



**STEFAN SPIES**

# Der Gedanke lenkt den Körper

Körpersprache – Erfolgsstrategien eines Regisseurs

| Hoffmann und Campe |



STEFAN SPIES

# **Der Gedanke lenkt den Körper**

Körpersprache – Erfolgsstrategien  
eines Regisseurs

| Hoffmann und Campe |

1. überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2010  
Copyright © 2010 by Hoffmann und Campe Verlag,  
Hamburg [www.hoca.de](http://www.hoca.de)  
Fotos: Johannes Seyerlein Satz: atelier eilenberger, Leipzig  
ISBN 978-3-455-50162-9

Datenkonvertierung eBook:  
Kreutzfeldt digital, Hamburg  
[www.kreutzfeldt.de](http://www.kreutzfeldt.de)



HOFFMANN  
UNDCAMPE

---

*Ein Unternehmen der*  
GANSKE VERLAGSGRUPPE

## Inhalt

Vorwort	<a href="#">13</a>
Einleitung	<a href="#">15</a>
<b>DER AUTHENTISCHE KÖRPER</b>	
<b>... Ihr Kapital auf dem Weg nach oben</b>	<a href="#">19</a>
Die Idee, anders wirken zu wollen	<a href="#">23</a>
<i>Der Körper folgt der inneren Haltung</i>	<a href="#">25</a>
<i>Der »Status« - Schlüssel zur verborgenen Einstellung</i>	<a href="#">28</a>
<i>Die »Situation« - Grundlage jeder Bewertung</i>	<a href="#">31</a>
<b>DER ERSTE EINDRUCK</b>	
<b>... für ihn gibt es keine zweite Chance</b>	<a href="#">33</a>
Die Situation: Der Eindruck anderer ist Ihr Auftritt	<a href="#">36</a>
<i>Handeln statt wirken</i>	<a href="#">37</a>
<i>Zeigen statt reden</i>	<a href="#">38</a>
<i>Meinen statt vorgeben</i>	<a href="#">39</a>
Im Raum: Ihr Verhältnis zum Raum bestimmt Ihre Präsenz	<a href="#">43</a>
<i>Gast oder Gastgeber - so dominieren Sie im Raum</i>	<a href="#">44</a>
Der Körper: Hände und Augen schaffen Kontakt	<a href="#">48</a>
<i>Varianten der Begrüßung - Varianten der</i>	<a href="#">49</a>
<i>Verbundenheit</i>	

Ihr Auftritt: Eine klare Einstellung schafft eine klare Körpersprache	<a href="#">51</a>
<i>Klar und bestimmt</i>	<a href="#">56</a>
<i>Interessiert und aufgeschlossen</i>	<a href="#">57</a>
<i>Begeistert und animierend</i>	<a href="#">59</a>
<i>Energisch und fordernd</i>	<a href="#">61</a>
<i>Wohlwollend und großzügig</i>	<a href="#">63</a>

## **DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH**

### **... gelassen auf dem heißen Stuhl** [69](#)

Die Situation: Eine optimale Einstellung führt zum optimalen Auftritt	<a href="#">73</a>
<i>Der erfolgreiche Einstieg - so bereiten Sie ihn mental vor</i>	<a href="#">74</a>
<i>Gefolgschaft und Führungsstärke - so zeigen Sie beides</i>	<a href="#">77</a>

Im Raum: Im fremden Revier den eigenen Standpunkt finden	<a href="#">79</a>
<i>Der »gedachte Raum« - so gewinnen Sie Präsenz</i>	<a href="#">80</a>
<i>Ihre Sitzposition - so nutzen Sie die Raumlogik für Ihre Zwecke</i>	<a href="#">81</a>

Der Körper: Unter Hochspannung souverän bleiben	<a href="#">82</a>
<i>Souverän und aufmerksam - Ihre Haltung</i>	<a href="#">83</a>
<i>Aufrecht und kontaktfreudig - Ihr Kopf</i>	<a href="#">86</a>
<i>Offen und direkt - Ihre Augen</i>	<a href="#">87</a>
<i>Erzählend und lebhaft - Ihre Hände</i>	<a href="#">88</a>

Ihr Auftritt: So treffen Sie den Nerv Ihres Vorgesetzten	<a href="#">93</a>
<i>Unterschiedliche Cheftypen - so stellen Sie sich ein</i>	<a href="#">94</a>

## **DER UMGANG MIT KOLLEGEN**

**... denn jeder hat die Kollegen, die er verdient** [103](#)

Die Situation: Sympathie öffnet Türen [106](#)

*Sympathische Verhältnisse erfordern Disziplin* [107](#)

*Selbstsicheres Auftreten erzeugt Sympathie* [109](#)

*Interesse am anderen erzeugt Sympathie* [110](#)

*Gemeinsamkeiten erzeugen Sympathie* [113](#)

Im Raum: So verteidigen Sie sich gegen Übergriffe [117](#)

*Territorium verteidigen heißt Status verteidigen* [118](#)

*Defensiver Widerstand* [120](#)

*Offensiver Widerstand* [124](#)

