

MONIKA MATSCHNIG



KÖRPER SPRACHE. MACHT. ERFOLG.

WIE SIE ANDERE
IM BERUF ÜBERZEUGEN
UND BEGEISTERN

GABAL

MONIKA MATSCHNIG

Körpersprache. Macht. Erfolg.

WIE SIE ANDERE
IM BERUF ÜBERZEUGEN
UND BEGEISTERN

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-817-8

Lektorat: Sabine Rock | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelillustration: ozzichka / shutterstock

Fotos: Fotografie Katrin Bernhard, Neufahrn

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Vorwort 7

1. Einleitung: Die Macht der Körpersprache 9

- Jeder Körper spricht anders 10
- Mit der passenden Körpersprache überzeugen 13
- Körpersprache richtig entschlüsseln 15
- Special: Digitale Körpersprache für Social Media 40

2. Körpersprache im Vorstellungsgespräch 43

- Gut vorbereitet – die beste Voraussetzung 44
- Der erste Eindruck? Das A und O! 51
- Machen Sie sich zum Favoriten 57
- Special: Das perfekte Foto für Bewerbungen und Social-Media-Profile 71

3. Körpersprache unter Kollegen 75

- Verständigung ohne Hierarchie 76
- Teamwork – auch ohne Worte 86
- Deutliche Gesten und klare Mimik 92
- Special: Aufschlussreiche Aufzugfahrt 101
- Männliche und weibliche Körpersprache 104
- Ein Plädoyer für weibliche Körpersprache 109
- Special: Kleider machen Leute 115

4. Körpersprache bei Präsentationen 118

- Von Beginn an überzeugen 119
- Rücken Sie sich in ein günstiges Licht 121

Lampenfieber verhilft zum Erfolg	127
So wird der Vortrag perfekt	135
Special: Der optimale Umgang mit Folien, Laserpointer & Co.	140

5. Körpersprache im Verkaufsgespräch 145

Das »Wie« verkauft das »Was«	145
Statusdenken – kleine Machtmittel zum Erfolg	149
Die richtigen Gesten für handfesten Erfolg	152
Special: Die Sitzhaltung entscheidet	153

6. Körpersprache erfolgreicher Führungskräfte 156

Die Führungskraft von heute	157
Die eigene Rolle finden – Selbstreflexion ist das A und O	161
Führen heißt: adäquat kommunizieren	163
Special: Charisma – gewinnende Ausstrahlung als Erfolgs-Booster	176

7. Internationale Körpersprache 186

Souveräner Auftritt rund um den Globus	187
Begrüßung: die erste Herausforderung	193
Andere Länder – andere Signale	197
Special: Die wichtigsten Businessregeln für alle Kontinente	213

Zum Nachschlagen 218

Register 220

Die Autorin 223

Vorwort

»Die Wirkungskompetenz hat die Sachkompetenz überholt.« Wenn ich diesen Standardsatz in meinen Vorträgen bringe, sehen mich meine Zuhörer häufig mit großen Augen an und es lässt sich eine gewisse Skepsis in ihren Gesichtern lesen. Am liebsten würden sie fragen: »Hat denn Inhalt überhaupt keine Relevanz mehr?« Meine klare Antwort darauf: »Nein!« Natürlich ist das, was ich kommuniziere oder präsentiere etc., wichtig – in manchen Situationen sogar wichtiger denn je. Doch das Wie spielt dabei inzwischen eine sehr große Rolle. Wenn wir es nicht schaffen, gut zu wirken, unseren Körper überzeugend einzusetzen und auf die Signale des Gegenübers passend zu reagieren, bringt uns auch der beste Inhalt nichts. Warum? Weil wir, wenn wir nicht gut wirken, weder gesehen noch gehört, noch verstanden werden. Anders gesagt: Körpersprache ist nun mal wichtiger als das gesprochene Wort, denn sie verbindet Menschen auch über Sprachbarrieren hinweg und entscheidet darüber, ob man jemandem vertraut oder nicht.

Ich beschäftige mich seit über 20 Jahren mit den Themen Körpersprache, Wirkung und Performance und möchte in diesem Buch meine Erkenntnisse und Erfahrungen mit Ihnen teilen und Ihnen zeigen, wie auch Sie es schaffen, in den unterschiedlichsten Situationen souveräner zu wirken, und wie Sie lernen, die Körpersprache anderer zu verstehen.

Die Hilfestellungen in diesem Buch können Ihnen in allen Bereichen des modernen Berufslebens gute Dienste leisten – ob es nun um die Herausforderungen eines Vorstellungsgesprächs oder um Chancen und Risiken in der verbalen und nonverbalen Kommunikation unter Kollegen geht. Sie erfahren, wie Sie sich selbst und Ihre Inhalte bei Vorträgen oder Präsentationen ins perfekte Licht rücken und wie Sie das für Sie optimale körpersprachliche Vokabular in Verhandlungen und Verkaufsgesprächen entwickeln. Wir schauen uns an, was es mit der Körpersprache erfolgreicher Führungskräfte auf sich hat und wie Sie auch auf internationalem Businessparkett eine gute Figur machen.

