

Vortrag am 2. Februar 2007 bei den Tegernseer Fachtagen

Vor einiger Zeit las ich – ich glaube, es war bei Wikipedia – eine These, die mich aufmerken lies. „Aufmerksamkeit als neue Währung.“ Aufgestellt hat diese These – das wiederum liest man nicht bei Wikipedia – vor einigen Jahren Georg Franck, ein Wiener Professor, der sich mit Architekturtheorie beschäftigt.

„Aufmerksamkeit als neue Währung“ – für jemanden wie mich, der sich beruflich intensiv mit der Wirkung von Menschen auseinandersetzt, eine überaus reizvolle Aussage. Und ähnlich dachte ich, als ich vor einigen Monaten gefragt wurde, ob ich bereit wäre, vor einem Publikum aus dem Finanzbereich zu sprechen. Ich mutmaßte, dass auch Banker diese Aussage wenigstens verwundern würde. Und insofern Ihr Interesse weckt.

Denn diese These provoziert. Eine Währung, nun ja, eine Währung im herkömmlichen Sinne kann Aufmerksamkeit nur schwerlich sein. Aufmerksamkeit – kennt keine Zentralbank, Aufmerksamkeit kennt keinen Goldstandard, Aufmerksamkeit kennt keinen eigentlichen Gebrauchswert. Man kann sie nicht anfassen wie Geldscheine und Münzen, und man kann sie für den Zahlungsverkehr weder quantifizieren noch auf ein allgemein verbindliches Maß festlegen.

Auch gibt es keine garantierte Gewährleistung und keinen Annahmezwang, wie dies in der Regel bei Währungen üblich ist.

Und doch spricht einiges dafür, Aufmerksamkeit, die einem zuteil wird, als Währung zu sehen. Denn sie besitzt eine große Ähnlichkeit zu jener klassischen, wie wir sie beispielsweise in Form von Euro oder Dollar kennen. So nenne ich Ihnen im folgenden fünf Merkmale, die diese Ansicht stützen mögen:

1. Der Erwerb von Aufmerksamkeit ist typischerweise mit Anstrengung und Arbeit verbunden. Ähnlich wie bei klassischem Geld kommt man nicht in ihren Besitz, ohne sie sich zu verdienen. Gewiß, es gibt Ausnahmen, um ohne große Anstrengung an Geld zu kommen. Beispielsweise den Lottogewinn, die großzügige Erbschaft oder das Glück der Geburt; ohne sich selbst anzustrengen, gelangt jemand zu ansehnlichem Wohlstand. Ich denke etwa an Athina Onassis, die Alleinerbin des legendären Onassis-Vermögens, oder die Erben der Quandt-Dynastie. Aber in der Regel erarbeitet sich jemand sein materielles Vermögen. Und gleichermaßen auch seine Aufmerksamkeit.

2. Aufmerksamkeit ist eine knappe Ressource. Denn die Kapazität unserer Aufmerksamkeit ist organisch begrenzt. Sie ist nicht beliebig vermehrbar. Zwar ist unsere Auffassungsgabe trainierbar, und je nach Tagesform sind wir mal mehr, mal weniger aufmerksam. Generell jedoch gilt, dass unsere Fähigkeit, Informationen bewusst wahrzunehmen und zu verarbeiten, energetisch begrenzt ist. Wir können es uns schlicht nicht leisten, alle Informationsangebote wahrzunehmen, die uns täglich offeriert werden. So lernen wir, mit unserer Aufmerksamkeit zu haushalten. Wir selektieren und rationieren. Selbst wenn uns dieser Verzicht schwer fällt. Denn viel lieber lassen wir uns auf zu viel ein als auf zu wenig. Selbst dann, wenn wir die Reizüberflutung als Hektik und Stress erleben.

Aufmerksamkeit verhält sich also durchaus wie Geld. Auch Geld ist chronisch knapp. Man braucht es ständig und kann es für alle echten und unechten Bedürfnisse ausgeben. Die empfundene Knappheit resultiert insbesondere aus der Fülle der Angebote. Wo es nichts zu kaufen gibt, kann man in Geld schwimmen – es besitzt wenig Wert. Ganz ähnlich die Aufmerksamkeit. Ihr kostbarer Charakter resultiert aus dem unüberschaubaren Angebot an Reizen und Informationen in unserer Gegenwart.

3. Parallele zur Währung: Aufmerksamkeit wird gehandelt. Ihr Marktplatz ist die Öffentlichkeit, und die entscheidenden Marktteilnehmer sind die Medien. Sie sind die Notendrucker der Aufmerksamkeit. Was hier die ARD, ist dort Giesecke und Devrient. Die Medien produzieren und lenken Aufmerksamkeit, und sie entscheiden über den Grad an Aufmerksamkeit, den eine Person genießt. Mediale Eintagesfliegen wie Daniel Küblböck sind ohne die Medien nicht denkbar. Aber auch von der zweiten Karriere der Mädchen-Gruppe „No Angels“ würde kaum jemand Notiz nehmen, stießen uns die Medien nicht darauf.

4. Aufmerksamkeit besitzt einen gewissen Tauschwert. Es ist zwar ihr direkter Gebrauchswert eingeschränkt, denn für Aufmerksamkeit kann man sich unmittelbar nichts kaufen. Doch sie lässt sich zunächst einmal ohne weiteres austauschen, wenn zwei Personen einander Aufmerksamkeit widmen. Man kann sie sogar verschenken, wie wir dies redensartlich kennen: „Man schenkt jemanden seine Aufmerksamkeit.“ Dass es sich dabei um ein durchaus teures Geschenk handelt, ist ersichtlich an der Zeit, die verstreicht, wenn man Aufmerksamkeit schenkt. Beim Verschenken entstehen Opportunitätskosten. Man hätte seine Zeit mitunter besser nutzen können, als einer anderen Person Aufmerksamkeit zu schenken.