Ihr Körper: Wie Sie Brücken bauen und Grenzen setzen [128](#)

*Die Brücke zum Mitarbeiter* [129](#)

*Die Brücke zum Vorgesetzten* [132](#)

*Die Kunst, Grenzen zu ziehen* [134](#)

Ihr Auftritt: Von Mensch zu Mensch [137](#)

*Verborgene Absichten - so reagieren Sie flexibel* [139](#)

*Raum für andere - so unterstützen Sie* [140](#)

*Gespür für Dynamik - so tauschen Sie sich aus* [142](#)

*Standpunkte beziehen - so setzen Sie sich durch* [144](#)

*Messen mit Maß - so bewerten Sie* [146](#)

## **DER ORGANISIERTE SMALL TALK**

**... das kleine Gespräch mit der großen Wirkung** [149](#)

Die Situation: Akteur auf einer unsichtbaren Bühne

	<a href="#"><u>152</u></a>
Im Raum: Standpunkte erzählen, wo Sie willkommen sind	<a href="#"><u>153</u></a>
<i>Ein Netzwerk für den Abend</i>	<a href="#"><u>154</u></a>
<i>Kontakt zu einer Gruppe</i>	<a href="#"><u>155</u></a>
<i>Kontakt zu einem bestimmten Gesprächspartner</i>	<a href="#"><u>158</u></a>
Der Körper: Die innere Spannung verrät die innere Haltung	<a href="#"><u>159</u></a>
<i>So lassen Sie andere gehen</i>	<a href="#"><u>160</u></a>
<i>So kommen Sie selbst weg</i>	<a href="#"><u>161</u></a>
Ihr Auftritt: Von der Kunst, sich selbst darzustellen	<a href="#"><u>162</u></a>
<i>Grundsätze gelungener Selbstdarstellung</i>	<a href="#"><u>163</u></a>
<i>Körpersprache des Erfolgreichen</i>	<a href="#"><u>165</u></a>
<i>Ein Motiv führt Sie überallhin</i>	<a href="#"><u>167</u></a>
<i>Der richtige Einstieg ins Gespräch</i>	<a href="#"><u>171</u></a>
<i>Welches Thema führt wohin?</i>	<a href="#"><u>173</u></a>
<i>Fallen im Gespräch – Auslöser für Peinlichkeit</i>	<a href="#"><u>174</u></a>
<b>VERKAUFEN UND VERHANDELN</b>	
<b>... Konfrontation vermeiden, Verbindung schaffen</b>	<a href="#"><u>177</u></a>
Die Situation: Locken durch Unterspielen	<a href="#"><u>180</u></a>
<i>Unterspielen – so erzeugen Sie Interesse</i>	<a href="#"><u>181</u></a>
<i>Dramatisieren – so halten Sie das Interesse wach</i>	<a href="#"><u>184</u></a>
<i>Rücksicht – so geben Sie anderen Raum</i>	<a href="#"><u>185</u></a>
<i>Dominanz – so nehmen Sie anderen Raum</i>	<a href="#"><u>186</u></a>
Im Raum: So unterstützen Sie Ihren Standpunkt	<a href="#"><u>190</u></a>

<i>Wendepunkte zeigen die Gesprächsentwicklung</i>	<a href="#"><u>191</u></a>
<i>Distanzieren, annähern, konfrontieren - der Körperabstand</i>	<a href="#"><u>192</u></a>
<i>Abweisen, annehmen, übereinstimmen - der Körperwinkel</i>	<a href="#"><u>193</u></a>
<i>Der Auftritt zu zweit</i>	<a href="#"><u>194</u></a>
Der Körper: Sein Ausdruck hält Sie auf Kurs	<a href="#"><u>195</u></a>
Ihr Auftritt: Reagieren Sie auf unterschiedliche Kundentypen	<a href="#"><u>198</u></a>
<b>SITZUNGEN</b>	
<b>... wie Sie erfolgreich Ihre Interessen durchsetzen</b>	<a href="#"><u>205</u></a>
Die Situation: Inmitten von Königen, Prinzen, Hofnarren und Fußvolk	<a href="#"><u>208</u></a>
<i>Der Mensch im König</i>	<a href="#"><u>209</u></a>
<i>Der König im Menschen</i>	<a href="#"><u>211</u></a>
Im Raum: Körpersprache enthüllt verborgene Netzwerke	<a href="#"><u>212</u></a>
<i>Nähe und Distanz charakterisieren Netzwerke</i>	<a href="#"><u>213</u></a>
<i>Gruppenbildung und Sitzordnung enthüllen</i>	<a href="#"><u>214</u></a>
<i>Bündnisse</i>	
<i>Die sympathische Gruppe kennzeichnet Bündnisse</i>	<a href="#"><u>216</u></a>
<i>Die hierarchische Gruppe kennzeichnet Rangordnung</i>	<a href="#"><u>216</u></a>
Der Körper: Er zeigt die Haltung zum Thema	<a href="#"><u>217</u></a>
<i>Gestik verrät Gesprächsabsichten</i>	<a href="#"><u>219</u></a>
Ihr Auftritt: Wie Sie das Wort bekommen	

und behalten	<a href="#">222</a>
<i>Die Kurzpräsentation innerhalb einer Sitzung</i>	<a href="#">223</a>
<i>Präsentieren im Sitzen</i>	<a href="#">225</a>
<i>Präsentieren im Stehen</i>	<a href="#">226</a>

