

# Die Impression-Management-Theorie

## Das alltägliche Theater



Das Wort Maske stammt von dem Arabischen maskharat, was ursprünglich „Narr, Posse, Hänselei, Scherz“ bedeutete. Manchmal könnte man wirklich glauben, die Welt sei ein Käfig voller Narren, die sich hinter ihren Masken verstecken.

Doch verhindern können wir diese Maskerade nicht, und meist geht es dabei überhaupt nicht um Narretei sondern um sehr ernste zwischenmenschliche Angelegenheiten.

Wir Menschen sind bemüht, den Eindruck, den wir auf unser Gegenüber machen, zu beeinflussen. Wir wollen selbst entscheiden, was wir für ein Bild abgeben. Doch die meiste Zeit ist die Instanz, die unsere Wirkung nach außen kontrollieren „will“ unser Unterbewusstsein. Brust raus, Bauch rein – die Reaktion eines jungen Mannes auf das Erscheinen weiblicher Mitmenschen kommt ganz von allein. Auch im beruflichen Alltag managen wir den Eindruck, den wir hinterlassen in der Regel unbewusst. Durch unsere Körpersprache signalisieren wir Interesse, Empörung oder angestregtes Nachdenken. Doch was hat die nonverbale Kommunikation mit dem komplizierten deutsch-englischen Begriff Impression-Management-Theorie zu tun?

Impression Management (übersetzt in etwa Eindrucks-Steuerung), so eine Theorie die vor allem vom Soziologen Erving Goffman vertreten wurde\*, ist das Theater, was wir alle spielen, wenn wir uns beobachtet fühlen oder mit anderen Menschen zusammen sind. Den provokanten Begriff Theater wählten die Forscher bewusst. Denn die Art und Weise wie wir mit unseren Mitmenschen kommunizieren ist nach dieser Theorie stark davon beeinflusst welche Erwartungen und Vorurteile wir gegenüber dem Anderen haben.

### Ein Beispiel:

Im Fahrstuhl findet man sich unvermittelt eng zusammengepfercht mit dem Vorstandsvorsitzenden, „instinktiv“ reagiert man anders als gegenüber zum Beispiel einem befreundeten Kollegen oder dem Hauspostboten. In Anwesenheit des „hohen Tieres“ errötet man vielleicht, bekommt kein Wort heraus oder man nestelt eifrig an seinem Blackberry herum. Der Status des Anderen wird eingeschätzt, sowie seine Beziehung zu mir selbst, und davon wird dann das eigene Verhalten beeinflusst: Entweder durch eine Fehlleistung (Erröten, verkrampfen, verstummen) oder durch den Versuch, fleißig und technisch begabt zu wirken („ich bin total mit meinem Blackberry beschäftigt“).

Menschen verhalten sich also, bewusst und unbewusst, wie Hobby-Psychologen, die ihre Mitmenschen beobachten und versuchen, deren Status, Motive, Einstellungen, Ziele

## Die Impression-Management-Theorie

### Das alltägliche Theater

und Persönlichkeitsmerkmale zu erschließen. Daraufhin passen wir dann unser eigenes Verhalten an.

#### Die Schattenseiten des Eindrucks-Managements

Dieser Prozess des Einschätzens und sich-selbst-Anpassens findet permanent zwischen Personen statt und trägt mit dazu bei, dass wir einigermaßen miteinander auskommen. Er hat allerdings auch seine Kehrseiten. Wer stets versucht, seine Mitmenschen in Kategorien einzusortieren („wertvoll für meine Karriere“ oder „unwichtig“, „schlau“ oder „dumm“, „hilft mir“ oder „ist mein Konkurrent“ etc.) kann arrogant wirken. Und wer permanent versucht, Andere mit kalkuliertem Verhalten sozial zu beeinflussen, kann sich schnell unbeliebt machen. Eigentlich möchte man sein eigenes Image aufpolieren, doch die Kollegen merken, dass man sich gegenüber Chefs aufmerksam aber zu Reinigern z.B. abweisend verhält, man wird als arroganter Streber wahrgenommen. Übertriebenes Eindrucks-Management kann also das genaue Gegenteil von einem positiven Image entstehen lassen, wenn nämlich eine Person krampfhaft versucht, einen guten Eindruck zu machen. Ihre Mitmenschen sind relativ geschult darin zu erkennen, was in Ihnen steckt und was nicht.

Um im Modell des Senders und Empfängers zu sprechen, das die Wissenschaft gern für die zwischenmenschliche Kommunikation benutzt:

Als Empfänger sind wir alle recht gut trainiert, nur als Sender sind wir meist etwas hilflos. Die einen übertreiben es mit ihrer Imagepflege und werden bald als Schaumschläger erkannt, die anderen führen ein Mauerblümchendasein, obwohl sie voller Ideen und charakterlicher Vorzüge stecken.

**Der versteht einfach nicht, was ich meine – senden ist schwerer als empfangen!**

Die Kommunikation zwischen Sendern und Empfängern hat der Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun in seinem 4-seitigen Modell beschrieben\*. Dieses Modell dürfte inzwischen den meisten, die sich mit Kommunikation und Teambuilding beschäftigen, geläufig sein. Der Sender sendet dabei immer gleichzeitig quasi auf „mehreren Kanälen“ sowohl sprachliche als auch nonverbale Botschaften.

**Die Aussage „Es ist Grün, Liebling“ ist somit gleichzeitig**

1. Sachinformation („Die Ampel ist auf Grün“)
2. Aufforderung („Fahr bitte los!“)
3. Auskunft über den Sender („Ich bin ungeduldig“) und
4. Auskunft über die Beziehung zwischen Sprechendem und Zuhörendem („Ich bin in der Position, Dir Ratschläge zu geben, Dich aufzufordern“ etc).