Etwas zu kennen heißt aber nicht, dass man es auch sofort kann. Deshalb finden Sie in diesem Buch Übungen, Praxisbeispiele, Tipps und Tricks, die Sie ausprobieren und üben sollten. Seine Wirkung zu optimieren ist eine harte, aber sehr schöne Arbeit, da Sie mit ein wenig Konsequenz schnell die Früchte Ihrer positiven Wirkung ernten werden. Freuen Sie sich auf die Veränderung. Tauchen Sie aufgeschlossen in die faszinierende Welt der Körpersprache ein.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen der Tipps in Ihrer beruflichen Praxis.

Ihre Monika Matschnig

1. Einleitung: Die Macht der Körpersprache

Im Geschäftsleben geht es im Grunde schon immer nur um das eine: ums Verkaufen. Seien es nun Dienstleistungen, Produkte oder Ideen – stets soll jemand davon überzeugt werden, dass er das materielle oder immaterielle Gut, das wir anbieten, unbedingt haben muss. Aber wie lässt sich dieses Begehren am besten wecken? Dafür gibt es bislang vor allem zwei Ansätze: Man spricht den potenziellen Kunden entweder auf der emotionalen oder auf der sachlichen Ebene an und entwickelt entsprechende Argumente.

Inzwischen ist noch ein weiterer, erfolgversprechender Ansatz hinzugekommen. Längst geht es nicht mehr nur darum, eine Ware an die Frau oder den Mann zu bringen. Die große Herausforderung besteht vielmehr darin, sich selbst, die eigene Persönlichkeit, gut zu verkaufen und über diesen Weg das eigentliche Geschäft abzuschließen.

Doch was bedeutet das – »sich selbst gut verkaufen«? Und wie gelingt uns das optimal? Natürlich sind Fachkompetenz und Know-how wichtige Voraussetzungen für beruflichen Erfolg. Wer sein Handwerk nicht beherrscht, wird kaum überzeugen. Doch in Zeiten eines kontinuierlich steigenden Wettbewerbsdrucks zählt weniger, *was* verkauft werden soll, es geht vielmehr darum, *wie* es angeboten wird. Oder, um auf unser Thema zu kommen: Es geht darum, wie der Verkäufer eines Produkts oder einer Idee seine Sache und sich selbst präsentiert. Im Idealfall wird er bereits mit dem ersten Eindruck und der eigenen Wirkung überzeugen.

Jeder Körper spricht anders

So instinktiv unsere Körpersprache funktioniert, so einzigartig ist sie auch. Zwar verfügen alle Menschen über den gleichen »Wortschatz« an Signalen, Gesten und Mimik, dennoch spricht jeder Körper seine eigene Sprache. Das liegt vor allem daran, dass er mehr oder weniger intensiv als Sprachrohr eingesetzt wird – je nachdem, wie extrovertiert beziehungsweise introvertiert eine Person ist oder welchem Kulturkreis sie angehört.

Natürlich können Sie Ihre Körpersprache optimieren. Sie können zum Beispiel versuchen, Ihre sehr zurückhaltende und schüchterne Art etwas lebendiger zu gestalten oder sich ein wenig zurückzunehmen, wenn Sie normalerweise sehr expressiv mit Ihrem Körper »sprechen«. Eines sollten Sie jedoch immer beachten: Wenn Sie eine »fremde« Körpersprache adaptieren oder kopieren, ändert das nichts an Ihrer Wirkung und schon gar nichts an Ihrer Persönlichkeit. Es hat nur eines zur Folge: Sie werden vermutlich nicht authentisch wirken, und das ist alles andere als vertrauenswürdig. Im Grunde geht es darum, die neuen Verhaltensweisen zu internalisieren, und das bedeutet: üben, üben und nochmals üben. Nur so erreichen Sie, dass Sie als kongruent wahrgenommen werden – dass Ihre Person und Ihre Körpersprache stimmig wirken und zueinander passen. Nur dann werden Sie Ihre Ziele erreichen und auf der Karriereleiter ganz nach oben kommen.

Körpersprache beeinflusst die Gefühle

Man muss sich das so vorstellen: Unsere Gedanken und unsere Körperhaltung bilden eine untrennbaren Einheit. Unsere Empfindungen spiegeln sich automatisch in der Sprache unseres Körpers wider, und andersherum beeinflusst jedes nonverbale Signal unsere Gedanken und Gefühle.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass beispielsweise eine gekrümmte Körperhaltung Depressionen und Mutlosigkeit fördert. Ein Kopfnicken erzeugt in unserem Kulturkreis zustimmende, ein Kopfschütteln hingegen ablehnende Gedanken. Ein Gefühl oder ein Gedanke kann also einen körpersprachlichen Ausdruck hervorrufen. Und umgekehrt kann eine bestimmte Körperhaltung ein Gefühl erzeu-

gen oder einen Gedanken blockieren. Sie können sich natürlich kontrollieren und so tun als ob. Aber kann das funktionieren?