## **FREIE REDE UND PRÄSENTATION**

<b>... die Quelle der Begeisterung sind Sie</b>	<a href="#">227</a>
---	---------------------

Die Situation: Eine Aufgabe schafft Spannung	<a href="#">233</a>
<i>Den Vortrag als »Vorstellung« denken</i>	<a href="#">234</a>

Im Raum: Mentale Vorbereitung festigt Ihre Präsenz	<a href="#">236</a>
<i>Proben für Präsenz</i>	<a href="#">236</a>
<i>Ihr Stand schafft Standpunkte</i>	<a href="#">237</a>

Der Körper: Die richtige Einstellung führt Sie sicher durch den Vortrag	<a href="#">240</a>
<i>Techniken gegen Lampenfieber</i>	<a href="#">240</a>
<i>Eine Aufgabe belebt die Gestik</i>	<a href="#">243</a>
<i>Ihre Einstellung verfeinert die Mimik</i>	<a href="#">246</a>
<i>Ihre Augen schaffen Kontakt</i>	<a href="#">247</a>

Ihr Auftritt: Eine kluge Dramaturgie erzeugt lebendige Körpersprache	<a href="#">248</a>
<i>Vorbereitung schafft Entspannung</i>	<a href="#">249</a>
<i>Umgehen mit dem Manuskript</i>	<a href="#">250</a>
<i>Umgehen mit Folien</i>	<a href="#">254</a>
<i>Der einsame Auftritt</i>	<a href="#">255</a>
<i>Der anmoderierte Auftritt</i>	<a href="#">257</a>
<i>Pressekonferenzen und Vollversammlungen</i>	<a href="#">258</a>
<i>Stehen und gehen während der Rede</i>	<a href="#">258</a>
<i>Ihr Abschied vom Publikum</i>	<a href="#">260</a>

## **SICH UND ANDERE MOTIVIEREN**

**... nicht reden, sondern sein** [263](#)

Energie: Voraussetzung für die Eigen- und Fremdmotivation [268](#)

*Motivation ist gebündelte Energie* [269](#)

*Ihr Körper unterstützt den dynamischen Auftritt* [270](#)

Glaubwürdigkeit: Der Boden, auf dem Sie stehen [271](#)

Enthusiasmus: Leidenschaft will geübt sein [272](#)

## **DER GEDANKE LENKT DIE SPRACHE**

**... Sprechklang durch Subtext gestalten** [275](#)

Wie spricht man gut? [279](#)

*Atmen - der Körper als Resonanzraum* [279](#)

*Klangfarbe - ergotrop versus trophotrop* [281](#)

*Trophotrop - die Stimme klingt souverän* [281](#)

*Ergotrop - die Stimme klingt motiviert* [283](#)

*Artikulation - Brillanz in der Aussprache* [283](#)

Innere Haltung: Gedanken lenken Sprechklang [285](#)

»Abwechslung« unterstützt lebendiges Sprechen [286](#)

»Spontanes Sprechen« erzeugt Frische [286](#)

»Exklusivität« wertet Inhalte auf [287](#)

»Impulse« lenken den Klang [287](#)

»Stille« schafft Spannung [287](#)

## **CARPE SENSUM**

**...nutze den Sinn**

[289](#)

Stichwortverzeichnis

[296](#)

Meinem Großvater

## Vorwort zur Neuausgabe

*Authentische Körpersprache*, die erste Fassung des vorliegenden Buches, fand in nur fünf Jahren zahlreiche Leser. Erstmals ist die Schauspielerei für die Geschäftswelt nutzbar gemacht worden. Die Resonanz von Lesern und Kritik war beeindruckend, das Projekt geglückt. Für jeden Leser nachvollziehbar, mit zahlreichen Tipps und Beispielen versehen, wurde beschrieben, dass sich das Gestalten von Körpersprache bei weitem nicht im äußerlichen Verändern von Gestik und Mimik erschöpft. Den entscheidenden Impuls für die Körpersprache gibt die innere Haltung.

In den vergangenen Jahren wurde die Arbeit mit Managern verschiedenster Couleur und Ebenen kontinuierlich in diese Richtung weiterentwickelt: Der Gedanke ist es, der den Körper lenkt. Ist die passende Vorstellung von einer beruflichen Herausforderung erst einmal gefunden, stellt sich die adäquate Körpersprache wie von selbst ein. Der neue Buchtitel trägt dieser Vorgehensweise Rechnung. Er benennt nicht mehr das Ziel, ein authentisches Auftreten, sondern den Antrieb der Arbeit: *Der Gedanke lenkt den Körper*.

