

# Freiherr von Knigge und seine moderne Interpretation



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Was Wertschätzung heißt
- ▶ Welche grundsätzlichen Regeln es heute gibt
- ▶ Wie Sie einen Bogen vom Freiherrn Knigge zur modernen Etikette spannen können
- ▶ Wie ein Eindruck entsteht

---

**W**er an Etikette oder schlicht an gutes Benehmen denkt, der wird an dem Namen eines berühmten Deutschen kaum vorbeikommen: Adolph Freiherr von Knigge.

Dieser Mann steht wie kein Zweiter für stilsicheres Auftreten, für perfekten Benimm und ausgesuchte Höflichkeit. Doch zu Recht? Mit »Ja!« können Sie diese Frage nur zum Teil beantworten. Natürlich hat Knigge sich darum bemüht, dass Menschen besser miteinander auskommen. Und vieles kann auch noch heute als vorbildlich und nachahmenswert bezeichnet werden.

Doch bei genauerem Hinsehen müssen wir feststellen, dass unsere modernen Etiketteregeln nur sehr bedingt auf den Freiherrn zurückzuführen sind. Und das beschränkt sich auch noch auf Deutschland.



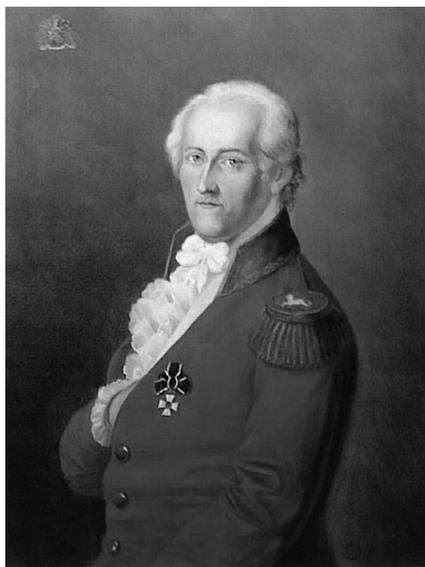
Sollten Sie sich in österreichischen Bibliotheken nach Knigge im Sinne des guten Benehmens umsehen, werden Sie schwerlich fündig. Denn in der Alpenrepublik gilt nicht »Knigge« als Synonym, sondern der »Elmayer«! Erinnert Sie dieser Name an eine Tanzschule? Mit Recht! Denn die Tanzschule Elmayer ist Hort des guten Benehmens und erste Adresse zu allen Fragen der Umgangsformen in Österreich.

Lassen Sie uns eintauchen in die Welt des modernen Benehmens im Beruf und dabei auch den einen oder anderen Hintergrund aufdecken.

## ***Knigges Erbe***

Ich beginne mit einem Zitat, das Knigge zugeschrieben wird, ohne es weiter zu kommentieren:

*Der Mensch will unterhalten werden, nicht belehrt!*



*Abbildung 1.1: Adolph Freiherr von Knigge*

Freiherr Knigge (siehe Abbildung 1.1) steht wie kein Zweiter für den wertschätzenden Umgang der Menschen untereinander. Sein Buch »Über den Umgang mit Menschen« ist entgegen der landläufigen Meinung kein Benimm-Buch. Sie erfahren dort zum Beispiel nichts über das korrekte Verwenden von Messer und Gabel.

Vielmehr ging es dem Humanisten Knigge darum, über soziale und hierarchische Grenzen oder Ebenen hinweg Empfehlungen auszusprechen, wie Menschen mit hoher Achtung voreinander sitzamen Umgang pflegen können. Und davon können wir auch heute noch lernen.



### ***Wer war Adolph Freiherr Knigge?***

Knigge wurde am 16. Oktober 1752 unter dem vollständigen Namen Adolph Franz Friedrich Ludwig von Knigge in Bredenbeck bei Hannover geboren. Er entstammte einer alten Adelsfamilie, die jedoch verarmt war.

Bereits im noch jugendlichen Alter von 14 Jahren wurde Adolph Vollwaise und erbt: nichts! Doch das stimmt nicht ganz, denn eine ansehnliche Schuldensumme konnte er sein Eigen nennen.

Dennoch gelangte er – veranlasst von seinem Vormund – zur Erziehung und schulischen Ausbildung nach Hannover. 1769 konnte Knigge in Göttingen Jura studieren. In Göttingen verweilte er drei Jahre lang, bis er eine Anstellung als Assessor der Kriegs- und Domänenkammer in Kassel erhielt. Sein erster Arbeitgeber war damit der Landgraf Friedrich II. von Hessen-Kassel.

Zwar hielt diese Anstellung nur kurz, doch lernte Knigge in dieser Zeit seine Ehefrau Henriette von Baumbach kennen, mit der er eine Tochter – Philippine – hatte. Seine Ehe hielt im Übrigen bis zu seinem Tode.

1776 ernannte Herzog Carl August von Sachsen-Weimar den Freiherrn zum Weimarer Kammerherrn. Das Leben als Höfling begeisterte ihn allerdings nicht, weshalb er sich ab 1780 seiner Leidenschaft als Schriftsteller vermehrt widmete.

Im Zeitalter der Humanisten lebend, schloss sich Knigge den Freimaurern und wohl auch dem Illuminatenorden an. Letztem gehörte er jedoch nur bis 1784 an, denn die Auffassungen waren wohl doch zu unterschiedlich.

Der Freiherr setzte sich durchaus positiv und unterstützend mit der Französischen Revolution auseinander. Hier fand er seine aufklärerischen Gedanken in die Tat umgesetzt.

Seine – adeligen – Zeitgenossen konnten dem allerdings nicht sonderlich viel abgewinnen. Knigge wurde als suspekt eingestuft. Und das nicht zuletzt durch die Veröffentlichung diverser kritischer Schriften.

Knigge lebte bürgerlich, seinen Lebensunterhalt verdiente er durch seine Schriftstellerei. Das funktionierte im eher reaktionär regierten Deutschland jedoch nur bedingt, so dass er schließlich im Jahr 1790 nach Bremen gelangte, um dort im Rang eines Oberhauptmanns der britisch-hannoveranischen Regierung zu dienen. Die Geldnot ließ ihm keine Wahl.

In den letzten Jahren seines aus heutiger Sicht kurzen Lebens widmete sich Adolph Knigge auch dem Kulturleben der Stadt.

Adolph Freiherr Knigge verstarb am 6. Mai 1796 in Bremen. Seine letzte Ruhestatt fand er im dortigen Dom.