Um als Währung zu gelten, muss der Tauschwert der Aufmerksamkeit aber ein universaler sein. Dass sich zwei Personen gegenseitig beachten und insofern austauschen, reicht nicht. Für eine Währung ist spezifisch, dass man die eingenommene Währung wieder ausgeben, also weiteraustauschen kann. Spätestens hier beginnt die These von der Aufmerksamkeit als Währung zu wanken. Denn so ohne weiteres lässt sich die Aufmerksamkeit, die einem zukommt, nicht weiteraustauschen. Und doch besitzt sie einen Tauschwert. Denn wer viel Beachtung findet, wer anerkannt ist, dessen Aufmerksamkeit messen wir meist einen höheren Stellenwert bei als jemandem, der wenig beachtet wird.

Der 5. Beleg dafür, dass Aufmerksamkeit den Rang einer Währung besitzt, ist die Akkumulierbarkeit von Aufmerksamkeit. Sie lässt sich sammeln und bemisst sich quantitativ schlicht danach, wie viele Personen eine andere beachten. Als passend empfinde ich hier die Begriffe Prestige, Prominenz, Ruhm und Reputation.

Derjenige, der eine gewisse, wenn auch keine außerordentliche Aufmerksamkeit genießt, besitzt Prestige und Ansehen.

Prestige wiederum ist die kleine Münze der Prominenz. Denn wer viel beachtet wird, zählt zur Prominenz. Prominente beziehen auch dann noch Aufmerksamkeit, wenn die ursprüngliche Quelle ihrer Leistung weggefallen ist. Prominente sind die Großverdiener in der Ökonomie der Aufmerksamkeit. Von Prominenten ist allgemein bekannt, wer sie sind. Ihre Prominenz allerdings ist an die Gegenwart gebunden.

Sie ist vergänglicher als der Ruhm, eine dritte Kategorie akkumulierter Aufmerksamkeit. Wer berühmt ist, hat es geschafft. Ruhm ist ewig und macht unsterblich: Der Strom der Beachtung droht nicht zu versiegen. Beispielsweise Marilyn Monroe. Berühmt ist derjenige, bei dem schon allein seine große Prominenz ausreicht, um Beachtung auszulösen. Etwa Bill Gates.

Reputation als vierte Speicherform von Aufmerksamkeit ist eine feinere, dezentere Spielart. Reputation ergibt sich aus der Beachtung, die man von ihrerseits beachteten Personen erhält. Wenn man also von bestimmten Kreise beachtet wird, besitzt man Reputation. Reputation ist mehr als Image. Ein positives Image kann man sich relativ schnell aufbauen und erwerben, Reputation hingegen kostet Zeit. Beispielsweise ein Anwalt, der viele Prominente vertritt und dessen Namen unter der Hand als Empfehlung weitergegeben wird. Ich denke hier etwa den Hamburger Medienanwalt Matthias Prinz; durch sein Mandat für die Monegassin Carolin von Monaco erreichte er inzwischen eine eigene Bekanntheit. Aktuell vertritt er beispielsweise Horst Seehofer, der mit Veröffentlichungen um seine angebliche Geliebte in Berlin zu kämpfen hat und sein Image bedroht sieht.

Reichen diese fünf Merkmale aus, um Aufmerksamkeit den Status einer Währung zuzuerkennen? Letztlich nicht. Denn rationiert, also knapp und begrenzt zu sein, sowie einen gewissen Tauschwert zu besitzen, macht Aufmerksamkeit zwar begehrt. Zur universalen Währung allerdings wird sie schon deswegen nicht, weil ihr ein allgemein verbindliches Maß fehlt. Wem man Aufmerksamkeit in welcher Qualität schenkt und wem nicht, bleibt unseren eigenen Vorlieben überlassen. Insofern fehlt der Aufmerksamkeit eine Art Goldstandard.

Und doch besitzt die These von der Aufmerksamkeit als Währung für mich einen großen Reiz. Sie ist ein eingängiges Bild dafür, dass es neben dem materiellen Einkommen auch ein immaterielles Einkommen gibt. Dieses immaterielle Einkommen kann man als Aufmerksamkeit verstehen, die einem Menschen zuteil wird. Inhaltlich verwandt hierzu verstehe ich die Begriffe Beachtung und Zuwendung. Wir wenden uns also einem anderen Menschen zu, schenken ihm Beachtung, und jener genießt unsere Aufmerksamkeit.

Nun kann man fragen: Was hat er davon? Was bringt ihm die Aufmerksamkeit? Sind vielbeachtete Personen reicher, sind sie glücklicher? Ja, vielleicht. Vielleicht sind sie vermögender, weil sie die Aufmerksamkeit, die sie genießen, in bare Münze umwandeln können. Ganz offensichtlich ist dies bei Prominenten wie Günther Jauch oder Johannes B. Kerner. Sie nutzen ihre Bekanntheit und ihr Image, um für bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu werben.

In der Regel sollte man auch davon ausgehen können, dass derjenige, der Aufmerksamkeit genießt, glücklicher ist. Denn beachtet zu werden bedeutet, dass andere sich einem zuwenden. (Zu manchen Zeiten galt das für die Lebenden wie für die Toten. Wer es sich leisten konnte, ließ auf dem Friedhof sein Grab möglichst an zentralen Gehwegen anlegen, um nach dem Ableben noch von vielen wahrgenommen zu werden. Sehr beeindruckend zu sehen auf dem Zentralfriedhof in Wien. Die Angst der Prominenz, irgendwann vergessen zu sein!).