Das vorliegende Buch wurde gegenüber der letzten Auflage um zwei wichtige Kapitel ergänzt:

*Sich und andere motivieren* ist eine unentwegte und sämtliche beruflichen Situationen umfassende Herausforderung. Wie kann man mittels Körpersprache ein

Motiviertsein glaubhaft unterstützen? Was sollte man beachten, wenn man als Motivator nicht nur über Motivation reden, sondern als solcher auch wirken will? Diese Fragen werden beantwortet, zahlreiche Tipps dazu gegeben.

*Der Gedanke lenkt die Sprache* - und nicht ausschließlich den Körper allein. Die Sprache kann bereits am Telefon unglaublich wirken, wenn sie genervt, abgearbeitet, misstrauisch oder im falschen Moment getrieben, gehetzt, bemüht klingt. Das Kapitel bietet zahlreiche Hinweise zur gezielten Gestaltung von Sprechklang. Sowohl Berufsanfängern, deren innere Angespanntheit durch die Stimme hörbar wird, als auch gestandenen Führungskräften, die matt und routiniert sprechen, wird hier ein Weg aufgezeigt, Sprache souveräner beziehungsweise lebhafter klingen zu lassen.

Praktischer Helfer im beruflichen Alltag ist die Applikation *Der Gedanke lenkt den Körper - Tools*. Zahlreiche berufliche Standardsituationen vom ersten Eindruck bis hin zur Präsentation ermöglichen den schnellen Zugang zu den essenziellen *do's* and *dont's*. Kompakte Hinweise und zahlreiche Bilder garantieren schnelle Wissensvermittlung kurz vor entscheidenden beruflichen Herausforderungen.

München, im November 2009  
Stefan Spies



## Einleitung

Die Sprache unseres Körpers ist ein Kapital, das jedem Einzelnen zur Verfügung steht und das viele Menschen gelegentlich, irgendwie und in Bruchstücken nutzen. Obwohl jeder weiß, wie wichtig heutzutage die Verpackung, das »Wie« des eigenen Auftritts, im Beruf ist, verwendet er lieber Zeit und Energie, um die Inhalte, das »Was«, zu perfektionieren. Das enorme Kapital aber, das im Nutzen und Gestalten der eigenen und im Erkennen der fremden Körpersprache besteht, wird nur laienhaft eingesetzt oder bleibt sogar brachliegen.

Sie werden dauerhaft nur dann erfolgreich, wenn Sie in der Lage sind, reflektiert und sensibel mit den unterschiedlichsten Menschen umzugehen. Je höher Sie steigen, desto bedeutender wird die Rolle sein, die der Faktor »soziale Kompetenz« in Ihrem beruflichen Wirken spielt, und desto unbeholfener und geschlagener werden Sie umherirren, wenn Sie weder fähig sind, Ihren eigenen Körperausdruck professionell einzusetzen, noch, die Körpersprache anderer richtig zu interpretieren.

Bei der Erarbeitung eines Theaterstücks ist das »Was« durch die Textvorlage gegeben. Seine Inszenierung für die Bühne, das »Wie«, verantwortet der Regisseur. Gemeinsam mit den Darstellern lotet er jede Phrase aus, prüft die Möglichkeiten ihrer szenischen Umsetzung und entwickelt diese bis hin in die feinsten Nuancen: wie Figuren einen Raum betreten, wie sie sich langsam vortasten, berühren, umarmen, wie sie zweifeln, sich winden, wie sie sich voneinander ab- und wegstoßen, wie sie Abschied nehmen und wie sie sich

schließlich diesen allerletzten Blick zuwerfen – all das entspringt der Gestaltungskraft eines Regisseurs.

Während eine Führungskraft in der Wirtschaft Inhalte zu höchster Präzision führt, treibt die Führungskraft im Theater die Art und Weise einer Darstellung zu höchster Perfektion. Wie der Archäologe in Ruinen, der Architekt in Häusern, der Bauer in Feldern und der Modeschöpfer in Kleidung liest, so liest der Regisseur in menschlichem Verhalten. Er führt Menschen, die auf einer Bühne mit Hilfe ihrer Darstellungskraft Zuschauer von einer fiktiven Situation überzeugen. Sie hingegen müssen mit Ihrer Darstellungskraft Mitarbeiter, Kollegen, Kunden und Vorgesetzte von sehr realen Zielen überzeugen. Vielleicht ist es an der Zeit, dass dieses Potenzial seinen Weg zu den Menschen findet, die im Beruf tagtäglich ihre »Vorstellung« geben müssen. Dabei löst sich die zentrale Frage, wie man seine Körpersprache verändern und dabei authentisch bleiben kann, von selbst, wenn man Körpersprache als Ausdruck einer inneren Haltung versteht. Sobald Sie mit Hilfe mentaler Übungen und einem glasklaren Verständnis Ihrer Aufgabe Ihre innere Haltung verändern, wandelt sich Ihre Körpersprache: individuell, zu Ihnen passend und authentisch. Eine klare Einstellung schafft eine klare Körpersprache.

