

Thomas Saller / Sebastian Mauder / Simone Flesch

# Tabu

Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze  
in Organisationen



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Tabu



Thomas Saller, Sebastian Mauder, Simone Flesch

# Tabu

> 1 Zeile Abstand

## Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

> 2 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

### 1. Auflage

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-09074-9 Bestell-Nr. 10184-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-09076-3 Bestell-Nr. 10184-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-09078-7 Bestell-Nr. 10184-0150

Thomas Saller, Sebastian Mauder, Simone Flesch

#### **Tabu**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Icons: Guter Punkt GmbH & Co. KG, München

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vom dreifachen Mario und dem Umgang mit Tabus</b> .....	9
<b>1 Schönheit, die begeistert – Erfolgsfaktor Attraktivität</b> .....	13
1.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	14
1.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	14
1.3 Hintergründe .....	15
1.4 Strategien zum Umgang .....	20
<b>2 Immer schön beschäftigt sein – Das Nichtstun-Tabu</b> .....	25
2.1 Das Tabu in Kürze .....	26
2.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	27
2.3 Hintergründe .....	27
2.4 Strategien zum Umgang .....	30
<b>3 Wenn einem die Natur kommt – Innerpsychische Antreiber und Hunger</b> .....	33
3.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	34
3.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	34
3.3 Hintergründe .....	34
3.4 Strategien zum Umgang .....	46
<b>4 Wie viel verdienst Du im Monat? – Über das Gehalt sprechen</b> .....	49
4.1 Das Tabu in Kürze .....	50
4.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	50
4.3 Hintergründe .....	51
4.4 Strategien zum Umgang .....	59
<b>5 »Und immer schön nett zur IT sein!« – Die Macht des Expertentums</b> .....	63
5.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	64
5.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	64
5.3 Hintergründe .....	65
5.4 Strategien zum Umgang .....	70
<b>6 »Dafür bist Du noch zu jung« – Das Diktat der Erfahrung</b> .....	73
6.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	74
6.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	74
6.3 Hintergründe .....	75
6.4 Strategien zum Umgang .....	81

<b>7</b>	<b>Wenn keiner mehr die (ganze) Wahrheit sagt – Kritisches Feedback nach oben geben</b>	85
7.1	Das Tabu in Kürze	86
7.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis:	86
7.3	Hintergründe	87
7.4	Strategien zum Umgang	94
<b>8</b>	<b>Mauer in den Köpfen – Ossis und Wessis im Unternehmen</b>	99
8.1	Das Tabu in Kürze	99
8.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	100
8.3	Hintergründe	101
8.4	Strategien zum Umgang	106
<b>9</b>	<b>Definitionsschlacht und Sündenbock Berater – Strategien der Arbeitsvermeidung</b>	109
9.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	110
9.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	110
9.3	Hintergründe	111
9.4	Strategien zum Umgang	114
<b>10</b>	<b>Von Leitbildern und anderen hehren Vorsätzen – Geschriebene und gelebte Kultur</b>	117
10.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	118
10.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	118
10.3	Hintergründe	119
10.4	Strategien zum Umgang	126
<b>11</b>	<b>Drum prüfe, wer sich ewig bindet – Wie Kulturarbeit bei Unternehmenskäufen immer noch unterschätzt wird</b>	131
11.1	Das Tabu in Kürze	132
11.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	133
11.3	Hintergründe	134
11.4	Strategien zum Umgang	138
<b>12</b>	<b>Auf der Wiesn mit dem Chef knutschen – Verhalten auf halboffiziellen Anlässen</b>	143
12.1	Das Tabu in Kürze	144
12.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	144
12.3	Hintergründe	145
12.4	Strategien zum Umgang	149