Dass sich also andere einem zuwenden, schmeichelt der eigenen Eitelkeit und stärkt den Glauben an die eigene Attraktivität. So fühlt es sich für die meisten Menschen angenehm an, wenn sich andere mit ihnen auseinandersetzen. Aus einer solchen Konstellation kann sich auch das Selbstwertgefühl eines Menschen nähren und schließlich mehren. Wer viel Beachtung findet, bezieht dieses Interesse an seiner Person auf sich. Gelegentlich unterliegt er dabei dem Irrglauben, nun auch anderen menschlich überlegen zu sein. Doch die mannigfaltigen Formen des Narzissmus sind heute nicht das Thema. Auch geht es nicht um jene Personen, die ungewollt Aufmerksamkeit auf sich ziehen. So denke ich etwa an den „Peanuts“-Versprecher des damaligen Deutsche Bank-Chefs Hilmar Kopper. Oder an die vier erfolglosen Wahlgänge von Heidi Simonis zur Ministerpräsidentin von Schleswig-Holstein. Von jener Aufmerksamkeit, die peinlich ist und häufig mit Skandalen einhergeht, sei hier nicht die Rede.

Mein Thema ist Aufmerksamkeit in seiner positiven Ausprägung. Wer im Bewusstsein anderer Menschen eine Rolle spielt, freut sich darüber. Und er profitiert regelrecht davon, denn Beachtung fühlt sich besser an als Ignoranz. Geburtstage sind hier ein typisches Beispiel. In der Regel freut es uns, wenn andere Menschen an unserem Geburtstag an uns denken, uns anrufen und schreiben und gratulieren. Sie schenken uns Aufmerksamkeit und Zuwendung. Traurig und betrüblich erleben wir Geburtstag, an dem uns nur die unpersönliche Karte aus dem Autohaus erreicht, dessen Marke wir vor vielen Jahren einmal führen.

Als sozial und emotional bedürftige Wesen sind wir Menschen auf die Zuwendung und Aufmerksamkeit anderer angewiesen. Wir unternehmen einiges, um diese sicherzustellen. Das beginnt bei der freundlichen Unterhaltung mit einem Kollegen oder zeigt sich, wenn wir anderen Menschen einen

Gefallen erweisen. Jugendliche sichern sich die Bewunderung der Klassenkameraden, wenn sie ihnen zuhause beispielsweise eine Playstation3 präsentieren.

Aber auch die zahlreichen neuen Ausdrucksformen, die mit dem Web 2.0 verbunden sind, dienen nicht nur der gegenseitigen Verständigung, sondern sichern auch Aufmerksamkeit. Blogger beispielsweise, die durch ihre Intellektualität oder ihren Witz eine breite und treue Leserschaft finden, schaffen sich auf diese Weise Beachtung. YouTube, das Internet-Portal für Videoclips, das jüngst für unglaubliche 1,3 Mrd. Euro an Google verkauft wurde, ist ein öffentlicher und leicht zugänglicher Marktplatz, an dem Aufmerksamkeit umgeschlagen wird. YouTube, ähnlich wie MySpace, ist eine ideale Plattform für die Selbstdarstellung. Nach der Maxime „Broadcast yourself“ kann sich jeder Aufmerksamkeit sichern und ein Star werden, der es nur einigermaßen originell anstellt. Ich denke beispielsweise an Krzysztof Kononowicz, einen unscheinbaren und einfachen Mann, der vergangenen Herbst in der polnischen Provinz für ein Bürgermeisteramt kandidierte. Da er für eine nationalistische Partei antrat, boykottierten ihn die Medien. Also wählten seine Berater – um nicht zu sagen: die Strippenzieher der Marionette Kononowicz – den Weg des Internets. Über YouTube wurde sein Wahlwerbepott weltweit dreieinhalb Millionen Mal angesehen. Nicht der politischen Inhalte wegen, sondern aufgrund der bedauernswürdigen Unbeholfenheit und Schlichtheit dieses Mannes. Der „Spiegel“ bezeichnete ihn in Anlehnung an den englischen Kinostreifen als „Polen-Borat“. Auch wenn der gute Mann bei der Wahl schließlich nur zwei Prozent der Stimmen erreichen konnte – hier bewahrheitet sich, was Andy Warhol schon 1968 prophezeite: In der Medienwelt kann jeder für 15 Minuten ein Star sein!

Im Folgenden also gehe ich von der Grundannahme aus, dass wir Menschen uns gerne die Aufmerksamkeit anderer sichern, ja geradezu darauf angewiesen sind, dass andere uns beachten. Das steigert unser Wohlempfinden, und diese Beachtung hat für den privaten wie den beruflichen Alltag positive Konsequenzen.

Um nochmals bei Warhol anzuknüpfen: In unserem Medienzeitalter trifft seine nun bald 40 Jahre alte Aussage zu: Jeder kann für 15 Minuten prominent sein. Doch: Was Warhol damals nicht weiter ausführte, ist heute von großer Relevanz. Entscheidend ist nämlich nicht so sehr, dass man bekannt ist, sondern entscheidend ist, wofür man bekannt ist. Man mag bekannt sein wie ein bunter Hund. Das allein ist zu unspezifisch. Verfolgt man mit seiner Bekanntheit ein besonderes Ziel, muss die Aufmerksamkeit, die einem zuteil wird, konkreter sein. Wir müssen für etwas bekannt sein! Wir wollen Aufmerksamkeit erregen, weil wir über etwas Besonderes verfügen.

Über den qualitativen Charakter von Prominenz hat sich Heiner Geißler einmal zynisch geäußert: „Die Berühmtheit manches Zeitgenossen“ – sagte er – „ist unmittelbar mit der Dummheit seiner Bewunderer verbunden.“ Das sitzt! Ich denke an Fernsehsendungen wie „Deutschland sucht den Superstar“ – und kann ein zustimmendes Grinsen nicht unterdrücken.

