

Beiträge zu einer  
anderen  
Unternehmenskultur.

Dezember 2013

# side step

## Thema: echt inszenieren

### „Dr. Dr. Bartholdy“ war glaubwürdig und erfolgreich:

Als leitender Oberarzt praktizierte er, verfasste psychiatrische Gutachten, hielt Vorträge vor Medizinern und hatte schließlich eine Audienz beim Papst. Bis er durch einen dummen Zufall als das enttarnt wurde, was er beruflich eigentlich war: der Briefträger Gert Postel. Auch wenn (oder gerade weil?) die Inszenierung von Gert Postel alias Dr. Dr. Bartholdy die Grenze zum Unseriösen und Kriminellen überschritt, zeigt sie, wie schnell man sorgfältigen und irgendwie auch intelligenten Inszenierungen erliegen kann – als Person und Organisation.

# Echt? Sein und Schein der Unternehmenskultur

Von Heiko Roehl und Martin Spilker

Martin Spilker ist Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Heiko Roehl arbeitet für die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Inszenierungen begegnen uns tagtäglich und in vielfältiger Form: als üppig ausgeschmückter Bericht in Konferenzen; als super Erfolgsstory zum neuen Produkt; als kleine Heldengeschichte davon, wie mutig der Kollege im Vorstand für eine visionäre Idee gekämpft hat; oder als nachträgliche Legitimation von Entscheidungen durch bunte PowerPoint-Präsentationen, als feine Fassade, wenn bei Besuchen ranghohen Delegierten nur die schönen Unternehmensseiten gezeigt werden.

Es existiert keine Unternehmenskultur, die ganz ohne Aufführungen, Show-Elemente, Fassadenbauten auskommt. Inszenierungen machen den Alltag ein bisschen bunter – und sie helfen Menschen dabei, sich in Unternehmen als Teil von etwas Großem und Wichtigem zu fühlen. Wir glauben alle gern ein wenig an die täglichen Vor- und Verstellungen. Die inszenierte Wirklichkeit im Unternehmen leitet die Aufmerksamkeit der Menschen, und sie lenkt ihr Verhalten. Das gelingt allerdings nur, wenn alle dabei mitmachen. Oder fast alle.

### Inszenierung, wohin man schaut

Beschleunigte Schritte auf dem Korridor. Die beliebteste Inszenierung auf allen Hierarchie-Ebenen ist die permanente Geschäftigkeit. Sie hatten lediglich 85 Mails heute? Lachhaft. Nur elf Kundentermine? Ein Witz. Wollen sie mal meine Inbox sehen? Wer bei

dieser Show nicht mitmacht, gerät in vielen Unternehmen unter Generalverdacht. Wohl kaum jemand würde heute ernsthaft in einem Unternehmen verkünden, er habe genügend Zeit. Auch wenn das die Wahrheit wäre.

Der Kreativität solcher Aufführungen in der Unternehmenskultur sind keine Grenzen gesetzt. Vorstände inszenieren Krisen, um Kostendruck zu erzeugen. Dabei springen ihnen die Schwarzseher und Apokalyptiker zur Seite, die auch dann den nahen Untergang des Unternehmens prophezeien, wenn die Zahlen eigentlich ganz gut aussehen. Ganze Unternehmensbereiche durchlaufen Chakka-Events, bei denen am Ende alle mit Tränen in den Augen vom großen Miteinander singen. Das gilt dann bis zum Montagmorgen, wenn jeder wieder für sich kämpft. Aber schön war's trotzdem.

Und so bauen eben nicht nur Menschen, sondern ganze Abteilungen im Unternehmen mit viel Aufwand an ihren eigenen Realitäten. Nicht zu vergessen, wie im vorausseilenden Gehorsam auch so mancher Hofstaat seine Führungskräfte in Szene setzt. Dabei gibt die Unternehmenskultur die Themen vor: Unternehmen, in denen beispielweise immer und überall nach Schuldigen gesucht wird, haben häufig ausgeprägte Absicherungskulturen. Gerade deshalb wird dort gern Unfehlbarkeit inszeniert.

Anschaulich wird das dann auf den Bühnen, die in Unternehmen dafür zweckentfremdet werden: Management-Meetings, Betriebsversammlungen, Sitzungen. Hier werden Deutungshoheiten verhandelt: Wessen Zahlen sind echt, wo wurde bereinigt, wessen Abteilung steht sauber da? Wer fällt in Ungnade? Wer hat wieder einmal nicht verstanden, was die neue Marschroute ist? Und: Wo wird wirklich an der Zukunft des Unternehmens geschmiedet, wo inszeniert?

Solche Bühnen bergen die Gefahr, dass sie eher der Legitimation der Beteiligten dienen, nicht aber der Produktion echten Mehrwertes. Wenn immer und einzig nur darauf geachtet wird, dass die Hausaufgaben gemacht sind, wird Fehlerlosigkeit zum Tagesziel.

### Inszenierung – Macht – Wirklichkeit

Kaum eine Frage beschäftigt die Unternehmensforschung so sehr wie die nach der Verhaltenssteuerung von Menschen in Unternehmen. Wir wissen heute, dass ein bestimmtes Verhalten oder eine Entscheidung weniger auf allgemeingültige Vernunft als auf die „innere Theorie“ des Handelnden zurückgeführt werden muss. Viele Autoren nehmen daher an, dass die Realität im Unternehmen für die Handelnden in zwei Hälften zerfällt: erstens eine vernünftige, explizite Realität, in der die Dinge so sind, wie sie in dem Unternehmen eigentlich sein sollten: vorschriftsgemäß, effizient, aber eben kaum durchsetzbar. Und in eine implizite, weniger vernünftige Realität, in der die Dinge sind, wie sie nun mal sind: menschlich, nicht perfekt, aber brauchbar und praktisch lebbar.

Und genau weil es nicht die eine, messbare, wirkliche Wirklichkeit in Unternehmen gibt, nach der sich alle richten können, sind Inszenierungen so mächtig. Denn wenn sich jeder seinen Teil an der Unternehmensrealität zusammenreimt, um sich jeden Montagmorgen wieder ein stimmiges Bild von seiner Firma, seiner Abteilung oder von seinem Arbeitsplatz zu erzeugen, mit dem es sich die Woche über leben lässt (und genau so scheint es zu sein), dann wird so mehr verhaltenswirksame Wirklichkeit erzeugt, als wir bislang wohl eingestehen wollen.

weiter auf Seite 5

Konzerne, Marken, Institutionen haben schon immer auch auf Architektur gebaut, um sich und ihre Visionen zu inszenieren. Dabei wird großer Baukunst häufig die Fähigkeit der selbsterfüllenden Prophezeiung zugesprochen. Schon Winston Churchill soll gesagt haben: „We shape our buildings; thereafter they shape us.“ Vier Beispiele für gelungene Inszenierung am Bau.