## ***Wertschätzung im beruflichen Alltag***

Wenn Sie sich nun vorstellen, in Ihrem Alltag unterwegs zu sein, zum Beispiel im Büro, vielleicht im direkten Kontakt mit Kunden, wie können Sie die Grundgedanken Knigges für sich übersetzen?

Meine Empfehlung lautet: Behandeln Sie Ihr Gegenüber immer mit dem Maß an Wertschätzung, das Sie auch für sich selbst in Anspruch nehmen. Wenn Sie so handeln, machen Sie schon grundsätzlich alles richtig.

Das sollte Sie in Ihrem Tun schon beruhigen und bestärken. Alle Regeln, Normen und weiteren Empfehlungen, die Sie in diesem Buch lesen werden, gelten der technischen Umsetzung der Wertschätzung.



Sich gut benehmen zu können, heißt definitiv nicht, alle Regeln perfekt anwenden zu können. Vielmehr bedeutet gutes Benehmen, sich selbst der gelebten Wertschätzung verpflichtet zu fühlen. Gelingt Ihnen das in Kombination mit der Einhaltung diverser Normen, haben Sie eine wirkliche Synergie geschaffen.

Mit Recht können Sie jetzt noch ergänzen: Nicht jeder kennt die aktuellen Regeln der modernen Business-Etikette. Daher kann es ja immer wieder zu Missverständnissen kommen.

Dem kann und will ich gar nicht widersprechen. Vielleicht hilft Ihnen aber die Unterscheidung zwischen »korrektem« und »richtigem« Verhalten.



Zwar spreche ich von Normen und Regeln. Dennoch weise ich Sie auf eines ganz bewusst hin: Es gibt einen Unterschied zwischen »korrektem« und »richtigem« Verhalten. Korrekt sind Sie, wenn Sie sich an diese Normen und Regeln halten. Doch tun Sie das bitte nicht sklavisch! Entscheiden Sie situativ, welches Verhalten sinnvoll – und damit richtig – ist. Entscheidend ist, dass Sie das Korrekte kennen, um sich an das Richtige anpassen zu können. Tun Sie das nicht, so können Sie schnell in die Ecke der Arroganz geschoben werden.

Es kommt also sehr stark auf Ihre Beobachtungs- und Interpretationsgabe an. Und um Ihnen hierfür eine erste kleine Unterstützung zu geben, folgen nun »Goldene Regeln« der Etikette.

### »Goldene Regeln«

Wenn Sie die beiden »Goldenen Regeln« kennen, haben Sie schon den Grundstein für ein angemessenes Verhalten gelegt:

- ✓ Links schützt rechts.
- ✓ Rang vor Alter vor Geschlecht.

### »Links schützt rechts«

Haben Sie schon davon gehört? Der Mann geht links, seine Frau hakt sich im rechten Arm unter. Das ist für viele mittlerweile selbstverständlich geworden, und zwar so sehr, dass kaum noch beachtet wird, dass es sich dabei um eine der grundsätzlichen Etikette-Regeln handelt.

### *Der Ritter und sein Burgfräulein*

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Mittelalter. Die zwei Protagonisten, ein Ritter in Rüstung und mit Bewaffnung führt die Dame seines Herzens zu einem romantischen Spaziergang durch den nahe gelegenen Burgwald. An der linken Hand trägt er – die Zeiten sind unsicher – seinen Schild. Das Burgfräulein lehnt sich an seinem rechten Arme an.

Plötzlich taucht wie aus dem Nichts ein Wegelagerer aus dem Unterholz auf und dringt auf das Liebespaar ein. Der Ritter – schnell an Geistesgegenwart – hebt mit der Linken den Schild zur Abwehr des ersten Streichs, schiebt mit der Rechten die Dame seines Herzens leicht nach hinten und zieht dann sein Schwert. So gerüstet fällt es ihm leicht, den Angreifer in die Flucht zu schlagen. Seine Angebetete ist ihm nun noch mehr ergeben als zuvor.

Der martialische Zusammenstoß bei »Der Ritter und sein Burgfräulein« hatte ein glückliches Ende. Warum? Die Antwort ist einfach: »Links schützt rechts«! Und anders wäre es in diesem Fall auch gar nicht gegangen. Stellen Sie sich nur vor, das Burgfräulein hätte links gestanden! Beim Ziehen des Schwertes hätte es ein Unglück geben können.

Ob es nun wirklich der Ritter mit seinem Burgfräulein war oder doch der galante Musketier einige Jahrhunderte später, werden wir wohl nicht mehr überprüfen können. Die Tatsache bleibt: Die höfliche Regel hat einen pragmatischen, historischen Ursprung.

In der heutigen Zeit können Sie diese Verhaltensweise sehr explizit in diesen Situationen beobachten:

- ✓ Der Bräutigam führt die Braut aus der Kirche.
- ✓ Zum Tanz führt der Herr die Dame auf das Parkett.
- ✓ Der Tischherr sitzt zur Linken seiner Tischdame im Restaurant.

Spannend für Sie ist aber nun der berufliche Kontext der Regel. Hierauf werde ich in späteren Kapiteln explizit zurückkommen. Für jetzt schon einmal zwei Tipps.



Es gilt nicht grundsätzlich, dass der Mann die Frau zu beschützen hat. Die Regel ist mittlerweile moderner auszulegen. Überlegen Sie sich in jeder Situation, wer die schützenswerte Person ist und wer den Schutz zu gewährleisten hat. Zu beschützen ist beispielsweise der Gast oder der Kunde. Dabei ist das Geschlecht egal!

So kann es also sein, dass die Bankangestellte in den Mittvierzigern ihren jugendlichen, kaum zwanzig Jahren alten Kunden männlichen Geschlechts zu »beschützen« hat.



Und halten Sie sich bitte nicht sklavisch an links und rechts. Modern und pragmatisch ist die Überlegung, von welcher Seite »Gefahr« droht, zum Beispiel vom Straßenverkehr. Dort ist die Position des Beschützers oder der Beschützerin.

Auch das werden Sie anhand von Beispielen des beruflichen Alltags noch genauer durchschauen. Ich mache Sie neugierig: Wer geht die Treppe zuerst hinauf? Die junge Mandantin oder der erfahrene Steuerberater?

### **»Rang vor Alter vor Geschlecht«**

Liebe Leserin, ich bitte vielmals um Verzeihung. Aber ich kann und will nicht anders: »Ladies first« gehört – im Beruf – in die Mottenkiste! Herzlich willkommen im Zeitalter der Emanzipation.

