



MONIKA MATSCHNIG

KÖRPERSPRACHE IM **BERUF**

Wie Sie andere
überzeugen und begeistern

G|U

»Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.«

Christian Morgenstern

In welchem Beruf Sie auch arbeiten: Um voranzukommen, müssen Sie sich von Ihrer besten Seite zeigen und andere von sich überzeugen.

Optimal ist es, wenn Sie nicht nur verbal, sondern auch in Sachen Körpersprache einen positiven Eindruck hinterlassen - und angemessen auf die Signale Ihres Gegenübers reagieren können.

Monika Matschnig verrät, worauf es dabei ankommt und wie Sie nonverbal punkten - egal, ob Sie bereits in Ihrem Traumjob arbeiten, oder die Hürde »Vorstellungsgespräch« noch vor sich haben, ob Ihre Präsentationskünste zu wünschen übrig lassen, Sie Fettnäpfchen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten vermeiden oder auf internationalem Parkett tanzen möchten.

Vorwort

Ich gebe es zu: Als ich zum ersten Mal auf der Bühne stand, um einen Vortrag zu halten, habe ich in puncto Körpersprache so ziemlich alles falsch gemacht, was man nur falsch machen kann. Dank meiner Aufregung bin ich hektisch und mit kleinen Schritten zum Rednerpult getippelt, habe dort wirr in meinen Unterlagen nach dem Einstieg gesucht und irgendwann stotternd mit meiner Präsentation begonnen. Den Blickkontakt zum Publikum habe ich weitestgehend vermieden und mich stattdessen visuell abwechselnd mit der Rückwand des Saales oder mit meinen Materialien beschäftigt. Wenn ich eine Folie kommentierte, drehte ich mich vom Publikum weg und zum projizierten Chart hin und sprach dabei weiter. Etwa alle 30 Sekunden änderte ich meine Standposition. Meine Hände umklammerten entweder das Pult oder vollführten chaotische Gesten, die vor allem eines unterstrichen: mein Lampenfieber. Mit Sicherheit sprach auch mein Gesicht Bände und strahlte alles andere als Gelassenheit und Souveränität aus. Kurz gesagt: Bei einem Wettbewerb für optimale Körpersprache hätte ich wohl kaum eine Einladung in die nächste Runde erhalten, und einen Preis hätte ich schon gar nicht gewonnen. Zwar bekam ich nach der Präsentation keine Buh-Rufe, allerdings auch keinen sonderlich ernst gemeinten Applaus. Die Zuhörer hatten mich und das, was ich vortrug, vermutlich bereits am

nächsten Tag vergessen. Und in mir machte sich kein bisschen Erfolgsgefühl breit.

Dennoch war der Abend bereichernd, da ich erkannte: Wenn ich mich in einer solchen Situation unwohl fühle und meine Zuhörer das erkennen können, werden sie sich selbst auch nicht wohlfühlen. Dann wird mein Vortrag sie nicht erreichen und schon gar nicht begeistern. Was für eine Präsentation oder einen Vortrag gilt, lässt sich auch auf jeden anderen Bereich des Berufslebens übertragen. Eine einfache Erfolgsformel lautet: Ich kann niemanden überzeugen, wenn ich nicht selbst Überzeugung ausstrahle. Solange also mein Auftreten und die Art, mich zu präsentieren, kein souveränes, kompetentes und authentisches Bild von mir liefern, wird mich auch niemand als souverän, kompetent und authentisch wahrnehmen.

Als Konsequenz auf mein missglücktes Vortragsdebüt setzte ich mir ein Ziel: Meine Botschaften, Ideen und Angebote sollen künftig ankommen und angenommen werden. Dafür musste ich vor allem an meiner Wirkung arbeiten, selbstbewusst, energisch und überzeugend aufzutreten. Klar war, das erfordert jede Menge Training. Klar war aber auch, die Mühe würde sich lohnen. Wer nämlich eine sympathische Körpersprache spricht und die richtige Gestik und Mimik einsetzt, sie aber auch an anderen erkennt, wird seine beruflichen Ziele um einiges leichter erreichen. Das hat sich auf meinem eigenen Weg immer wieder bestätigt und mich persönlich weitergebracht.