Machen Sie den Test

- ◆ Stellen Sie sich vor, Sie hätten gerade eine traurige Nachricht erhalten. Sie sitzen da, niedergeschlagen, völlig kraftlos, mit hängenden Schultern, gesenktem Kopf und nach unten gezogenen Mundwinkeln. Automatisch werden Sie die Last in Ihrem Nacken spüren. Versuchen Sie, in dieser Haltung einen positiven Gedanken zu fassen. Es wird kaum funktionieren.
 - ◆ Und jetzt umgekehrt: Richten Sie sich auf, Brust raus, Kopf nach oben, Blick nach vorne, ein Lächeln auf den Lippen. Atmen Sie tief ein und versuchen Sie jetzt, an etwas Negatives zu denken. Es wird Ihnen nicht gelingen.
 - ◆ Ziehen Sie Ihre Augenbrauen so hoch wie möglich, sodass Ihre Augen weit geöffnet sind. Versuchen Sie nun, wütend zu sein und auch so zu wirken. Wahrscheinlich müssen Sie bei diesem vergeblichen Unterfangen über sich selbst lachen. Wenn Sie hingegen die Augenbrauen eng zusammenziehen und Ihre Augen ganz klein werden, wird Ihnen die Empfindung »Ärger« oder »Wut« viel leichter gelingen.
 - ◆ Beißen Sie nun die Zähne fest zusammen und denken Sie gleichzeitig positiv. Kaum möglich, oder?
-

Wie dieser Mechanismus funktioniert? Ganz einfach: Unser Körper verbindet mit bestimmten Körpersignalen bestimmte Gefühle. Bei einer entsprechenden Muskelbewegung wird daher unser hormonelles System aktiviert, das dafür sorgt, dass sich ein Körperausdruck tatsächlich auf unsere Stimmung auswirkt. Angenommen, unsere Mundwinkel zeigen nach oben, weil wir gerade lachen. Dann denkt unser Gehirn, dass wir fröhlich sind, und schüttet Glückshormone aus.

Gedanken beeinflussen die Körpersprache

Doch wir können nicht nur mithilfe unserer Körpersprache unsere Stimmung beeinflussen. Auch die umgekehrte Wirkungsweise ist möglich – wenn auch schwieriger umzusetzen. Unsere Gedanken haben einen starken Einfluss auf unsere Körpersprache und damit auf unser Erscheinungsbild. Diesen wichtigen Mechanismus sollten wir ebenso beachten und im Berufsleben nutzen. Ein gutes Beispiel dafür sind Spitzensportler, die sich mental auf Sieg programmieren und das Ziel schon vor ihrem geistigen Auge erreichen, bevor sie überhaupt gestartet sind.

Auch im alltäglichen Leben zeigt sich immer wieder: Mit ein wenig Mentalhygiene fühlen wir uns besser, strahlen automatisch mehr Kompetenz aus, können von vornherein mehr Pluspunkte auf unserem Sympathiekonto verbuchen und bewältigen etwaige Nervosität effektiver. Entscheidend dabei ist: So, wie Sie wirken wollen, so müssen Sie sich auch wirklich fühlen. Sie möchten einen sympathischen, authentischen und kompetenten Eindruck auf andere machen? Dann müssen Sie zuallererst selbst von sich überzeugt sein. Alles andere wäre nur gespielt und wirkt auch so. Das bedeutet für Sie: Spielen Sie Ihre Rolle zu 100 Prozent, sonst wirkt es unstimmig. Und damit würden Sie gewiss nicht gewinnen, im Gegenteil. Finden Sie Ihre individuelle Körpersprache, Ihre Haltung, Gestik und Mimik. Sie sollte Teil Ihrer Persönlichkeit sein und macht Sie einzigartig.

Der Körper verrät sich

Wir können sowohl Einfluss auf unsere Gedanken als auch auf unsere Körperhaltung nehmen. Positive Gedanken wirken sich entsprechend positiv auf unsere Körpersprache aus. Diesen glücklichen Effekt sollten Sie sich wann immer möglich zunutze machen. Menschen, die mental mit sich im Reinen sind, erkennen wir beispielsweise an ihrer aufrechten Körperhaltung und einem offenen, der Umwelt zugewandten Blick. Wer hingegen negative Gefühle hat oder sich grämt, wird seine Schultern nach vorne fallen lassen und seinen Blick nach unten richten. Tragen Sie also so oft wie möglich eine imaginäre Krone auf dem Kopf!

Mit der passenden Körpersprache überzeugen

Visuelle Einflüsse spielen bei unseren Entscheidungen eine immer größere Rolle. Ein Beispiel dafür ist die Politik. Lange Zeit war der ausschlaggebende Qualitätsmaßstab für Volksvertreter ihr inhaltliches Programm. Nach und nach wurde dieses Kriterium erweitert: zuerst um das Kommunikationstalent der Politiker und schließlich um ihre Fähigkeit, sich selbst darzustellen. Öffentliche Fernsehduelle von Spitzenkandidaten gehören mittlerweile zum Standardprogramm eines Wahlkampfes und tragen entscheidend zum Ausgang politischer Wettbewerbe bei.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch in der freien Wirtschaft beobachten. Haben Konzernchefs und Unternehmer früher eher anonym agiert, ist mittlerweile der Typ »Vorzeigeunternehmer« gefragt, der mehr und mehr ins Licht der Öffentlichkeit tritt. Die Anforderung ist stets dieselbe: Um die gewünschte Wirkung zu erzielen, muss der Auftritt beeindrucken.

