

Dr. Amy Cuddy
Ohne Worte alles sagen



GOLDMANN
Lesen erleben

Buch

Wie können wir in herausfordernden Momenten stark sein? Vorstellungs- und Streitgespräche oder freies Sprechen vor anderen sind oft mit großen Ängsten verbunden. Harvard-Professorin Dr. Amy Cuddy erklärt uns, wie wir auf andere wirken können, wenn wir auf uns selbst Eindruck machen. Dabei gibt sie Einblicke in die Wissenschaft der »Body-mind-Effects«, die verdeutlichen, wie wir in Belastungsmomenten selbstsicher sein und unseren Körper, unsere Gedanken und Bewegungen kontrollieren können.

Autorin

Dr. Amy Cuddy, geboren 1972, ist promovierte Sozialpsychologin und lehrt an der Harvard Business School. Sie lebt mit ihrer Familie in Boston, USA.

DR. AMY CUDDY

OHNE
WORTE

*alles
sagen*

Mit Körpersprache
überzeugen

Aus dem amerikanischen Englisch
von Henriette Zeltner

GOLDMANN

Die US-amerikanische Originalausgabe erschien 2015 unter dem Titel
»Presence« bei Little, Brown and Company, New York, USA.

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Wir haben uns bemüht, alle Rechteinhaber ausfindig zu machen, verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund der schlechten Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Dieses Buch ist bereits 2016 unter dem Titel
»Dein Körper spricht für dich« im Mosaik Verlag erschienen.

 Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich



Verlagsgruppe Random House FSC® Noo1967

1. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe Januar 2020

Copyright © 2015 der Originalausgabe: Amy Cuddy

Copyright © 2016 dieser Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München

This edition published by arrangement with Little, Brown and Company,
New York, USA. All rights reserved.

Die Autorin dankt für die Verwendung eines Auszugs aus »Bright as Yellow«
von Karen Peris (the innocence mission).

Abbildungen: Kapitel 6: © Nikolaus F. Troje (aus: Cuddy und Troje),
Kapitel 8: © Dailey Crafton

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: (Struktur) FinePic®, München

(Autorenfoto) Getty Images/John Lamparski/Kontributor Redaktion: Antje Steinhäuser

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

JE · CF

ISBN 978-3-442-17748-6

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz



Inhalt

Einführung	11
Kapitel 1	
Was ist Ausstrahlung?	25
Kapitel 2	
Die eigene Geschichte glauben und anerkennen	63
Kapitel 3	
Aufhören zu reden, anfangen zuzuhören – wie Ausstrahlung Ausstrahlung erzeugt	93
Kapitel 4	
Ich verdiene es nicht, hier zu sein	121
Kapitel 5	
Wie Ohnmacht fesselt (und wie Macht befreit)	149
Kapitel 6	
Lümmeln, Aufrichten und die Sprache des Körpers	191
Kapitel 7	
Surfen, lächeln und singen wir uns zum Glück	225

Kapitel 8	
Der Körper formt den Geist (Also Brust raus!)	253
Kapitel 9	
Die richtige Haltung für mehr Ausstrahlung	317
Kapitel 10	
Sich selbst einen Ruck geben: Wie kleine Veränderungen Großes bewirken können	327
Kapitel 11	
»Fake It Till You Become It«	357
Dank	389
Register	397
Hinweis zu Anmerkungen	400

*Für Jonah und Paul,
die Lieben meines Lebens ...
Danke, dass ihr mich geduldig
wieder und wieder daran erinnert,
»auf dem Surfbrett einfach nur aufzustehen«*

»And you live life with your arms reached out
Eye to eye when speaking.
Enter rooms with great joy shouts,
Happy to be meeting ...
Bright as yellow,
Warm as yellow.«

Karen Peris (the innocence mission)

Einführung

Ich sitze an der Theke meines liebsten Buchladen-Cafés in Boston vor meinem aufgeklappten Laptop und schreibe. Vor zehn Minuten habe ich einen Kaffee und einen Muffin bestellt. Die Bedienung – eine dunkelhaarige junge Frau mit strahlendem Lächeln und Brille – schwieg kurz und sagte dann: »Ich möchte Ihnen nur sagen, wie viel Ihr TED-Talk mir bedeutet – wie sehr er mich inspiriert hat. Vor ein paar Jahren hat mein Lehrer ihn für die Schüler eines Kurses gepostet, den ich belegt hatte. Jetzt bewerbe ich mich gerade an der medizinischen Hochschule, und ich möchte Sie nur wissen lassen, dass ich vor meinem MCAT wie Wonder Woman in der Toilette stand und es mir echt geholfen hat. Obwohl Sie mich nicht kennen, haben Sie mir geholfen herauszufinden, was ich mit meinem Leben wirklich anfangen möchte – Medizin studieren –, und dann haben Sie mir geholfen, das zu tun, was ich tun musste, um mein Ziel zu erreichen. Vielen Dank.«

Mit Tränen in den Augen fragte ich sie: »Wie heißen Sie?«

»Fetaine«, sagte sie, und wir unterhielten uns während der nächsten zehn Minuten über Herausforderungen, denen Fetaine sich in der Vergangenheit zu stellen hatte, und darüber, wie gespannt sie auf alles ist, was die Zukunft bringt.

Jeder Mensch, der mir begegnet, ist einzigartig und erinnerungswürdig. Solche Begegnungen erlebe ich häufiger, als ich mir je hätte vorstellen können. Ein Fremder grüßt mich freundlich, erzählt mir seine sehr persönliche Geschichte, wie er eine große Herausforderung erfolgreich gemeistert hat, und bedankt

sich dann schlicht für meine kleine Beteiligung daran. Das sind Frauen und Männer, ältere und jüngere, schüchterne und gesellige, arme und reiche Menschen. Aber eines verbindet sie alle: Sie fühlten sich angesichts großen Drucks und großer Verunsicherung machtlos, und sie haben eine bemerkenswert simple Methode entdeckt, sich von diesem Gefühl der Ohnmacht zu befreien, wenigstens für den Moment.

Bei den meisten Autoren erscheint zuerst das Buch, dann kommen die Rückmeldungen. Bei mir war es andersherum. Zuerst führte ich ein paar Experimente durch, die ich in einem Vortrag vorstellte, den ich 2012 bei der TEDGlobal Conference hielt. Darin präsentierte ich einige faszinierende Erkenntnisse aus meiner eigenen und der Forschung anderer darüber, wie unser Körper unser Gehirn und unser Verhalten beeinflusst. An dieser Stelle beschrieb ich diese Wonder-Woman-in-der-Toilette-Sache, die Fetaine erwähnte und die ich noch erklären werde, mit der sich unser Selbstvertrauen rasch steigern und unsere Unsicherheit in schwierigen Situationen verringern lässt. Ich schilderte meine eigenen Bemühungen rund um das sogenannte Impostor- oder Hochstapler-Syndrom und wie ich gelernt hatte, mich selbst dazu zu bringen, mehr Selbstvertrauen zu entwickeln – und es schließlich auch wirklich zu besitzen. Ich bezeichnete dieses Phänomen als »Fake It Till You Become It«. (Übrigens: Der Teil des Talks, in dem es um meine eigenen Bemühungen ging, war fast komplett ungeplant und unvorbereitet, weil ich nicht geglaubt hatte, mutig genug sein, etwas derart Persönliches vor Hunderten von Zuhörern im Publikum preiszugeben. Wenn ich das geahnt hätte ...) Ich wusste nicht, ob das Thema bei den Leuten ankommen würde. Mich faszinierte es jedenfalls. Sofort nachdem das einundzwan-

zigminütige Video meines Vortrags online war, begann ich von Leuten zu hören, die es gesehen hatten.