Ich würde mich freuen, wenn auch Sie von der Erfolgsformel profitieren und die vielen Erkenntnisse und Hilfestellungen in diesem Buch nutzen würden – für alle Bereiche des modernen Berufslebens: Um die Herausforderungen eines Vorstellungsgesprächs souverän zu meistern. Für den richtigen Umgang mit Stolpersteinen, Fettnäpfchen und Chancen, die eine verbale und nonverbale Kommunikation unter Kollegen mit sich bringen können. Um die eigene Körpersprache effizient zum Ausbau eines Netzwerks zu nutzen. Um auch auf internationalem Businessparkett gut anzukommen. Um sich selbst und die Sache bei Vorträgen oder Präsentationen ins perfekte Licht zu rücken. Für das optimale körpersprachliche Vokabular bei Verhandlungen und Verkaufsgesprächen. Und schließlich, um das Geheimnis der Körpersprache erfolgreicher Führungskräfte zu lüften.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen.
Ihre Monika Matschnig



Erfolg **beginnt mit der Körpersprache**

Wer wünscht sich nicht, im Berufsleben **erfolgreich** zu sein? Positiv wahrgenommen zu werden? Seine **Ziele zu erreichen**? Fachkompetenz allein reicht dafür schon lange nicht mehr. Um rundum zu überzeugen und andere zu begeistern, muss der Körper die **richtige Botschaft** vermitteln, mit Gesten, Mimik und seiner gesamten Haltung.

Der Körper spricht immer

Im Geschäftsleben geht es seit jeher nur um eines: Verkaufen. Seien es Dienstleistungen, Produkte oder Ideen. Ziel ist es immer, jemanden davon zu überzeugen, dass er das materielle oder immaterielle Gut, das wir anbieten, unbedingt haben muss. Um Begehrlichkeiten zu wecken, kommen bewährte Instrumente zum Einsatz, etwa das emotionale Bewerben oder sachliche Argumente. Allerdings liefen früher Businessangelegenheiten in eher überschaubaren Dimensionen ab, während ihnen heute kaum Grenzen gesetzt sind.

Inzwischen ist noch ein weiterer Erfolgsfaktor hinzugekommen, der zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Längst geht es nicht mehr nur darum, eine Ware an den Mann zu bringen. Die große Herausforderung des modernen Berufsalltags besteht vielmehr darin, sich selbst gut zu verkaufen und über diesen Weg das eigentliche Geschäft abzuschließen. Doch was bedeutet das, sich selbst gut zu verkaufen? Und noch wichtiger: Wie verkauft man sich selbst optimal? Natürlich sind Fachkompetenz und Knowhow wichtige Voraussetzungen, denn wer sein Handwerk nicht beherrscht, der wird kaum überzeugen. Doch in Zeiten des kontinuierlich steigenden Wettbewerbsdrucks entscheidet über das Gelingen oder Scheitern weniger, was verkauft werden soll, sondern wie es angepriesen und angeboten wird. Oder besser gesagt: wie der Verkäufer eines Produkts oder einer Idee seine Sache und sich selbst präsentiert. Er soll also mit dem ersten Eindruck und der eigenen Wirkung möglichst schnell überzeugen.

Mit der richtigen Körpersprache überzeugen

Visuelle Einflüsse spielen eine immer größere Rolle bei unseren täglichen Entscheidungen. Ein Beispiel dafür ist die Politik. War der ausschlaggebende Qualitätsmaßstab für Volksvertreter lange Zeit ihr inhaltliches Programm, so wurde dieses Kriterium zuerst um ihr Kommunikationstalent und schließlich um die Fähigkeit ihrer Darstellung erweitert. Öffentliche Fernsehduelle von Spitzenkandidaten gehören mittlerweile zum Standardprogramm eines Wahlkampfes und tragen entscheidend zum Ausgang politischer Wettbewerbe bei. Ähnliches gilt auch für die freie Wirtschaft. Haben Konzernchefs und Unternehmer früher mehr oder weniger anonym agiert, ist mittlerweile der Typus des Vorzeigeunternehmers gefragt, der ins Licht der Öffentlichkeit tritt. Die Anforderung ist stets dieselbe: Um Wirkung zu erzielen, muss der Auftritt beeindrucken.

Der Kern des Erfolges

Trotz Globalisierung, virtueller Vernetzung und ähnlichem wird unsere Wirkung noch immer von einem ganz simplen Aspekt bestimmt: Sind wir unserem Gegenüber sympathisch oder nicht. Das Unterbewusstsein entscheidet instinktiv über diese Frage. Sympathiegarant ist das Auftreten, das zu über 80 Prozent durch unsere Körpersprache definiert wird. Doch was genau bedeutet Körpersprache? Genau: Sprechen ohne Worte, nonverbale Kommunikation. Das tun wir durch alle bewussten und unbewussten Bewegungen, die in Körperhaltung, Gestik, Mimik und Stimme zum Ausdruck kommen. 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. Aber 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 (ab [2](#)). Denn Bewerber, die gelegentlich ihre Lebensläufe und Erfahrungen etwas »schönfärben«, verraten Schwachstellen meist durch ihre Gestik, Mimik und Körperhaltung.