<b>13</b>	<b>Das richtige Parteibuch – Die Bedeutung von Seilschaften</b>	151
13.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	152
13.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	152
13.3	Hintergründe	152
13.4	Strategien zum Umgang	157
10		103
<b>14</b>	<b>Dress for Success – Was den feinen Unterschied macht</b>	161
14.1	Das Tabu in Kürze	161
14.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	162
14.3	Hintergründe	162
14.4	Strategien zum Umgang	166
<b>15</b>	<b>Regeln auch mal großzügig auslegen – Überblick über mikropolitische Spiele</b>	175
15.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	176
15.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	176
15.3	Hintergründe	176
15.4	Strategien zum Umgang	181
<b>16</b>	<b>Kinder kriegen, Schwäche zeigen – Von Frauentabu und Männertabu</b>	185
16.1	Frauentabu #1: Bewusste Kinderlosigkeit	185
16.1.1	Das Tabu in Kürze	186
16.1.2	Hintergründe	186
16.1.3	Strategien zum Umgang	189
16.2	Frauentabu #2: Die Kinder zu früh kriegen	190
16.2.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	190
16.2.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	190
16.2.3	Hintergründe	190
16.2.4	Strategien zum Umgang	191
16.3	Frauentabu #3: Für die Frauenquote sein	191
16.3.1	Das Tabu in Kürze	192
16.3.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	192
16.3.3	Hintergründe	192
16.3.4	Strategien zum Umgang	193
16.4	Männertabu #1: Echte Elternzeit nehmen	194
16.4.1	Das Tabu in Kürze	195
16.4.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	195
16.4.3	Hintergründe	195
16.4.4	Strategien zum Umgang	196

16.5	Männertabu #2: Fehler uneingeschränkt eingestehen .....	197
16.5.1	Das Tabu in Kürze .....	197
16.5.2	Hintergründe .....	197
16.5.3	Strategien zum Umgang .....	198
16.6	Männertabu #3: Status verlieren und Karriererückschritte hinnehmen ...	198
16.6.1	Das Tabu in Kürze .....	198
16.6.2	Hintergründe .....	199
16.6.3	Strategien zum Umgang .....	199
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>201</b>

---

## Vom dreifachen Mario und dem Umgang mit Tabus

Was haben Mario Barth, Mario Basler und Mario Draghi gemeinsam? Sie alle verdanken einen Teil ihrer Bekanntheit der Tatsache, dass sie Tabus gebrochen haben.

Mit seiner Übersteigerung von Rollenklischees füllt Mario Barth ganze Stadien. Dabei schreckt er nicht vor dem Tabu zurück, Witze auf Kosten seiner eigenen Lebenspartnerin zu machen.

Mario Basler hat in seiner aktiven Zeit als Fußballer nahezu alle Sportler-Tabus gebrochen: Rauchen und Trinken vor Spielen, wüste Beschimpfungen von Schiedsrichtern und persönliche Beleidigungen von Spielerkollegen. Auf die Frage, wie es Dietmar Hamann nach seinem Schlaganfall geht, antwortete er einst: »Ganz gut. Ich hab mich die ganze Nacht um seine Frau gekümmert!«. Mit solchen Sprüchen weit unter der Gürtellinie erlangte er zweifelhafte Berühmtheit und fand auf diese Art seinen Weg in die Fußball-Annalen.

Mario Draghi zu guter Letzt führte Negativ- bzw. Strafzinsen ein – zunächst nur für Institutionen, was schon als echter Tabubruch gelten darf. Es bleibt abzuwarten, ab wann auch Privatpersonen betroffen sein werden und es für Sparer besser ist, das Geld wieder unter die Matratze zu legen.

Was sind Tabus? Es sind stillschweigend praktizierte Regelwerke einer Gesellschaft bzw. in der Kultur eines Systems gründende Übereinkünfte, die bestimmte Verhaltensweisen elementar gebieten oder verbieten.

Ein hessischer Minister trägt bei der Vereidigung im Landtag weiße Turnschuhe. Ein bekannter Fußballprofi outet sich als homosexuell. Eine Bürgerrechtlerin setzt sich auf einen für Weiße reservierten Sitzplatz in einem Bus im amerikanischen Montgomery. Manche Tabubrüche lösen Diskussionen aus, lenken die Aufmerksamkeit auf wichtige Themen und sind daher sinnvoll.