Der Kern des Erfolges

Trotz Globalisierung, dezentralem Arbeiten und virtueller Vernetzung wird die Wirkung eines Menschen noch immer von einem ganz simplen Aspekt bestimmt: Sind wir unserem Gegenüber sympathisch oder nicht? Das Unterbewusstsein entscheidet instinktiv über diese Frage. Es kommt auf unseren »Auftritt« an und dieser wird zu über 80 Prozent durch unsere Körpersprache definiert. Doch was genau bedeutet »Körpersprache«? Genau: Sprechen ohne Worte, nonverbale Kommunikation. Das tun wir durch alle bewussten und unbewussten Bewegungen – also durch Körperhaltung, Gestik, Mimik und Stimme.

Generell basiert Kommunikation auf einer Sach- und auf einer Beziehungsebene. Während die Sachebene der Übermittlung konkreter Informationen dient und fast ausschließlich verbal abläuft, wird die Beziehungsebene durch Gefühle und emotionale Verbindungen bestimmt, die vor allem nonverbal zum Ausdruck gebracht werden. Das heißt: Selbst wenn Sie kein Wort sagen, kommunizieren Sie mit Ihrem Gegenüber. Ihre Augen, Hände, Beine und Ihre Körperhaltung senden Signale aus. Sie wirken interessiert oder gelangweilt, entspannt oder gestresst, offen oder verschlossen, freundlich oder aggressiv.

Solche Botschaften senden Sie zu einem großen Teil unbewusst aus, also ohne es zu merken und auch ohne es zu wollen. Doch der Körper lügt nicht. Entweder unterstreicht er Ihre verbalen Aussagen oder er sendet widersprüchliche Signale, die für jeden sichtbar sind. Deshalb überrascht es nicht, dass viele Unternehmen bei Bewerbungsgesprächen ein besonderes Augenmerk auf die Körpersprache der Kandidaten legen. Bewerber, die ihren Lebenslauf und ihre Erfahrungen an manchen Stellen etwas »schönfärben«, verraten ihre Schwachstellen oft durch ihre Gestik, Mimik und Körperhaltung. Je mehr Personaler & Co. den Bewerbern ein gutes Gefühl und damit eine gewisse Sicherheit vermitteln, desto eher werden diese ihr »wahres« Verhalten zeigen können. Viele verräterische Signale entstehen schließlich nur durch einen erhöhten Adrenalin Spiegel.

Warum unsere Körpersprache mehr über unsere Persönlichkeit verrät als tausend Worte, ist leicht erklärt. Gedanken und Körpersprache sind eine untrennbare Einheit und beeinflussen sich gegenseitig. So lässt sich nicht nur unsere momentane Gefühlslage an unserem Verhalten ablesen. Auch Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens gemacht haben, prägen unsere Haltung, Gestik und Mimik. Der Körper ist quasi ein Spiegelbild unserer Seele und eine persönliche Visitenkarte, die unser Inneres offenbart.

Das bedeutet keineswegs, dass wir unsere Körpersprache pausenlos kontrollieren müssen, um beruflich erfolgreich zu sein. Es kommt nur darauf an, dass sich die verbale und die nonverbale Kommunikation auf derselben Ebene abspielen. Unsere Worte sollen durch unser Verhalten bestätigt werden, indem wir auf beiden Ebenen dieselbe Botschaft vermitteln. Wir würden wohl kaum daran zweifeln, dass jemand verärgert ist, wenn er mit der Faust auf den Tisch haut und dabei energisch vor sich hin schimpft. Von einem Freund, der sich angeblich freut, uns zu sehen, erwarten wir einen fröhlichen Gesichtsausdruck. Und einem kleinen Kind, das bitterlich weint, weil es sein Kuscheltier verloren hat, glauben wir seine Trauer sofort.

Manchmal kann unsere Körpersprache Worte sogar komplett ersetzen. Denken Sie nur an zwei besonders wichtige Signale: Nicken und Kopfschütteln, um Zustimmung oder Ablehnung auszudrücken. Ohne ein zusätzliches Wort weiß jeder Mensch bereits von klein auf sofort, was damit gemeint ist.

Zeigen Sie, was Sie sagen!

Wenn jemand seine Hilfe anbietet, setzt das wirkliche Bereitschaft voraus. Steht er mit verschränkten Armen vor uns, suggeriert er genau das Gegenteil. Oder: Wenn jemand von intensiven Gefühlen spricht, erwarten wir ein entsprechendes Verhalten. Ist er emotional bewegt, dann ist er auch körperlich bewegt. Wenn die Worte eines Menschen eine andere Botschaft vermitteln als seine Körpersprache, macht uns das misstrauisch. Es wirkt inkongruent und lässt nicht gerade die Sympathiewerte steigen.

Auf Kongruenz achten

Vermeiden Sie jegliche Diskrepanz zwischen den Signalen, die Ihr Körper sendet, und Ihren Worten. Ein solcher Widerspruch entsteht dadurch, dass wir etwas sagen, was wir nicht wirklich denken oder fühlen. Wir tun das, weil wir vielleicht eine Erwartungshaltung erfüllen möchten oder weil wir einer unerfreulichen Diskussion aus dem Weg gehen wollen. Um stimmig, also kongruent zu wirken, müssen Sie sich bereits vor einer Situation darüber Gedanken machen, wie Sie wirken möchten und was die Knackpunkte sein könnten. Nur mit einer guten verbalen und nonverbalen Vorbereitung schaffen Sie es, auch in schwierigen Situationen zu punkten und Kongruenz auszustrahlen. Kritisch wird es, wenn Ihr Adrenalinpegel zu hoch ist; dann besteht die Gefahr, dass Sie sich nonverbal nicht mehr kontrollieren können. Warum ist das so? Bei erhöhter Nervosität tendieren wir häufig dazu, in unser ursprüngliches Verhalten zurückzukehren. Doch Übung macht den Meister.