Natürlich verlieh meine Rede Fetaine nicht auf magische Weise das Wissen, das sie brauchte, um beim MCAT gut abzuschneiden. Sie verstand dadurch nicht wundersamerweise den Unterschied zwischen kugel- und zylinderförmigen Bakterien besser oder wie sich der Energieerhaltungssatz zur kinetischen Energie verhält. Aber möglicherweise befreite ich sie von der Furcht, die sie daran gehindert hätte, alles zu schreiben, was sie wusste. Ohnmacht verschlingt uns – und alles, was wir glauben, wissen und fühlen, gleich mit. Sie umhüllt uns und macht uns unsichtbar. Dadurch entfremden wir uns sogar von uns selbst.

Das Gegenteil von Ohnmacht muss Macht sein, nicht wahr? Das stimmt zwar bis zu einem gewissen Grad, doch ganz so einfach ist es nicht. Bei der Forschung, die ich jetzt seit Jahren betreibe, richtet sich ein Großteil der Erhebungen auf eine Fähigkeit, einen Zustand, den ich *presence*, Ausstrahlung, nenne. Positive Ausstrahlung wurzelt im Glauben an und Vertrauen in uns selbst – unsere wahren, aufrichtigen Gefühle, Werte und Fähigkeiten. Das ist wichtig, denn wie sollen andere Ihnen vertrauen, wenn Sie es selbst nicht tun? Egal ob wir vor zwei oder fünftausend Menschen reden, ein Bewerbungsgespräch führen, eine Gehaltserhöhung verhandeln oder potenziellen Investoren eine Geschäftsidee präsentieren, ob wir für uns selbst oder im Namen anderer sprechen, wir alle erleben einschüchternde Situationen, in denen man Haltung zeigen muss, wenn man ein gutes Selbstwertgefühl anstrebt und Fortschritte im eigenen Leben erzielen will. Ausstrahlung gibt uns die Kraft, solchen Momenten gewachsen zu sein.

Der Weg, der mich zu diesem Vortrag und diesem Durchbruch führte, war, das kann ich mit Sicherheit sagen, kein gerader. Sein Ausgangspunkt ist allerdings eindeutig.

Am lebhaftesten habe ich die albernen Zeichnungen und netten Botschaften meiner Freunde auf dem Whiteboard in Erinnerung. Ich bin Studentin im zweiten Studienjahr am College. Ich erwake in einem Krankenhauszimmer. Ich sehe mich um – überall Karten und Blumen. Ich bin erschöpft. Aber ich fühle mich auch verunsichert und aufgebracht. Ich kann meine Augen kaum offen halten. Noch nie habe ich mich so gefühlt. Ich verstehe es nicht, aber mir fehlt auch die Energie, der Sache auf den Grund zu gehen. Ich schlafe wieder ein.

Das wiederholt sich viele, viele Male.

Meine letzte klare Erinnerung, bevor ich in dem Krankenhaus erwachte, war die Fahrt von Missoula, Montana, nach Boulder, Colorado, mit zwei guten Freundinnen und Mitbewohnerinnen. Wir waren in Missoula gewesen, um bei der Organisation einer Konferenz mit Studierenden der University of Montana zu helfen und um Freunde zu besuchen. Wir verließen Missoula am frühen Abend, gegen 18 Uhr, an einem Sonntag. Für die Lehrveranstaltungen am nächsten Morgen wollten wir schon wieder in Boulder sein. Rückblickend, und vor allem als Mutter, erkenne ich jetzt, wie unglaublich dumm dieser Plan war, wenn man bedenkt, dass die Fahrzeit von Missoula nach Boulder dreizehn bis vierzehn Stunden beträgt. Aber wir waren damals neunzehn.

Unser vermeintlich guter Plan sah so aus: Jede von uns würde ein Drittel der Strecke fahren. Eine Beifahrerin würde wach bleiben, um mit aufzupassen und die Fahrerin wach zu halten,

während die jeweils Dritte von uns bei umgelegten Rücksitzen in einem Schlafsack hinten im Jeep Cherokee schlief. Ich fuhr meine Strecke; ich glaube, ich war als Erste dran. Dann achtete ich als Beifahrerin auf die Fahrerin. Daran habe ich sogar schöne Erinnerungen. Richtig friedliche. Ich mochte die beiden, mit denen ich unterwegs war. Ich mochte die offene Landschaft des Westens und die Wildnis. Keine Lichter anderer Fahrzeuge auf dem Highway. Nur wir. Dann war ich an der Reihe, hinten zu schlafen.

Wie ich erst viel später erfuhr, passierte Folgendes: Meine Freundin hatte den schlimmsten Teil der Strecke erwischt. Nämlich die Zeit in der Nacht, wenn es sich anfühlt, als wäre man als einziger Mensch auf der ganzen Welt wach. Es war aber nicht nur mitten in der Nacht, sondern wir befanden uns auch noch mitten in Wyoming. Sehr dunkel, sehr weit, sehr einsam. Sehr wenig, um einen wach zu halten. Gegen vier Uhr morgens schlief meine Freundin ein. Sie döste weg, verzog dabei das Steuer und geriet auf den Rüttelstreifen. Das weckte sie, aber sie übersteuerte den Wagen beim Korrigieren. Das Fahrzeug überschlug sich mehrfach und blieb auf dem Dach liegen. Meine Freundinnen, die vorne saßen, waren angeschnallt. Ich, die ich auf den umgeklappten Rückbänken im Schlafsack geschlafen hatte, wurde aus dem Auto und in die Nacht geschleudert. Die rechte Vorderseite meines Kopfes schlug auf die Fahrbahn auf. Der Rest von mir blieb im Schlafsack.

Ich erlitt eine traumatische Gehirnverletzung. Genauer gesagt: eine diffuse Axonenverletzung (*diffuse axonal injury* = DAI). Bei einer DAI ist das Gehirn Scherkräften ausgesetzt, meist durch starke Rotationsbeschleunigung, wie sie bei Autounfällen relativ häufig vorkommt. Stellen Sie sich vor, was bei einem Verkehrsunfall mit hoher Geschwindigkeit passiert: Durch die plötzliche

und extreme Änderung der Geschwindigkeit wird Ihr Körper abrupt gestoppt, doch das Hirn unter der Schädeldecke bewegt sich oder rotiert sogar noch weiter. Das sollte natürlich eigentlich nicht sein. Manchmal schlägt es dabei sogar gegen die Schädeldecke, was ebenfalls nicht sein sollte. Die Kräfte, die meinen Kopf auf den Highway prallen und meinen Schädel brechen ließen, waren natürlich ebenfalls nicht hilfreich.

Unser Gehirn soll sich eigentlich in einem sicheren Raum befinden. Geschützt durch den Schädel und gepolstert durch mehrere dünne Membranen, die Hirnhäute, und durch die Gehirnrückenmarksflüssigkeit. Der Schädel ist zwar Freund des Hirns, doch die beiden sollten sich eigentlich nie berühren. Die Scherkräfte einer schweren Kopfverletzung überdehnen und zerreißen Neuronen und deren Fasern (Axone) im Gehirn. Wie elektrische Kabel sind Axone von einer Schutzschicht ummantelt, der sogenannten Myelinscheide. Selbst wenn ein Axon nicht durchtrennt wird, kann die Beschädigung der Myelinscheide die Geschwindigkeit, mit der Informationen von einem Neuron zum anderen transportiert werden, merklich beeinträchtigen.