Doch es gibt auch Fälle, bei denen Tabubrüche nicht die angestrebte Wirkung erzielen. Ob mit Mario Draghis Ideen das europäische Wachstumswunder zurückkehrt, darf bis dato zumindest bezweifelt werden. Andere Tabubrüche sind einfach nur geschmacklos und lösen zu Recht Widerstände aus: Man denke an Comedians, die Witze über den Holocaust machen oder Politiker, die in der Vergangenheit Pädophilie verharmlost haben. Es fällt schwer, solchen Tabubrüchen etwas Positives abzugewinnen.

Eines ist aber auch klar: Was mit Tabus belegt ist, reizt. Man bleibt im Gespräch.

Nirgends wird das Thema so offenkundig wie im Bereich der Sexualität. Doch die Allgegenwart des Themas in den Medien und seine kontinuierliche Enttabuisierung haben nicht dazu geführt, dass in unserer Gesellschaft mehr Sex praktiziert wird. Eher im Gegenteil – der Reiz einstiger Geheimnisse ist eher geringer geworden.

Nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in Unternehmen gibt es zahlreiche Tabus. Manche von ihnen sind sinnvoll und erfüllen einen Zweck. Andere haben höchstens historischen Wert und es ist an der Zeit, sie zu hinterfragen.

Kollegen unvermittelt vom eigenen Gehalt zu erzählen, kann Neid und Unverständnis erzeugen – das entsprechende Tabu hat eine Funktion. Eigene Fehler, Schwächen und Ängste einzugestehen, kann Nähe erzeugen und positive Effekte auf Mitarbeiter haben. Das Tabu für Männer, Schwäche zu zeigen, darf in Frage gestellt werden.

Selbiges gilt für ungeschriebene Gesetze und Spielregeln. In kaum einem Arbeitsvertrag steht geschrieben, dass die Attraktivität des Mitarbeiters Einfluss darauf hat, ob er öffentlichkeitswirksame Aufgaben bekommen wird. Trotzdem finden wir es zumeist angenehm, im Fernsehen, im Kundenservice oder am Empfang eines Unternehmens attraktive Menschen zu sehen. Aber ist es auch sinnvoll bei Unternehmenskäufen nur auf das Tempo zu achten und das Begutachten und Vergleichen von Tools und Prozessen aus beiden Häusern wegzulassen? Wohl kaum ...

In unserem Buch wollen wir verschiedene Tabus und ungeschriebene Regeln, die in Organisationen wirksam sind, genauer betrachten. Wir wollen dazu beitragen, das Verständnis dieser Phänomene zu verbessern und den Umgang mit ihnen zu erleichtern. Wir hoffen, Sie damit auf die eine oder andere Situation Ihres künftigen Berufslebens gut vorzubereiten.

- In acht von 16 Kapiteln in unserem Buch geht es um Tabus. Sie sind mit einem Verbotsschild gekennzeichnet. In diese Rubrik fallen Themen, wie das offene Sprechen über Differenzen zwischen Ossid und Wessid, das »Daneben-Benehmen« auf nicht offiziellen Firmenevents oder das Nichtstun am Arbeitsplatz.
- Kapitel, in denen es um ungeschriebene Gesetze bzw. versteckte Regeln geht, sind mit einem Warndreieck gekennzeichnet. Hier geht es z. B. darum, dass in größeren Unternehmen Seilschaften von Bedeutung sein können oder es wichtig sein kann, mikropolitische Spiele zu beherrschen.

Das Buch ist nicht als Aufruf zu verstehen, jedes der beschriebenen Tabus zu brechen und jede ungeschriebene Regel zu missachten! Wir freuen uns jedoch, wenn es uns gelingt, an der einen oder anderen Stelle eine Diskussion über Sinn und Aktualität der Phänomene anzuregen.