Im Job gilt die Regel: »Rang vor Alter vor Geschlecht«. So sollten Sie zum Beispiel zunächst den Ranghöheren begrüßen, wenn Sie auf mehrere Personen gleichzeitig treffen.

Auch entscheidet der Ranghöhere, ob er einen Handschlag mit Ihnen haben möchte oder nicht. Seien Sie nicht beleidigt, wenn er von diesem Recht auch tatsächlich Gebrauch macht.



Sollten Sie sich in einem solchen Fall sehr forsch verhalten und mit ausgestreckter Hand auf den Bereichsvorstand zugehen, so können Sie – bitte nicht ausnutzen! – testen, ob dieser sich etikettekonform verhalten kann. Denn es gilt: Eine ausgestreckte Hand weist man unter keinen Umständen zurück. Schließlich soll der andere ja nicht aufgrund seines Fehlverhaltens öffentlich brüskiert werden. Sie erinnern sich an den Freiherrn Knigge: Wertschätzung!



### »Über den Umgang mit Menschen«

Adolph Freiherr Knigge befasste sich mit dem wertschätzenden Umgang zwischen Menschen. Hier nun ein Überblick über sein wohl bekanntestes Werk.

Knigge unterteilte sein bekanntestes Stück in drei Teile mit diversen Kapiteln:

Der erste Teil beschäftigt sich in drei Kapiteln mit allgemeinen Überlegungen über den Umgang mit Menschen. Dabei ist sowohl vom Umgang mit sich selbst als auch vom Umgang mit verschiedenen Gesinnungen die Rede.

Im zweiten Teil wird es konkreter und Knigge setzt sich mit den verschiedenen Beziehungsgeflechten auseinander. Er diskutiert Familien, verschiedene Altersgruppen, aber auch Mann und Frau sowie das Verhältnis von Lehrern zu Schülern und umgekehrt. Schmunzeln erregt bei Ihnen vielleicht sogar die Überschrift des achten Kapitels:

*Betragen gegen Haustiere, Nachbarn und solche, die mit uns in demselben Hause wohnen*

Teil 3 befasst sich schließlich mit dem Umgang mit Menschen verschiedener Stände oder gesellschaftlicher Klassen. Aber auch hier kommen die Tiere wieder zu Wort.

Insgesamt liegt den Ausführungen der humanistische Gedanke zugrunde, dass sich Menschen verschiedenen Standes, unterschiedlichen Alters und über Geschlechtergrenzen hinweg miteinander in wertschätzendem Umgang üben sollten. Das passt auch zu Ihrem Berufsalltag.

Die Frage des Ranges ist innerhalb eines Konzerns entlang der hierarchischen Linie schnell beantwortet. Schwieriger wird es für Sie bei gemischteren Konstellationen. Merken Sie sich dafür Folgendes:

Kunden und Gäste gelten immer als ranghöher als Kollegen oder Führungskräfte aus dem eigenen Haus!

Scheidet der Rang als Unterscheidungsmerkmal aus, orientieren Sie sich am (Dienst-)Alter. Hier ist Vorsicht geboten: Nicht jeder ist so alt, wie er in Ihren Augen erscheinen mag!

Ist auch dieses Kriterium nicht anwendbar, greifen Sie doch noch zu »Ladies First«.

»Rang vor Alter vor Geschlecht« wird Sie noch häufiger in diesem Buch begleiten. Deshalb ende ich an dieser Stelle und vorläufig mit den Ausführungen. Nicht jedoch, ohne Ihnen eine letzte Vorsichtsmaßregel mit auf den Weg zu geben:



Gerade ältere und demnach konservativ erzogene Menschen lehnen noch relativ häufig diese moderne Regel ab und verharren in der altbewährten Bevorzugung der Damen. Beharren Sie in solchen Situationen nicht auf Ihrem korrekten Verhalten, sondern passen sich richtigerweise an.

## ***Konkrete Situationen im Alltag***

Nach den »Goldenen Regeln« werfe ich nun mit Ihnen einen Blick auf Situationen, denen Sie in Ihrem Alltag begegnen können und werden, wahrscheinlich auch bereits begegnet sind.

Dabei gehe ich nicht immer ins Detail, denn Sie werden in den nachfolgenden Kapiteln einiges wiederfinden. Dort erhalten Sie dann auch ausführlichere Informationen.

## ***Kundenorientierung à la Knigge***

Wenn Sie in irgendeiner Form im Dienstleistungssektor tätig sind, werden Sie einen guten Umgang mit Kunden pflegen müssen. Schließlich wollen Sie ja nicht als Synonym für die viel zitierte Servicewüste gelten.

Anders ausgedrückt: Begegnen Sie Ihren Kunden mit Wertschätzung! Doch wie soll das konkret aussehen? In Kapitel 3 werden Sie in aller Ausführlichkeit vom

»Umgang mit König Kunde« lesen. Die nächsten Seiten sollen Ihnen schon einmal die Grundthemen nahebringen.

### ***Kunden empfangen***

Wenn Sie einen Kunden zum Termin erwarten, sollten Sie vorbereitet sein. Das gilt selbstverständlich inhaltlich, doch das ist hier nicht die Fragestellung, wenngleich auch das viel mit Wertschätzung zu tun hat.

Vielmehr geht es darum, bei dem Kunden oder der Kundin schnell einen guten Eindruck zu hinterlassen. Dafür sollten Sie sich selbst zur vereinbarten Zeit bereithalten. Beenden Sie rechtzeitig Ihre anderen Arbeiten, räumen Sie Ihren Schreibtisch auf oder werfen Sie einen Blick in das Besprechungszimmer. Getränke bereitzustellen, ist ebenfalls eine gute Idee.



Merken Sie sich das Lieblingsgetränk Ihrer Kunden. Und überraschen Sie sie mit dieser Kenntnis beim nächsten Termin!

Und dann empfangen Sie bitte Ihre Kundschaft möglichst im Empfangsbereich des Gebäudes, in dem Sie arbeiten.



Je weiter Sie einem Kunden oder auch einem Gast zur Begrüßung entgegengehen, umso höher ist die beim Gegenüber empfundene Wertschätzung!

Auf dem Weg zum Ort des Gesprächs orientieren Sie sich an dem Grundsatz »Links schützt rechts«.

### ***Kunden begrüßen***

Dass Sie Ihren Kunden mit dem Namen anreden, versteht sich von selbst. Dabei sollten Sie auf eventuell vorhandene Adelstitel oder auch akademische Titel achten.



Hat ein Kunde mehrere akademische Titel, ist immer der höchste anredefähig. Frau Prof. Dr. Dr. Heike Hastig wird demzufolge mit »Frau Professor Hastig« angesprochen.