Bei einer DAI betrifft die Verletzung das gesamte Hirn, im Gegensatz zu einer herdförmigen Verletzung wie einer Schusswunde, bei der eine spezifische Stelle beschädigt ist. Alles, was das Gehirn tut, hängt von der Kommunikation der Neuronen ab; sind Neuronen überall im Hirn beschädigt, ist unvermeidlich auch deren Kommunikation gestört. Wenn Sie also eine DAI erlitten haben, wird Ihnen kein Arzt erklären: »Nun, Ihr motorischer Bereich ist beschädigt, also werden Sie Schwierigkeiten beim Bewegen haben.« Oder: »Es hat Ihr Sprachzentrum getroffen, daher werden Sie Probleme beim Sprechen und Verarbeiten

von Sprache haben.« Man wird nicht wissen, *ob* Sie sich erholen, *wie gut* Sie sich erholen und auch nicht, *welche Hirnfunktionen* betroffen sein werden: Wird Ihr Gedächtnis beeinträchtigt sein? Ihr Gefühlsleben? Ihre räumliche Vorstellung? Ihre Feinmotorik? Angesichts der geringen Kenntnisse über DAIs ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Arzt eine exakte Prognose abgeben kann, zu vernachlässigen.

Nach einer DAI ist man ein anderer Mensch. Und zwar in vielerlei Hinsicht. Wie Sie denken, fühlen, sich ausdrücken, reagieren und interagieren – all diese Dimensionen sind betroffen. Dazu kommt noch, dass Ihre Fähigkeit, sich selbst zu verstehen, wahrscheinlich auch Schaden genommen hat, sodass Sie nicht in der Lage sind, zu erkennen, wie genau Sie sich verändert haben. Und niemand – NIEMAND – kann Ihnen sagen, was Sie erwartet.

Lassen Sie mich erklären, was nach meinem Verständnis damals mit meinem Gehirn passiert ist: (Bitte hier das Zirpen von Grillen einfügen.)

Okay, ich befand mich also im Krankenhaus. Natürlich war mein Studium am College unterbrochen, und meine Ärzte bezweifelten ernstlich, dass ich jemals kognitiv wieder fit genug sein würde, um es wieder aufzunehmen. Angesichts der Schwere meiner Verletzung und der Statistiken über Leute mit ähnlichen Verletzungen meinten sie: *Rechnen Sie nicht damit, das College beenden zu können. Sie werden wieder in Ordnung kommen – »sehr funktionsfähig sein«* –, *aber wahrscheinlich sollten Sie sich eine andere Beschäftigung suchen*. Ich erfuhr, dass sich mein IQ um dreißig Punkte verringert hatte – zwei Standardabweichungen also. Das wusste ich nicht, weil ein Arzt es mir erklärt hätte. Ich wusste es, weil der

IQ Teil einer zweitägigen Reihe von neuropsychologischen Tests war, die man mir gegeben hatte; das Ergebnis stand dann in dem langen Bericht, den ich anschließend erhielt. Die Ärzte fanden es nicht wichtig, mir das zu erklären. Glaubten sie, ich sei nicht intelligent genug, um es zu verstehen? Oder hielten sie es nicht für wichtig genug? Ich will dem IQ nicht mehr Bedeutung beimessen, als er verdient; und schon gar nicht will ich behaupten, daraus ließen sich Vorhersagen über das spätere Leben ableiten. Aber er war doch etwas, wovon ich annahm, es quantifiziere meine Intelligenz. Ich war also nicht mehr klug, und das traf mich hart.

Ich erhielt Ergotherapie, kognitive Verhaltenstherapie, Logopädie, Physiotherapie und Psychotherapie. Etwa sechs Monate nach dem Unfall verbrachte ich den Sommer zu Hause, und ein Paar, das zu meinen engsten Freunden gehörte und das sich merklich von mir zurückgezogen hatte, erklärte mir: »Du bist einfach nicht mehr dieselbe.« Wie konnten zwei der Menschen, die mich doch am besten verstehen sollten, mir sagen, ich sei nicht mehr ich selbst? Inwiefern war ich denn anders? Sie erkannten mich nicht mehr, und ich erkannte mich selbst nicht mehr.

Eine Kopfverletzung bewirkt, dass man sich verwirrt, verunsichert und frustriert fühlt. Wenn einem dann die Ärzte eröffnen, dass sie nicht wissen, was einen erwartet, und die Freunde konstatieren, man sei anders, dann vergrößert das die Verwirrung, Unsicherheit und Frustration beträchtlich.

Das darauffolgende Jahr verbrachte ich in einer Art Nebel – ängstlich und desorientiert traf ich falsche Entscheidungen und war mir nicht sicher, was ich als Nächstes tun sollte. Danach kehrte ich ans College zurück. Doch es war noch zu früh. Ich konnte nicht denken. Ich konnte gesprochene Informationen nicht an-

gemessen verarbeiten. Es kam mir vor, als höre ich jemand zur Hälfte in einer Sprache sprechen, die ich verstand, und zur Hälfte in einer, die ich nicht beherrschte, was mich nur noch mehr entmutigte. Ich musste die Schule wieder abbrechen, weil ich meine Kurse nicht bestand.

Obwohl ich mir bei dem Unfall viele Knochen gebrochen und ein paar hässliche Narben davongetragen hatte, sah ich äußerlich gesund aus. Und weil traumatische Hirnverletzungen oft für andere unsichtbar sind, bekam ich zu hören: »Wow, du hast solches Glück gehabt! Du hättest dir ja auch das Genick brechen können!« *Glück?*, dachte ich. Und dann fühlte ich mich schuldig und schämte mich meiner Frustration über solche gut gemeinten Reaktionen.

Unsere Art zu denken, unser Intellekt, unsere Affekte, unsere Persönlichkeit – das sind lauter Dinge, bei denen wir nie mit Veränderung rechnen. Wir betrachten sie als selbstverständlich. Wir fürchten vielleicht, dass wir nach einem Unfall gelähmt sind, uns nicht mehr ungehindert bewegen können, unser Gehör oder Augenlicht verlieren. Aber wir rechnen nicht mit einem Unfall, bei dem wir uns selbst verlieren.

Noch viele Jahre nach meiner Kopfverletzung hatte ich den Eindruck, als mein früheres Selbst durchzugehen ... obwohl ich nicht einmal genau wusste, was dieses frühere Selbst ausmachte. Ich fühlte mich wie eine Hochstaplerin, eine Hochstaplerin in meinem eigenen Körper. Ich musste das Lernen neu erlernen. Ich versuchte immer weiter, wieder damit anzufangen, weil ich nicht akzeptieren konnte, dass man mir diese Fähigkeit absprach. Wenn mir jemand erklärte, ich könne keinen Collegeabschluss erlangen, dann forderte mich genau das heraus.

Ich musste viel mehr als andere lernen. Langsam zwar, aber zu meiner unbeschreiblichen Erleichterung begann meine geistige Klarheit zurückzukehren. Schließlich beendete ich das College vier Jahre später als meine Klassenkameraden aus der Zeit vor dem Unfall.

Einer der Gründe, warum ich durchhielt, war, dass ich etwas gefunden hatte, was ich studieren wollte: Psychologie. Nach dem College gelang es mir, einen Beruf zu ergreifen, der ein voll funktionsfähiges Gehirn erfordert. Wie schon Anatole France schrieb: »Alle Veränderungen ... besitzen ihre eigene Melancholie; denn was wir hinter uns lassen, ist ein Teil unserer selbst; wir müssen einem Leben Lebewohl sagen, bevor wir ein anderes beginnen können.« Wenig erstaunlich, dass ich mich auf diesem Weg zu einem Menschen entwickelt habe, für den all diese Fragen der Ausstrahlung und Macht, des Vertrauens und des Zweifels von großer Bedeutung sind.