## Das Deutsche-Bank-Hochhaus Frankfurt am Main



## Der Vitra-Campus Weil am Rhein



### Die Assoziationen

Stärke, Solidität, Macht, Bedeutsamkeit, Größe (trotz Platz 13, siehe „Das Gebäude“).

### Die Architekten

Das Hochhaus entstand nach Entwürfen von Walter Hanig, Heinz Scheid und Johannes Schmidt.

### Das Gebäude

„Soll und Haben“, wie das Deutsche-Bank-Hochhaus in Anlehnung an die beiden Türme auch genannt wird, wurde in den Jahren 1979 bis 1984 im Westend von Frankfurt am Main erbaut. Dabei war das Gebäude eigentlich als Hotel einer amerikanischen Großkette geplant. Als die Deutsche Bank übernahm, waren die Bauarbeiten sogar schon im Gang.

Das Hochhaus besteht aus einem viergeschossigen Sockelbau und den beiden Türmen. Das inszenatorisch besonders markante sind die vorgesetzten verspiegelten Glasfassaden: kein Einblick, dafür eine riesige Assoziationsfläche (siehe oben).

Interessant ist das Verhältnis von gefühlter und realer Größe. Stellt das Deutsche-Bank-Hochhaus gefühlt vielleicht die Spitze dar, ist es im Vergleich gerade einmal auf Platz 13 der Liste der höchsten Gebäude in Deutschland. Weit hinter der Commerzbank (Platz 1), der DZ-Bank (Platz 3), der UBS in Deutschland (Platz 8) und der Deutschen Post (Platz 11).

Von 2007 bis 2010 wurde das Hochhaus hoch aufwendig renoviert. Jetzt ist „Soll und Haben“ als sogenanntes Greenbuilding nach dem amerikanischen Standard LEED Platin für bestehende Gebäude sowie nach dem deutschen Gütesiegel der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V. (DGNB) zertifiziert.

### Funktioniert das Gebäude im Sinne einer self-fulfilling prophecy?

Die Deutsche Bank AG ist das größte Kreditinstitut Deutschlands. Und nicht nur das: 2011 kommt die renommierte Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH Zürich) in einer Studie zu dem Schluss, dass die Deutsche Bank an zwölfter Stelle der einflussreichsten Unternehmen in der Weltwirtschaft ist.

### Das Gebäude in einem Wort oder Satz

Up!

### Die Assoziationen

Kreativität, Kennerschaft, Kompetenz, Leidenschaft, Substanz.

### Die Architekten

Die Architektenliste des Vitra-Campus liest sich wie das „Who is Who“ der Star-Architektur: Herzog & de Meuron, SANAA, Álvaro Siza, Zaha Hadid, Tadao Ando, Frank Gehry, Nicholas Grimshaw, Richard Buckminster Fuller, Jean Prouvé, Renzo Piano ...

### Die Gebäude

Inzwischen ist Vitra wohl fast ebenso berühmt für seinen Architekturpark wie für seine Wohn- und Büromöbel. Der Campus in Weil am Rhein wirkt wie die perfekte Inszenierung der Kernkompetenzen des Unternehmens (siehe auch „Die Assoziationen“).

Die besten Architekten schaffen den perfekten Rahmen für die Möbeldentwürfe der besten Designer.

Dabei reicht die Bandbreite der Gebäude vom international renommierten Vitra Design Museum von Frank Gehry über das VitraHaus von Herzog & de Meuron (Flagshipstore des Unternehmens), den Konferenzpavillon von Tadao Ando und die Produktionshalle von SANAA bis zum Feuerwehrhaus von Zaha Hadid.

Ein inszenatorischer Coup ist zudem die von Vitra angebotene Architekturführung über den Campus. Auf einer zweistündigen Runde erfährt man alles über Hintergründe und Details.

### Funktionieren die Gebäude im Sinne einer self-fulfilling prophecy?

Vitra hat eine Ausnahmestellung in Sachen Designkompetenz inne. Ob im Home Office oder im Deutschen Bundestag – mit der Marke verknüpft man Stilsicherheit, Substanz, Zeitlosigkeit. Zuletzt hat das Unternehmen zudem eine andere Design-Ikone übernommen: Artek aus Finnland.

### Die Gebäude in einem Wort oder Satz

Keine Kompromisse.

*Die Assoziationen*

Einfallreichum, Individualität, Schnelligkeit, Modernität, Radikalität.

*Die Architekten*

Das besonders auffällige Londoner Google-Büro hat Lee Penson entworfen, Gründer der Penson Group, die sowohl Architektur als auch Innenarchitektur anbietet.

*Das Gebäude*

Vor etwa einem Jahr hat Google sein Londoner Hauptquartier am Covent Garden umgebaut. Inszenatorisch interessant ist das Gebäude dabei weniger von außen als von innen.

Setzt Google in seinen Räumlichkeiten sonst vor allem auf die Unternehmensfarben Gelb, Rot, Blau und Grün, steht hier der Standort – also „Great Britain“ – im Mittelpunkt. Unter anderem in Form der Nationalflagge (in unendlichen Variationen und speziell gemixtem Glitterblau), plüschiger Sofas, tiefer Clubsessel aus Leder und schamlos geblümter Tapeten. Außerdem gibt es einen „garden“ und – vielleicht zur Reflexion – einen alten Flugzeugsessel, inklusive Schleudersitz.

Das Gebäude ist aber nicht nur speziell gemacht, sondern auch speziell gedacht: Im Londoner Hauptquartier von Google arbeiten rund 1.200 Menschen. Die Architektur sieht nicht nur für jeden Einzelnen einen separaten Arbeitsplatz vor, sondern auch rund 1.200 Plätze zur gemeinsamen Nutzung: riesige Polsterlandschaften, große runde Tische, kleine eckige Tische, Tischtennis-Tische, ein diskretes Séparée, eine Bücherei (mit echten Büchern), ein Royal Café ...

Interessant dabei: Auch wenn der Architekt Lee Penson heißt, stammen die meisten der Ideen wohl von den Google-Mitarbeitern selbst. Sie durften vor Baubeginn Wunschlisten schreiben. So anders, so gut. Trotzdem ist der nächste Umzug schon beschlossene Sache. Spätestens 2017 sollen alle Mitarbeiter in ein neues, elfstöckiges Hauptquartier in der King's Cross ziehen. Das soll Google angeblich ca. 1 Milliarde Euro wert sein.

*Funktioniert das Gebäude im Sinne einer self-fulfilling prophecy?*

„However true that is, Google has made sure that staff themselves certainly think it's essential.“ (telegraph.co.uk in einem Beitrag über das Londoner Google-Büro)

*Das Gebäude in einem Wort oder Satz*

Searching for individuality.