Doch zur Begrüßung gehört auch der Handschlag. Prinzipiell geht diese Art der Begrüßung immer vom Hocharangigen aus, in dem Fall also vom Kunden. Als Gastgeber Ihres Kunden haben Sie aber durchaus das Recht, von sich aus die Hand zu reichen.

## **Im Kundengespräch**

Geben Sie dem Kunden Sicherheit und Orientierung. Das können Sie zum Beispiel durch eine klare Agenda tun: Ein roter Faden leitet nicht nur Sie, sondern auch Ihren Kunden durch den Termin.



Sicherheit ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Weitere Bedürfnisse in Form einer Bedürfnishierarchie hat der amerikanische Psychologe Abraham Maslow untersucht. Lesen Sie hierzu mehr in Kapitel 3!

Wertschätzend sind Sie auch, wenn Sie Ihren Kunden einen erheblichen Gesprächsanteil zugestehen. Lassen Sie ihn sich selbst verwirklichen!



Lassen Sie Ihrem Kunden gerne das letzte Wort, zum Beispiel indem Sie ihn zum Ende hin fragen, wie er das Gespräch empfunden hat. Am Telefon sollten Sie sogar noch weitergehen: Nach der Verabschiedung sollte der Kunde unbedingt vor Ihnen aufliegen!

## **Den Kunden verabschieden**

Nach erfolgtem Gespräch verabschieden Sie sich in aller Form von Ihrem Kunden. Dazu gehört sicherlich der Handschlag. Aber nicht nur das.

Wie beim Empfang sollten Sie Ihren Gast so weit wie möglich hinausbegleiten. Das tun Sie nicht, um sicherzugehen, dass er auch wirklich das Haus verlässt. Vielmehr zeigen Sie wiederum Ihre Wertschätzung, deren Höhe direkt proportional zum zurückgelegten Weg ist.

## **Dress for Success**

Ein immer wieder gern und viel diskutiertes Thema: Welche Kleidung ist die richtige?

Diese Frage ist leicht zu beantworten und gleichzeitig liegt die Herausforderung im Detail.

Die einfache Antwort lautet: Kleiden Sie sich dem Anlass und dem Umfeld entsprechend! Richtschnur kann ein vorgegebener Dresscode sein.

Und genau da wird es wieder schwierig. Es existiert eine Vielzahl an vermeintlichen Dresscodes. In Kapitel 4 werde ich Sie intensiver mit dem Thema »Kleidung« vertraut machen. An dieser Stelle aber schon der Hinweis, dass Sie für den Beruf nur drei Kleiderordnungen kennen müssen:

1. Business
2. Business Casual
3. Casual

»Business« finden Sie typischerweise bei Banken, Unternehmensberatungen oder ähnlichen Dienstleistungsberufen. Auch in vielen Unternehmenszentralen sehen Sie häufig Anzugträger beziehungsweise Kostümträgerinnen.

»Business Casual« werden Sie nach dem Verlassen des Büros auf dem Weg zu einem gemeinsamen Absacker mit Kollegen sehen. Die Krawatte fällt, manchmal auch das Jackett.

»Casual« können Sie vorsichtig mit »gepflegter Freizeitkleidung« übersetzen. Bleiben Sie aber geschmackvoll, schließlich geht es ja immer noch um einen beruflichen Kontext.



Lesen Sie in einer Einladung »Smart Casual«, können Sie prinzipiell vom Dresscode »Casual« in seiner eher konservativen Auslegung ausgehen. Dazu – wie erwähnt – mehr in Kapitel 4!

Noch einmal zurück zum Kontakt mit Kunden: Immer, wenn Sie im Namen Ihres Unternehmens unterwegs sind und dabei auf Kunden treffen (können), sind Sie mit einem dunklen Business-Anzug oder einem dunklen Business-Kostüm perfekt gekleidet.



Unabhängig von der aktuellen Mode tragen Frau und Mann im Business die Farben Blau oder Anthrazit. Dazu gehören schwarze Schuhe oder Pumps. Schwarze Kleidung ist ein absolutes »No Go«, braun wird oftmals akzeptiert, ist aber keine klassische Business-Farbe.



Im Zweifel bleiben Sie immer eine Spur konservativer, als Sie ursprünglich geplant hatten. Von der Warte aus können Sie immer noch »lockerer« werden. Der umgekehrte Weg ist ungleich schwieriger!

## ***Humankapital***

Kennen Sie diesen Begriff? Er ist vom Grundsatz her nicht mehr als eine andere Bezeichnung für die Belegschaft eines Unternehmens. Und doch können Sie diesem Wort aus der Perspektive der Etikette deutlich mehr abgewinnen.

Kapital, sinnvoll angelegt, wird Zinsen und/oder Wertsteigerungen für den Besitzer erwirtschaften. Beim Humankapital ist das nicht anders. Richtig einge-

setzt und vor allem wertschätzend behandelt, können Menschen ihre Leistung im Sinne des Unternehmens deutlich steigern und damit Mehrwert schaffen.

Was bedeutet das nun konkret? Ich versetze Sie in die Situation, dass Sie Führungskraft sind und damit einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.

Dann gehen Sie mit der entsprechenden Wertschätzung an Ihre Führungsaufgabe heran. Dazu gehört unter anderem auch, dass Sie sich der zwischenmenschlichen Kommunikation bewusst sind. In Kapitel 3 werde ich darauf noch ausführlicher zurückkommen.

Kommunikation sollte klar und deutlich sein. Das klingt einfach, ist es aber nicht, wenn Sie bedenken, dass hier mindestens zwei Menschen interagieren. Der eine spricht, der andere hört. Und hier kommt es schon häufig genug zu Missverständnissen.

Denn was der Sprechende wirklich meint, kann vom artikulierten Wort ebenso abweichen wie das, was der Hörende aufnimmt. Anders ausgedrückt verstecken sich in einer Nachricht vier Botschaften:

1. Diesen Sachverhalt schildere ich.
2. Das möchte ich, dass Sie jetzt tun.
3. Unsere Beziehung zueinander erlaubt diese Art des Redens.
4. Das verrate ich Ihnen hiermit über mich.



Grundlage für diese Unterteilung ist die Theorie von Friedemann Schulz von Thun, der über die »Vier Seiten einer Nachricht« sehr viel geredet und auch geschrieben hat. Lesen Sie die Hintergründe in Kapitel 3!