Meine Verletzung brachte mich dazu, die Wissenschaft der Ausstrahlung zu studieren, doch es war mein TED-Talk, der mich erkennen ließ, wie universell die Sehnsucht nach Ausstrahlung ist. Denn eines steht fest: Die meisten Menschen sehen sich tagtäglich stressigen Herausforderungen gegenüber. Menschen überall auf der Welt und in den unterschiedlichsten Lebenssituationen versuchen, ihren Mut zusammenzunehmen, um vor ihrer Klasse zu sprechen, ein Bewerbungsgespräch zu führen, für eine Rolle vorzusprechen, sich der täglichen Not zu stellen, dafür einzustehen, woran sie glauben, oder einfach nur ihren Frieden mit sich selbst zu finden. Das gilt für Obdachlose genauso wie für diejenigen, die nach gängiger Vorstellung extrem erfolgreich sind.

Topmanager, Staranwälte, begnadete Künstler und Schauspieler, Opfer von Mobbing oder Vorurteilen oder sexuellem Missbrauch, politische Flüchtlinge, Leute mit einer psychischen Erkrankung oder schweren körperlichen Verletzung – sie alle stehen vor diesen Herausforderungen. Genauso wie diejenigen, die den davon Betroffenen helfen wollen – Eltern, Partner, Kinder, Therapeuten, Ärzte, Kollegen und Freunde von Menschen, die zu kämpfen haben.

All diese Menschen – und der größte Teil davon sind keine Wissenschaftler – haben mich gezwungen, meine eigenen Forschungsergebnisse mit anderen Augen zu betrachten: Sie führen mich weg von der Wissenschaft und bringen mich ihr gleichzeitig näher. Ihre Geschichten zu hören, verpflichtete mich zu der Überlegung, wie sozialwissenschaftliche Erkenntnisse sich eigentlich in der Realität auswirken. Also fing ich an, darauf zu achten, dass meine Forschung Leben zum Besseren verändert. Aber ich begann auch damit, grundlegende Fragen zu stellen, die mir vielleicht nie in den Sinn gekommen wären, wenn ich nur im Labor geblieben und mich nur in die Fachliteratur vertieft hätte.

Zunächst war ich von der Wirkung meines TED-Talks überwältigt. Ich fragte mich sogar, ob es ein großer Fehler gewesen war, meine Arbeit und meine persönliche Lebensgeschichte zusammen publik zu machen. Schließlich hatte ich nicht erwartet, dass so viele Fremde sich das Video ansehen und ich mich dadurch so unglaublich verletzlich und exponiert fühlen würde. Doch das passiert jedem, auf den das Internet aufmerksam wird und der dann auf einen Schlag in der ganzen Welt bekannt wird. Manche Leute erkennen einen dann in der Öffentlichkeit. Das ist seltsam, und man muss erst lernen, damit umzugehen. Etwa

damit, dass jemand einen bittet, wie Wonder Woman für ein gemeinsames Selfie zu posieren, oder dass jemand aus einer Fahrradscha (wie in Austin passiert) ruft: »Hey! Das ist das TED-Girl!«

Aber vor allem schätze ich mich unglaublich glücklich. Glücklicherweise, weil ich die Chance hatte, diese Forschungsergebnisse und meine Geschichte mit so vielen Menschen zu teilen. Und noch glücklicher, weil so viele dieser Menschen ihre Geschichten mit mir geteilt haben. Ich liebe die akademische Welt, aber ich finde so viel mehr Inspiration außerhalb von Labor und Hörsaal. Einer der großen Vorzüge meiner Tätigkeit an der Harvard Business School besteht darin, dass man dazu ermuntert wird, die Grenze zwischen Forschung und Praxis zu überwinden. So hatte ich bereits begonnen, mit Leuten in Organisationen über die Anwendung der Ergebnisse zu sprechen. Darüber, was funktioniert, wo die Haken sein können und solche Dinge. Aber ich hatte nicht damit gerechnet, dass diese enorme Welt der nachdenklichen Fremden dermaßen offen auf mich zukäme, nachdem der TED-Talk veröffentlicht wurde.

Ich liebe diese Leute und fühle mich ihnen auf immer verbunden und verpflichtet. Ich möchte ihnen meine Reverenz erweisen, für ihre Bereitschaft, es zu versuchen – wieder in den Sattel zu kommen oder anderen dabei zu helfen, es weiter zu versuchen –, und für ihre Bereitschaft, sich hinzusetzen und mir, einer Fremden, in einer E-Mail von ihren Bemühungen zu berichten. Oder mir auf einem Flughafen oder im Café einer Buchhandlung davon zu erzählen. Jetzt weiß ich, dass ein Vortrag wie ein Lied wirken kann – dass Menschen ihn personalisieren, mit sich selbst in Verbindung bringen und sich bestätigt fühlen, wenn sie erfah-

ren, dass jemand genauso empfunden hat wie sie. Oder wie der Musiker Dave Grohl einmal gesagt hat: »Das ist eine der großartigen Eigenschaften von Musik: Du kannst 85 000 Menschen einen Song vorsingen, und sie werden ihn aus 85 000 verschiedenen Gründen mitsingen.« Ich habe einmal mit Jugendlichen in einer Obdachlosenunterkunft gesprochen und sie gebeten, mir von Situationen zu erzählen, die sie als besonders stressig empfanden. Ein Teenager meinte: »Auf der Türschwelle dieser Unterkunft zu stehen.« Eine junge Frau in einer anderen Einrichtung sagte: »Irgendwo anrufen und etwas in Anspruch nehmen, um Hilfe oder Unterstützung bitten. Ich weiß, dass ich dann lange warten muss und der Mensch am anderen Ende der Leitung verärgert und voller Vorurteile sein wird.« Darauf reagierte eine andere Frau: »Ich habe mal in einem Callcenter gearbeitet und wollte gerade sagen: ›Anrufe von Leuten entgegennehmen, von denen man schon weiß, dass sie frustriert und wütend sein werden, weil sie lange warten mussten, während ich doch versucht habe, hundert andere Anrufe abzuarbeiten.««

Tausende Menschen haben mir geschrieben, um von einer Menge verschiedener Herausforderungen zu berichten. Diese Vielfalt haut mich geradezu um, denn das sind Zusammenhänge, von denen ich niemals vermutet hätte, dass diese Forschungsergebnisse darauf anwendbar wären. Hier mal ein Auszug der E-Mail-Betreff-Zeilen, die oft mit den Worten beginnen »Wie Ihr Vortrag geholfen hat ...«: Alzheimerfamilien, Feuerwehrleuten, dem Überlebenden einer Hirnverletzung wie Ihrer, beim Abschluss des größten Deals meines Lebens, bei den Verhandlungen über einen Hauskauf, bei einer Collegenbewerbung, Erwachsenen mit Behinderung, einem Weltkriegsveteranen, der

seinen Stolz verloren hatte, bei der Überwindung eines Traumas, bei der Weltmeisterschaft im Segeln, Kindern, die gemobbt werden, bei fehlendem Selbstvertrauen in der Dienstleistungsbranche, Fünftklässlern mit Angst vor Mathematik, meinem Sohn mit Autismus, einer Opernsängerin bei einem schwierigen Vorsingen, beim Präsentieren einer neuen Idee vor meinem Chef, beim Finden meiner Stimme, als ich einen Vortrag halten musste. Und das ist nur eine kleine Auswahl.

Alle Reaktionen, die ich auf den TED-Talk bekam, waren Geschenke, weil sie mir geholfen haben, besser zu verstehen, wie und warum diese Forschung solche Resonanz hervorruft. Kurz gesagt: Diese Geschichten haben mir geholfen zu begreifen, wie ich dieses Buch schreiben sollte, und mich motiviert, es zu tun. Sie stammen aus der ganzen Welt, von Menschen aus allen Schichten, und auf den folgenden Seiten möchte ich viele davon mit Ihnen teilen. Vielleicht klingt darin ja auch Ihre eigene an.