Zur Diskussion über Sinn und Unsinn von Tabus laden wir Sie herzlich ein. Schreiben Sie uns unter [Autoren\\_Tabus@gmx.de](mailto:Autoren_Tabus@gmx.de)!

*Thomas Saller, Sebastian Mauder und Simone Flesch*

*München, Düsseldorf und Frankfurt im Juni 2016*



# 1 Schönheit, die begeistert – Erfolgsfaktor Attraktivität



## Beispiel

»Das hört sich doch spannend an« denkt sich Laura und lächelt. Ihr Chef hatte sie im wöchentlichen Jour fixe gefragt, ob sie Interesse habe, beim nächsten Strategie-meeting dabei zu sein. Zu den quartalsweise stattfindenden Meetings lädt der Abteilungsleiter alle Bereichsleiter der Abteilung ein. Zum ersten Treffen des Jahres kommt in der Regel sogar der Geschäftsführer dazu, um in seinem Eingangsstatement die groben Weichenstellungen des Unternehmens darzustellen und danach mit den Bereichsleitern ins Gespräch zu kommen. Laut ihres Chefs könne Laura viel über den Umgang mit Strategiethemen im Allgemeinen und über die mittelfristige Ausrichtung der Abteilung im Besonderen lernen. Dieses Treffen steht nun bevor und Laura freut sich sehr darüber, bei dieser hochkarätigen Runde dabei sein zu dürfen.

Insgesamt läuft es bei Laura gerade ziemlich gut. Sie ist vor zwei Jahren ins Unternehmen eingestiegen. Ihr wurde schnell die Betreuung wichtiger Kunden übertragen. Kürzlich hat sie eine erste kleine Führungsaufgabe im Rahmen eines Projekts übernommen. Sie bekommt viel Aufmerksamkeit von ihren überwiegend männlichen Vorgesetzten, erhält zu ihren Leistungen häufig konstruktives Feedback und gute Tipps und wird von höheren Vorgesetzten gerne auch mal zu besonderen Anlässen oder Abendterminen mitgenommen.

Laura ist Anfang 30, 1,75 m groß, hat eine sportlich schlanke und dennoch weibliche Figur, eine angenehm sonor klingende Stimme und volles Haar. Ihr wohlproportioniertes, schmales Gesicht mit den hohen Wangenknochen und den vollen Lippen und ihr charmantes Lächeln, das ihre makellosen Zähne zeigt, haben ihr seit der Pubertät überdurchschnittlich Aufmerksamkeit beschert.



Sabine arbeitet in der gleichen Abteilung wie Laura. Auch sie ist Anfang 30, hat das gleiche Studium absolviert und ist seit ca. 2 Jahren im Unternehmen. Sabine hat von Natur aus ein eher unterdurchschnittliches Äußeres. Sie ist nur 1,61 m groß, hat dünnes Haar und eine leicht untersetzte Figur mit kurzen Beinen. Ihr Lächeln ist zwar ganz charmant. Ihre runden Gesichtszüge mit der breiteren Nase, den kurzen Wimpern, den schmalen Lippen und dem kurzen Hals führen jedoch dazu, dass sie eher selten Komplimente für ihr Äußeres bekommt.

Sabine hatte im Studium einen besseren Abschluss als Laura. Ihre Arbeit hat im Durchschnitt mindestens die gleiche Qualität. Sabine muss sich diese Qualität zum Teil jedoch härter erarbeiten. Sie benötigt z. B. in der Regel mehr Gespräche mit einem Kunden, um Abschlüsse in gleicher Güte zu erzielen. Auch intern muss sie sich mehr anstrengen, um Aufmerksamkeit im Kollegenkreis für ihre Ideen zu bekommen. Ihre Vorgesetzten schätzen ihre Arbeit und nehmen diese zufrieden zur Kenntnis. Sabine bekommt aber deutlich seltener inhaltliches Feedback als Laura und wurde auch bisher nicht zu besonderen Anlässen oder Abendterminen mitgenommen. In der Firma wird über Gehälter nicht offen gesprochen. Sonst wüsste Sabine, dass Laura in der gleichen Position fast 4 000 Euro mehr pro Jahr verdient.