Sobald Sie gelernt haben, die sichtbare Körpersprache eines Menschen als Ausdruck seiner inneren Haltung zu begreifen, öffnet sich Ihrem Verständnis in Bezug auf andere ein riesiges Tor: Denn gefiltert sprechen Menschen, ungefiltert spricht ihr Körper. Nichts ersetzt persönliche Erfahrung und gewachsene Menschenkenntnis. Doch in gleicher Weise, wie ein Lehrbuch den Erwerb einer Fremdsprache unterstützt,

verkürzt die professionelle Anleitung Ihren Weg durch das berufliche Dickicht. Sobald Sie Ihre Sinne schärfen und Ihr Kapital »Körpersprache« zu nutzen beginnen, werden Sie nicht mehr »irgendwie« in berufliche Situationen hineingehen, sondern die Art Ihres Auftritts sehr genau Ihrer jeweiligen Aufgabe anpassen. »Was tue ich, wenn ...?« – Ratsuchende befinden sich in konkreten Situationen und verlangen konkrete Vorschläge. Diesem Bedürfnis wird Rechnung getragen: Anhand klassischer Situationen, denen die meisten Menschen auf ihrem beruflichen Weg begegnen, werden Ihnen drei Zugänge zum Verständnis von Körpersprache angeboten.

Der gründliche Leser findet ein Lesebuch: Sein Spannungsbogen schraubt sich von den grundlegenden Situationen, Der erste Eindruck, Das Vorstellungsgespräch und Umgang mit Kollegen, die jedem Berufstätigen begegnen, über spezielle Themen, Der organisierte *Small Talk, Verkaufen und Verhandeln* und *Sitzungen* – elementar für jede Fach- und Führungskraft –, bis hin zur Königsdisziplin *Freie Rede und Präsentation*, die nur für bestimmte Berufszweige und Hierarchieebenen von Bedeutung ist. Der schnelle Leser findet ein Arbeitsbuch: Die einzelnen beruflichen Situationen werden innerhalb in sich geschlossener Kapitel ausführlich dargestellt. Komprimierte Warnungen und Empfehlungen erleichtern den schnellen Zugriff. Der kreative Leser findet ein Nachschlagewerk: Sein Zugang erfolgt über das Stichwortverzeichnis, mit dessen Hilfe er sich von beruflichen Situationen lösen und auf einzelne Aspekte der Körpersprache konzentrieren kann. Da die meisten körpersprachlichen Themen mehrere berufliche Situationen betreffen, lassen sich die aktuell gelesenen Kapitel über das

Stichwortverzeichnis sinnvoll vertiefen. Die einzelnen Themen werden in essayistischer Form eingeführt, von kurzen Episoden eines fiktiven Seminars begleitet und durch Beispiele aus der Theaterarbeit illustriert. Hier kommt derjenige auf seine Kosten, der Geschichten liebt und aus Geschichten lernt. Eine Brücke, die einen Nutzen auch für private Situationen ermöglicht, kann jeder darüber hinaus leicht selbst bauen.

Ganz gleich, ob gründlich, schnell oder kreativ – zu empfehlen ist allen Lesern die Lektüre der Kapitel *Authentische Körpersprache* zu Beginn und *Carpe sensum* am Ende. Ohne diesen Rahmen geraten Verständnis und Umsetzung in eine Schieflage.

Die Brille des Lesers zu putzen, sein Bewusstsein für das Auftreten anderer zu schärfen und sein eigenes Körpergefühl für unterschiedliche berufliche Auftritte zu entfalten – das ist der Weg dieses Buches. Ihn in die Lage zu versetzen, sich innerhalb seines beruflichen Umfeldes bewusst und sicher zu bewegen – das ist das Ziel.

## **DER AUTHENTISCHE KÖRPER**

*... Ihr Kapital auf dem Weg nach oben*



**D**er Körper spricht genau in der Art, wie ein Mensch fühlt, denkt und handelt – insofern ist jede Körpersprache, die man unverändert lässt, authentisch. Die Frage nach der Authentizität stellt sich erst dann, wenn Sie Ihre Körpersprache willentlich verändern. Sobald man nicht mehr automatisch agiert, sondern Bewegungsabläufe bewusst zu steuern versucht, ist die Gefahr groß, sich selbst unwohl zu fühlen und auf andere entsprechend gekünstelt zu wirken.

Es gibt zahlreiche Berufe, in denen das körpersprachliche Auftreten nicht weiter von Bedeutung ist, und in diesen Fällen spricht alles dafür, dass die Menschen so bleiben, wie sie sind, oder besser: wie sie geworden sind. Denn auch unsere Körpersprache hat sich entwickelt und ist eine von vielen Ausprägungen eines gemeinsamen kollektiven Musters. Versteht man die eigene Körpersprache nicht als gottgegeben, urtümlich, natürlich oder echt, sondern als Ergebnis einer lebenslangen Entwicklung, muss man das bewusste Gestalten der eigenen Körpersprache nicht mehr als eine Manipulation ansehen, sondern vielmehr als ein beabsichtigtes Eingreifen in bislang unbewusst ablaufende Prozesse. Die Entwicklung Ihres körpersprachlichen Ausdrucksvermögens wird in der Regel, ohne dass Sie es bemerken, durch die Sie umgebenden Menschen und das Sie prägende gesellschaftliche Milieu beeinflusst. Indem Sie sich bewusst mit Körpersprache beschäftigen, versetzen Sie sich in die Lage, selbst zu entscheiden, wohin Sie Ihr Weg führen soll. Vor allem in Lebensphasen, in denen Menschen berufliche Veränderungen bewältigen müssen, beginnen sie, sich mit ihrer körpersprachlichen Wirkung auf andere zu beschäftigen. Intuitiv oder aufgrund von Kritik aus ihrem

Umfeld reflektieren sie ihr Auftreten und stellen fest, dass es zum Teil den neuen Anforderungen nicht gerecht wird.