**Das Google-Büro**  
London

*Die Assoziationen*

Kraft, Dynamik, Mythos, Beständigkeit, Automobilkunst.

*Die Architekten*

Das Porsche-Museum wurde von den Wiener Architekten Delugan Meissl Associated Architects erbaut.

*Das Gebäude*

Auch wenn Porsche heute wieder als höchst begehrenswerte Marke dasteht – als Erfüllung für einige und Traum für viele ist die Groß-Investition in eine Inszenierung wie das Porsche-Museum ziemlich klug. Denn das Museum bietet Gelegenheit, alle Facetten der Marke in der Breite auszuführen. Nach dem Motto: Porsche ist mehr als nur schnell und teuer, Porsche steht auch für Beständigkeit, Traditionsbewusstsein, Innovationsfreude ...

Das 2009 eröffnete Gebäude besteht aus einem kraftvoll geformten, monolithischen Corpus, der von drei Betonkernen getragen wird. Der Eindruck, der entsteht: Das Porsche-Museum hebt ab, um durchzustarten. Die Dynamik der Marke, übersetzt in Architektur.

Im 24.000 Quadratmeter großen Museum befindet sich übrigens auch eine Spezialwerkstatt für historische Fahrzeuge. Und: Die Werkstatt ist nicht nur für die über 300 Oldtimer aus dem Porsche-Depot da. Auch Privatkunden können hier ihre Fahrzeuge warten oder restaurieren lassen. Ziemlich gute Inszenierung der Service-Idee.

*Funktioniert das Gebäude im Sinne einer self-fulfilling prophecy?*

Porsche gilt als das profitabelste Automobilunternehmen der Welt. Maßnahmen wie das Porsche-Museum könnten dazu beitragen, dass es dabei bleibt. Denn es ist konkrete Arbeit am Mythos, schürt noch einmal die Begehrlichkeiten und füttert die Marke mit Substanz an.

*Die Gebäude in einem Wort oder Satz*

Zukunft braucht Herkunft.



**Das Porsche-Museum**  
Stuttgart

My home is  
my image

# „Ich lade mir Krach ein.“

*Nico Hofmann ist Filmschaffender mit Einfluss: Autor, Regisseur, Professor für „szenischen Film“ an der Filmakademie Baden-Württemberg, Mitglied der Deutschen Akademie der Darstellenden Künste und der Europäischen Filmakademie Berlin. Eine Inszenierungsführungskraft. Immer wieder produziert er – früher mit seiner Produktionsfirma teamWorx, seit 2013 als Vorsitzender der Geschäftsführung der UFA FICTION, massive Publikumserfolge wie: Der Tunnel, Dresden, Mogadischu, Stauffenberg, Das Wunder von Berlin, und in letzter Zeit: Der Fall Jakob Metzler, Der Turm, Unsere Mütter, unsere Väter. Ein Gespräch über moralische Zentren, Zweikampfdialoge und: Wahrhaftigkeit.*



**Was bedeutet „inszenieren“ für Sie?**

Ich habe es in meinem Berufsfeld fast immer mit einer dreifachen Inszenierung zu tun. Wir reden hier natürlich zunächst einmal über die Inszenierung der Drehbücher selbst, über die Inszenierung des Inhalts und dessen Wahrhaftigkeit. Also über die Frage: Warum machen wir genau diesen Stoff?

Die zweite Ebene ist die Inszenierung der Filme nach außen, die Veröffentlichung des Films.

Und die dritte Ebene ist die Inszenierung unserer Firma, manchmal auch der eigenen Person. Ich habe mich oft mit Filmen direkt als Person verbunden.

**Woran merken Sie in Ihrer Arbeit, dass das Verhältnis von Wahrhaftigkeit und Inszenierung stimmt?**

Ein Film, der keine Wahrhaftigkeit und kein wirkliches moralisches Zentrum hat, fliegt als Schwindel immer auf. Das Täuschen der Öffentlichkeit ist praktisch nicht mehr möglich. Es gilt: Wenn Stoff und Umsetzung nicht stimmen, lassen Sie besser die Finger von der Inszenierung.

**Wie verhindern Sie, dass Ihnen Inszenierungen von außen aufgezwungen werden?**

Das gelingt natürlich nicht immer, zum Beispiel, wenn die Gegenseite einer Art Dogma verfallen ist und bereits eine vorgefertigte Meinung hat.

**Kommen wir zur Inszenierung Ihrer Firma. Unter Ihrem Vorsitz wurden jüngst drei große Fernsehproduktionsfirmen in eine Firma zusammengeführt.**

Die Zusammenführung der Fictionfirmen war Teil eines längeren Prozesses, der gemeinsam mit Wolf Bauer für die ganze UFA zutrifft, rund um die Frage: Wie fusionieren Sie drei völlig unterschiedliche Führungskulturen in einem Unternehmen? Wir stehen mit UFA Fiction völlig neu am Markt, jetzt geht es um einen Neuaufbau. Das ist übrigens auch einer der Gründe, warum wir den Namen teamWorx freiwillig aufgegeben haben. Es soll in unserem Bereich gemeinsam etwas Neues entstehen.

**Was ist Ihnen bei dem Neuaufbau wichtig?**

Meine beiden Mitgeschäftsführer Joachim Kosack, Markus Brunnemann und ich forcieren massiv eine gesunde Streitkultur innerhalb der UFA FICTION. Ich lade mir Krach ein. Was ich im Team ablehne, ist Selbstinszenierung um der Selbstinszenierung willen. Es geht nicht darum, wer rhetorisch am besten ist oder wer andere in die Ecke reden kann. Wir arbeiten an einem Game Change für unsere Branche: Denn wir forcieren die Devise, dass die Firma nur so gut ist wie die am Markt operierenden Produzenten dieser Firma. Unsere Produzenten sollen mit eigenem Erscheinungsbild, eigener Pressearbeit und eigenem Produkt am Markt präsent sein. Die Frage der eigenen Positionierung war auch für mich wesentlich, das gebe ich gern zu. Positionierung muss aber eben immer mit dem Produkt übereinstimmen. Genau das wünsche ich mir für alle Produzenten, die bei uns arbeiten.

**Wenn man die Inszenierung einer Firma und die Inszenierung eines Stoffes vergleicht: Wo sind die Unterschiede?**

Es gibt vor allem eine große Gemeinsamkeit: Jeder einzelne Stoff ist genauso als Unikat zu behandeln wie jeder einzelne Mitarbeiter. Es gibt keine Systemform, die man überstülpen kann.