## 1.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze

Schönheit ist ein Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt. Dabei geht es nicht um den Effekt von Styling, vorteilhafter Kleidung oder gutem Geschmack. Es geht einzig um die Ästhetik der anatomischen Voraussetzungen eines Menschen, um die Attraktivität seiner naturgegebenen Molekularstruktur.

Das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit drückt es 2011 in der Pressemitteilung zu seiner Studie mit dem Titel »Beauty Is the Promise of Happiness?« so aus: »Gutes Aussehen steigert den wirtschaftlichen Erfolg und wirkt sich damit positiv auf die individuelle Lebenszufriedenheit aus. Schöne Menschen erzielen materielle Vorteile vor allem dadurch, dass ihr Aussehen auf dem Arbeitsmarkt honoriert wird.«

## 1.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis

- Im Bewerbungs- und Einstellungsprozess werden attraktive Bewerber bevorzugt. Auch wenn einige Organisationen bereits vor dem Lesen von Bewerbungsunterlagen die Fotos der Kandidaten ausblenden, wirkt deren Äußeres spätestens im Vorstellungsgespräch.
- Im allgemeinen Umgang miteinander werden schöne Menschen zuvorkommender behandelt. Ihnen werden lieber Gefallen getan, sie bekommen häufiger Unterstützung angeboten, Ihnen wird häufiger die Tür aufgehalten.



- Attraktive Kollegen bekommen von Vorgesetzten mehr Aufmerksamkeit und mehr Zugeständnisse. Sie werden im Vergleich zu weniger attraktiven Kollegen mehr gefördert durch das Angebot von »Lernsituationen«, wie z. B. Projekte, Sonderaufgaben, Aufnahme in den Talentpool oder Möglichkeit zur Teilnahme an wichtigen Meetings.
- Bei der Leistungsbewertung und der Frage der Beförderung wirkt sich die Attraktivität eines Menschen positiv aus.
- Schöne Menschen haben Vorteile bei Verhandlungen – sowohl intern, z. B. bei Gehaltsverhandlungen, als auch extern im Kundenkontakt.
- Für Situationen mit Öffentlichkeits- und Medienwirksamkeit werden bevorzugt attraktive Menschen ausgewählt.

Auf der anderen Seite begegnen attraktiven Menschen auch Vorurteile, Missgunst und Eifersucht in Situationen sozialer Rivalität – attraktiven Frauen noch etwas mehr als attraktiven Männern. Insgesamt jedoch ist ein ansehnliches Äußeres ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil für die Karriere – auch, wenn darüber nie so offen gesprochen wird.

### 1.3 Hintergründe

Was haben Sie von Ihren Eltern bzw. von Mutter Natur an äußerlichen Voraussetzungen und Merkmalen mitbekommen? Geht es Ihnen eher wie Laura oder eher wie Sabine – oder fühlen Sie sich irgendwo dazwischen? Machen Sie auch die Beobachtung, dass es gutaussehende Menschen häufig irgendwie leichter haben? Und dass sie im Ganzen betrachtet erfolgreicher im Leben sind als durchschnittlich oder gar unterdurchschnittlich aussehende Menschen – und dass dieser Erfolg sich auch auf das Arbeitsleben bezieht?