Aufmerksamkeit allein also reicht nicht aus. Aufmerksamkeit soll eine bestimmte Qualität besitzen, damit man sie gewinnbringend nutzen kann. Der Gewinn – um in diesem ökonomischen Vokabular zu bleiben –, der Gewinn kann ganz unterschiedlich aussehen. Am ehesten lässt er sich zusammenfassen unter die Begriffe „sozialer Einfluss“ und „Macht“. Letztlich verhilft einem beispielsweise Aufmerksamkeit, die mit einer bestimmten Reputation verbunden ist, dazu, leichter etwas beeinflussen zu können. Ein Beispiel sind für mich die UNICEF-Botschafter wie beispielsweise Claudia Schiffer oder Oliver Bierhoff. Ihre Prominenz lenkt die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf ein bestimmtes Thema, und somit kommt ihre Prominenz Kindern zugute.

Aber Gegenstand meiner Überlegungen ist momentan weniger, was einem Aufmerksamkeit nützt. Zunächst geht es darum, wie man eine qualitativ hochwertige Aufmerksamkeit überhaupt erreichen kann.

Ich spreche dabei bewusst nicht über einen ganz klassischen und einfachen Weg, nämlich einen Neuigkeitswert zu schaffen (etwa durch technischen Innovationen, neue politische Ideen, einfallsrei-

che Vorschläge zur Freizeitgestaltung); der Neuigkeitswert einer Information stellt von Haus aus sicher, dass sich eine Teilöffentlichkeit zuwendet und Beachtung schenkt. Auch Skandale erregen Aufmerksamkeit vor allem deswegen, weil sie einen Neuigkeitswert besitzen. Doch das Motto „Hauptsache mein Name ist richtig geschrieben und mein Gesicht prägt sich ein“ ist heute nicht mein Thema.

Nein, mir geht es dabei um folgende Frage: Wie gelingt es einem Menschen, sich so zu präsentieren, dass er Beachtung findet und ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit erregt? Die Frage lässt sich leicht übertragen auf die Situation von Unternehmen, Parteien oder Institutionen: Wie gelingt es ihnen, auf sich aufmerksam zu machen? In diesem letzten Fall greifen die großen Theorien des Marketings, und es gibt sicher renommierte Experten jener Disziplin als mich, die darüber vorzüglich referieren können.

Mein Thema liegt eine Ebene darunter, sprich: auf der Mikroebene der einzelnen Prozesse im zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Beziehungsgeflecht. Was unternehmen Menschen, um Aufmerksamkeit im Sinne eines positiven Images zu erregen? Wie machen sie das?

Für mich lautet hier der zentrale Begriff „Selbstdarstellung“. Ein Terminus, der manchen noch mehr provozieren mag als jener der Aufmerksamkeit. Denn mit Selbstdarstellung assoziiert man leicht Narzissmus und Eitelkeit, denkt an Dieter Bohlen oder Verona Feldbusch-Pooth. Der Schritt zum Hochmut, eine der sieben Todsünden, scheint nicht mehr weit. Unangenehme Selbstdarsteller kennen wir auch im Kollegenkreis; ihnen geht der eigene Imagegewinn vor, ihr Ego dominiert das Team. Auch der Chef ist mitunter ein Selbstdarsteller, und in seinem Schatten verläuft die Photosynthese nur sehr langsam.

Wir kennen narzisstische Selbstdarsteller auch im Freundeskreis; jene, die sich unaufgefordert für eine gemeinsame Sache aufopfern, und am Ende aus der Dankbarkeit, die man ihnen nicht versagen kann, darauf schließen, dass ohne sie gar nichts passiert.

So entrüstet man den Begriff der Selbstdarstellung auf den ersten Blick ablehnen mag, so präsent und notwendig ist die Selbstdarstellung allerdings in unserem Alltag. Nicht im Sinne der Eitelkeit, nein. Gemeint ist mit Selbstdarstellung, dass Personen darauf achten, welchen Eindruck sie bei anderen hinterlassen; dabei beeinflussen, steuern und kontrollieren sie diesen Eindruck, indem sie sich in einer gewünschten Weise präsentieren. Das erste Ziel dieser Selbstdarstellung ist es, zunächst einmal ein gewisses Maß an Beachtung zu erlangen. Nur so kann man sicherstellen, überhaupt wahrgenommen zu werden und ein bestimmtes Bild von sich präsentieren zu können. Ist dies gelungen, dann sind weiterreichenden Grundmotive der Selbstdarstellung Anerkennung, Glaubwürdigkeit, Einfluss und Ansehen. Und, wie vorhin ausgeführt, eine weiterreichende Form von Aufmerksamkeit, die schließlich in einen guten Ruf, also Reputation, münden kann.

In der aktuellen Debatte der Sozialpsychologie wie auch der Public Relations-Theorie wird hierfür – relativ synonym – der Begriff des „Impression Managements“ verwandt. Impression Management und Selbstdarstellung meint also die aktive Form des Inszenierens, um den Prozess der Imagebildung zu beeinflussen.