Sehr plastisch ausgedrückt treffen vier »Münder« auf vier »Ohren«(-paare). Wenn Sie sich dessen schon bewusst sind, können Sie viel aufmerksamer und damit sowohl sorgsamer als auch wertschätzender kommunizieren.



Sind Sie Führungskraft? Dann sollten Sie mit Ihren Mitarbeitern durchaus die Theorie von Schulz von Thun in einer Mitarbeiterunde diskutieren. Es hilft beim gegenseitigen Verständnis!

### »When in Rome ...«

»... do as the Romans do!« Das ist ein viel benutzter Hinweis, wenn Menschen auf Reisen in fremden Ländern sind. Das heißt nichts anderes, als dass Sie sich als Gast in einem anderen Kulturkreis diesem angleichen sollten.

Was können Sie daraus in Ihren beruflichen Alltag übernehmen? Sind Sie aufgrund Ihres Jobs häufig im Ausland unterwegs, dann können Sie den Hinweis eins zu eins für sich übernehmen.



Sind Sie häufiger oder für längere Zeit in einem bestimmten Land unterwegs, dann bietet es sich an, bei einem »Inländer« die entsprechenden gesellschaftlichen Regeln und Normen aus erster Hand zu erlernen.

Doch was können Sie für sich mitnehmen, wenn Sie im Inland auf zum Beispiel Kunden aus dem Ausland treffen? Eins bitte nicht: Erwarten Sie nicht, dass Ihre Gäste – das ist wohl die treffendste Bezeichnung – sich komplett den deutschen Gepflogenheiten anpassen.



Eine vollständige Angleichung sogar zu fordern, entspricht weder dem Ansinnen der höflichen Wertschätzung noch wird das dem weiteren Gang der Gespräche förderlich sein!

Vielmehr sollten Sie Toleranz mitbringen und vielleicht sogar neugierig auf die für Sie ungewohnten Verhaltensweisen sein. Bedenken Sie dabei, dass die Ihnen geläufigen Regeln der Etikette sich in erster Linie auf das deutsche Verständnis von Benimm beziehen. Und das unterscheidet sich doch ganz wesentlich von dem Verständnis zum Beispiel in den USA.

Machen Sie sich deshalb vor einem Treffen mit fremden Nationen kundig, was dort üblich ist, wo aber auch ein Fauxpas lauern könnte, den Sie besser umgehen.

Einer Muslima werden Sie sicherlich kein Schweinefleisch beim Business Dinner anbieten, einen chinesischen Geschäftsfreund nicht nach dem für unser Verhältnis eher wenig ausgeprägten Demokratieverständnis der Pekinger Regierung fragen.



Überraschen Sie Ihren Gast! Machen Sie sich zum Beispiel kundig, welches Begrüßungsritual bei ihm zu Hause üblich ist. Wenn Sie Ihrem indischen Kollegen mit einem vollendeten Namasté begegnen, können Sie das vielleicht vorhandene Eis zum Schmelzen bringen.

In Kapitel 8 widme ich mich der Business-Etikette jenseits unserer Grenzen. Die dort vermittelten Inhalte können Sie sowohl im Ausland als Gast als auch im Inland als Gastgeber anwenden.

## Spezielle Themen der Alltagsetikette

Nun möchte ich Sie mit sehr alltäglichen Situationen bekannt machen, die ich im weiteren Verlauf des Buches nicht noch einmal explizit aufnehmen werde. Da ich hier durchaus in die Tiefe gehe, ist das Wort »speziell« in der Überschrift dieses Abschnittes gut platziert.

### Die korrekte Begrüßung

Es existieren schier unendlich viele Möglichkeiten, sich untereinander zu begrüßen:

- ✓ »Guten Tag!« und seine Abwandlungen im Hochdeutschen
- ✓ »Hallo!« und »Hi!« im wenig förmlichen Umfeld
- ✓ »Moin!« oder auch »Moin, Moin!« in Hamburg und Norddeutschland
- ✓ »Grüß Gott!« in Süddeutschland und Teilen Österreichs
- ✓ »Mahlzeit!« häufig zur Mittagszeit in Kantinen



»Moin« ist im Übrigen nicht die Kurzform von »Guten Morgen«. Dieser Gruß wird unabhängig von der Tageszeit benutzt und bedeutet im Niederdeutschen so viel wie »einen guten«.

Was sollten Sie nun im Job benutzen? Bestenfalls bedienen Sie sich immer und ausschließlich des Hochdeutschen. Und das bitte unabhängig von Ihren regionalen Wurzeln und unabhängig von dem Ort, an dem Sie sich befinden. Sagen Sie also:

- ✓ »Guten Morgen!« bis um 12:00 Uhr
- ✓ »Guten Tag!« danach bis 18:00 Uhr
- ✓ »Guten Abend!« ab 18:00 Uhr
- ✓ »Gute Nacht!«, wenn Sie sich zur Nachtruhe verabschieden



Gerade der Versuch, regionale Begrüßungen nachzuahmen, kann Amusement oder gar Missfallen auslösen. Stellen Sie sich zum Beispiel ein »Moin zusammen!« mit bayrischem Dialekt vor. Das ist sicher nett und aufrichtig gemeint, klingt aber nicht professionell. Belassen Sie es beim Hochdeutschen. Ausnahme: Sie treffen auf Menschen aus Ihrer Heimatregion. Dann ist Lokalkolorit erwünscht.

Richtig professionell und gut verwenden Sie die Begrüßungsformeln, indem Sie sie mit dem Namen des oder der Angesprochenen verknüpfen, also zum Beispiel:

»Guten Morgen, Herr Dr. Tunichtgut!«

»Guten Tag, Helmut!«

»Guten Abend, Frau von Wels!«



Nutzen Sie bitte niemals die Floskel »Mahlzeit«, es sei denn, Sie wollen einen durchschaubaren Scherz machen. Dieser Möchtegern-Gruß zeugt von wenig Eloquenz und Sinn für gutes Benehmen.

Es bleibt nur noch zu klären, wer zuerst das Wort ergreift. Hier gilt: Wer zuerst sieht, grüßt zuerst. Und das unabhängig von Rang, Alter oder Geschlecht. Das ist zumindest die korrekte Version.

Dennoch wird es Ihnen unterkommen, dass zum Beispiel der Vorstand von Ihnen erwartet, dass Sie ihn auf dem Gang als Erstes ansprechen. Verhalten Sie sich bitte der Situation entsprechend richtig und tun Sie ihm den Gefallen!