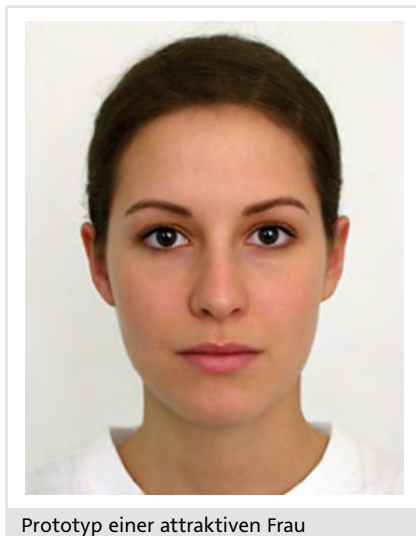
Wir alle kennen eine Vielzahl prominenter Beispiele für dieses Phänomen, insbesondere aus Branchen mit einem hohen Anteil öffentlichkeitswirksamen Auftretens: aus der Politik Manuela Schwesig und Karl-Theodor zu Guttenberg, als Nachrichtensprecher Judith Rakers und Ingo Zamperoni, als Showmaster Michelle Hunziker oder Florian Silbereisen. Mit Sicherheit erbringen diese Menschen in ihren jeweiligen Bereichen gute Leistungen. Und dennoch hat man das Gefühl, dass es auch mit dem ansprechenden Äußeren, mit der Attraktivität dieser Menschen zusammenhängt, dass sie so erfolgreich sind.

#### **Schönheit und ihre zunehmende Bedeutung für den beruflichen Erfolg**

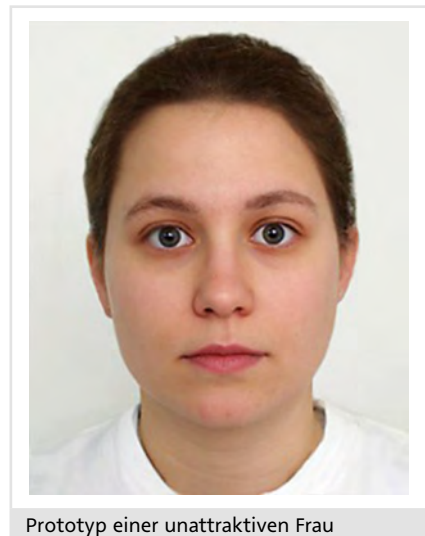
Schönheit liegt zwar »im Auge des Betrachters«, wie ein bekanntes Sprichwort sagt, und wurde lange Zeit zu einem rein subjektiven Empfinden erklärt. Die Attraktivitätsforschung macht sie jedoch messbar und damit über den Konsens

in der Bevölkerung auch objektivierbar. Schön ist demnach, was die Bevölkerung als schön bezeichnet.

Die Attraktivität einer Person setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Einer der wichtigsten Faktoren ist die Ästhetik des Gesichts. Dr. Martin Gründl hat mit seinen Kollegen u. a. untersucht, welche Merkmale ein schönes Gesicht kennzeichnen. Er berechnete systematisch mit Hilfe eines Computerprogramms neue Gesichter, in denen unterschiedlich viele Originalgesichter zu immer gleichen Anteilen enthalten sind, sog. gemorphte Gesichter. Er erzeugte auf empirischer Grundlage für beide Geschlechter Prototypen für ein sehr attraktives Gesicht und ein sehr unattraktives Gesicht.



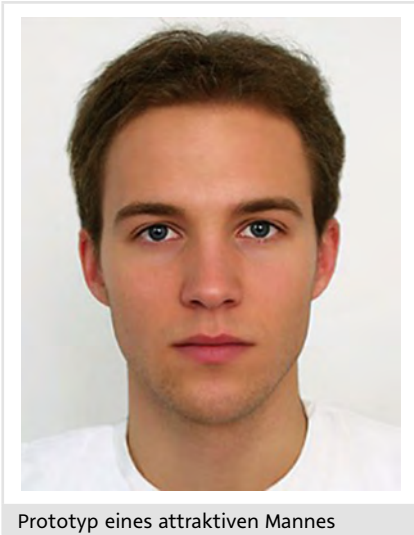
Prototyp einer attraktiven Frau



Prototyp einer unattraktiven Frau

### **Merkmale eines schönen Frauengesichts**

- Braunere Haut
- Schmaleres Gesicht
- Weniger Fettansatz
- Dunklere, schmalere Augenbrauen
- Mehr, längere und dunklere Wimpern
- Keine Augenringe
- Kleinerer Abstand zwischen Augenlid und Lidfalte
- Höhere Wangenknochen
- Schmalere Nase
- Vollere, gepflegtere Lippen
- Schmalerer Hals