Kapitel 1

Was ist Ausstrahlung?

»Wir überzeugen durch unsere Ausstrahlung.«

Walt Whitman

Wir erkennen sie, wenn wir sie spüren, und wir erkennen sie, wenn wir sie sehen, aber Ausstrahlung ist einerseits schwer zu definieren. Andererseits gelingt es den meisten von uns ziemlich gut zu beschreiben, wie es ist, wenn sie fehlt. Hier kommt meine Geschichte dazu – eine von vielen.

In der Hoffnung, Professorin zu werden (wie das alle guten Doktoranden hoffen), begab ich mich im Herbst 2004 auf den Arbeitsmarkt für Akademiker. Wenn eine Doktorandin in Sozialpsychologie Glück hat, nimmt ihr Mentor an der Fakultät sie zum »Debütieren« mit auf irgendeine kleine, alljährlich stattfindende Konferenz, an der die besten Sozialpsychologen der Welt teilnehmen. Das ist so eine Art kollektive Coming-out-Party für ehrgeizige Doktoranden im fünften Studienjahr und markiert deren Aufstieg in die Gruppe der Leute, die man vielleicht ernst nehmen muss. Als Studierende fühlt man sich schnell wie eine Schwindlerin. Man kommt in seinem vermeintlich schönsten akademischen Sonntagskleid und hat Gelegenheit, älteren Angehörigen des eigenen Faches zu begegnen, die oft von den Universitäten mit der angesehensten Forschung kommen und möglicherweise

im kommenden Jahr jemand einstellen. Die alten Hasen tragen bei diesen Anlässen, was sie tagtäglich tragen, und haben die Chance, neue Talente aufzuspüren – aber meistens wollen sie sich einfach nur untereinander austauschen.

In gewisser Weise trainieren Studenten in den ganzen vier oder fünf Jahren vorher für diesen Moment. Sie treten vorbereitet auf. Bereit, ihr Forschungsprogramm und ihre Ziele in etwa neunzig Sekunden prägnant zusammenzufassen. Kurz genug, um die Aufmerksamkeit ihrer Zuhörer zu fesseln, ohne respektlos zu erscheinen, weil sie zu viel von deren Zeit in Anspruch nehmen. Sie sind ausgerüstet mit der – nicht nur unter Akademikern so genannten – Aufzugspräsentation.

Meine Angst vor dieser Konferenz sprengte alle vernünftigen Dimensionen.

Die Veranstaltung begann in einem unscheinbaren mittelgroßen Konferenzhotel in einer unscheinbaren mittelgroßen Stadt. Auf dem Weg zum Abendessen zur Eröffnung stieg ich in der Lobby zusammen mit drei Leuten in den Aufzug. Alle waren gut etablierte Vertreter meines Faches, Menschen, die ich seit Jahren anbetete. Das war so, als spielte ich die Rhythmusgitarre in einer mittelmäßigen Indie-Rockband in einem Collegestädtchen, hielt eine CD, die wir im Keller der Mutter des Schlagzeugers aufgenommen hatten, in der Hand und stieg mit Jimmy Page, Carlos Santana und Eric Clapton in einen Aufzug. Ich war die Einzige, die das riesige Namensschild tatsächlich benötigte.

Ohne Umschweife meinte einer der Rockstars, der an einer angesehenen Uni lehrte, wo ich liebend gern einen Job bekommen hätte: »Na schön. Wir stehen in einem Aufzug, dann lassen Sie uns mal Ihre Präsentation hören.«

Mein Gesicht wurde heiß, mein Mund trocken. Überdeutlich war mir bewusst, dass nicht eine, sondern drei Koryphäen mit mir in den engen Raum gesperrt waren, und ich begann mit meiner Präsentation – oder vielmehr begannen Worte, aus meinem Mund zu purzeln. Ich wusste schon am Ende des ersten Satzes, dass ich ganz falsch angefangen hatte. Dann hörte ich mich Dinge sagen wie »also ... äh, Moment, bevor ich diesen Teil erkläre ...«. Ich konnte meiner Geschichte selbst kaum folgen. Und als mir mein drohendes Scheitern immer deutlicher vor Augen stand, verließ mich die Fähigkeit, an irgendetwas anderes als meine vernichtende Unsicherheit zu denken, vollends. Ich konnte mir sicher sein, meine Chancen nicht nur an einer, sondern gleich an drei Lehranstalten – oh, und auch an denen der engsten Kollegen dieser Männer – zunichtezumachen. So gewann die Panik überhand. Ich relativierte alles. Fing immer wieder von vorn an. Es bestand nicht die geringste Chance, dass ich in der Zeit fertig würde, die es dauerte, zum zwanzigsten Stockwerk¹ zu gelangen, wo das Abendessen stattfand. Meine Augen schossen von einem Idol zum nächsten und zum dritten, auf der Suche nach einer Spur Verständnis, mikroskopisch kleiner Unterstützung, Zustimmung, Mitgefühl. Irgendwas. Was auch immer. *Bitte*.

Schließlich öffneten sich die Türen. Zwei der Mitfahrer flohen rasch gesenkten Hauptes. Der Dritte – der mich aufgefordert hatte, meine Präsentation zum Besten zu geben – trat über die Schwelle auf festen Boden, hielt inne, drehte sich zu mir um und sagte: »Das war die schlechteste Aufzugpräsentation, die ich je gehört habe.« (Und ... war da vielleicht der Anflug eines Schmunzeln in seinem Gesicht?)

Die Türen schlossen sich wieder. Ich fiel gegen die Rückwand

der Aufzugskabine und rollte mich in Fötushaltung zusammen. Abwärts, abwärts, abwärts – zurück in die Lobby. Trotz der unmissverständlichen Bewertung verspürte ich kurz den Anflug von Erleichterung.

Aber dann: O. Mein. Gott. Was hatte ich getan? Wie hatte ich es geschafft, nicht eine einzige kluge Sache zu einem Thema zu sagen, das ich jetzt seit über vier Jahren studierte? Wie war das überhaupt *möglich*?

Kaum hatte ich den Aufzug verlassen, fiel mir meine einstudierte Präsentation wieder ein. Sie kam wie durch einen Nebel und nahm langsam erkennbare Gestalt an. Da war sie. Ich hatte das Bedürfnis, zum Aufzug zurückzulaufen und die Professoren zu suchen und sie um einen neuen Versuch zu bitten.

Stattdessen verbrachte ich die nächsten drei Tage der Konferenz damit, mich immer wieder in die Situation zurückzusetzen, die vielen Möglichkeiten durchzuspielen, wie es hätte laufen sollen, unter der Verachtung oder vielleicht sogar dem Amüsement zu leiden, die meine drei im Aufzug Mitreisenden verspürt haben mussten. Gnadenlos sezierte ich die Erinnerung, stocherte und zerlegte und vergaß dabei nie, dass ich nicht nur damit gescheitert war, mich selbst darzustellen, sondern auch meinen Mentor, der mich viele Jahre lang ausgebildet hatte und einige Reputation dafür investiert hatte, mich auf diese Konferenz mitzunehmen. Mein neunzig Sekunden langes Scheitern lief auf Dauerschleife in meinem Gehirn und verfolgte mich. Ich verbrachte die drei Tage zwar physisch auf der Veranstaltung, war aber de facto nicht anwesend.

Dann klagte ich meiner guten Freundin Elizabeth mein Leid, und sie sagte: »Ach, der Treppenwitz!«

»Der was?«

Dann erzählte sie mir diese Geschichte, die sie sich aus dem Philosophieunterricht im Grundstudium gemerkt hatte.