Der Eindruck, dass Selbstdarstellung stets ein geplanter und strategischer Prozess sei, trügt. Tatsächlich findet Selbstdarstellung im Alltäglichen ständig und spontan statt, bewusst und unbewusst. Zum Beispiel dann, als Sie sich vermutlich vor Ihrer Fahrt an den Tegernsee einen Augenblick überlegt haben, welche Kleidung Sie bei dieser Tagung tragen werden. Geht eine Jeans in Ordnung? Passt die Krawatte farblich zum Hemd? Ist die Frisur noch in Form? Wären beispielsweise Ihre Haare nicht mehr zu bändigen gewesen, wären Sie vor Ihrer Abreise vielleicht nochmals zum Friseur gegangen. Zwingend nötig aber ist das nicht. Sie hätten sich auch eines Stirnbandes, Haarspangen oder einer leichten Mütze bedienen können, um zu verhindern, dass Ihnen die Haare die Sicht nehmen. Sie haben das – soweit ich hier im Saal sehe – nicht getan. Warum auch? Wie wären Sie dage-

standen, wie hätten Sie denn ausgesehen, mögen Sie sich fragen. Zurecht. Abgesehen davon, dass ein weißes Tennis-Stirnband durchaus nicht Ihrem Verständnis einer passablen und attraktiven Kleidung entspricht, fänden Sie es vermutlich auch vor Ihren Kollegen als nur schwer akzeptabel, einem Hippie zu gleichen. Nichts gegen Hippies – aber was sollen die Gäste hier von Ihnen denken? Und von Ihrem Arbeitgeber? Läuft der bei der Arbeit auch so rum? Nein, besser nichts riskieren. Sie sehen sich vermutlich selbst nicht als Hippie, und Sie wünschen auch nicht, dass andere dieses Bild von Ihnen haben.

Indem Sie sich also überlegt haben, was Sie bei dieser Tagung anziehen werden, sind wir schon mitten im Prozess der Selbstdarstellung.

Glauben Sie bitte nicht, dass es mir als Referenten leichter fiel als Ihnen. Das ging schon los, als ich vor einigen Monaten ein Photo von mir für die Tagungsbroschüre aussuchen musste und meine Vita in einigen wenigen trefflichen Worten zusammenfassen sollte. Was für ein Stress! Wie will ich denn gesehen werden? Welche Informationen von mir will ich preisgeben? Schildere ich ausführlich meine Ausbildung, gelte ich als Theoretiker. Kommt nicht in Frage. Schildere ich in der Vita meine aktuelle Arbeit, fehlt vielleicht die Kompetenz, die man von mir erwartet, um über das heutige Thema ausreichend sprechen zu können. Soll ich in der Vita etwa erwähnen, dass ich Vater von zwei Töchtern bin? Die daraus resultierenden Erfahrungen lassen zumindest erahnen, dass ich weiß, was Verantwortung ist. Insofern würde das mein junges Alter etwas kompensieren.

Sie ahnen – Selbstdarstellung ist ein anstrengendes Geschäft. Und doch betreiben wir sie permanent, um ein bestimmtes Bild von uns zu erzeugen. Die anderen sollen uns am besten so sehen, wie wir es gerne hätten. Gewinnen Gesprächspartner ein Bild von uns, das unserem Selbstverständnis entspricht, kann man seine Selbstdarstellung als gelungen empfinden und mit sich zufrieden sein.

Es sind zunächst viele kleine Entscheidungen im Alltag, die unsere Selbstdarstellung kennzeichnen. Beispielsweise das Sichten und Sortieren von Photos, auf denen wir selbst abgebildet sind. Unser Blick wird äußerst skeptisch bei all jenen Bildern, auf denen wir uns nicht gut getroffen fühlen. Unweigerlich landen sie im Papierkorb.

Auch Kontaktanzeigen in Zeitungen oder im Internet sind ein Schauplatz der Selbstdarstellung. Wie präsentiert man sich in einem potentiellen Lebenspartner? Humorvoll? Seriös? Schnippisch? Erfahren? Schon die Wortwahl entscheidet über das Licht, in dem die Anzeige schließlich erscheint. Ganz abgesehen von den Inhalten.

Ähnlich Bewerbungsschreiben. Welchen Eindruck soll der Empfänger von dem Bewerber gewinnen? Wie muss das Anschreiben verfasst sein, damit eine Personalabteilung sich überhaupt die Mühe macht, der Bewerbungsmappen ernsthaft Aufmerksamkeit zu widmen?

Oder schließlich das Vorstellen der eigenen Person in einer fremden Runde. Ist es sinnvoll, nach dem Nennen des Vor- und Nachnamens sogleich darauf hinzuweisen, dass man in seiner Freizeit gerne töpft? Oder hält man sich doch besser bedeckt. Nichts gegen das Töpfern. Aber es könnte der Eindruck entstehen, man habe eine ausgeprägte sozialromantische Ader und träume von einem weitgehend autarken Leben auf einer kleinen Farm im friesischen Hinterland. Und das wiederum möchte man nicht unbedingt an die große Glocke hängen. Zumindest dann nicht, wenn man Leiter der Revision einer Bank ist. Sozialromantisch – nein, so mag man nicht gesehen werden. Ein Bühnenschauspieler oder ein Liedermacher, ja, die könnten sich eine solche Vorstellung vielleicht leisten.

Neben diesen alltäglichen Formen der Selbstdarstellung, in denen man gemeinhin darauf achtet, von seinem Umfeld so gesehen zu werden, wie man sich das wünscht, ist Impression Management aber auch ein wohlkalkuliertes Vorgehen, das auf langfristiges Wirken abzielt. Um die vorherigen Begriffe nochmals aufzugreifen: Statt Warhols 15-Minuten-Star zu sein, strebt erfolgreiches Impression Ma-

nagement wenigstens Reputation, wenn nicht gar Ruhm an. Dabei bedient sich die Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Person mancher Strategien, die das gewünschte Fremdbild konstituieren.

Die Sozialpsychologie erforscht diese Techniken systematisch seit etwa 25 Jahren. Eine gewisse Popularität kommt diesem Forschungszweig allerdings erst seit einigen Jahren zu. Dies fällt zusammen mit der Wichtigkeit, die man im Marketing der Public Relations-Arbeit gegenüber der klassischen Werbung einräumt. Oder im Polit-Betrieb der Tendenz zur Personalisierung von Politik; im Rampenlicht stehen heute eher die Protagonisten als die Parteien und die Programme.

