspx](http://www.nhs.uk/conditions/SSRIs-(selective-serotonin-reuptake-inhibitors)/Pages/Introduction.aspx). Aufgerufen am 05.02.2015.



1

Winning Minds – Die geheime Wissenschaft hinter der Sprache der Menschenführung

Es ist Weihnachten 2014, und ich bin im „Red Lion“, einem gemütlichen, warmen Pub im Herzen der Brecon Beacons in Wales. Im Kamin flackert ein Feuer, ich sitze in einem großen Lehnssessel aus Leder, und obwohl ich hierhergekommen bin, um am endgültigen Entwurf einer Rede über Menschenführung zu arbeiten, mache ich keine großen Fortschritte. Eine Gruppe von Männern am Nachbartisch diskutiert eifrig darüber, wie viel Geld sie im Lotto gewinnen müssten, um das Arbeiten einstellen zu können. Einer von ihnen wendet sich an mich. „Wie viele Zinsen bekommt man im Jahr für eine Million Pfund?“ „£30.000?“, rate ich. Der Mann grinst. „Da haben wir’s. In Merthyr Tydfil kann man für £30.000 ein Haus kaufen.“ Ein anderer meint: „Ja, aber was würdest du dann

mit den restlichen £29.000 machen?“ Gelächter. Ich werde eingeladen, mich zu ihnen an den Tisch zu setzen.

Wie ein Wirbelwind dreht sich unser Gespräch in den nächsten beiden Stunden um die jüngere Geschichte – von der Schließung der Minen im Süden von Wales bis zur Einwanderung aus Mittel- und Osteuropa und den Spannungen mit dem Islam. Bemerkenswert ist für mich, dass das Gespräch immer wieder zu den Führungspersönlichkeiten zurückkehrt: Arthur Scargill („Was war bloß mit diesem Typen los?“), Margaret Thatcher („Sie hatte einen teuflischen Blick.“), Michael Heseltine („War er nicht richtig in Schwung?“), Barack Obama („Sie sagten, er könne über das Wasser laufen.“), David Cameron („Ihm würde ich gern eine Kugel zwischen die Augen jagen.“), Nigel Farage („Er ist ein Neonazi. Spielt das eine Rolle?“), Ed Miliband („Ein echter Clown.“) und Ed Balls („Er sieht aus, als hätte ihm jemand eine Ananas in den Hintern geschoben.“).

Führungspersönlichkeiten lösen starke Gefühle aus – im Guten wie im Schlechten. Sie bewegen uns tief und emotional. Und im Augenblick gibt es eine weltweite Krise im Bereich der Menschenführung.¹ Das tritt in Gesprächen wie diesem in Pubs in Großbritannien zutage, aber auch in den Unruhen in Südamerika und den Aufständen im Mittleren Osten. Die Welt braucht Führungspersönlichkeiten. Ohne Führer kann der Fortschritt der Zivilisation ins Wanken geraten.

Es gibt eine globale Krise im Bereich der Menschenführung.

Bei einer hervorragenden Menschenführung geht es im Wesentlichen um eine hervorragende Kommunikation. Branson. Obama. Jobs. Roddick. Thatcher. Blair. Man kann kein großer Führer sein, ohne auch ein großer Kommunikator zu sein. Doch heutzutage ist Kommunikation schwieriger denn je. Die Menschen verbringen mehr Zeit damit, nach unten auf ihr Handy zu blicken, als damit, zu ihren Führern nach oben zu schauen. Das ist die Herausforderung, die bewältigt werden muss.

Die gute Nachricht ist, dass es eine Geheimsprache der Menschenführung gibt: eine geheime Kombination körperlicher, verbaler und vokaler Reize und Signale, die schon seit Zehntausenden von Jahren existieren und nach wie vor darüber entscheiden, wer es heutzutage im Geschäftsleben oder in der Politik an die Spitze schafft. In der Vergangenheit haben viele Menschen versucht, diese Geheimsprache zu entschlüsseln, doch erst jetzt, nach den jüngsten Durchbrüchen in der Neurowissenschaft und Verhaltensökonomie, können wir mit größerer Gewissheit sagen, was funktioniert und warum.