Körpersprache richtig entschlüsseln

Ich möchte Ihnen zunächst eine kleine Geschichte erzählen. Eines der weltweit führenden Business-Travel-Management-Unternehmen hatte es sich zum Ziel gesetzt, bei all seinen Partnern ein einheitliches Softwareprogramm einzuführen, um auf dem globalen Parkett weiterhin erfolgreich agieren zu können. Eine Führungskraft präsentierte allen

Franchise-Partnern das neue Konzept, die geplanten Einführungsprozesse, Konsequenzen und Vorteile. Kein einfaches Thema, da gleichzeitig die Grundsätze der Unternehmensführung geändert werden mussten. Zunächst lief alles gut. Der Mann präsentierte vertrauensvoll und souverän. Die Botschaften kamen an, die Partner zeigten hohes Interesse, und man konnte förmlich spüren, dass ihnen so einige Fragen durch den Kopf gingen.

Doch am Ende der Präsentation machte der Redner einen schwerwiegenden Fehler. Er verschränkte die Arme vor der Brust und sagte: »Große Veränderungen stehen uns bevor. Sicherlich gibt es noch viele Fragen. Bitte fragen Sie mich, ich bin offen dafür.« Plötzlich trat eine unangenehme Stille ein. Die Zurückhaltung und Unsicherheit der Zuhörer war mit Händen zu greifen. Und niemand stellte eine Frage.

Warum war das so? Weil das Publikum irritiert war. Die Körpersprache des Redners stimmte einfach nicht mit dem überein, was er sagte. Die verschränkten Arme waren in dieser Situation das denkbar schlechteste nonverbale Signal, da es grundsätzlich als Zeichen von Desinteresse oder Ablehnung interpretiert wird. Ein Trugschluss, wenn die entsprechende Situation – wie im gerade beschriebenen Beispiel – außer Acht gelassen wird. In den meisten Fällen ist es schlichtweg eine bequeme Haltung. Um körpersprachliche Signale wirklich sinnvoll interpretieren zu können, müssen also viele Faktoren mit einbezogen werden.

Die größten Fehler beim ersten Eindruck

Wir alle tendieren dazu, Menschen aufgrund des ersten Eindrucks zu beurteilen, den wir von ihnen haben. Dieser Urinstinkt trägt uns zwar selten komplett, aber wir liegen damit auch keineswegs immer vollkommen richtig. Die häufigsten Missverständnisse, Fehldeutungen und Irrtümer, die bei der Interpretation körpersprachlicher Signale immer wieder zu Ungereimtheiten führen, lernen Sie im Folgenden kennen.

Das vorschnelle Urteil

Verschränkte Arme bedeuten Desinteresse. Greift sich jemand an die Nase, dann lügt er. Zeigt er mit dem Zeigefinger, dann droht er. Versteckt er die Arme unter dem Tisch, dann ist er unsicher. Diese und weitere körpersprachliche Verhaltensweisen gibt es reichlich, und die jeweilige

»Übersetzung« beziehungsweise Interpretation kann durchaus in vielen Fällen zutreffen – jedoch nicht immer. Möglicherweise gehört eine bestimmte Geste einfach zur individuellen Körpersprache einer Person, zu ihrer sogenannten Baseline, also zu ihrem Normalverhalten.

Die persönliche Baseline

Ein Beispiel ist die klassische Haltung von Angela Merkel, die oft genug von den Medien in die Mangel genommen wird. Die Politikerin zeigt häufig ihr berühmtes »Spitzdach« (auch bekannt als »Merkel-Raute«), bei dem sie die Fingerspitzen vor dem Bauch aneinanderlegt. Diese Geste, die als abwehrendes oder konzentriertes Signal gedeutet werden kann, hat bei ihr eine ganz andere – mehr noch: gar keine Bedeutung. Es ist eine reine Gewohnheit, die zu ihr gehört, ihre persönliche Baseline. Am Anfang ihrer Karriere wusste sie nicht wohin mit den Händen. In dieser Position hat sie das Gefühl, dass sie ihre Hände – die ja so verräterisch sein können – unter Kontrolle hat.

Jeder Mensch ist einzigartig und zeigt daher auch ein persönliches körpersprachliches Muster, das man bei einer ersten Begegnung noch nicht erkennt. Dazu eine Erfahrung, die ich selbst gemacht habe: Ich wurde von einem namhaften Unternehmen eingeladen, ein Angebot für Schulungen der Außendienstmitarbeiter abzugeben. Mit mir kamen noch zwei andere Trainer schließlich in die Endausscheidung und durften ihr Leistungsangebot persönlich vorstellen. Anwesend waren der Unternehmenschef, der Personalleiter und dessen Assistentin. Ich musste als Letzte präsentieren, und es lief nicht besonders gut. Die beiden anderen Anwärter legten eine perfekte PowerPoint-Präsentation hin, ich dagegen kam mit leeren Händen – ein denkbar schlechter Start. Zu allem Überfluss saß der Chef während der gesamten Präsentation zurückgelehnt und mit verschränkten Armen auf seinem Stuhl, sah mich kaum an, nickte nicht, lachte nicht und zeigte auch sonst keinerlei Regung. Als ich fertig war, sagte er nur »Danke«, auch das, ohne mich anzusehen, und ich verließ den Raum.