Die sozialpsychologische Forschung unterscheidet dabei sogenannte assertive von defensiven Strategien. Assertiv, dieses eher ungebräuchliche deutsche Adjektiv, heißt weitgehend: fordernd. Assertive Strategien sind demnach jene fordernden Verhaltensweisen, durch die jemand vorteilhafte, insgesamt positive Eindrücke von sich selbst aufbauen und erweitern möchte. Gelegentlich werden „assertive“ Strategien auch als „offensive“ Strategien bezeichnet, und eine gewisse Aggression, ein gewisser Angriff mag diesen assertiven Strategien durchaus inhärent sein.

Defensive Strategien hingegen zielen darauf ab, ein bedrohtes oder gar negatives Image abzuwehren. Es will jemand also unbedingt vermeiden, in einem schlechten Lichte dazustehen, einen schlechten Eindruck zu hinterlassen und seinen guten Ruf schließlich zu verlieren. Defensive Strategien sind darüber hinaus auch jene, bei denen jemand letztlich davon profitiert, dass ihm gewisse, ansonsten negative Eigenschaften zugeschrieben werden. Beispielsweise Hilfsbedürftigkeit oder die eigene Unvollkommenheit.

Nun gibt es eine ganze Reihe dieser assertiven und defensiven Strategien. In den Tagungsunterlagen finden Sie eine Übersicht, ich werde hier nicht alle ausführlich vorstellen können. Einige Beispiele mögen illustrieren, worum es geht.

Wie etwa die Offenheit. Offenheit bedeutet erstens, dass jemand einer anderen Person Einblicke in sein Inneres gestattet. Dies gelingt, indem jemand etwas über sein Privatleben aussagt, beispielsweise seine Freizeitinteressen oder sein Familienleben. Er gestattet dem anderen damit einen Blick in die private Sphäre. Der andere erlebt ihn dadurch als nahbar, kann ihn besser einschätzen, entwickelt ein Gefühl für ihn. Oder zumindest für das, wie der andere gerne gesehen werden möchte. Aus einer solchen Konstellation resultiert schließlich Vertrauen. Wer als vertrauenswürdig gilt, hat eine ganz besondere Aufmerksamkeit. Kann man sich auf jemanden verlassen, so wird man diesen viel eher konsultieren und einbinden als jemand, dem man nicht über den Weg trauen mag. Signalisiert also jemand seine Offenheit, wird er häufiger in Interaktionen eingebunden. Und pflegt dabei Kontakte, festigt sein Image, nährt seine Bekanntheit.

Sich offen und nahbar zu zeigen, ist eine bei Prominenten aus Politik und Showbusiness beliebte und gängige Strategie. Und auch in die Führungsetagen der Wirtschaft hält sie zunehmend Einzug. Noch nie tauchten so viele Manager im Klatschteil der „Bunten“ auf wie in der Gegenwart. Wer sein Privatleben so wohlgeordnet im Griff hat, wer sich so fürsorglich um seine Kinder kümmert, der hat auch die Gabe, ein Unternehmen sorgfältig zu managen.

Dass ein Zuviel an Offenheit und Intimität abschrecken kann, ist die Kehrseite. Ich denke hierbei an den ehemaligen Verteidigungsminister Rudolf Scharping, dessen Badespaß mit seiner Lebensgefährtin auf Mallorca die Öffentlichkeit 2001 massiv irritierte. Es resultierte ja die Veröffentlichung dieser vermeintlichen Paparazzi-Bilder nicht aus investigativem Journalismus, sondern war eine gezielte PR-Aktion von Scharpings Berater Moritz Hunzinger.

Offenheit heißt zweitens zugleich auch, dass sich jemand anderen Menschen zuwendet. Er hat für andere ein Ohr und hört sich geduldig deren Sorgen an. Das hat zu tun mit Einfühlungsvermögen, ja. Aber es hat auch damit zu tun, inwiefern jemand überhaupt in der Lage ist, seine eigenen Bedürfnisse zurücknehmen zu können. Insofern ist das Sich-dem-anderen-öffnen von großem emotionalen wie auch ethischem Wert. Nicht nur das: Sozialpsychologische Studien weisen nach, dass diese

moderate Offenheit zu höherer Akzeptanz führt. Man bekommt also mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

Eigenwerbung zu betreiben, ist eine weitere positive Strategie der Selbstdarstellung. Dabei zielt der Selbstdarsteller nicht darauf ab, beliebt zu sein; dies wäre eine noch andere Strategie. In der Eigenwerbung stellt man sich direkt als kompetent, intelligent, belastbar, teamfähig oder kreativ dar. Eine Strategie, wie sie sich typischerweise in Vorstellungsgesprächen zeigt. Der Schwerpunkt liegt darauf, Respekt für die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten. Wer derartige Eigenwerbung betreibt, kann damit durchaus beeindruckend sein. Wer in einer Abteilung am lautesten schreit, er sei der beste Mann für den Job, soll ihn auch bekommen. Ohne Risiko ist diese Form der Selbstdarstellung freilich nicht: Wer blufft, fliegt auf.