## **Die korrekte Anrede**

Akademische Grade, Titel und sonstige Ehrenbezeichnungen erschweren Ihnen die korrekte und richtige Anrede. Deshalb schon an dieser Stelle einige Erläuterungen, wenngleich ich im Korrespondenzteil hierauf noch einmal zurückkommen werde.

Zunächst gebe ich Ihnen den Hinweis, dass Berufsbezeichnungen grundsätzlich nicht anrededefähig sind. »Herr Rechtsanwalt« oder »Frau Ingenieurin« haben keine Verwendung in Deutschland und der Schweiz, dagegen in Österreich sehr wohl.

Besitzt Ihr Gesprächspartner akademische Titel – also Promotion oder Habilitation –, so nutzen Sie bitte den jeweils höchsten bei der Anrede.

Unangenehm kompliziert wird es bei Amts-, Mandats- und sonstigen Würdenträgern. Hier empfiehlt sich ein Blick in das schon erwähnte spätere Kapitel.



Bemühen Sie das Internet: Unter [www.bund.de](http://www.bund.de) finden Sie auch den protokollarischen Dienst, der weiterhelfen kann.

Und wenn wir schon dabei sind: Der Adel genießt zwar seit 1919 weder in Deutschland noch in Österreich besondere Privilegien. Benutzen Sie aber bitte die Titel. Da jedes Adelsgeschlecht eine ganz besondere Vorliebe bei der Anrede hat, ist hier eine allgemeingültige Empfehlung nicht zu geben.



Drei Möglichkeiten haben Sie, einen Adelspross korrekt anzusprechen: Sie nutzen das Genealogische Handbuch des Adels. Sie informieren sich im Internet – zum Beispiel unter [www.adelsdatenbank.de](http://www.adelsdatenbank.de). Sie fragen schlicht und ergreifend die entsprechende Person, wie sie gerne angesprochen werden möchte.

## *Der Handschlag*

Gerade im beruflichen Umfeld ist der Handschlag im Begrüßungszeremoniell unabdingbar. Dabei gilt es für Sie, einige Hinweise zu beachten:

- ✓ Der Handschlag – immer mit der rechten Hand – dauert ungefähr zwei bis drei Sekunden.
- ✓ Bewegen Sie bitte die Hand dabei nicht zu stark auf und ab.
- ✓ Der Druck sollte adäquat sein: nicht zu lasch, aber bitte auch nicht schmerzhaft.
- ✓ Halten Sie bei der Begrüßung Augenkontakt.
- ✓ Zusätzliche Berührungen mit der freien Hand sind dem Freizeitbereich vorbehalten.

Beachten Sie bitte, dass es auch eine Regel dafür gibt, wer wem zuerst die Hand reicht. Dazu lesen Sie mehr unter der nächsten Überschrift.

Mit dem Handschlag kommen Sie Ihrem Gegenüber während der Begegnung am nächsten. Sie entern regelrecht seine intime Distanzzone.



Leiden Sie häufig unter einer feuchten Hand? Gerade im beruflichen Umfeld ist das sicherlich unangenehm. Dann haben Sie zwei Möglichkeiten. Die erste ist der Gang in die Apotheke. Dort fragen Sie nach einem Mittel, das der Schweißbildung in der Handfläche entgegenwirkt. Die zweite ist ein Trick: Streichen Sie mit Ihrer Hand wie zufällig an Ihrem Hosenbein entlang. Das kann zumindest eine Kurzfristwirkung erzielen, Sie brauchen ja nur drei Sekunden für den Handschlag. Wiederholen Sie dieses Ritual aber bitte nicht nach der Begrüßung, das könnte auf Ihr Gegenüber äußerst befremdlich wirken.



Noch einmal zur Klarstellung: Ausschließlich der Handschlag ist im beruflichen Kontext erwünscht! Sowohl Handkuss, mehr oder weniger herzliche Umarmungen sowie Wangenküsschen sind dem freizeitlichen oder maximal gesellschaftlichen Umfeld vorbehalten. Das gilt immer, auch wenn Ihnen vielleicht Fernsehbilder von sich herzenden Politikern nicht fremd sein dürften.



### **Die Distanzzonen**

Die »öffentliche Distanz« beträgt ungefähr drei Meter. Mit diesem Abstand haben Sie immer den besten Überblick über die Situation.

Die Kontaktaufnahme innerhalb der »gesellschaftlichen Distanz« gelingt in einem Abstand von ein bis drei Metern.

Starten Sie eine Unterhaltung, verkürzen Sie noch einmal die Distanz auf 50 bis 100 Zentimeter. Sie befinden sich in der »persönlichen Distanz«.

Kommen Sie Ihrem Gegenüber noch näher – wie erwähnt: zum Beispiel beim Handschlag –, dann spricht man allgemein von der »intimen Distanz«.

## **Wie ein Eindruck entsteht**

Lassen Sie uns zum Schluss einen Ausflug in die Welt der Psychologie wagen. Bewusst setze ich das Thema »Eindrucksbildung« noch in das erste Kapitel, bildet es doch die Grundlage für viele weiterführende Überlegungen. Ich lade Sie herzlich ein, sich auf ein wenig Theorie gewürzt mit vielen Verbindungen zur Praxis einzulassen.

### **Der erste Eindruck zählt**

Kennen Sie den Spruch: »Keine zweite Chance für den ersten Eindruck«? Darin steckt ein wahrer Kern. Doch zunächst zu einer (be-)merkenswerten Zahl: 250!

Ergänzen Sie diese Zahl mit der Einheit Millisekunden und Sie haben den Zeitrahmen, in dem Sie und jeder andere Mensch sich einen »allerersten« Eindruck von seinem Gegenüber verschafft.

### **Der allererste Eindruck**

Zu Beginn ein Beispiel, wie es Ihnen jederzeit passieren kann:

Zugegeben, diese Situation ist ein wenig überspitzt dargestellt, aber das unterstreicht das, was Sie über den allerersten Eindruck wissen sollten.

## ***Besuch bei einer Bank***

Ihr neuer Bankberater hat Sie heute zu einem Kennenlerngespräch eingeladen. Es ist also Ihr erstes Treffen und Sie sind zwar nicht aufgeregt, jedoch ein wenig neugierig.

Sie betreten die Filiale, orientieren sich kurz und schon stürmt ein junger, freundlich lächelnder Mann mit einer angetrunkenen Cola-Flasche auf Sie zu. Er trägt zwar eine Krawatte, die sollte er aber eher an Altweiber zum Einsatz kommen lassen. Der oberste Hemdknopf ist nicht geschlossen, sein Sakko hat er entweder zu Hause oder über seinem Schreibtischstuhl vergessen.