**Wenn Sie in Unternehmen gehen: Welche Inszenierungen fallen Ihnen auf?**

Man merkt schnell, ob die agierenden Personen und das Unternehmen eine gemeinsame Kultur und Identität haben oder nicht. Man spürt beispielsweise Reden von Führungskräften genau an, wo sie eine Identität mit dem gesprochenen Wort entfalten und wo nicht. Oft entstehen die berührenden Momente dort, wo das Redemanuskripte zugunsten privater Momente verlassen wird. In diesen Momenten entsteht beim Zuhören eine größere Wahrhaftigkeit an. Dann entwickelt sich Fantasie.

**Welche Figuren braucht es in Unternehmen für eine gute Inszenierung?**

**Worum geht es beim neuen Führungsstil noch?**

**Es scheint Ihnen immer wieder zu gelingen, Inszenierungen wahrhaftiger Stoffe zu liefern, mit allen Widersprüchlichkeiten und Komplexitäten. An welcher Stelle merken Sie: Noch einen Schritt weiter in die Komplexität oder Widersprüchlichkeit, und es wird zu viel für den Zuschauer ...?**

**Sie haben offensichtlich ein intuitives Wissen darüber, wie weit Sie gehen können. Im Unternehmen ist dieses Wissen ein wichtiger Schlüssel. Viele Führungskräfte wissen eben nicht, wie weit sie gehen können, liefern triviale Inszenierungen von trivialen Stoffen ab. Was raten Sie denen?**

**Man kann Arbeitskultur ganz unterschiedlich inszenieren. Es gibt Firmen, die scheinen inszenierte Geschäftigkeit zu belohnen.**

**Kann man Wahrhaftigkeit lernen?**

**Und wie haben wir dieses Gespräch inszeniert?**

Die heldenhafte Managerpersönlichkeit ist ganz sicherlich überholt. Auch wenn es nach wie vor Unternehmerpersönlichkeiten gibt, die Größe haben. Entscheidend ist doch: Wer ist wirklich Jack Welch? Und wer spielt Jack Welch? Erfolg funktioniert nur, wenn es eine hundertprozentige Deckungsgleichheit der Moral gibt: Wie kritikfähig bin ich wirklich, und wie viel Eigenverantwortung will ich wirklich an Mitarbeiter abgeben?

Der neue Führungsstil hat für mich mit der Fähigkeit zur Öffnung zu tun. Dabei geht es auch darum, Privatheit oder Verletzbarkeit zuzulassen.

Vieles ist Intuition. Und Lebenserfahrung. Und es geht auch um Haltung – ohne Haltung geht in unserem Gewerbe nichts. Ich kann Ihnen ziemlich genau sagen, wo die innere Wahrnehmungsgrenze liegt, bis wohin ich denke, dass Radikalität im Film zumutbar ist. Im Kontext von „Unsere Mütter, unsere Väter“ gab es eine Riesendiskussion über die Verbrechen der Wehrmacht. Wir haben intensiv diskutiert: Was zeigen wir? Wie direkt zeigen wir es? Halten die Zuschauer das aus – vor allen Dingen die weiblichen Zuschauer?

Die Publikumsresonanz ergab am Ende sehr klar, dass wir alle Schichten erreicht und berührt hatten – vor allem auch die weiblichen Zuschauer.

Management funktioniert nur, wenn Sie eine Deckungsgleichheit mit ihrer Persönlichkeit und ihrem gesamten unternehmerischen Ansatz haben – und das gilt für alle Bereiche, in denen Unternehmen tätig sind. Sind Sie bereit zuzulassen, dass von Ihnen geförderte Mitarbeiter eventuell stärker, besser werden als Sie selbst?

Mein Berufswechsel von der Regie hin zum Produzieren ist bei mir in Ludwigsburg an der Filmakademie durch einen Studenten ausgelöst worden, dessen Professor ich war. Dieser Student war mit 25 Jahren definitiv begabter als ich mit 35. Man muss in der Lage sein, Menschen neben sich groß werden zu lassen – auch auf die Gefahr hin, dass sie besser werden, als man selbst ist.

Wir drehen im Moment 18 Filme gleichzeitig. Deshalb spielen solche Inszenierungen keine Rolle bei uns – jeder weiß, was er leistet. Ich muss allerdings auch klar sagen, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter in unserem Unternehmen Familie und Kinder hat. Es muss eine Abgrenzung zum Beruf geben, und ich respektiere das. Was ich allerdings überhaupt nicht respektiere ist, wenn ich merke: Jetzt wird es brenzlig, und jemand stiehlt sich aus der Verantwortung – aus Feigheit, oder weil er sich nicht positionieren will.

Sie kommen in meinem Beruf nicht umhin, sehr oft in die Großartigkeit, aber auch in Abgründe von Menschen hineinzuschauen und Menschen über lange Jahre zu begleiten. Das trainiert. Und es geht in meinem Beruf natürlich immer um Emotionen – vor und hinter der Kamera. Und manchmal kann Wahrhaftigkeit da auch wehtun.

Ich würde sagen: Sie haben sich als seriös inszeniert, weil das Gespräch seriös strukturiert war. Ich hoffe nicht, dass wir zu abstrakt geworden sind.

*Interview: Martin Spilker und Heiko Roehl*

Fortsetzung von Seite 1

Gefährlich für Unternehmen wird es aber erst, wenn die Fassade tatsächlich für die einzig relevante Realität im Unternehmen gehalten wird. Dann beginnt ein Kreislauf, der nur schwer zu unterbrechen ist: Die Inszenierung bestimmt zunehmend die Wahrnehmung und das Verhalten. Alles, was nicht dazu passt, wird ausgeblendet und weginterpretiert. Reality Checks werden vermieden. Die Außenwelt muss draußen bleiben. Das wiederum bestätigt die Inszenierung, an der ja alle beteiligt sind. Und so kommentierte ein kluger Bereichsleiter den Abgang seines erfolglosen Vorstandes: „Er hat irgendwann angefangen, das zu glauben, was er auf den Pressekonferenzen erzählt hat.“

#### **Führung als Ent-Täuschung**

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Rolle von Führung. In einer Unternehmenswirklichkeit, die zu einem guten Teil inszeniert ist, wird es zur essenziellen Führungsaufgabe, Inszeniertes vom Eigentlichen, Echten, Wichtigen unterscheiden zu können. Und das ist keineswegs eine glamouröse Beschäftigung. Die Fähigkeit, sinnlose Inszenierung als solche zu enttarnen, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg von Führungskräften. Das kann sehr einsam machen und unbeliebt. Denn wer erkennt und sagt, dass der Kaiser nackt ist, handelt meist im Sinne der Sache und damit gegen die Inszenierer.