Dieses Buch ist ein Benutzerhandbuch für jene Geheimsprache der Menschenführung. Es öffnet eine Schatztruhe voller Tipps, Tricks und Techniken, die Sie sofort anwenden können, um effektiver, einnehmender und inspirierender zu werden.

Doch bevor wir zu all dem kommen, hole ich Sie aus jenem kleinen Pub in Wales ab und gehe mit Ihnen 2500 Jahre in der Zeit zurück, nach Athen: vom „Red Lion“ in eine Taverne im alten Griechenland. Um uns herum befinden sich nun Männer in Togen, die Rotwein trinken und ähnlich unpassende Gespräche führen, wie wir

sie gerade in Wales erlebt haben. Setzen wir uns also dazu, genießen einen Kelch Wein und naschen ein paar Oliven. Schauen Sie mal dort drüben, in der Ecke. Sehen Sie den ernst aussehenden Mann, der etwas vor sich hin kritzelt? Das ist Aristoteles. Das Buch, das er gerade schreibt, heißt *Rhetorik*.

Rhetorik

Obwohl inzwischen Tausende Jahre vergangen sind, die unterschiedlichsten neuen Technologien erfunden wurden und zahlreiche Veränderungen stattgefunden haben, ist Aristoteles' *Rhetorik* für mich noch immer das Nonplusultra im Hinblick auf die Kunst der Kommunikation. Viele Menschen reden über Machiavelli und Dale Carnegie, doch was mich betrifft, ist Aristoteles der Meister. Bei *Rhetorik* ging es nicht um wissenschaftliche Schlussfolgerungen, sondern um das Beobachten. Und erstaunlicherweise, obgleich die menschliche Zivilisation damals noch in den Kinderschuhen steckte, traf er den Nagel auf den Kopf.

Aristoteles sagte, dass großartige Kommunikation drei Dinge erfordere: Ethos, Pathos und Logos. (Wie Sie bald merken werden, sind aller guten Dinge drei ...) Für den Fall, dass diese Begriffe böhmische Dörfer für Sie sind: Ethos steht für die Glaubwürdigkeit, Pathos für die Emotion und Logos für die Logik oder den *Anschein* von Logik. (Und es war Aristoteles selbst, der darauf bestand, dass es ausschließlich auf den Anschein von Logik ankommt: Es musste sich nicht um echte, wissenschaftliche Logik handeln.)

Aristoteles sagte, großartige Kommunikation erfordere Ethos, Pathos und Logos.

Und das stimmt, nicht wahr? Denn Ethos, Pathos und Logos beantworten die drei immerwährenden Fragen, die jede Gruppe von Menschen beschäftigen, die einen potentiellen Anführer einzuschätzen versucht – nämlich: „Kann ich dir trauen?“ (Ethos), „Interessiert mich, was du sagst?“ (Pathos) und „Hast du Recht oder klingt es so, als hättest du Recht?“ (Logos).

Bei großen Führungspersönlichkeiten muss jede dieser drei Fragen mit einem lautstarken „Ja!“ beantwortet werden. Das ist wie mit den drei Kirschen beim Spielautomaten: Eine Kirsche allein reicht nicht. Nur auf der Grundlage Ihres Charakters oder nur auf der Grundlage der Emotionen können Sie keine Wirkung erzielen. Sie brauchen alles drei, um präsent zu sein.

Es ist wie bei einem dreibeinigen Hocker: Wenn ein Bein einknickt, fallen auch die beiden anderen um. Trauen die Menschen einem Führer nicht (kein Ethos), ist ihnen seine Meinung egal (kein Pathos), und sie werden seine Richtigkeit infrage stellen (kein Logos). Gleichermassen gilt: Wenn es sie nicht interessiert, was der Führer sagt (Pathos), werden sie seinem Charakter misstrauen (Ethos) und wollen seine Meinung nicht hören (Logos). Und wenn jemand etwas völlig Falsches sagt (Logos), führt das zu Zweifeln an seiner Integrität (Ethos) und löst aus, dass die Menschen sich emotional verschließen (Pathos).