Ich hatte den Auftrag innerlich schon abgeschrieben, als die Assistentin mich zum Ausgang brachte und meinte: »Mein Chef war begeistert. Ich bin überzeugt, dass Sie den Auftrag bekommen.« Ich war mehr als irritiert. Doch tatsächlich rief der Personalentscheider schon am nächsten Tag an und erteilte mir den Auftrag. Was war der Grund für diese falsche Interpretation? Ich hatte schlicht und einfach nicht die Möglich-

keit berücksichtigt, dass die zurückhaltende Körpersprache des Chefs sein gängiges Verhalten war – seine Baseline.

Der direkte Vergleich

Wenn ich unsicher bin, tendiere ich dazu, permanent zu lächeln, ich habe eine hohe Spannung in meinem Körper und agiere allzu bewusst mit meinen Händen. Nehme ich eine solche Geste bei einem anderen Menschen wahr, sollte ich darauf achten, diese nicht genau so zu interpretieren. Einmal traf ich auf einem Kundenevent nach meinem Vortrag auf einen Mann, der mich nicht aus den Augen ließ. Ich spürte, dass er Kontakt aufnehmen wollte. Da ich neugierig bin, sprach ich ihn direkt darauf an. Er lobte den Inhalt und die Kurzweil meines Referats. Bei einer Aussage war ich jedoch geplättet: »Sie sind das Pendant von Anke Engelke. Und ich finde die Frau klasse.«

Kein Wunder, dass ihm meine Performance gefiel, er hatte seine Beurteilung von Anke Engelke direkt auf mich übertragen. Assoziieren wir eine Eigenschaft, das Aussehen, die Stimmlage oder die Haltung einer Person mit etwas oder jemand Positivem, dann fällt in der Regel die Beurteilung positiv aus – allerdings gilt das auch für den umgekehrten Fall. Das wurde in vielen Tests nachgewiesen und wird »Halo-Effekt« genannt.

Ohne Kontext

Um Körpersprache zutreffend zu interpretieren, muss immer auch der Kontext beachtet werden: der Beweggrund, die Beziehung zum Gesprächspartner, die Räumlichkeiten, die Tagesverfassung, vorangegangene Begegnungen und so weiter.

Einige Beispiele dafür: Nehmen wir an, Sie sind Führungskraft und umarmen eine Ihrer Mitarbeiterinnen innig, was von einigen anderen Mitarbeitern beobachtet wird. Bei diesen könnte nun leicht der Eindruck entstehen, dass diese Mitarbeiterin von Ihnen bevorzugt wird. Dabei wollten Sie sie nur trösten, weil ihr Kind im Krankenhaus liegt. Oder: Sie sitzen mit Mitarbeitern in einem Meeting, gähnen plötzlich und strecken Ihre Arme nach vorne. Was wird Ihr Team wohl denken? Richtig: dass Sie die Vorschläge langweilig finden oder Ihnen das Meeting zu langatmig ist. Keiner weiß, dass Sie gerade einen Langstreckenflug hinter sich haben und nur gegen den Jetlag ankämpfen.

Wie sich Pannen vermeiden lassen

Wenn Menschen erfahren, dass ich Körpersprache-Expertin bin, reagieren sie häufig so: Sie erstarren, wissen nicht mehr wohin mit ihren Händen und fühlen sich unwohl. Sie denken vermutlich, dass ich auf jede kleinste Geste achte und sie im Handumdrehen »durchschaue«. Aber auch ein Experte für Körpersprache kann nicht zu 100 Prozent zutreffend analysieren, was in einem Menschen vorgeht. Tatsache ist jedoch, dass wir alle – ob nun Experte oder nicht – die Menschen um uns herum ständig beurteilen. Dies geschieht meist jedoch unbewusst. Es lohnt sich also, die eigene Beobachtungsgabe zu trainieren, um die Treffsicherheit zu erhöhen. Und das geht so:

Berücksichtigen Sie individuelle Gewohnheiten

Wie Sie inzwischen wissen, hat jeder Mensch seine individuelle Körpersprache – seine Baseline. Beobachten Sie deshalb immer zuerst das individuelle körpersprachliche Normalverhalten eines Menschen oder seine kommunikativen Gewohnheiten. Diese offenbaren sich am besten in einer stressfreien Situation. Je häufiger Sie mit einer Person in Kontakt treten, desto einfacher ist es, deren Baseline zu identifizieren. Denken Sie nur an einen Ihnen nahestehenden Menschen. Sie fühlen unbewusst sofort, wenn etwas nicht in Ordnung ist, wenn sein Verhalten von seiner Baseline abweicht, und sei es auch nur minimal.