Wenn es gelingt, die Inszenierung ohne einen Gesichtsverlust der Beteiligten zu entkleiden, ist viel gewonnen. Voraussetzung dafür ist aber, dass bei der Führungskraft eine ausreichende Distanz besteht. Hier liegt eine besondere Herausforderung, weil Inszenierungen der Unternehmen schnell zu einem Teil der Rolle werden, die Menschen in Unternehmen einnehmen – inklusive der dazu gehörigen Machtverhältnisse. Je erfolgreicher die Inszenierung ist, desto schwieriger wird die Realitätsprüfung. Shakespeare hat dies vor 400 Jahren auf den Punkt gebracht: „Passt auf, welche Geschichten Ihr Euch selbst erzählt, denn Ihr werdet mit Sicherheit von ihnen gelebt werden.“

# Echt? Sein und Schein der Unternehmenskultur

# Kleine Geschichte

Daumen hoch

**Gaius Julius Cäsar (um 100 v. Chr.)**

Rom, Circus Maximus, zwei Gladiatoren in der Arena, einer verliert. Der Unterlegene bittet um Gnade, der Schiedsrichter wendet sich an den Veranstalter der Spiele, Cäsar, der das Urteil zu fällen hat, manchmal die Entscheidung auch dem Plebs auf der Tribüne überträgt. In unserer Vorstellung fällen Cäsar und/oder die Zuschauer nun das Todesurteil, wenn sie mit dem Daumen nach unten zeigen. Da es in der römischen, vorchristlichen Vorstellungswelt den Begriff Himmel (Reich der Guten) und Hölle (Reich der Bösen) nicht gibt, ist es aber ebenso wahrscheinlich, dass ein Todesurteil per Daumen nach oben – als Symbol für die Entfernung von Mutter Erde – ausgedrückt wird. Die Experten für die Gestik des Altertums streiten sich noch. Der hochgestreckte Cäsar-Daumen ist jedenfalls eine

*Große Geste der Entschiedenheit*

Gang nach Canossa

**König Heinrich IV. (1077)**

1077 ist das Jahr eines heftigen Konfliktes zwischen dem deutschen König Heinrich IV. und Papst Gregor VII. Wer hat mehr Macht? Wer darf Bischöfe ernennen? Seit Neuestem beansprucht der Papst dieses Recht frech für sich. Heinrich IV. lässt den Papst absetzen, dieser belegt Heinrich im Gegenzug mit einem Bann, worauf viele Heinrich-Anhänger abtrünnig werden. Der König, leicht verzweifelt, sucht die Annäherung an den Papst, das Treffen soll schließlich im norditalienischen Canossa stattfinden, mitten im strengen Winter. Heinrich kommt symbolstark im weißen Büßergewand, der Papst aber lässt den reuigen König drei Tage lang bibbernd vor seinem Schloss knien, bevor er Bann und Exkommunikation endlich aufhebt. Heinrichs ganzer Körper ist eine

*Große Geste der Unterwerfung*

Zunge raus

**Albert Einstein (1951)**

An seinem 72. Geburtstag ist Albert Einstein in Princeton privat mit Freunden unterwegs, als sich ein Fotografen- und Reporterrudel bildet und nach netten Fotos und knackigen Statements lechzt. Einstein wird das Bohei zuviel, der berühmteste Wissenschaftler seiner Zeit streckt der versammelten Presse die Zunge raus – und wird natürlich dabei abgelichtet. Später verschickt er das Motiv selbst als Grußkarte, denn er gefällt sich gut als Typ mit rausgestreckter Zunge. Sie gibt seine Haltung gegenüber der engstirnigen Wissenschaft wieder; und gegenüber dem berühmtesten Senator McCarthy, der damals Jagd auf allerlei Prominente macht und sie auf „unamerikanische Umtriebe“ durchleuchtet. Einstein wird mit einer Schnapsschuss-Geste zum Popstar-Physiker und exemplarischen Anti-Spießer.

*Große Geste der Unangepasstheit*

# der großen Gesten

Blutsbrüderschaft

**Winnetou und Old Shatterhand, 1893**

Das bekannteste Blutsbrüderpaar ist ein fiktives: Der ehrenhafte Indianer Winnetou und sein nicht minder fabelhafter Kumpan Old Shatterhand machen in Karl Mays Werk vor, wie „Blutsbrüderschaft trinken“ geht: Zwei nichtverwandte Männer fügen sich gegenseitig eine blutende Wunde zu, lassen das Blut in ein Gefäß tropfen, dann trinkt der eine das Blut des anderen. Mit fantastischem Effekt: Die beiden halten fortan fester, inniger und uneigennütziger zusammen, als wenn sie von Geburt an echte Brüder wären. Dieser Bund kann nämlich nicht mehr aufgekündigt werden. Howgh.

*Große Geste der Verbundenheit*

Bruderkuss

**Leonid Breschnew und Erich Honecker, 1979**

Ein feines Beispiel für einen echten Mundkuss ist der sozialistische Bruderkuss, wie er vor allem bei Staatsbesuchen oder Parteiversammlungen des damaligen Ostblocks gepflegt wird. In Perfektion vorgeführt wird er von den Genossen Leonid Breschnew und Erich Honecker anlässlich des 30. Geburtstags der DDR. Zwei Brüder im Geiste, die intensiv (nicht nur bussi-bussi-mäßig) küssen und eine frohe Botschaft versenden: Wir gehören alle zur großen Familie der Bruderparteien, wir verstehen uns bestens, alles paletti, keine Probleme, der Frieden ist gesichert.

*Große Geste der Zugehörigkeit*

Gesten sind Körperbewegungen, durch die wir entweder mit uns selbst oder mit anderen kommunizieren. Wirklich groß wird eine Geste erst durch den Kontext.

Victory

**Sir Winston Churchill, 1941**

Eine Handgeste, bei der Zeige- und Mittelfinger zu einem „V“ ausgestreckt werden, während Ringfinger, kleiner Finger und Daumen eingezogen werden. Die Handinnenseite zeigt vom Ausführenden weg. Eigentlich nichts Besonderes. Global richtig populär wird die Geste im Weltkriegsjahr 1941, als Winston Churchill sie im Rahmen einer „V for Victory“-Kampagne regelmäßig bei öffentlichen Auftritten zeigt. Das V wird so etwas wie sein Markenzeichen.

*Große Geste der Siegesgewissheit*

Kniefall von Warschau

**Willy Brandt, 1970**

Der Kniefall ist etwas Alltägliches bei Heiratsanträgen und Alljährliches bei Wimbledon Siegen. Einmalig, geradezu historisch, ist Willy Brandts Kniefall 1970 vor dem Ghetto-Denkmal in Warschau. Der Kanzler auf den Knien, eine halbe Minute, schweigend. Ein einsamer Entschluss mit beträchtlichem persönlichem Risiko. Hätte man ja auch peinlich, übertrieben, unangemessen finden können.