Noch ehe Sie ein erstes Wort wechseln, beschleicht Sie nur ein Gedanke:  
»Ich muss weg!!« Was ist passiert?

Innerhalb des Wimpernschlages einer Viertelsekunde machen Sie sich Ihr Bild von Ihrem Gegenüber. Dabei entscheiden Sie über drei Fragen:

1. Ist die andere Person sympathisch?
2. Ist die andere Person authentisch?
3. Ist die andere Person kompetent?



Eindrucksbildung ist natürlich keine Einbahnstraße! Ihr Gesprächspartner bildet sich natürlich auch einen Eindruck über Sie. Insofern beantwortet er – hoffentlich – die gerade gestellten Fragen über Sie mit einem deutlichen »Ja!«.

Sie werden zugeben, dass die Beantwortung dieser Fragen durchaus Einfluss hat auf den weiteren Fortgang einer Begegnung. Da Sie gerade ein Buch über Business-Etikette in den Händen halten, sollten Sie jetzt aufmerksam geworden sein, dass ohne ein Wort, ohne eine Präsentation, ohne einen Lebenslauf eine Vorentscheidung darüber gefällt wird, ob jemand kompetent ist oder halt nicht.

Sie halten das nicht für fair? Was ist schon fair? An der Tatsache aber ist nichts zu rütteln. Bevor Sie jetzt mit dem Grübeln beginnen, wie Sie es schaffen können, allein durch Ihr Auftreten Kompetenz auszustrahlen, gestatten Sie mir noch einige weitere Ausführungen.

## ***Der Primacy-Effekt***

Der Mensch ist während einer Begegnung nicht immer gleich aufmerksam. Besonders jedoch im ersten Moment, genauer ausgedrückt: Seine ursprüngli-

chen Sinne und sein Unterbewusstsein nehmen messerscharf wahr. Das ist noch nicht dramatisch.

Diese Aufmerksamkeit wandelt sich in Erinnerungsleistung um. Kurz und knapp: Ihre erste Empfindung bleibt im Gedächtnis. Herzlichen Glückwunsch an den Berater aus obigem Beispiel ...

Diesen Effekt hat die Psychologie eingehender untersucht. Die wissenschaftliche Bezeichnung lautet *Primacy-Effekt*.



Versuchen Sie einmal, die Namen auf einer Seite des örtlichen Telefonbuchs nach einmaligem Durchlesen wiederzugeben. In den meisten Fällen werden Sie feststellen, dass Sie sich sehr gut an die ersten Namen – und an die letzten Namen; dazu später mehr – erinnern werden: der Primacy-Effekt in der praktischen Überprüfung.

### ***Die zweite Chance für den ersten Eindruck***

Das wird jetzt viele beruhigen. Nach der nun zur Genüge beachteten ersten Viertelsekunde haben Sie weitere neunzig Sekunden Zeit, das perfekte Bild, das Sie abgegeben haben, zu vervollkommen. War der erste Aufschlag nicht rekordverdächtig, dann schaffen Sie es vielleicht mit dem »second service«.

Und nun kann ich schon die Stimmen hören, die sagen: »Wunderbar! In eineinhalb Minuten kann ich doch so viel fachliches Know-how rüberbringen, dass ich mir keine Gedanken mehr über den allerersten Eindruck machen muss!«

Das ist schön gesprungen, doch leider viel zu kurz. Denn der Mensch ist nicht so einfach strukturiert, dass er sich und seine intuitiven Empfindungen so leicht hinters Licht führen ließe.

Frage: Haben Sie gerne unrecht? Wahrscheinlich nicht! Und so geht es auch Ihrem Unterbewusstsein. Es bevorzugt Informationen, die den Eindruck der ersten 250 Millisekunden bestätigen. Das kann positiv, aber natürlich auch negativ sein. Insofern ist diese zweite Chance mit einem hohen Maß an Vorsicht zu sehen.

Dann ist es erst einmal vorbei, zumindest mit der Eindrucksbildung und dem höchsten Maß an Aufmerksamkeit. Die Informationssuche wird eingestellt und sowohl Sie als auch Ihr Gegenüber haben sich wechselseitig einen Überblick über den jeweils anderen verschafft.

## ***Wie Sie den ersten Eindruck beeinflussen können***

Das war die Theorie. Doch was heißt das jetzt für Ihre – berufliche, aber auch private – Praxis? Sie wollen natürlich immer ein optimales Bild abliefern und darauf können Sie Einfluss nehmen.

Es kommt auf das Gesamtpaket Ihrer Erscheinung an. Dazu gehören:

- ✓ Ihre Kleidung, inklusive Accessoires und Make-up
- ✓ Ihre Körpersprache, also Gestik und Mimik
- ✓ der Klang Ihrer Stimme
- ✓ die Beschaffenheit Ihrer Haut
- ✓ Ihr individueller Duft

Und dieses Paket sollte nicht immer gleich sein. Denn was heute in diesem Umfeld und bei diesen Menschen eher schlecht ankommt, kann morgen in einem anderen Rahmen und gegenüber anderen Personen nah am Optimum sein.

### ***Die Einladung eines Klienten***

Sie sind junger Unternehmensberater und haben es schon geschafft, eine gute Beziehung zu Ihrem Hauptansprechpartner beim Klienten aufzubauen. Nun erhalten Sie von ihm eine Einladung zum Dienstjubiläum in ein angesehenes Restaurant.

Das sind die Informationen, die Sie benötigen: Als Kleidung kommt nur der dunkle Business-Anzug in Frage. Ihre Rolle ist an diesem Abend die des Gastes, nicht die des Beraters. Also verhalten Sie sich dezent, höflich und eher zurückhaltend. Insbesondere sollten Sie von sich aus nicht auf geschäftliche Themen zu sprechen kommen. Dass Sie ein kleines, aber individuelles Geschenk mitbringen, versteht sich von selbst.

Deshalb sollten Sie sich die folgenden Fragen vor einer Begegnung mit noch fremden Menschen stellen, insbesondere wenn Sie sich im beruflichen Umfeld aufhalten:

- ✓ In welcher Umgebung werden Sie sich befinden?
- ✓ Zu welchem Anlass sind Sie unterwegs?
- ✓ In welcher Rolle oder auch welchen Rollen tauchen Sie auf?
- ✓ Welche Erwartungen haben die Personen, denen Sie begegnen werden?