Beobachten Sie deshalb genau das Verhalten Ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Freunde und schaffen Sie jeweils eine Basis, um Verhaltensänderungen leichter wahrzunehmen. Sollten Sie keinen längeren Zeitraum zur Verfügung haben, dann nutzen Sie ein Gespräch über belanglose, nicht emotionale Themen, um das Verhalten Ihres Gegenübers zu beobachten. Prägen Sie sich Mimik, Körperhaltung, Armbewegungen, Stand, Sitzhaltung und allgemeine körpersprachliche Ausdrücke ein, die signifikant für diese Person sind:

- ◆ Ist der Gesichtsausdruck locker oder angespannt?
- ◆ Ist die Haltung selbstbewusst oder unsicher?
- ◆ Sind die Gesten gelassen oder nervös?
- ◆ Ist die Laune gut oder schlecht?
- ◆ Ist Ihr Gegenüber freundlich oder angriffslustig?

Verändert sich während des Gesprächs die entschlüsselte Baseline, dann sollten Sie aufmerksam sein. Hat Ihr Gegenüber zum Beispiel seine Aussagen immer stark mit den Händen untermalt und zeigt plötzlich keine Gesten mehr, kann das auf eine wachsende Anspannung deuten. Wird ein neutraler Gesichtsausdruck plötzlich zum permanenten, jedoch unecht wirkenden Lächeln, kann das ein Zeichen von Angst sein. Auch wenn das Sprechtempo plötzlich erheblich schneller wird und die Stimmlage sich erhöht, ist das ein mögliches Zeichen von Nervosität. Andererseits kann eine plötzliche Abweichung vom üblichen Verhalten auch ein Hinweis darauf sein, dass die Person an für sie bedeutende Begebenheiten denkt oder bestimmte Gedankengänge durchspielt. Tja, und Gedanken lesen kann niemand.

Unterscheiden Sie universelle und individuelle Signale

Es gibt körpersprachliche »Vokabeln«, die bei allen Menschen ähnlich oder sogar identisch sind. Emotionen sind universell und auch international. Presst jemand beide Lippen zusammen und Teile der Lippen verblassen dabei, ist garantiert Wut oder Zorn im Spiel. Hebt jemand die Schultern an, um seinen empfindlichen Halsbereich zu schützen, ist sein Kopf starr und bewegen sich nur noch die Augen, kann man davon ausgehen, dass dieser Mensch ängstlich ist oder zumindest in diesem Moment Angst hat.

Setzen Sie Signale in den Kontext

Ein einzelnes Signal reicht nicht aus, um den Menschen dahinter einzuschätzen – ebenso wenig, wie sich aus einem einzelnen Wort der Inhalt eines Satzes herauskristallisieren lässt. Signale müssen häufiger oder in Kombination mit anderen auftreten. Nur weil sich jemand einmal kurz mit der Hand vor den Mund fährt, heißt das nicht automatisch, dass er etwas verheimlichen möchte. Interesse zeigt sich beispielsweise darin, dass jemand beide Augenbrauen leicht nach oben zieht, Ihnen konstanten Blickkontakt schenkt, sich Ihnen mit dem ganzen Körper zuwendet und die Mimik dabei entspannt wirkt. Wer ab und zu nickt, den Gesprächspartner eventuell leicht berührt oder eine Berührung andeutet, verstärkt diesen interessierten Eindruck noch.

Beobachten Sie jedoch in einem Meeting, dass der Kunde häufig auf die Uhr oder zur Tür blickt, mehr auf der Stuhlkante als auf dem Stuhl sitzt, den Oberkörper von Ihnen abwendet und mit der Fußspitze schon

Richtung Tür wippt, sind auch diese Signale relativ deutlich. Lassen Sie ihn gehen, er hat kein Interesse oder keine Zeit mehr.

Idiosynkratische Signale

Bei manchen Menschen zeigen sich besondere individuelle Merkmale, die sogenannten idiosynkratischen Signale. Spricht zum Beispiel jemand grundsätzlich mit abgespreizten Fingern oder zuckt beim Gespräch permanent mit den Schultern, dann ist das ein für diesen Menschen typisches Verhalten.

Zudem fällt Körpersprache in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich aus, abhängig von gesellschaftlichen und beruflichen Normen, den kulturellen Gepflogenheiten, dem Geschlecht und den Erwartungen der Zuhörer, Mitarbeiter und Kollegen. So werden Sie sich als Führungskraft im eigenen Unternehmen anders verhalten und bewegen als in einem fremden. Mit einem gleichrangigen Kollegen werden Sie anders sprechen als mit einer Person, die einen untergeordneten Status hat. In der Kaffeeküche wird ein Gespräch eher im Plauderton ausfallen als am Besprechungstisch. Entsprechend locker wird auch die Körperhaltung sein.

Ein Seismograph für die Wahrheit

Wie können wir anhand nonverbaler Signale erkennen, dass der Gesprächspartner gerade nicht ganz ehrlich ist oder nicht zu dem steht, was er sagt? Ganz einfach: Gefühle wie Angst, Unsicherheit oder Nervosität offenbaren sich unbewusst in Gestik, Mimik und Körpersprache und lassen sich kaum kontrollieren. Besonders betroffen sind die distalen Bereiche. Das sind jene Teile des Körpers, die am weitesten vom Herzen entfernt sind, etwa Füße und Finger. Aber auch anhand von sogenannten Mikroausdrücken – kleinen schnellen Veränderungen im Gesicht – können wir wahrnehmen, was in unserem Gegenüber vorgeht. Beim Lügen oder Flunkern beispielsweise verändern sich Gesichtsausdruck und Körperhaltung – wenn auch nur für Bruchteile von Sekunden.