Prototyp eines attraktiven Mannes



Prototyp eines unattraktiven Mannes

### Merkmale eines schönen Männergesichts

- Braunere Haut
- Schmaleres Gesicht
- Weniger Fettansatz
- Dunklere Augenbrauen
- Mehr und dunklere Wimpern
- Kleinerer Abstand zwischen Augenlid und Lidfalte
- Obere Gesichtshälfte im Verhältnis zur unteren breiter
- Höhere Wangenknochen
- Keine Geheimratsecken
- Keine Falten zwischen Nase und Mundwinkeln
- Vollere Lippen
- Symmetrischer Mund
- Markanter Unterkiefer
- Markanteres Kinn
- Schmalerer Hals

Bei beiden Geschlechtern zählen demnach nahezu gleiche Kriterien. Bei den attraktiven Männern fallen zusätzlich insbesondere ein markanter Unterkiefer und ein markantes Kinn auf, die sie von den weniger attraktiven Männern unterscheiden.

Zur Schönheit tragen neben dem Gesicht noch viele weitere Faktoren bei, z. B. Körpergröße, Proportionen, Länge der Beine, Beschaffenheit der Haut und Teint. Aber auch Symmetrie, Durchschnittlichkeit und Merkmale des Kindchenschemas

(Reifekennzeichen, z. B. hohe Wangenknochen und konkave Wangen, kombiniert mit kindlichen Attributen, z. B. großer Kopf, gewölbte Stirn, große Augen, Stubs Nase) spielen eine Rolle.

Für den Erfolg im Job nimmt die Bedeutung des Faktors äußere Erscheinung immer mehr zu. Dies belegt die emeritierte Professorin Sonja Bischoff in ihrer Langzeitstudie »Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland«. Darin untersucht sie seit Mitte der 1980er Jahre den Einfluss des Aussehens auf den Karrierestart und den beruflichen Aufstieg. Zu Beginn der Studie im Jahr 1986 werteten nur 5 % der befragten Führungskräfte das äußere Erscheinungsbild als wichtigen Erfolgsfaktor. In der 5. Studie aus dem Jahr 2008 fasst Bischoff bezogen auf den Karrierestart zusammen: »Die »äußere Erscheinung« hat in der Bedeutung weiter zugenommen; dieser Erfolgsfaktor wird inzwischen häufiger genannt als die »persönlichen Beziehungen«.«

Etwa ein Drittel der Befragten stufte die »äußere Erscheinung« in diesem Zusammenhang als wichtig ein. »Bemerkenswert ist, dass insbesondere aufstiegsorientierte Männer (42 %) und Frauen (45 %) überdurchschnittlich häufig ihren Einstiegserfolg auf ihre »äußere Erscheinung« zurückführen.« Bezogen auf den beruflichen Aufstieg kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die äußere Erscheinung gemeinsam mit den persönlichen Beziehungen auf Platz 2 der relevanten Erfolgsfaktoren liegt (ca. 30 % Nennung, auf Platz 1 liegen mit weitem Abstand Spezialkenntnisse).

### **Das Attraktivitätsstereotyp und der Halo-Effekt**

Woran liegt es nun genau, dass Schönheit zu Vorteilen im Arbeitsleben führt? Es fängt schon im Säuglingsalter an, so Frank Naumann, Kommunikationspsychologe und Buchautor, im Interview mit der Zeitung Die Welt. Hübsche Babys bekommen mehr Aufmerksamkeit von Krankenschwestern und werden später im Kindergarten mehr betreut. Auch Lehrer widmen sich gutaussehenden Schülern mehr. Dies geschehe instinktiv und nicht bewusst, habe aber für die Kinder Auswirkungen auf ihr ganzes späteres Leben. Diese attraktiv wirkenden Kinder entwickeln leichter Selbstbewusstsein und finden leichter Kontakte. Bei Jungs spielt die Körpergröße eine besondere Rolle – große Jungs bekommen mehr Aufmerksamkeit.