Neben der Werbung für die eigenen Fähigkeiten ist es drittens das Signalisieren von Kompetenz, das elementar zur Selbstdarstellung gehört. Auf Zeugnisse, Auszeichnungen, Patente oder Veröffentlichungen hinzuweisen, ist dabei ein möglicher Weg. Allerdings birgt er die Gefahr, dass jemand überdreht und als unsympathisch und prahlerisch erlebt wird. Wirkungsvolles Impression Management sieht vor, dass man eher zu Beginn einer Begegnung seine Kompetenz erahnen lässt und gegebenenfalls nachweist, als ständig auf sie zu verweisen. Wird man als kompetent akzeptiert, erübrigen sich vorerst weitere Belege für das eigene Expertentum. Ob jemand aber tatsächlich kompetent ist oder nicht, steht auf einem ganz anderen Blatt. Denn es reicht zunächst, wenn wir als kompetent wahrgenommen werden, wenn uns also Kompetenz zugeschrieben wird.

So bedauerlich man das finden mag und so sehr es das Konzept der Selbstdarstellung zumindest assoziativ in die Nähe von Manipulation und Betrug rückt: Wirklich für uns sind nicht die tatsächlichen Fakten, sondern für unsere Wirklichkeit relevant ist die Interpretation dieser Fakten. Wir kommen zu einem Eindruck von unserem Gesprächspartner nur aufgrund der Art und Weise, wie wir jenen sehen, wie wir jenen verstehen. Unser Lebenspartner beispielsweise kann einen wesentlich anderen Eindruck etwa von einer Verkäuferin in einer Boutique gewinnen als wir. Eben weil unser Partner die Fakten anders interpretiert.

Neben diesen skizzierten positiven Strategien gibt es gleichermaßen einen bunten Strauß defensiver Strategien, die jemandem dabei helfen, nicht in einem falschen Licht zu erscheinen. Ein sehr typisches Anwendungsfeld dafür sind politische Kapriolen und Skandale. Beim Verteidigen des guten Rufes greifen Politiker aller Couleure auf diese bewährten Strategien zurück. Die gängigen Schritte lassen sich leicht identifizieren, und sie bilden zusammen ein Stufenmodell, das ich Ihnen nun vorstelle.

Durchaus können dabei Stufen übersprungen werden, sowohl nach oben wie auch nach unten. Insgesamt aber ist es ein festes Gefüge, das dazu dienen soll, die Schuld von der eigenen Person zu weisen. Der politische Skandal, der sich hierfür aktuell anbietet und in den Medien präsent ist, ist das Verhalten des heutigen Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier im Fall des Guantanamo-Häftlings Murat Kurnaz. Der in Deutschland aufgewachsene Türke war fast fünf Jahre in amerikanischer Gefangenschaft, ohne dass gegen ihn Anklage erhoben wurde und ohne dass ihm die Vorbereitung oder Beteiligung an terroristischen Aktivitäten nachgewiesen werden konnte. Im aktuellen Skandal geht es darum, ob sich Steinmeier im Jahr 2002, als er Kanzleramtsminister war, ausreichend für die Freilassung von Kurnaz eingesetzt hat, und warum er ein entsprechendes Angebot der US-Amerikaner nicht wahrgenommen habe.

Steinmeiers Reaktionen im Sinne des Impression Managements verlaufen in den folgenden klassischen sieben Schritten:

1. Reaktion: Leugnen. Das Ereignis hat schlicht nicht stattgefunden. Die Amerikaner haben nie ein Angebot unterbreitet, Kurnaz freizulassen. Im übrigen wisse er von dem ganzen Fall Kurnaz wenig bis nichts, sagte Steinmeier noch vor einigen Monaten.

2. Reaktion: Umdeuten. Eingestehen, dass das Ereignis stattgefunden hat, aber dass es tatsächlich anders war und man selbst keine Verantwortung trage! Mit anderen Worten: Man formuliert eine Richtigstellung. Die war so direkt von Steinmeier noch nicht in der Öffentlichkeit zu hören. Doch die Medien, wenigstens die FAZ, und andere exponierte Politiker stellen für Steinmeier stellvertretend richtig, dass die Freilassung von Murat Kurnaz an manche Bedingungen geknüpft war. Beispielsweise an eine Kooperation des Bundesnachrichtendienstes mit der CIA.

3. Reaktion: Urheberschaft bestreiten. Ja, das Ereignis hat also stattgefunden, aber man selbst ist dafür nicht verantwortlich. Die führenden Köpfe des BND waren es, die den dringenden Rat ausgesprochen haben, sich auf das amerikanische Angebot nicht einzulassen. Geschickt nun kann man diese dritte Form der defensiven Selbstdarstellung auch dazu nutzen, sich gar als Opfer einer fremdverschuldeten Entwicklung darzustellen. Dieser Eindruck entsteht umso mehr, je eher andere Politiker wie etwa Franz Müntefering oder Otto Schily dem Außenminister beistehen und bekunden, die damalige Situation des internationalen Terrorismus sei verfahren und undurchschaubar gewesen.

4. Reaktion: Rechtfertigen. Der Betroffene räumt ein, dass er das negative Ereignis mit zu verantworten hat, dass es aber unausweichlich war. Beispielsweise weil sein Verhalten nur zu unserem Besten war. Was hören wir von Steinmeier und seinem Umfeld? Kurnaz sei eben doch nicht ganz grundlos von den Amerikaner festgehalten worden; schließlich zählte er zu den radikalen Islamisten, und seine angebliche Gebetsreise sei mit Tarnanzug und Nachtsichtgerät im Gepäck wenig glaubwürdig. Auch führt Steinmeiers Umfeld zur Rechtfertigung an, dass die Bundesregierung für einen türkischen Staatsbürger eigentlich gar nicht zuständig sei.