Dieses Modell ist schlicht aber wichtig für das Verstehen des Images, das man von sich selbst

## Die Impression-Management-Theorie

### Das alltägliche Theater

erzeugt. Kommen Ihre Hinweise, dass das „muss“ in der Neuen Rechtschreibung mit ss und nicht mehr mit ß geschrieben werden, als

1. Sachinformation,
2. Ermahnung, nun endlich die Neue Rechtschreibung zu erlernen,
3. Besserwisserei oder
4. gutgemeinte Hilfestellung an?

Wichtig ist hier nicht das Abtauchen in die Tiefen der Linguistik, aber achten Sie doch einmal darauf, wie Ihre Anmerkungen gegenüber Kollegen wirken und wie sie diese vielleicht noch neutraler, netter und effektiver gestalten können.

**Kommunikationsstile und Innere Teams**  
Vom selben Wissenschaftler stammen übrigens auch neuere Ideen zur besseren Kommunikation mit der Umwelt. Haben Sie das Gefühl, Sie geraten immer wieder in ähnliche zwischenmenschliche Kommunikationskonflikte, dann sollten Sie sich mit den „Acht Kommunikationsstilen“ auseinandersetzen. Dort wird nach Ihren kommunikativen Eigenarten gefragt, Ihren Stärken und Defiziten und Ihre Anfälligkeit für zwischenmenschliche Verstrickungen („Teufelskreise“).

Wirken Sie auf andere des Öfteren unentschlossen, so sind Sie es vielleicht auch und sollten sich mit dem „inneren Team“ beschäftigen. Hier geht Schulz von Thun davon aus, dass eine innere Zerrissenheit am besten

durch das Bild eines Teams unterschiedlicher Persönlichkeiten in unserem Kopf beschrieben wird. Alle wollen etwas anderes und man gerät in einen inneren Konflikt, zum Beispiel: „Einerseits ist es eine Frechheit, dass der Chef mich nachts anruft (Geig ihm die Meinung!), andererseits muss man ja ein gutes Bild abgeben (Nutz die Chance, zu glänzen!)“.

Aus Filmen kennen wir die berühmten Engelchen und Teufelchen auf der Schulter. Dieses innere Team besteht jedoch meist aus mehr als zwei Stimmen. Und alle gilt es zu berücksichtigen, um kein Ungleichgewicht entstehen zu lassen. Denn davon wiederum würde die Außenwirkung stark beeinträchtigt. Unentschlossen wirkende Personen werden oft als wenig (führungs-) kompetent eingeschätzt. Vielleicht sind Sie ja recht entschlossen, nur Ihre Kommunikation wirkt verzettelt und wankelmütig?

### Ihr Image ist Gold wert!

Zumindest in der Berufswelt entscheidet Ihre Fähigkeit, sich und Ihre Vorzüge präsentieren zu können, maßgeblich mit über Ihren Erfolg. Daher gibt es professionelle Seminar-Angebote, die helfen das „ICH ALS MARKE“ für sich zu entdecken. Hier werden also die Möglichkeiten identifiziert, sich besser zu verkaufen. Nicht nur junge Aufsteiger sollten sich klarer werden, was sie im Alltag ausstrahlen und was nicht, auch Führungskräfte profitieren davon, im Umgang mit Ihren Mitarbeitern das auszustrahlen, was sie selbst von sich halten: Führen durch Vorbild

## Die Impression-Management-Theorie Das alltägliche Theater

braucht Authentizität. Zum Beispiel können über Jahre hinweg angewöhnte Macken und Besonderheiten in Ihrer nonverbalen Kommunikation Ihre Authentizität zunichte machen. Und mit Ihrer Glaubwürdigkeit steht und fällt das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter.

Augenrollen, nicht in Richtung des Gesprächspartners schauen, Augenkontakt meiden, Arme hinter dem Kopf oder auf der Brust verschränken – alles Signale, die aussagen: „Ich schätze Dich nicht sonderlich wert“. Dabei spielt keine Rolle, ob Sie diese Nachricht aussenden, wichtig ist allein, dass diese Nachricht beim Gegenüber so ankommt! Wenn Sie meinen, dieser Einwand sei kleinlich, fragen Sie sich doch mal, ob Sie solches Verhalten auch gegenüber einer Person an den Tag legen würden, in die Sie sich gerade frisch verlieben.

Als Faustregeln für eine gute Außenwirkung raten wir:

- 1) Wenn es durchaus noch freundlicher, aufmerksamer und wertschätzender ginge, sind Sie wahrscheinlich noch nicht freundlich, aufmerksam und wertschätzend genug.
- 2) Wenn Sie gerade dann sachlich bleiben, wenn die Situation hitzig wird, wird man Sie als authentisch, in sich ruhend und kompetent wahrnehmen.
- 3) Wenn der Gegenüber seltsam reagiert, liegt es in der Regel nicht daran, dass die Person selbst seltsam wäre. Eher haben Sie

ein seltsames Signal ausgesendet. Erforschen Sie unauffällig und mit freundlicher Grundhaltung die Situation und suchen Sie nach einem besseren Weg, zu kommunizieren.

Ob im Team oder mit Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen - Ihre Fähigkeiten als Sender und Empfänger können Sie in unseren Seminaren und Coachings trainieren.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.Heinrich-Roth.com](http://www.Heinrich-Roth.com)

\* Werke des Soziologen Prof. Erving Goffman im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek: <http://d-nb.info/gnd/118696076>

\* Bücher von Dr. Friedemann Schulz von Thun finden Sie bequem bei [amazon.de](http://amazon.de), [buch.de](http://buch.de) oder [buecher.de](http://buecher.de).

© Copyright  
Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.