Der französische Philosoph und Schriftsteller aus dem 18. Jahrhundert, Denis Diderot, besuchte eine Abendeinladung und wurde dort in eine Debatte über ein ihm wohlbekanntes Thema verwickelt. Vielleicht war er an diesem Abend nicht ganz er selbst – ein bisschen verunsichert, abgelenkt, besorgt, einen falschen Eindruck zu hinterlassen. Als er irgendwann herausgefordert war, stellte Diderot fest, dass ihm die Worte fehlten und er keine kluge Erwiderung zustande brachte. Bald danach verließ er die Gesellschaft.

Auf dem Weg hinaus, während er die Treppe hinunterging, ließ Diderot den demütigenden Moment immer wieder in seinem Kopf ablaufen und suchte vergeblich nach der perfekten Replik. Gerade als er den Fuß der Treppe erreicht hatte, fiel sie ihm ein. Sollte er umkehren, die Treppe noch einmal hinaufsteigen und in die Gesellschaft zurückkehren, um seine geistreiche Entgegnung abzuliefern? Natürlich nicht. Es war zu spät. Der Moment – und mit ihm die Gelegenheit – war vorbei. Bedauern überkam ihn. Hätte er doch nur die Geistesgegenwart besessen, die richtigen Worte zu finden, als er sie brauchte.

Auf sein Erlebnis von 1773 zurückblickend schrieb Diderot: »Ein empfindsamer Mann, so wie ich, überwältigt vom Argument, das man gegen ihn vorbringt, wird verwirrt und kann erst am Fuß der Treppe wieder klar denken.«²

Und so prägte er den Begriff Treppenwitz. Im Jiddischen heißt er *Trepverter*. Manche nennen ihn auch Aufzugwitz, was für mich einen besonderen Beigeschmack hat. Meine Lieblingsbezeichnung ist aber Nachwitz. Die Idee ist immer die gleiche – nämlich die prägnante Bemerkung, die einem zu spät einfällt. Das ist das

verhinderte Comeback. Die verwaiste Retourkutsche. Und immer geprägt von Bedauern, Enttäuschung, Demütigung. Wir möchten alle eine zweite Chance, aber wir bekommen sie nie.

Offensichtlich hat jeder schon Augenblicke erlebt wie ich meinen Albtraum im Aufzug auf dieser Konferenz. Sogar französische Philosophen des 18. Jahrhunderts.

Rajeev, einer der ersten Fremden, die mich nach der Veröffentlichung meines TED-Talks anscrieben, schilderte seinen so: »In so vielen Lebenssituationen gehe ich nicht mit dem Gefühl weg, alles gegeben und sozusagen alles aufs Tapet gebracht zu haben. Hinterher nagt das immer an mir, wenn ich es in meinem Kopf wieder und wieder analysiere und es mir letztlich ein Gefühl von Schwäche und Versagen beschert.«

Die meisten von uns haben ihre eigene persönliche Version dieser Erfahrung. Nach einem Bewerbungsgespräch, dem Vorgesprechen für eine Rolle, einer Verabredung, nach der Präsentation einer Idee, nachdem man sich in einer Besprechung oder einer Vorlesung zu Wort gemeldet hat, nach einem Streit mit jemand bei einer Abendeinladung.

Aber wie sind wir in diese Situation geraten? Wir haben uns wahrscheinlich gesorgt, was die anderen von uns denken könnten, aber geglaubt, bereits zu wissen, was sie denken; wir haben uns machtlos gefühlt und uns damit abgefunden; wir haben uns an das Ergebnis geklammert und ihm viel zu viel Bedeutung beigemessen, anstatt uns auf den Prozess zu konzentrieren. Diese Sorgen ergaben in Summe einen toxischen Cocktail der Selbstvernichtung. So ist es dazu gekommen.

Bevor wir auch nur auf der Schwelle zu einer Gelegenheit stehen, sind wir schon außer uns vor Furcht und Verunsicherung,

borgen uns Sorgen von einer Zukunft, die noch gar nicht eingetreten ist.³ Wenn wir in dieser mentalen Verfassung in eine Situation mit hohem Druck geraten, sind wir praktisch verdammt dazu, sie mit einem schlechten Gefühl wieder zu verlassen.

Wäre mir diese Äußerung doch nur eingefallen ... Hätte ich es doch bloß so gemacht ... Hätte ich ihnen doch nur gezeigt, wer ich wirklich bin. Wir können uns nicht voll auf eine Interaktion konzentrieren, wenn wir uns gleichzeitig eifrig selbst infrage stellen und noch auf das Hamsterrad in unseren Köpfen achten – die durcheinandergewürfelte, hektische, von Selbstzweifeln geprägte Analyse dessen, wovon wir *glauben*, dass es sich gerade im Raum ereignet. Die quälende Selbstwahrnehmung, wonach wir uns gerade eindeutig in einer Situation mit höchstem Druck befinden. Und die wir gerade verhauen. Wenn wir also am dringendsten präsent sein sollten, sind wir es am allerwenigsten.

Wie Alan Watts in *The Wisdom of Insecurity* schrieb: Um Musik zu verstehen, muss man sie hören. Aber solange man denkt: ›Ich höre jetzt diese Musik‹, hört man sie nicht.⁴ Wenn Sie in einem Bewerbungsgespräch denken: ›Ich bin gerade in einem Bewerbungsgespräch‹, können Sie Ihr Gegenüber nicht verstehen oder sich ganz auf ihn oder sie einlassen oder sich so präsentieren, wie Sie es eigentlich möchten – Ihr echtestes, scharfsinnigstes, tatkräftigstes und entspanntestes Ich.

Watts beschreibt die von Unsicherheit verbrämte Erwartung dieser künftigen Momente als die Jagd nach einem sich ständig entziehenden Phantom. Und je schneller Sie ihm nachjagen, desto schneller rennt es vor Ihnen davon.⁵ Diese Momente werden zu Erscheinungen. Und wir geben ihnen die Macht, uns zu verfolgen – davor, währenddessen und danach.

Wenn Sie das nächste Mal einen solchen Moment der Anspannung vor sich haben, dann stellen Sie sich vor, wie Sie ihm mit Selbstvertrauen und Vorfreude begegnen, anstatt mit Zweifeln und Furcht. Stellen Sie sich vor, dass Sie sich dann energiegeladener und locker fühlen, befreit von Ihren Befürchtungen, wie andere Sie vielleicht beurteilen. Und stellen Sie sich vor, dass Sie ohne Bedauern und zufrieden, weil Sie Ihr Bestes gegeben haben, von dort weggehen, unabhängig davon, wie das Ergebnis aussieht. Keine Jagd nach einem Phantom, kein Geist unter der Treppe.

Tina aus New Orleans schrieb mir, um zu berichten, dass es sie beeinträchtigte, dass sie die Highschool abgebrochen hatte. Und zwar nicht nur weil es ihr den Zugang zu einem stabilen, gut bezahlten Job erschwerte, sondern weil sie das Gefühl bekam, einen solchen auch nicht zu verdienen. Sie hatte mehrere Jobs, viele Stunden am Tag und das jahrelang, bis sie mit 34 ihren Collegeabschluss nachholte. Dann brachte sie sich selbst in kleinen Schritten bei, »selbst die schwierigsten Aktionen als Chancen zu betrachten, bei denen ich zeigen kann, wozu ich imstande bin, und meinen Wert zu beweisen«.

Das muss man sich mal vorstellen. Für mich klingt das nach Ausstrahlung.

Die Elemente von Ausstrahlung

Vor einigen Jahren hatte ich bei einer Laborbesprechung in meinem Fachbereich ein Aha-Erlebnis, das mein Interesse daran geweckt hat, die Psychologie der Ausstrahlung aufzudecken.