So möchte der junge Mitarbeiter beispielsweise seine Position ausbauen und versucht deshalb, sich seinen Vorgesetzten zu empfehlen. Sinnvoll wäre für ihn, sich neben seiner fachlichen Qualifikation zusätzlich durch ein zielgerichtetes Auftreten ins rechte Licht zu setzen. Clevere Zeitgenossen beobachten die Zielgruppe, der sie sich empfehlen möchten, und übernehmen nach und nach deren Habitus. Führungskräfte akzeptieren Nachwuchs vor allem dann, wenn dieser Elemente des eigenen Auftretens zeigt. In der Regel sind sie von der Richtigkeit des eigenen Handelns und Auftretens überzeugt und suchen deshalb, meist unbewusst, bei Mitarbeitern nach Qualitäten, die den eigenen entsprechen. Führungskräfte möchten den eigenen Weg bestätigt sehen, statt diesen durch jemanden, der völlig anders handelt, in Frage zu stellen. Nur so ist es zu erklären, dass in manchen Firmen die Führungskräfte wie Geschwister wirken.

Ein weiterer neuralgischer Punkt innerhalb eines Berufslebens ist die erste Führungsposition. Menschen, die auf zehn, zwanzig Jahre Berufserfahrung zurückblicken, geraten auf einmal in Situationen, in denen sie sich selbst als unbeholfen empfinden, obwohl es fachlich hierfür keinen Grund gibt. Während sie sich privat vorwiegend in einem vertrauten Umfeld bewegen, finden sie sich beruflich unversehens in Situationen wieder, mit denen sie überhaupt keine Erfahrung haben. Das Schwierige dabei ist: Man erwartet von einer Führungskraft, dass sie in allem erfahren ist. Junge Führungskräfte sehen sich hier besonderer Aufmerksamkeit ausgesetzt. Jede Schwäche wird von

Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten sofort registriert, und je höher sie beruflich steigen, desto zahlreicher werden die Augenpaare, die ihr Auftreten belauern.

Ganz oben auf der Karriereleiter schließlich, wenn man glaubt, ausgelernt zu haben, sieht man sich erneut mit unbekanntem Situationen konfrontiert: In dem Maße, in dem der eigene Verantwortungsbereich wächst, verringern sich die Möglichkeiten, persönlich mit all den Menschen umzugehen, die man führt. Entsprechend steigt die Bedeutung der Außenwirkung bis hin zu Positionen, in denen das Auftreten des Vorstands in der Öffentlichkeit den Aktienkurs eines Unternehmens bestimmt.

Ob Aufsteiger, Führungskraft oder Vorstand – dass Sie in Wirklichkeit ganz anders sind, als andere Sie wahrnehmen, können Sie rufen oder singen, es wird Ihnen nichts nutzen. Ihr Auftreten ist für Ihren beruflichen Weg von zentraler Bedeutung, und Sie sind gut beraten, wenn Sie das Potenzial, das Einsatz und Wahrnehmung von Körpersprache bietet, nicht verschenken, sondern nutzen!

## **Die Idee, anders wirken zu wollen**

Wenn heute jemand sein Auftreten für eine bestimmte berufliche Situation verbessern möchte, sucht er in der Regel nach Ratschlägen, mit deren Hilfe er seine »Gestik« und seine »Mimik« verbessern kann. Dieser Formulierung liegt eine interessante Überlegung zugrunde: Man muss nur verschiedene Körperteile und Gesichtsmuskeln auf eine bestimmte Art und Weise bewegen, um damit beim Gegenüber die beabsichtigte Wirkung zu erzielen. Allerdings beschleicht denjenigen, der diesen Anweisungen folgt, sehr

schnell das klamme Gefühl, wie eine Marionette an Fäden zu hängen. »Machen Sie große Schritte!«, »Lächeln Sie!«, »Halten Sie die Arme über der Gürtellinie!«, »Machen Sie gelegentlich eine dynamische Powergeste!« – So oder ähnlich lauten die Anweisungen des imaginären Marionettenspielers.

REGISSEUR: Gerd! GERD (ROMEO): Was denn?

REGISSEUR: Stell dich mal genau hier an die Wand.

Gut so. Du machst jetzt drei große Schritte, stellst dich unter den Balkon und lächelst sie an. Achte darauf, dass du die Arme über der Gürtellinie hältst, wenn du sie ansprichst, damit du aktiv überkommst. Und immer dann, wenn du von Liebe sprichst, machst du mit den Armen so eine bedeutungsvolle Liebesgeste. Verstehst du?