Haben Sie die Antworten auf diese Fragen gefunden, so sind Sie gut präpariert. Denn Sie haben nun die Möglichkeit, Ihre Kleidung entsprechend zu wählen, Ihre ersten Worte zurechtzulegen und auch ein kurzes Augenmerk auf Ihre Mimik und Gestik zu setzen.

## ***Der Schein trügt, oder nicht?***

Sie haben einen guten ersten Eindruck hinterlassen. Jetzt kann Ihnen erst einmal nichts geschehen. Schuld daran ist der so genannte *Halo-Effekt*.

### ***Ein Bewerbungsgespräch***

Stellen Sie sich bitte die Situation eines Bewerbungsgesprächs vor. Sie sind die Führungskraft, die darüber entscheiden wird, ob der Bewerber einen Vertrag bei Ihnen erhält oder nicht. Sein Lebenslauf und seine Zeugnisse passen perfekt zu Ihrer Ausschreibung. Sie suchen einen zuverlässigen Bankrevisoristen, der auch in der Lage ist, einem Beratungsgespräch in einer Filiale beizuwohnen. Der Kandidat betritt – natürlich pünktlich – den Raum, trägt perfekte Business-Kleidung und weiß auch den Small Talk mit Ihnen zu führen. Lebenslauf und Zeugnisse passen perfekt zur Ausschreibung. Nun prüfen Sie ihn fachlich auf Herz und Nieren. Ihrem Gegenüber unterläuft ein kleiner Fehler. Ihr Gedanke: »Kann ja mal passieren ...« Liegend gerne würden Sie am Schluss des Gesprächs eine Zusage geben, jedoch erwarten Sie noch einen zweiten Bewerber und wollen auch diesem eine faire Chance geben.

Was ist passiert? Der Bewerber hat Ihren Erwartungen voll und ganz entsprochen. Ja, er ist sympathisch. Ja, er ist authentisch. Ja, er ist kompetent. Den Fehler nehmen Sie gar nicht wirklich wahr, denn der positive Eindruck überstrahlt alles andere. Das ist er, der Halo-Effekt.

Theoretisch handelt es sich dabei um einen so genannten »Wahrnehmungsfehler«. Vielleicht gefallen Ihnen aber zwei andere Bezeichnungen wesentlich besser: »Vorurteil« oder »Schubladendenken«.

Wenn Sie viel Wert auf Objektivität legen, dann sollten Sie sich diesen Effekt etwas genauer ansehen und vor allem darauf achten, dass Sie ihm nicht erliegen. Denn andernfalls werden Sie vielleicht unfair.

### ***Und noch ein Bewerbungsgespräch***

Der zweite Kandidat betritt den Raum. Leider leicht verspätet – er hatte sich aber dafür entschuldigt – und in einem Outfit, das er besser im überfüllten Hörsaal an der Universität getragen hätte. Sie werfen einen Blick in die Unterlagen und stellen fest, dass er den Anforderungen prinzipiell noch besser entspricht als der erste Bewerber. Nun folgt die fachliche Fragestunde. Erstaunlicherweise unterläuft Ihrem Gesprächspartner nun an der gleichen Stelle der exakt gleiche Fehler wie zuvor dem anderen. Ihr Gedanke: »Das war ja klar, dass da mit den Zeugnissen etwas nicht stimmen konnte ...« Sie sagen der Nummer 2 direkt im Anschluss an das Gespräch ab.

Es dürfte klar sein, was hier vorgefallen ist: Der Kandidat hat Ihren Erwartungen nicht entsprochen und damit schon in den ersten Augenblicken seine Chancen verspielt. Fast egal, was er jetzt unternommen hätte: Es wäre ihm schwerlich gelungen, Sie zu überzeugen.

Ob es sich um ein Bewerbungsgespräch handelt, um die Beratung eines Kunden, eine Präsentation in einem Meeting, die Verhandlung vor Gericht: Sorgen Sie für einen positiven ersten Eindruck und Sie haben die Chance, dass man sich Ihnen gegenüber deutlich (fehler-) toleranter verhält als im Fall eines schlechten ersten Eindrucks.

### ***Der letzte Eindruck bleibt***

Zu Beginn einer Begegnung ist die Aufmerksamkeit geschärft (Primacy-Effekt). Danach nimmt sie eher ab und wird abgelöst von dem Bestreben, das Weltbild nicht zu verrücken (Halo-Effekt).

Zum Ende eines Treffens werden Sie wieder hellhöriger und achten mehr auf Ihr Gegenüber. Das Entscheidende: Zuletzt aufgenommene Informationen bleiben ebenfalls bestens in Erinnerung. Das wird in der Psychologie als *Recency-Effekt* bezeichnet.



Nehmen Sie noch einmal das Telefonbuch zur Hand. Die letzten Namen werden Sie definitiv wiederholen können. So wie auch den letzten Satz in einem Gespräch!

Was bedeutet das jetzt für Sie? Bleiben Sie konsistent in Ihrem Auftreten! Sie haben sich auf den ersten Eindruck vorbereitet und einen sehr guten hinterlassen. Das Gespräch verlief ohne Probleme. Jetzt benötigen Sie nur noch einen perfekten Abgang.

Denn der letzte Eindruck wird mit dem ersten Eindruck abgeglichen. Stimmen beide überein, so haben Sie ein im wahrsten Sinne des Wortes »stimmiges« Bild hinterlassen. Passen erster und letzter Auftritt nicht zusammen, wirken Sie auf Ihr Gegenüber suspekt. Zumindest stellt sich die Frage, was nun Ihr wahres »Ich« ist.

Also: Überzeugen Sie im letzten Eindruck! Bestätigen Sie damit den ersten: Herzlichen Glückwunsch! Können Sie einen schlechten ersten Eindruck ein wenig zurechtrücken: auch nicht schlecht!



Der erste Eindruck war nichts, aber zum Ende hin konnten Sie punkten? Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner bis zur nächsten Begegnung ein wenig Zeit zur Verarbeitung des Erlebten. Je mehr Zeit bis zum nächsten Treffen vergeht, umso höher ist die Chance, dass er sich nur noch an den positiven Schluss erinnert. War es genau umgekehrt, dann suchen Sie die nächstmögliche Gelegenheit zu einem erneuten Gespräch!

Und damit endet auch das erste Kapitel dieses Buches. Sie haben erfahren, wer der Freiherr von Knigge wirklich war. Sie haben mir den Ausflug in die Psychologie beim Thema »Eindrucksbildung« erlaubt. Und schließlich kennen Sie bereits einige grundlegende Regeln. Es ist nun an der Zeit, in weitere Details einzusteigen und die eine oder andere Erkenntnis zu festigen und auszubauen.