*Große Geste der Demut*

Front Relaxed

**Mario Balotelli, 2012**

Im EM-Halbfinale 2012 zeigt der skandalgestählte italienische Stürmer Mario Balotelli eine Oberkörpergeste, die man nicht so schnell vergisst. Nach seinem eiskalten zweiten Tor gegen Top-Favorit Deutschland bleibt er auf dem Spielfeld stehen, zieht sein Trikot aus und spannt alle Muskeln ab Taille aufwärts an. Salzsäulenartig steht er da und zeigt die Bodybuilder-Pose „Front Relaxed“: Mit Fäusten, die unterhalb des Hüftknochens und ein wenig davor eine Daumenlinie bilden, ohne sich zu berühren. Der gesamte Oberkörper schreit: ich ich ich. Mario, der Sieger, allein mit seinen Muckis.

*Große Geste des Triumphes*

**Der Ganzgenaue**

Der Ganzgenaue kommt aus gutbürgerlichem Hause, ist mittelalt, trägt Haar, Brille und Anzug grau, dazu passende Krawatten. Die Augen sind klein und oft gerötet, er arbeitet viel, vor allem am Schreibtisch, da fühlt er sich am wohlsten. Er liebt den Geruch von Akten (würde das aber nie zugeben). Er wirkt im Stillen, gilt als fleißig, diszipliniert, geradlinig, aufmerksam. Beinahe preußisch. Selbst wenn um ihn herum Gelächter ausbricht, zuckt bei ihm kein Muskel. Er will immer mehr über sich, die anderen, die Organisation, die Welt wissen, sortiert Informationen, bereitet Ergebnisse vor, garantiert das Funktionieren des Apparates. Er ist an Markt-Erfolgen, Bilanzen, Zahlen, Umsätzen interessiert. Hasst Geschwätzigkeit. Gilt als extrem unterkühlt. Die Kühle macht ihn unangreifbar, isoliert ihn aber auch. Sicherheit ist ihm wichtiger als Freiheit.

*Wenn er unterwegs ist, dann nie ohne seinen Business Trolley „Prussia“ aus robustem Aluminium. Größe: 42 x 20,5 x 41,5, Volumen ca. 33 l, Gewicht 4,4 kg, Farbe: Silber. Mit perfektem Ordnungssystem und großzügig strukturiertem Platzangebot im Inneren. Und mit extra entwickelten, extra starken Hebelzugschlössern.*

**Der Good boy**

Der Good boy ist eher blass, mittelgroß und hat kurzes lockiges Haar; noch braucht er keine Brille für die netten blauen Augen. Er hat etwas Jungenhaftes, schlendert über Büro- und Flughafenflure, fläzt sich in Lounges, sobald er welche sieht. Er hat sein Thema, das immer wichtiger wird, über das andere aber (noch) nichts wissen. Er kann sehr charmant sein, aber nur, wenn er sich wohl fühlt. Fragt man ihn nach seinen Interessen, antwortet er: „Minimalismus“ und „Revolutionen“. Ist er an etwas oder jemandem nicht interessiert, schaut er weg und murmelt: Ja, ja. Er macht lange Pausen, bevor er antwortet. Er mag weder Anzüge noch Öffentlichkeit, dafür aber: stilles Wasser. Manche finden ihn „zu nett“ oder „zögerlich“, andere werfen ihm „Unverbindlichkeit“ vor. Man sollte ihn keinesfalls unterschätzen. Denn wenn man ihn lässt, kann er auf andere sehr ermutigend wirken. Er lacht viel, aber eher dezent.

*Er bewegt sich unangestrengt mit einem namenlosen, angenehm leichten, dunkelblauen Trolley aus wasserabweisendem Polyester. Mit vier Rollen, auf seine Körpergröße eingestelltem Ausziehgriff, praktischer Wegroll-Sperre und ausklappbarem Seitenfach für Wasserflaschen (still).*



# An ihren Trolleys sollt ihr sie erkennen.

Führungskräfte inszenieren sich mehr oder weniger bewusst auch über Accessoires. Schuhe. Krawatten. Uhren.

Und natürlich auch: Geschäftsreise-Gepäck.

Drei Führungskräfte\* und ihre Trolleys. Eine Glosse.

**Der Glanzvolle**

Ein gut geformter Körper im dunklen Maßanzug, dazu ein weißes Maßhemd, noch volles Haar, Pilotenbrille. Die Körperhaltung ist aufrecht, die Sprache schnörkel-, aber auch fantasielos. Die Erscheinung kommt elegant gestylt daher, wirkt modern-aristokratisch, machtbewusst, duldet keine Widerworte. Will alles kontrollieren. Mit Feedback kann er nicht viel anfangen. Seine autoritäre und etwas eitle Natur bringt ihm nicht viel Sympathie ein, aber was will er mit Sympathie? Man grüßt ihn eh überall mit Namen oder nickt ihm wenigstens zu.

Der Glanzvolle kümmert sich um Investitionen, kauft Kunst, wirbt für seine gerade gegründete Denkfabrik. Er ist schwer zu fassen, hat etwas Mysteriöses, sucht nach einer Sache, der er sich widmen kann, fragt sich dauernd: Wie kann ich einen Unterschied machen?

Er ist vielgereist. Ein guter Analytiker, weil er nie zu tief geht. Allein Entscheidungen zu treffen, vor allem weitreichende, findet er herrlich. Er verabscheut Unverbindlichkeit.

*Der Glanzvolle federt durch die Business-Welt, mit einem zweirädrigen Trolley aus Saffiano-Leder, versehen mit Stahlbeschlägen, emailliertem Dreiecks-Supermarkenlogo, Zweiwege-Reißverschluss und doppeltem Griff und Boden. Preis: Um die 2.400 Euro. Farbe: holy black.*



\* (Die weibliche Form ist natürlich immer mit gemeint)

*Dürfen wir Sie etwas fragen?*

**Diesmal:**  
der Unterschied zwischen „authentisch inszeniert“ und „echt gestellt“

Gemeinsam mit seinem Bruder führt Marc Meiré die Kommunikations- und Design-Agentur Meiré und Meiré in Köln.

Die Agentur ist unter anderem für ihr inszenatorisches Können international bekannt. Das gilt für große Marken wie für innovative Magazine.

Herr Meiré, Sie inszenieren Marken und Markenwelten; z. B. für Mini, Dornbracht oder Siedle. Verraten Sie uns Ihre persönlichen Inspirationsquellen?

Ich reise möglichst viel. Das ist meine Leidenschaft. Andere Kulturen inspirieren mich, öffnen mir die Augen und den Geist. Man sieht etwas, man hört etwas. Manchmal reicht ein Bild oder ein Wort, und ich denke: Dafür hat es sich schon gelohnt, da ist ein Funke. Es ist hoch spannend, Dinge dann neu miteinander zu verbinden: unsere professionellen Themen, also die Bedürfnisse unserer Kunden, mit der Welt draußen. Ich filme und fotografiere auch ziemlich viel, wenn ich unterwegs bin.