GERD: O.k.!

REGISSEUR: Also. Ruhe! Drei große Schritte bitte!

Um es kurz zu machen: Der auf diese Weise mit Schauspielern arbeitende Regisseur entstammt dem Theater der fünfziger Jahre. Heute wäre kein Darsteller bereit, sich in dieser Art durch einen Probenraum dirigieren zu lassen. Die Probenarbeit hat sich in den letzten fünfzig Jahren entscheidend verändert: Die Inszenierungen sind – die Charakterisierung der Figuren, nicht die Ausstattung betreffend – naturalistischer und vielschichtiger geworden, man spricht auch von »direktem« oder »schmalem« Spiel. Aus gutem Grund: Die Sehgewohnheiten der Menschen haben sich durch den Einfluss des Fernsehens verändert: Situationen und Charaktere werden aus dem Leben gegriffen, die Darstellung ist heute authentischer. Einen drei

Schritte schreitenden Romeo, der das Wort »Liebe« bedeutungsschwanger mit einer Geste unterstreicht, findet man allenfalls noch in einer Farce.

**Das Verblüffende:** Lehrinhalte und Arbeitsweisen, die im Rahmen professioneller Schauspielausbildung und Regiearbeit undenkbar sind, werden in der Management-Ausbildung eingesetzt und von den Betroffenen wider besseres Gefühl befolgt. Obwohl sie oftmals spüren, wie wenig hilfreich standardisierte Anweisungen sind, folgen sie mangels Alternativen der schönen Idee, ihre Wirkung auf andere durch ein simples Verstellen von Gestik und Mimik optimieren zu können.

- Erlernte Körpersprache-Tricks werden häufig entlarvt. Menschen erkennen sehr schnell, ob eine Geste künstlich ist – statt souveräner zu wirken, werden Sie belächelt.
- Von außen an Sie herangetragene körpersprachliche Anweisungen können dazu führen, dass Sie mehr mit dem Befolgen der Anweisung statt mit Ihrer Aufgabe beschäftigt sind – Ihr Auftritt wird geschwächt statt gestärkt.
- Standardisierte Ratschläge passen nicht zu jedem Menschen. Wenn Sie sie befolgen, fühlen Sie sich womöglich unwohl in Ihrer Haut – keine guten Voraussetzungen für einen souveränen Auftritt.

Wer »wirken« will, hat schon verloren, weil er mit seiner Absicht, nicht mit seinem Handeln beschäftigt ist. Wer beispielsweise wichtig wirken will, macht sich lächerlich – er ist mit seiner Wirkung auf andere, nicht mit seiner Arbeit beschäftigt. Wer sich hingegen auf etwas konzentriert, wirkt

wichtig – ihn aber interessiert nur die Arbeit, nicht seine Wirkung auf andere.

Der von außen manipulierte Körper folgt der Idee, so oder anders wirken zu wollen. Der authentische Körper folgt der inneren Haltung in Form von Gedanken und Gefühlen.

## **Der Körper folgt der inneren Haltung**

Sensible Menschen nehmen intuitiv wahr, was ihr Gegenüber denkt oder fühlt. Sie wissen nicht, wie diese Intuition zustande kommt, die Erfahrung zeigt ihnen aber, dass sie mit ihrer Einschätzung häufig richtigliegen. Da wir in der Regel keine Gedanken lesen können, stellt sich die Frage, auf welchem Wege sich die innere Haltung des einen dem anderen vermittelt. »Nichts ist drinnen, nichts ist draußen. Denn alles, was innen ist, ist außen.« Goethe fasst zusammen, was Evolutionsforscher bestätigen: Wir tragen kollektive Verhaltensmuster unserer Vorfahren in uns und überformen diese laufend durch neue gesellschaftliche Strömungen. Im Überlebenskampf des zeitgenössischen Menschen spielt der Körper keine große Rolle mehr. Entsprechend bilden sich ehemals große und dynamische Muster zu kleinen, nur noch angedeuteten zurück: Ob sich angesichts einer Auseinandersetzung Ihr Körper spannt, Ihr hochgehobener Kopf droht oder eingezogene Schultern für Deckung sorgen – die Körpersprache, die einst dem Überleben diente, lässt noch heute am Sitzungstisch grüßen. Auch unmittelbare, durch unsere Sinne hervorgerufene mimische Reaktionen übertragen wir in den Alltag: Das Verziehen des Gesichts nach dem Hineinbeißen in eine Zitrone beispielsweise entspricht unserer

skeptischen Mimik, wenn wir jemanden oder etwas ablehnen. Eine Mimik, die manchen Menschen geradezu ins Gesicht gemeißelt zu sein scheint: als hätte er in sein ganzes Leben wie in eine riesengroße Zitrone hineingebissen.

»Denn alles, was innen ist, ist außen.« Unser Körper folgt unserer inneren Haltung, trägt nach außen, was wir gerade fühlen oder denken, und wird damit zu einer Sprache. Wer den eigenen Körper unkontrolliert quasseln lässt und die Informationen anderer nicht verwerten will, ist selbst schuld und muss sich nicht wundern, wenn es zu Missverständnissen kommt. Wer hingegen die Sprache des Körpers versteht und für den Austausch mit anderen nutzt, steuert sein Boot umsichtig durch Wind und Wellen.