Gründl und seine Kollegen untersuchen auch die soziale Wahrnehmung von Attraktivität und stellen fest, dass es ein ausgeprägtes Attraktivitätsstereotyp gibt. Sie legten Versuchspersonen unterschiedlich attraktive Gesichter vor (unattraktiv, mittelmäßig attraktiv und attraktiv) und baten sie, die geeigneten Personen bezüglich gegensätzlicher Eigenschaftspaare zu beurteilen. Dabei wur-

den Störfaktoren wie Kleidung, Lächeln, Frisur, Schmuck, Beleuchtungseffekte oder wechselnde Bildhintergründe konsequent ausgeschaltet. »Die Ergebnisse sind erschreckend eindeutig [...]: Je attraktiver die präsentierten Gesichter waren, desto erfolgreicher, zufriedener, sympathischer, intelligenter, geselliger, zugänglicher, aufregender, kreativer und fleißiger wurden die Personen eingeschätzt. Für unattraktive Gesichter gilt das Gegenteil: Je unattraktiver, desto eher wurden negative Eigenschaften unterstellt. Der Zusammenhang zwischen Attraktivität und positiven Persönlichkeitseigenschaften ist dabei sogar sehr stark [...].«

Eine Begründung aus der Sozialpsychologie für dieses Attraktivitätsstereotyp ist der vor gut hundert Jahren entdeckte Halo-Effekt (von engl. »halo« = Heiligenschein). Er beschreibt eine kognitive Verzerrung, die darin besteht, von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekanntere Eigenschaften oder das Gesamtbild zu schließen. Man neigt dazu, einem herausstechenden konkreten Aspekt überstrahlende Wirkung zu verleihen. Einer im ersten Eindruck sympathischen und umgänglichen Person schreibt man schnell auch konkrete positive Eigenschaften zu, wie beispielsweise Großzügigkeit – auch ohne konkrete Hinweise darauf. Der Halo-Effekt lässt uns die Konsistenz von Beurteilungen überschätzen, um unsere Erklärungen einfach und widerspruchsfrei zu halten, so Daniel Kahneman in »Schnelles Denken, langsames Denken«, »Gute Menschen tun nur Gutes, und schlechte Menschen sind von Grund auf schlecht.«

#### Beispiel

Laura werden demnach im Vergleich zu Sabine sehr wahrscheinlich weit mehr positive Charaktereigenschaften zugeschrieben – entsprechend dem Attraktivitätsstereotyp. Andere vervollständigen sich ihr Bild von Laura und halten sie z. B. für erfolgreich, zufrieden, sympathisch, intelligent, zugänglich, kreativ, aufregend und fleißig. Sabine kann nicht davon ausgehen, dass andere das unvollständige Bild von ihr so positiv anreichern – sie muss sich ein solch positives Bild über gemeinsame Erfahrungen mit anderen mühsam erarbeiten, soweit das überhaupt möglich ist. Der erste Eindruck ist demnach nicht notwendig der stimmende, aber der (jedenfalls zunächst) bestimmende.



#### Bessere Bewertungen, mehr Gehalt und sogar steigende Aktienkurse!?

Es gibt weitere verblüffende Phänomene zu den vorteilhaften Auswirkungen von Attraktivität: Sozialwissenschaftler Ulrich Rosar legte Studenten anderer Universitäten Bilder von Kölner Dozenten vor mit der Frage: »Wer sieht gut aus – wer nicht?« Rosar und seine Kollegen legten das entstandene Ranking neben die tatsächlichen Evaluationen der Dozenten. Demnach erhält bessere Noten, wer als attraktiv gilt – bis zu 0,6 Notenpunkte.