Eine Inszenierung, an die Sie sich spontan erinnern?

Zum Beispiel die Spiegelsäulen des dänischen Künstlers Jeppe Hein. Ich bin morgens um sieben durch Sydney gelaufen, kein Mensch unterwegs, und plötzlich diese Säulen. Ein echtes Aha-Erlebnis. Die Welt drumherum war neu in Szene gesetzt, könnte man sagen. Ein spezieller Moment. In Ubud auf Bali war ich außerdem kürzlich in einem Yoga Barn, mitten in einem Palmenwald. 150 Menschen, die in einer Art Scheune tief in sich versunken gemeinsam Yoga machen. Ein Augenblick mit einer besonderen Ausstrahlung. Ebenso bin ich aber auch jedes Mal enthusiastisch, wenn ich eine echte Skyline sehe. Perfekt inszenierte Urbanität.

Wo liegt in Ihren Augen der Unterschied zwischen „authentisch inszeniert“ und „echt gestellt“?

Manchmal ist es ja ganz offensichtlich. Manchmal wirkt vielleicht aber auch nur die Oberfläche authentisch. Dann wird schon im nächsten Moment deutlich, dass die jeweilige Inszenierung keine Seele, kein Charisma hat. Dass die Sache gestellt ist. Oder positiv ausgedrückt: Es ist das Insgeheimere, das den Unterschied macht. Es schwingt etwas mit, etwas nach. Etwas, das man nur mit viel Gespür, Einfühlbarkeit und Erfahrung herstellen kann. Eine authentische Inszenierung ist eine extrem anspruchsvolle Aufgabe.

Vielen Dank für das Gespräch.

Interview: Michael Kröger

# Glossar des Inszenierens

Quellen:  
 wikipedia.org  
 wikiquote.org  
 billboard.com  
 doktoritelkaufen.net  
 de.gutenberg.wikia.com/wiki/  
 geissens.de  
 lib.uchicago.edu  
 businessdictionary.com  
 nlp.de  
 eliascanetti.org  
 liturgie.de  
 theguardian.com  
 nytimes.com  
 ladygaga.com  
 uni-regensburg.de  
 dudun.de  
 www.wissen.de

## B lender

Menschen, die andere Menschen durch glitzerndes Verhalten in ihren Bann ziehen, nennt man Blender. Sie stehen nicht im besten Ruf, denn sie erzeugen Opfer: Verblendete. Blender bluffen zum Beispiel mit Statussymbolen oder mit vorgetäuschten Gefühlen.

Zu den Stars unter den Blendern gehört Eric Jan Hanussen (1889-1933), Pseudonym: Anselm Wahrheit, Gedankenleser – versehen, nach eigener Aussage, mit der „Gabe des zweiten Gesichtes“: Von Hanussen stammt die überzeitliche Blender-Maxime: „Ich überschütte mein Medium mit einem Schwall von Behauptungen und lasse dem ohne dies verwirrten Gehirn nicht eine Sekunde Zeit zur Kritik. Die von mir mit ungeheurer Festigkeit vorgebrachten Argumente (...) haben die Wirkung, dass das Gehirn, bei der angeborenen Denkfaulheit in jedem Individuum endlich träge geworden, sich nicht weiter bemüht, meine Worte einer kritischen Prüfung zu unterziehen.“

## D er Geheimrat

Waren Titel früher mehr wert? Wurden Sie adäquater verliehen? Könnte man meinen, wenn man sich den „Geheimrat“ vornimmt. Der wurde zu Zeiten der deutschen Monarchien offiziell nur an hochverdiente Beamte verliehen. Das „geheim“ bedeutete dabei so viel wie „vertraut“. Der Geheimrat als mit Vertrauen ausgezeichnete Ratgeber seines Herrn. Heute ist forcierte Titelskepsis angebracht. „Kollaborative Plagiatsdokumentationen“ enttarnen Doktoren und Professorinnen im Monatstakt als Mogler, gemäß der Erkenntnis des Herrn Geheimrat Goethe: „Der saubern Herren Pfuscheri // Ist, merk ich, schon bei Euch Maxime.“ – Faust I.)

Der Künstler Carsten Höller hat ein Spiel erfunden, das gut in die Zeit der Titelskepsis passt. Es heißt

„Sozialprestige“ und geht so: „Eine Person so lange „Doktor“ oder Professor“ nennen, bis es andere übernehmen. Zielsubjekt auf Flughäfen und Bahnhöfen mit Titel ausrufen lassen. Im Schriftverkehr Anschriften entsprechend formulieren. Der Titel wird vom Opfer der Kampagne unter Umständen übernommen, weil es gar nicht mehr anders kann.“

## L ady Gaga

Alle, die etwas sein oder bewirken wollen, müssen sich dauernd im Darstellungs-Wettkampf behaupten. Fähigkeit allein reicht nicht, sie muss auch dargestellt werden. Die beiden Bedeutungs- und Spielfelder des Begriffes „Performance“ – Leistung und Darstellung – überlagern sich also großflächig. Orientierung auf den Feldern bietet Stefani Joanne Angelina Germanotta. Oder auch: Lady Gaga, die Queen der Selbst- und Vollinszenierung. Als genial wandelbare Performerin liefert sie ein Top-Ergebnis – Awards, Ranking-Top-Positionen, massenhaft verkaufte Dateien – nach dem anderen ab. Alles dreht sich dabei um ihre bizarren Bühnen-Outfits: die goldene Körperrüstung mit Maschinengewehr-BH, die überdimensionale Zahnfee, das blutige Kotelett.

In Lady Gaga steckt Lady Wirkungsbewusstsein: „Ich kann den ganzen Tag Hits schreiben, aber wen interessiert das? Ich könnte in einem Jahr verschwinden, und die Leute würden sich nicht wundern, aber wenn ich nackt in einer Seifenblase übers Publikum schwebte, dann werden sie das bestimmt nicht vergessen.“

## M imikry

Mimikry ist immer etwas irritierend und unheimlich. In der Biologie bezeichnet es die Ähnlichkeit von Tieren einer bestimmten (z.B. ungenießbaren) Art mit Tieren einer zweiten (harmlosen) Art – zur

Täuschung von Feinden. In der hoch entwickelten Spezies der Menschen gibt es verbale, emotionale und verhaltensbezogene Mimikry, sogar Mimikry von Gesichtsausdrücken, d.h.: Menschen ahmen andere Menschen unbewusst nach. Was in der Regel dazu führt, dass der Nachgeahmte den Nachahmer mehr mag, sich wohler mit ihm fühlt.