5. Reaktion: Kontrollfähigkeit bestreiten und mildernde Umstände nennen. Ein Beschuldigter führt an, dass er nicht voll zur Verantwortung gezogen werden kann, da er wegen seiner körperlichen oder geistig-seelischen Verfassung nicht in der Lage war, sein Verhalten zu kontrollieren oder die Konsequenzen abzusehen. Manch Beschuldigter vor Gericht verweist auf seine Volltrunkenheit und erhofft sich dadurch mildernde Umstände. Dieses fünfte Stadium sowie die weiteren beiden sind im Fall Steinmeier noch nicht erreicht. Ich sage bewusst „noch nicht“, denn seine Aussage im Untersuchungsausschuss steht noch aus. Was könnte Steinmeier anführen? Klassischerweise Stress, Arbeitsüberlastung und eine völlig unübersichtliche Faktenlage.

6. Reaktion: Etikettierung verhindern. Ein Betroffener akzeptiert schließlich seine Verantwortung und hört auf, sich zu rechtfertigen. Stattdessen ist er nun bemüht, den Imageschaden möglichst gering zu halten. Steinmeier wird also betonen, dass es sich insgesamt um eine Ausnahmesituation handelte, die wenig mit ihm, sondern mit den äußeren Umständen zu tun hatte. Beispielsweise die akute Gefährdung durch den internationalen Terrorismus. Immerhin lag der 11. September gerade einmal zwölf Monate zurück. – Diese Strategie kann eine image-schädigende Etikettierung verhindern, das damalige Verhalten kann dann auf die Umstände statt auf die Person zurückgeführt werden.

7. und letzte Reaktion: Um Verzeihung bitten. Die Person übernimmt die volle Verantwortung für ein Ereignis und entschuldigt sich: „Es tut mir leid!“. Ich bin mir sicher, dass wir das von Frank-Walter Steinmeier nicht hören werden. Zumindest nicht nach meiner Interpretation der Fakten. Was wir aber bereits gehört haben, ist das öffentlich geäußerte Bedauern Steinmeiers für Murat Kurnaz und seine langen Jahre in Guantanamo-Bay.

Ich wählte als aktuelles Beispiel den Fall Steinmeier/ Kurnaz. Weil ich davon ausgehe, dass Ihnen dieser Skandal relativ präsent ist. Ich hätte jedoch gleichermaßen auch den lange zurückliegenden Fall Barschel anführen können, den Visa-Untersuchung-Ausschuß um Joschka Fischer, die Kungelein von Peter Hartz bei Volkswagen oder die Schwarzen Kassen bei Siemens. Doch nicht nur in der großen Öffentlichkeit, sondern auch im Kleinen greifen Beschuldigte zu denselben defensiven Strategien. In Unternehmen, in Familien, in Partnerschaften. Etwa bei einem Seitensprung. Es sind die

immer gleichen Verhaltensweisen, die das eigene Ansehen retten sollen. Ich wiederhole sie gerne noch einmal: Leugnen, Umdeuten, Urheberschaft bestreiten, rechtfertigen, Kontrollfähigkeit bestreiten, Etikettierung verhindern und schließlich – um Verzeihung bitten.

Steinmeiers Selbstdarstellung zielt im Fall Kurnaz nicht darauf ab, Aufmerksamkeit auf seine Person zu lenken. Sicher nicht. Dafür sorgen bereits die Medien. Seine Strategien sind viel stärker darauf gerichtet, jene Aufmerksamkeit, die er aufgrund des Skandals erfährt, in seinem Sinne zu nutzen. Das bedeutet: Unsere Aufmerksamkeit und Beachtung soll sich darauf richten, wie Steinmeier die Welt damals interpretierte, wie also seine Wirklichkeit aussah. Just das ist eine zentrale Aufgabe des Impression Managements. Und ähnlich wie Steinmeier setzen auch wir im Alltag unterschiedliche Strategien ein, um ein gewünschtes Bild von uns zu vermitteln. Denn wie andere uns sehen, ist uns nicht gleichgültig.

„Ist es doch“ – mag mancher von Ihnen einwenden. „Es ist mir egal, was andere von mir denken und halten.“ Schließlich ist es auch Ausdruck von psychischer Reife, Souveränität und innerer Autonomie, dass sich jemand nicht vom Urteil anderer abhängig macht. – Ich stimme Ihnen zu. Und ich stimme Ihnen auch zu, wenn Sie mir entgegenhalten, dass sich die Selbstdarstellung auf einem schmalen Grat bewegt. Denn von der Selbstdarstellung zur Selbstglorifizierung sind es nur wenige Schritte. Aber ich bin mir sicher: Hochstapler werden entlarvt. Wer nicht authentisch und glaubwürdig agiert, weil er vorgibt, etwas ganz anderes zu sein als er tatsächlich ist, der fliegt irgendwann auf.

Insofern beende ich meinen Vortrag, in dem ich zurückblicke auf die provokante These des Anfangs: „Aufmerksamkeit als neue Währung“ steht da bei Wikipedia. Ja, in der Tat, Aufmerksamkeit besitzt nach meinem Empfinden den Charakter einer Währung.

Denn wer sich erfolgreich darstellen kann, findet mehr Beachtung.
Und wer mehr Beachtung findet, bezieht ein höheres Einkommen.

Was bei Wikipedia jedoch nicht steht - und das ist für mich die tröstliche Botschaft:

Verzinst wird für dieses Einkommen nur dann, wenn wir Aufmerksamkeit und Zuwendung weiter-schenken.

Literatur:

Ebert, Helmut/ Piwinger, Manfred (2007 i.E.): Impression Management. Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung, in: Handbuch Untern.-kommunikation.

Franck, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit.

Goffman, Erving (1959): Wir alle spielen Theater.

Kirchner, Alexander und Baldur (1999): Rhetorik und Glaubwürdigkeit.

Laux, Lothar/ Schütz, Astrid (1996): „Wir, die wir gut sind“.

Mummendey, Hans Dieter (1995): Psychologie der Selbstdarstellung.

Kontakt:

aki@kirchner-seminare.de