Aristoteles' *Rhetorik* liefert uns sofortige Erkenntnisse im Hinblick auf die Probleme mit einem Großteil der modernen Kommunikation. Der Fokus liegt ausschließlich darauf, dass die Logik stimmt, während Glaubwürdigkeit oder Gefühle außer Acht gelassen werden. Tatsächlich wird uns aktiv beigebracht, diese Elemente nicht zu berücksichtigen: Es wird uns gesagt, es sei unprofessionell, Emotionen zu zeigen und zu egoistisch von sich selbst zu sprechen. Doch diese beiden Elemente sind, wie schon Aristoteles sagte, essenziell, und sie befinden sich im Zentrum der aktuellen Führungskrise.

Nur einer von fünf Menschen glaubt, dass die Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik die Wahrheit sagen.² Lediglich 13 % der Menschen sind mit Engagement bei der Arbeit.³ Sie verbringen heutzutage mehr Zeit online als mit echten Personen.⁴

Eine Neubelebung der Rhetorik könnte helfen, die aktuelle Krise zu bewältigen. Das behaupte ich nicht nur, weil ich ein großer Fan alles Antiken bin, sondern da neue Entwicklungen in der Verhaltensökonomie und Neurowissenschaft beweisen, dass Aristoteles' Theorien erstaunlich zutreffend waren.

Antike Rhetorik trifft moderne Neurowissenschaft

Wenn Sie nichts dagegen haben, hole ich Sie nun aus dieser antiken griechischen Taverne heraus – ja, nehmen Sie sich für alle Fälle ein paar Oliven mit auf die Reise, wenn Ihnen danach ist –, und bringe Sie fix ins italienische

Parma des Jahres 1994. Wir befinden uns in einem hochmodernen Labor voller Hirnscanner und Computer. Mittendrin steht ein freundlich wirkender, silberhaariger, italienischer Neurowissenschaftler namens Giacomo Rizzolatti, der ganz genau so aussieht, wie ein Wissenschaftler aussehen sollte: weißer Kittel, wache Augen, ein bisschen wie der Arzt aus dem Film „Zurück in die Zukunft“. Doch Rizzolatti ist kein Exzentriker, sondern einer der weltweit führenden Neurowissenschaftler. Heute beschäftigt er sich mit der motorischen Koordination: Er beobachtet die Hirnaktivität eines Affen, während dieser sich an den Armen kratzt und seine Nüsse kaut. (Bei diesem Satz müssen Sie aufpassen, dass Sie nichts verwechseln ...)

Es ist ein heißer Tag ... Rizzolatti geht hinüber zum Kühlschrank, holt sich ein Eis heraus und nimmt einen Bissen davon. Während er das tut, summt der Scanner. Hmm. Rizzolatti dreht sich um. Er sieht sich die Messwerte an. Sie zeigen Aktivität in dem Teil des Affengehirns, der mit dem Essen in Verbindung steht. Er leckt noch einmal an seinem Eis. Und wieder springt der Scanner an. Der Wissenschaftler unternimmt mehrere weitere Versuche. Jedes Mal ist die Reaktion dieselbe. Rizzolatti hält inne. Wie ungewöhnlich. Obwohl der Affe sich überhaupt nicht bewegt, ist klar, dass sein Gehirn sich vorstellt, er selbst äße das Eis zusammen mit Rizzolatti. Der Affe spiegelt ihn.