Viele Menschen nehmen diese Minisignale zwar nicht bewusst wahr,

haben aber das untrügliche Gefühl, dass etwas nicht ganz stimmig ist. Psychologen haben herausgefunden, dass wir uns mit fünfmal größerer Wahrscheinlichkeit auf die Körpersprache verlassen, wenn bei einem Gesprächspartner ein Widerspruch zwischen dem gesprochenen Wort und seiner Körpersprache besteht. Trotzdem sollten Sie auch da nie vorschnelle Schlüsse ziehen. Hier sei noch einmal ausdrücklich erwähnt: Nur die Betrachtung des gesamten Körpers und der Gesamtsituation ermöglicht es uns, eine vermittelte Botschaft weitgehend zuverlässig einzuordnen.

Kennen Sie Ihre »ehrlichsten« Körperteile?

Das sind die Füße! Schuld daran ist das limbische System in unserem Gehirn. Es sorgt dafür, dass wir auf jene Körperteile, die am weitesten vom Gehirn entfernt sind, am wenigsten Einfluss haben. Wenn wir unser Gegenüber schnell einschätzen wollen, sollten wir also mit dem »Scan« unten beginnen und uns nach oben hocharbeiten. Wer zum Beispiel im Gespräch den Fuß in Richtung seines Gesprächspartners hält, ist mit dem, was er hört, einverstanden. Umgekehrt signalisiert ein abgewandter Fuß keine Übereinstimmung.

Mikroausdrücke – einen Lidschlag lang

»Man lügt wohl mit dem Munde; aber mit dem Maule, das man dabei macht, sagt man doch die Wahrheit.« Schon Friedrich Nietzsche, der Urheber dieses Zitats, erkannte die Existenz sogenannter mimischer Mikroausdrücke, die Auskunft über die wahren Gedanken und Gefühle eines Menschen geben können. Doch nicht nur Ihr Gesicht kann Bände sprechen, sondern natürlich auch das Ihres Gegenübers. Haben Sie sich nicht auch schon gefragt, was Ihr Gesprächspartner gerade wirklich fühlt oder denkt? Ob er die Wahrheit spricht? Wenn Sie daran zweifeln, achten Sie genau auf seine Mimik. Folgende Signale sprechen für die Unwahrheit:

- ◆ Plötzliche Emotionen, die zu lange dauern oder zu spät kommen
- ◆ Ein regloses Pokerface
- ◆ Ein mimischer Ausdruck, der nicht mit der verbalen Aussage übereinstimmt

- ◆ Ein auffällig kontrolliertes Verhalten
- ◆ Wegwerfende oder wegwischende Bewegungen als Verlegenheitsgesten

Egal, ob bei Politikern, Entscheidungsträgern in der Wirtschaft oder Verhandlungspartnern im Berufsalltag: Das Gesicht ist dank der Mikroausdrücke ein offenes Buch. Diese Gesichtsregungen erscheinen schnell, sehr schnell sogar – zwischen 125 und 150 Millisekunden lang – und können vom Sender nicht kontrolliert werden. Es ist allerdings auch nicht einfach, sie wahrzunehmen. Nur ein winziger Prozentsatz der Menschen ist in der Lage, jede Emotion richtig zu beurteilen. Für den Laien heißt das: üben, üben und nochmals üben.

Eine Möglichkeit: Zeichnen Sie Talkshows auf und beobachten Sie die Gesprächsteilnehmer möglichst genau. Schauen Sie sich die Szenen immer wieder an und stoppen Sie an der Stelle, an der Sie einen »verdächtigen« mimischen Ausdruck wahrzunehmen glauben. Oder: Führen Sie ein Eigenstudium durch. Suchen Sie sich dazu typische Bilder der universellen Mikroausdrücke und versuchen Sie, diese vor dem Spiegel nachzustellen. Der Effekt dieses Selbststudiums: Durch das Aktivieren der Muskulatur verankert Ihr Gehirn die entsprechenden Emotionen. Nehmen Sie nun diese Muskelregungen im Gesicht eines anderen Menschen wahr, dann sorgen die Spiegelneuronen in Ihrem Gehirn dafür, dass die jeweilige Emotion sozusagen »abgerufen« wird.

Die acht universellen Gesichtsausdrücke

Jeder Mensch – unabhängig von Nation oder Kulturkreis – hat bei seiner Geburt acht universelle Gesichtsausdrücke im Repertoire. Die meisten dieser minimalen und blitzschnellen Regungen erkennen wir rund um die Augen und den Mund. Aber wie? Blicken Sie bei Ihren entscheidenden Fragen direkt in das Gesicht Ihres Gegenübers, nehmen Sie dort ein imaginäres Dreieck mit der Spitze nach unten ins Visier und richten Sie Ihren Fokus auf beide Augen und den Mund. Nun können Sie die folgenden wichtigsten Mikroausdrücke erkennen: Fröhlichkeit, Ekel, Verachtung und Zynismus, Angst, Überraschung, Traurigkeit, Sorge sowie Wut.