An diesem Tag bat eine Gaststudentin namens Lakshmi Balachandra um Feedback zu einigen neuen Daten. Sie hatte untersucht, wie Entrepreneurere sich bei potenziellen Investoren präsentieren und wie die Investoren darauf ansprachen. Nachdem sie sorgsam Videos von 185 Venture-Capital-Präsentationen analysiert hatte – und zwar im Hinblick auf verbales und nonverbales Verhalten –, kam Lakshmi zu Ergebnissen, die sie selbst überraschten: Das wichtigste Anzeichen dafür, dass jemand das Geld bekam, war weder die Qualifikation des Vortragenden noch der Inhalt seines Pitches. Die wahrscheinlichsten Hinweise auf den Zuschlag waren folgende Eigenschaften: *Selbstvertrauen, Wohlfühlniveau und leidenschaftliche Begeisterung*. Diejenigen, die ihr Ziel erreichten, vergeudeten die kostbare Zeit im Rampenlicht nicht mit Sorgen darüber, wie sie performten oder was andere von ihnen dachten. Auf sie wartete kein Geist unter der Treppe, denn sie wussten, dass sie ihr Bestes gaben. Mit anderen Worten, die Erfolgreichen waren absolut präsent und ihre positive Ausstrahlung war fassbar. Und zwar meist auf nonverbale Weise – durch ihre Stimme, Gestik, Mimik usw.⁶

Diese Erkenntnisse verwirrten einige der Anwesenden. Sollten riesige Investitionen tatsächlich ausschließlich auf dem Eindruck der Person basieren, die die Präsentation machte? Ging es einfach nur um Charisma?

Ich reagierte deutlich anders, als ich Lakshmi bei dieser Besprechung zuhörte: Ich vermutete, dass diese Eigenschaften – Selbstvertrauen, Wohlbehagen, Leidenschaft und Begeisterung – etwas Wichtigeres als Worte über die Investitionswürdigkeit des Entrepreneurs signalisierten. Und zwar wie sehr dieser Mensch wirklich an den Wert und die Richtigkeit seiner Idee und seine Fä-

higkeit, sie erfolgreich umzusetzen, glaubte; und das signalisierte wiederum etwas über die Qualität des Vorschlags an sich.

Manchmal projizieren wir bereitwillig enthusiastisches Vertrauen. Wie Lakshmis Studie und andere Forschungsergebnisse nahelegen, bedeutet das viel. Es erlaubt Vorhersagen darüber, welche Entrepreneurere von Investoren finanziert werden. Es erlaubt Prognosen dazu, wie Bewerber um einen Job eingestuft werden, ob man sie zurückruft und sie letztlich einstellt.⁷ Liegen wir richtig, wenn wir diese Eigenschaft so hoch bewerten? Oder ist es nur eine oberflächliche Bevorzugung? Der Erfolg dieser Einstellungs- und Investitionsentscheidungen lässt vermuten, dass dem nicht so ist. Tatsächlich ist selbstbewusste Begeisterung ein beeindruckend nützlicher Indikator für Erfolg. In Studien über Entrepreneurere erlaubt diese Eigenschaft Prognosen hinsichtlich Antrieb, Einsatzbereitschaft, Initiative, Durchhaltevermögen angesichts von Hindernissen, besonderer geistiger Beweglichkeit, Kreativität und der Fähigkeit, gute Gelegenheiten und neuartige Ideen zu erkennen.⁸

Das ist aber noch nicht alles. Die fundierte Begeisterung von Unternehmensgründern ist ansteckend und erzeugt großen Einsatz, Selbstvertrauen, Leidenschaft und Leistungsbereitschaft bei den Menschen, die für sie und mit ihnen arbeiten. Auf der anderen Seite werden Entrepreneurere und Jobbewerber, die diese Eigenschaften nicht vermitteln, üblicherweise als weniger selbstbewusst und glaubwürdig, als weniger effektive Kommunikatoren und letztlich als schwächere Performer wahrgenommen.⁹

Es gibt noch andere Gründe, warum wir unsere Hoffnung eher in Leute setzen, die Leidenschaft, Selbstvertrauen und Enthusiasmus ausstrahlen: Diese Eigenschaften kann man nur schwer

faken. Wenn wir uns mutig und selbstbewusst fühlen, dann sind der Tonumfang und die Höhe unserer Stimme signifikant abwechslungsreicher, sodass wir ausdrucksvoller und entspannter klingen. Bei ängstlicher Zurückhaltung – wenn das sympathische Nervensystem als Reaktion eigentlich Kämpfen oder Fliehen vorgibt – sind unsere Stimmbänder und -membranen angespannt und verhindern echten Enthusiasmus in unserer Stimme.¹⁰ Wenn Sie schon jemals mit Lampenfieber singen mussten, kennen Sie das Gefühl: Die Muskeln, die eigentlich Klangvolumen erzeugen, lassen Ihre Stimme dünn und angespannt klingen – überhaupt nicht so, wie Sie sich das in Ihrem Kopf vorstellen.

Wenn wir versuchen, Selbstvertrauen oder Begeisterung zu spielen, merken andere Leute, dass etwas nicht stimmt, selbst wenn sie nicht genau artikulieren können, was. Wenn Bewerber um einen Job sich zu sehr mit nonverbalen Methoden um einen guten Eindruck bemühen, etwa mit einem falschen Lächeln, kann der Schuss also nach hinten losgehen – weil man sie für unaufrichtig und manipulativ hält.¹¹

Ein Widerruf: In meinem Fachgebiet, der Sozialpsychologie, wurden schon reichlich Beweise dafür gesammelt, dass Leute ständig voreingenommen Entscheidungen auf der Basis minimaler, irreführender und missverständlicher erster Eindrücke fällen. Wir haben klar bewiesen, dass erste Eindrücke oft fadenscheinig und gefährlich sind, und daran will ich nicht rütteln. Tatsächlich konzentrierte sich ein Großteil meiner eigenen Forschung darauf, diese destruktive Voreingenommenheit zu erkennen und zu verstehen.¹² Was ich hier sagen will, ist, dass erste Eindrücke auf der Basis von Eigenschaften wie Begeisterung, Leidenschaft und Selbstvertrauen in der Tat ziemlich zuverlässig sein können –

eben weil man sie kaum vortäuschen kann. Wenn Sie nicht präsent sind, merken die Leute das. Wenn Sie es sind, sprechen die Leute darauf an.

Lassen Sie uns hier kurz innehalten, weil ich sichergehen will, dass Sie noch bei mir sind. Dies ist kein weiteres Buch für Entrepreneure und Führungskräfte. Die Ausstrahlung, die Sie brauchen, um einen Raum voller Investoren davon zu überzeugen, in Ihr Projekt zu investieren, ist die gleiche, die Sie brauchen, um sich selbst klarzumachen, dass es in Ordnung ist, bei einer Besprechung das Wort zu ergreifen. Oder nach einer Gehaltserhöhung zu fragen. Oder eine respektvollere Behandlung zu fordern.