**Zwei Beispiele:** Menschen in Ihrer Umgebung nehmen anhand Ihrer Körpersprache wahr, wie Sie sich gerade fühlen. Sie erfassen den emotionalen Ausdruck, kennen aber nicht seine Ursachen. In extremen Fällen, wie beispielsweise einem Trauerfall, würden Sie Ihren Zustand mit wenigen Worten klären. Im beruflichen Alltag jedoch schleppen Sie versteckte Stimmungen wie Frust und Aggression von einer Situation in die nächste. Andere neigen dazu, verborgene Emotionen auf sich selbst und die gegenwärtige Situation zu beziehen, und ehe Sie sich's versehen, haben die anderen auch schon zu Ihrem Nachteil reagiert. Gehen Sie mit Ihrer emotionalen Haltung nicht klar und sauber um, provozieren Sie Missverständnisse und Spannungen.

Und wie verfahren Sie, wenn Sie Menschen beispielsweise von Ihrer Sache überzeugen möchten? Der Funke springt

nicht durch geschliffene Formulierungen oder aufgeklebte Powergesten über, sondern nur durch Ihre von innen kommende Leidenschaft, die sich über Sprache und Körpersprache Ihrem Publikum vermittelt. Erstaunlich viele Redner können die Frage, warum sie vor ihr Publikum treten, statt E-Mails zu versenden, nicht beantworten. Viele wissen auch nicht, mit welcher Aufgabe sie auf eine Bühne treten und wozu sie ihr Publikum bewegen wollen. Was für Emotionen gilt, betrifft gleichermaßen Gedanken: Einer unklaren Haltung folgt ein unentschlüssener Körper.

An dieser Stelle drängt sich eine Überlegung geradezu auf: Wenn Körpersprache der inneren Haltung folgt, müsste man den Körper über seine innere Haltung lenken können. Man »optimiert« die gedankliche oder emotionale Einstellung, und die Körpersprache »optimiert« sich sozusagen von allein. Damit ist auch schon der Leitgedanke formuliert, dem *authentische Körpersprache* folgt:

Indem Sie eine berufliche Situation anders »denken« oder »fühlen«, verändert sich Ihre innere Haltung und damit Ihre Körpersprache.

Zur Verdeutlichung: Erscheinen Sie beispielsweise an einem grauen Montagvormittag auf einer Sitzung, werden Sie sich in der Regel über Ihren Auftritt keine Gedanken machen: Sie tragen noch irgendwelche Erinnerungen an das vergangene Wochenende mit sich herum. In diese Stimmung mischen sich Ihr Ärger über ein gerade beendetes Telefonat und Ihre innere Haltung den nun anwesenden Mitarbeitern gegenüber: Manche schätzen Sie, andere gehen Ihnen unendlich auf die Nerven. Schlussendlich runden Gedanken, die Ihnen zu den angesetzten Themen im Kopf

herumschwirren, das Bild ab. Die Summe aus alledem transportiert sich über Ihre Körpersprache nach außen. So selbstverständlich ist dieser Moment mit Ihrem gegenwärtigen Leben gefüllt, dass Sie sich über diese »Füllung« keine Gedanken machen. Wozu auch? Nicht der Mühe wert, sich damit auseinanderzusetzen, solange es sich um die wöchentliche Teamsitzung handelt. Doch wie gehen Sie mit der Situation um, wenn es sich um einen Auftritt beim Vorstand handelt, von dem die Zukunft Ihrer Abteilung abhängt?

Interessanterweise machen sich Theatermenschen über diese Füllung die allermeisten Gedanken. Eine fiktive Figur ist bis auf die Sätze, die ihr der Autor in den Mund gelegt hat, zunächst einmal leer. Zum Leben benötigt sie Interpretation und Phantasie von Regisseur und Darsteller. Ginge es darum, für eine Szene einen Doppelgänger von Ihnen anzufertigen, würde man mitnichten Ihre Körpersprache kopieren. Das Ergebnis wäre unglaubwürdig, wenn nicht lächerlich. Stattdessen würden die obenbeschriebenen Bedingungen, die zu Ihrem Auftritt führten, das sogenannte »Als ob«, erarbeitet. Der Darsteller reagiert auf dieses Als-ob und füllt dadurch die Figur mit Leben – sein Körper beginnt von allein zu sprechen. Versuchen Sie sich diese gängige Theaterpraxis vorzustellen – vor diesem Hintergrund lässt einen das Vorhaben, den eigenen Auftritt mit Hilfe einiger neuer Gesten zu verbessern, schmunzeln.

Entwickeln Sie stattdessen eine klare innere Haltung und die Bereitschaft, diese nach außen zu zeigen, schaffen Sie die Voraussetzungen für eine glaubwürdige Körpersprache, die nicht mehr »irgendwie« rüberkommt, sondern gezielte Botschaften vermittelt. In den nachfolgenden Kapiteln, die