## J ahreshauptversammlung

Die Organisations- und Managementberaterin Theresia Volk meint: Das Versammlungs-Design von Jahreshauptversammlungen ähnelt dem Design einer katholischen Liturgie. Mit einem Wortgottesdienst inkl. Bußakt zu Beginn („Hier müssen wir besser werden“ ...), mit feierlichem Verlesen der sogenannten hard facts, mit einer Predigt (inkl. apokalyptischer Drohszenarien und Aufruf zum Aufbruch ins gelobte Land) und Fürbittgebet („Mögen die zentralen Projekte des nächsten Jahres gelingen“). Emotionaler Höhepunkt ist die Inszenierung und Anbetung des Allerheiligsten: Des neuen Produktes (Auto oder Handy-Applikation).

## V eblen-Effekt

Thorstein Veblen, Soziologe und krasser Außenseiter-Ökonom, hat als Erster die Beziehung zwischen Konsumverhalten und gesellschaftlichem Wohlstand analysiert. Dabei haben ihn genaue Beobachtungen von Snobs, Neureichen und Protzern zum Begriff des Geltungskonsums geführt: zur Schau gestellter Konsum als Imponierverhalten, das der Statusdarstellung dient. Als Veblen-Effekt bezeichnen VWler folgendes Phänomen: Die Nachfrage nach Gütern kann auch dann steigen, wenn ihr Preis steigt. Weil reiche Leute teure Güter nicht wegen ihres Gebrauchswertes schätzen, sondern vor allem deswegen, weil Ärmere sie nicht bezahlen können.

### IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung  
 Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur  
 Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland  
 sidestep@bertelsmann-stiftung.de  
 Verantwortlich Martin Spilker

### Redaktion

Bertelsmann Stiftung, Kröger Schulz, Prof. Dr. Heiko Roehl  
 Konzept Kröger Schulz, Köln  
 Design Büro Grotesk, Düsseldorf  
 Druck und Verarbeitung Druckpartner, Essen

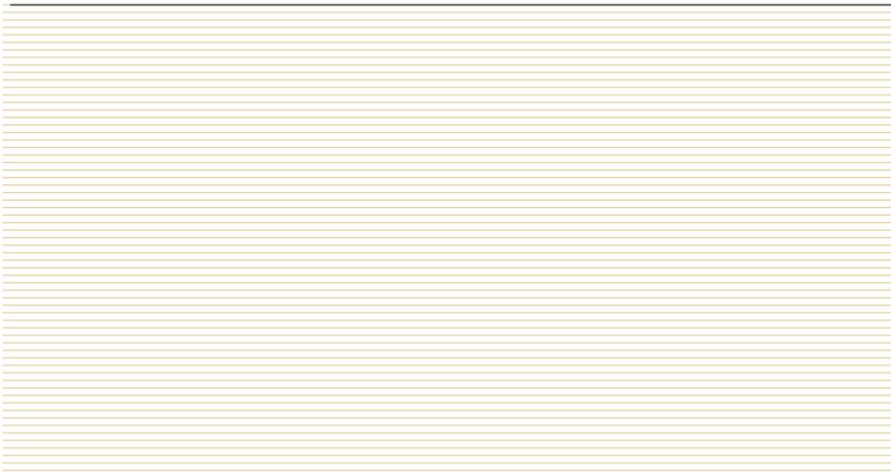
### Abbildungen

Deutsche Bank: www.marcusbredt.de, Vitra Campus: Michael Kröger, Google Office London: Pension/David Barbour, Porsche Museum: Porsche-Museum, Nico Hofmann: imago/imagebroker  
 Illustration Trolleys: Büro Grotesk

# P.S.



Was die Yes Men genau sind, ist nicht ganz klar. Aktivisten, Aktionskünstler, Kommunikationsguerilleros? Jedenfalls nutzen Sie ihre geballte Kreativität, um politische Verhältnisse und verantwortungsloses Konzernverhalten anzuprangern. Sie schleichen sich auf internationale Konferenzen, geben sich als Repräsentanten globaler Konzerne aus (mal als „Dr. Andreas Bichlbauer“, mal als „Grannwyth Hulatberi“) und imitieren dabei erstaunlich professionell Kleidung, Habitus und Sprache des Big Business. „Identitätskorrektur“ nennen die Yes Men ihre Methode. „Wir wollen damit zeigen, wie die Unternehmen in Wahrheit sind.“



# Mimen Sie mit!

---

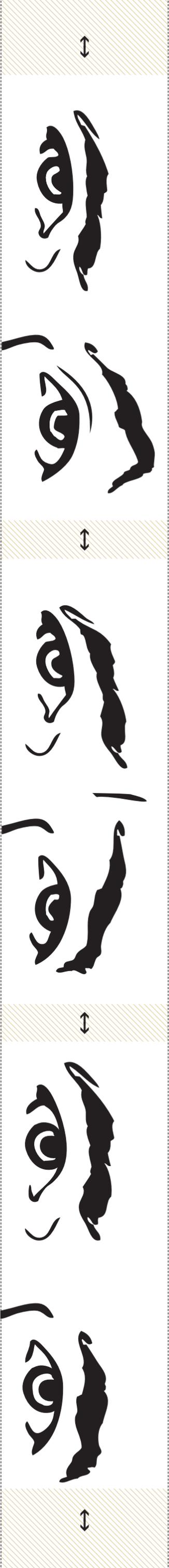


*Kurze Einführung in die professionelle Gesichts-Inszenierung.*

Unter Mimik versteht man die erkennbaren Bewegungen der Gesichtsoberfläche. Wobei man für den Gesichtsausdruck im Wesentlichen die Kontraktion der beweglichsten Gesichtsteile verantwortlich macht: Augen und Mund. Mimik wird gern auch mal synonym zu „Theater spielen“ verwendet: „Er mimt wieder den Beleidigten.“ Auf jeden Fall ist sie ein wichtiger Bestandteil der nonverbalen Kommunikation.

Man kann sich selbst mimisch herrlich inszenieren – und so unmissverständliche Botschaften senden. Versuchen Sie's mal. Das nächste langweilige Meeting kommt bestimmt.

---



Mit einer Schere oder einem Cutter-Messer diese beiden Seiten entlang der gestrichelten Linie auseinander schneiden. Dann die Augen- und Mund-Streifen der linken Seite entlang den gestrichelten Linien auseinanderschneiden. Die beiden Augen-Streifen und die beiden Mänder-Streifen aneinanderkleben. Jetzt die rechte Poster-Seite entlang den roten gestrichelten Linien vier Mal einschlitzen. Durch die oberen Schlitze den Augen-Streifen, durch die beiden unteren den Mund-Streifen schieben. Fertig.

Die Streifen können im Poster je nach Verfassung oder Laune hin- und hergeschoben werden.