Während ich hier sitze und das schreibe, denke ich an so viele unter Ihnen, die ihre Geschichten mit mir geteilt haben: Nimanthi aus Sri Lanka, die um Selbstvertrauen als erste Collegestudentin in ihrer Familie kämpfte; Cedric aus Alabama, der hart für seine Unabhängigkeit arbeiten muss, nachdem seine Frau einem Krebsleiden erlag und obwohl er selbst gesundheitliche Probleme hat; Katharina aus Deutschland, die versucht, wieder zu sich selbst zu finden, nachdem sie eine für sie schädliche Beziehung beendet hat; Udofoyo aus Nigeria, der eine körperliche Beeinträchtigung zu überwinden versucht, die ihn daran hindert, sich am Unterricht zu beteiligen; Nicole aus Kalifornien, die nach guten Möglichkeiten sucht, ihre erwachsenen Schüler mit Downsyndrom zu beschäftigen; Fariha aus Karatschi, die etwas aus ihren neuen Bildungschancen, mit denen sie niemals gerechnet hat, machen muss; Marcos aus Brasilien, der den Mut aufbringt, ein kleines Familienunternehmen zu starten; Aleta aus Rochester, die nach einer traumatischen Hirnverletzung um ihre Identität ringt;

Kamesh aus Indien, der darum kämpft, sein Leben wieder in den Griff zu kriegen, nachdem ein Familienmitglied jung gestorben ist. Dieses Buch ist für all diese Menschen und für Sie.¹³

Die Geschichten, die mich am meisten inspiriert haben, stammen von Menschen, deren größte Herausforderung darin besteht, sich jedem neuen Tag mit ein wenig mehr Optimismus und Würde zu stellen als dem vergangenen. Menschen mit begrenzten Ressourcen und sehr wenig Macht oder Status. Viele von ihnen haben Schlimmes erlitten und finden dennoch die Kraft in sich, es zu *versuchen*. Sie versuchen, sich präsent und kraftvoll zu fühlen, und das nicht nur für sich selbst, sondern für alle, die sie lieben und respektieren. Sie streben nicht nach einem tollen Job oder einem großen Venture-Capital-Deal. Sie suchen nach einem Weg, um ihre eigene Macht wahrzunehmen und sie zu nutzen, um präsent zu sein, wenn sie sich den normalen Herausforderungen des Lebens stellen.

Nachdem wir nun also festgestellt haben, dass präsent sein ein unglaublich machtvoller Zustand ist, fehlt uns aber immer noch die Antwort auf die größere Frage: Was genau ist diese Ausstrahlung? Und wie können wir sie uns aneignen?

Ausstrahlung ist ... die nächsten fünf Minuten

»Ausstrahlung bedeutet, Vorurteile, Mauern und Masken zu entfernen, um eine echte und tiefe Verbindung zu Menschen oder Erfahrungen zu schaffen.«

Pam, Washington State, USA

Was ist Ausstrahlung?

»Ausstrahlung bedeutet, die Menschen um einen herum zu mögen und zu genießen, was man für sie tun kann.«

Anonym, Kroatien

»Ausstrahlung bedeutet, ich selbst zu sein und zuversichtlich zu bleiben, was auch immer geschieht.«

Abdelghani, Marokko

Das sind nur einige wenige der Antworten aus aller Welt, die ich auf die online gestellte Frage »Wie definieren Sie Ausstrahlung?« bekommen habe. Sowohl die Unterschiede wie die Ähnlichkeiten im breiten Spektrum der Antworten haben mich überrascht.

Ausstrahlung mag einem noch wie ein vages Konzept erscheinen. Eindeutig bedeutet sie für verschiedene Leute ganz Unterschiedliches. Geht es um etwas Physisches, Psychisches oder Spirituelles? Bezieht sie sich allein aufs Individuum oder auf dessen Verhältnis zu anderen? Ist sie ein fixes Charakteristikum oder eine flüchtige Erfahrung?

Die Vorstellung einer permanenten, transzendenten Form von Ausstrahlung ist auf philosophischem und spirituellem Boden gewachsen. Oder wie die Bloggerin Maria Popova schrieb: »Dieses Konzept von Ausstrahlung wurzelt in der östlichen Vorstellung von Achtsamkeit – der Fähigkeit, mit kristallklarem Bewusstsein und im Vollbesitz unserer Erfahrung durchs Leben zu gehen.«¹⁴ Im Westen wurde diese Auffassung um die Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts durch den britischen Philosophen Alan Watts populär, der, wie Popova erklärt, »argumentiert, dass die Wurzel unserer menschlichen Frustration und täglichen

Verunsicherung unserer Neigung geschuldet ist, in der Zukunft zu leben, die doch eine Abstraktion darstellt«, und dass »unsere primäre Form des Verlusts von Ausstrahlung daher rührt, dass wir den Körper verlassen und uns in den Geist zurückziehen – diesen ständig rechnenden, sich selbst bewertenden, brütenden Kessel von Gedanken, Prognosen, Unsicherheiten, Vorurteilen und den unablässigen Metaerfahrungen über die Erfahrung an sich«.

Obwohl es natürlich ein achtbares Ziel ist, den dauerhaften Zustand philosophischen Im-Moment-Seins zu erlangen, ist das nicht die Art von Präsenz, die ich erforsche und über die ich schreibe. Und zwar aus Gründen der Realität von ... nun, der Realität eben. Das Streben nach einem dauerhaften »kristallklaren Bewusstsein« fordert von uns die Mittel und die Freiheit, zu entscheiden, wie genau wir unsere Energie einsetzen, unsere Zeit, unser Leben verbringen wollen. Ich wünschte, wir würden alle diese Freiheit besitzen, aber für die meisten von uns gilt das nicht, weil wir Mäuler zu stopfen, Menschen zu versorgen, Jobs zu machen und Rechnungen zu bezahlen haben, aber auch weil kein menschlicher Geist in der Lage ist, ablenkende Gedanken permanent auszublenden. Es fällt ja schon schwer, eine Seite in einem Buch zu lesen oder einer fünfminütigen Unterhaltung zu folgen, ohne dass einen ein paar ablenkende Gedanken beschleichen. Und das bedeutet, wir müssen andere Wege finden, um präsent zu sein und überzeugend und kraftvoll aufzutreten.

Präsenz, wie ich sie in diesem Buch im Sinn habe, bedeutet für mich den Zustand, in dem ich mich mit den eigenen Gedanken, Gefühlen, Werten und Fähigkeiten im Einklang fühle und in der Lage

bin, ihnen Ausdruck zu verleihen. Das ist es. Kein permanenter, transzendenter Zustand. Sie kommt und geht. Ein Phänomen von einem Moment zum anderen.

Präsenz zeigt sich, wenn wir uns persönlich stark fühlen, was uns wiederum erlaubt, unserem aufrichtigsten Selbst ganz und gar zu entsprechen. In diesem psychologischen Zustand können wir Präsenz selbst in sehr stressigen Situationen zeigen, in denen wir uns eigentlich typischerweise unkonzentriert und machtlos fühlen. Fühlen wir uns jedoch präsent, dann stimmen unsere Sprache, Mimik und Haltung überein. Sie synchronisieren sich und haben einen Fokus. Und diese innere Konvergenz, diese Harmonie ist greifbar und resonant – weil sie echt ist. Das macht uns unwiderstehlich. Wir kämpfen dann nicht mehr gegen uns, sondern wir sind wir selbst. Unsere Suche nach Ausstrahlung hat nichts mit der Suche nach Charisma oder Extrovertiertheit zu tun oder damit, den Eindruck, den wir auf andere machen, zu managen. Vielmehr geht es um die ehrliche, starke Verbindung, die wir innerlich, zu uns selbst, eingehen.

Die Art von Ausstrahlung, die ich meine, entsteht durch schrittweise Veränderung. Sie müssen dafür keine lange Pilgerreise auf sich nehmen, keine spirituelle Erweckung erfahren oder an einer kompletten inneren Transformation arbeiten. An all diesen Dingen ist zwar nichts auszusetzen, aber sie sind beängstigend und »groß«. Für viele von uns sind sie schwer nachvollziehbar, abstrakt, idealistisch. Lassen Sie uns stattdessen lieber auf Momente konzentrieren – um einen Zustand psychologischer Präsenz zu erreichen, der lange genug anhält, um uns unsere größten Herausforderungen, Situationen, in denen viel auf dem Spiel steht, meistern zu lassen. Wie z. B. Bewerbungsgespräch-