Das war ein bedeutsamer Augenblick. Er markierte jene Art von weitreichendem wissenschaftlichen Durchbruch, wie er nur alle 50 Jahre einmal stattfindet: Tatsächlich wird Rizzolattis Erkenntnis mit der Entdeckung der DNA gleichgesetzt. Er hatte an jenem Tag Folgendes herausgefunden: Wenn Menschen sehen, wie jemand gezielt etwas

tut, spiegelt ihr Gehirn, was diese andere Person tut. Ihr Gehirn reagiert, als ob sie diese Aktion selbst durchführten.

Diese Entdeckung führte zu einem neuen Begriff: „Spiegelneuronen“. Diese Neuronen liefern die Erklärung für alle möglichen zuvor unerklärlichen Phänomene – zum Beispiel warum wir zusammenzucken, wenn wir sehen, wie sich jemand mit dem Hammer auf den Finger schlägt, oder weshalb wir Enttäuschung empfinden, wenn wir sehen, wie jemand einen Bus verpasst, oder wie es dazu kommen konnte, dass nach dem Tod von Prinzessin Diana Millionen von Menschen diese wirklich entsetzliche Version des Lieds „Candle in the Wind“ kauften. Nachdem Sie nun wissen, dass es Spiegelneuronen gibt, werden sie Ihnen überall begegnen: in der Art, wie Menschenmengen sich vorwärts bewegen oder gemeinsam langsamer werden, beispielsweise, oder wenn eine Person auf einer Party gähnt und alle anderen damit ansteckt. All das lässt sich mit Spiegelneuronen erklären.

Seitdem wurden Milliarden in die Neurowissenschaft investiert. Sie ist ein echter Hit geworden. Es gibt „Neurosales“, Neuromarketing, und es wird vermutlich nicht lange dauern, bis die Neuromantik ein Comeback feiert – gute Nachrichten für die Band „Spandau Ballet“ ... Doch worauf es ankommt, ist, dass die Neurowissenschaft ganz neuartige Einblicke in die Funktionsweise des Gehirns offenbart hat. Das bedeutet, dass wichtige Fragen, über die zuvor nur spekuliert wurde, nun mit wissenschaftlicher Gewissheit beantwortet werden können.

Die Neurowissenschaft hat ganz neuartige Einblicke in die Funktionsweise des Gehirns offenbart.

Nun, ich bin kein Neurowissenschaftler, sondern ein Redenschreiber, doch es beeindruckt mich zutiefst, wie eng die Verbindung zwischen Neurowissenschaft und antiker Rhetorik ist. Aristoteles' drei Säulen stehen in einem eindeutigen Zusammenhang mit den drei großen Bereichen des Gehirns: Instinkte, emotionales Gehirn und logische Gehirnfunktionen. Sehen wir uns das Gehirn einmal genauer an (Abb. 1.1).

Die Instinkte

Der Bereich der Instinkte befindet sich im Stammhirn. Er kann auch als Intuition, Unterbewusstsein oder Reptiliengehirn bezeichnet werden ... Dabei handelt es sich um den ältesten Teil des Gehirns, der fünf Millionen

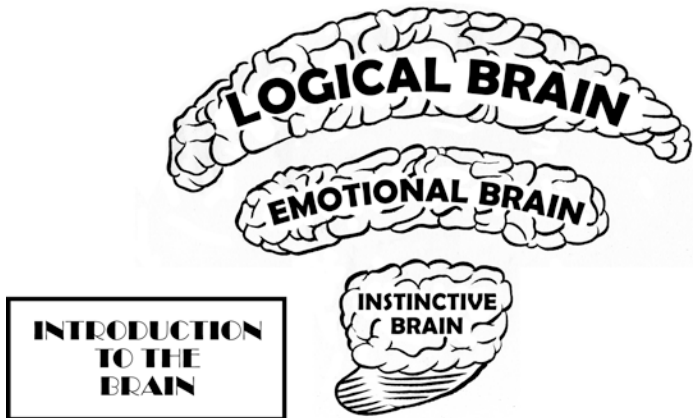


Abb. 1.1 Einführung in das Gehirn. (Logische Gehirnfunktionen, Emotionales Gehirn, Instinkte)