Körpersprache – die persönliche Visitenkarte

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 machen, prägen unsere Haltung, Gestik und Mimik. Der Körper ist quasi ein Spiegelbild unserer Seele und eine persönliche Visitenkarte, die unser Inneres offenbart. Das bedeutet nun aber keineswegs, dass wir unsere Körpersprache pausenlos kontrollieren müssen, um beruflich erfolgreich zu sein. Es kommt darauf an, dass sich verbale und nonverbale Kommunikation auf derselben Ebene abspielen. Unsere Worte sollen durch unser Verhalten bestätigt werden, indem wir auf beiden Ebenen ein und dieselbe Botschaft vermitteln.

Wir würden wohl kaum daran zweifeln, dass jemand verärgert ist, wenn er mit der Faust auf den Tisch haut, während er energisch vor sich hin schimpft. Ebenso

erwarten wir von einem Freund, der sich angeblich freut, uns zu sehen, 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 den Kopf schütteln, 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.

Anders ausgedrückt: Wenn die Worte eines Menschen eine andere Botschaft vermitteln als seine Körpersprache, macht uns das misstrauisch. Ein solcher Mensch wirkt unaufrichtig und damit meistens auch unsympathisch.

Auf Authentizität achten

Was also vermieden werden sollte, ist eine Diskrepanz zwischen den Signalen, die der Körper sendet, und den gesprochenen Worten. Ein solcher Widerspruch entsteht dadurch, dass wir etwas sagen, was wir nicht wirklich denken oder fühlen. Weil wir vielleicht eine Erwartungshaltung erfüllen möchten oder weil wir einer unerfreulichen Diskussion aus dem Weg gehen wollen. Doch eines sollte klar sein: Die Körpersprache können wir kaum bewusst steuern. Das heißt nicht, dass unser Verhalten wortwörtlich das verrät, was wir durch Worte verbergen

möchten. Aber es lässt sich am Körper ablesen, ob wir die wahren und ehrlichen Gedanken offenbaren. Folgen Sie deshalb dem Grundsatz, weder durch Worte noch durch die Körpersprache etwas vorzuspielen, wenn Sie keinen unglaublichen und damit negativen Eindruck hinterlassen wollen.

Jeder Körper spricht anders

So instinktiv unsere Körpersprache funktioniert, so einzigartig ist sie auch. Zwar verwenden alle Menschen den gleichen »Wortschatz« an Signalen, Gesten und Mimik, trotzdem 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 die Körpersprache optimieren und zum Beispiel versuchen, eine 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: Eine »fremde« Körpersprache zu adaptieren oder zu kopieren, ändert nichts an Ihrer Wirkung und schon gar nichts an Ihrer Persönlichkeit, sondern hat nur eines zur Folge: Es lässt Sie nicht authentisch erscheinen, und das ist alles andere als vertrauenswürdig.

Körpersprache beeinflusst die Gefühle

Wir können also nicht unsere Persönlichkeit beeinflussen, indem wir uns einfach andere Gesten und eine »fremde« Mimik aneignen, die nicht zu uns passen. Das heißt allerdings nicht, dass unsere Körpersprache keinerlei Einfluss auf unser Innenleben hat. Vielmehr werden unsere Gedanken und unsere Körperhaltung zu einer 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. Kopfnicken erzeugt in unserem Kulturkreis zustimmende, ein Kopfschütteln dagegen ablehnende Gedanken. Zusammengefasst: Ein Gefühl oder ein Gedanke kann einen körpersprachlichen Ausdruck hervorrufen. Umgekehrt kann eine bestimmte Körperhaltung ein Gefühl erzeugen oder einen Gedanken blockieren.

Machen Sie den Test:

- Stellen Sie sich vor, Sie hätten 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 Sie sehr große Augen bekommen und versuchen Sie, wütend zu sein und auch so zu wirken. Wahrscheinlich müssen Sie bei diesem vergeblichen Unterfangen über sich selbst lachen. Leicht gelingt es dagegen, seinen Ärger zu zeigen, wenn die Augenbrauen zusammengezogen werden.
- Beißen Sie nun die Zähne fest zusammen und denken Sie gleichzeitig positiv. Kaum möglich, oder?

Wie dieser Mechanismus genau 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, etwa wenn wir lachen, dann denkt unser Gehirn, wir sind fröhlich und schüttet Glückshormone aus.

Gedanken beeinflussen die Körpersprache

Doch wir können nicht nur mithilfe unserer Körpersprache unsere Stimmung beeinflussen, um uns beispielsweise zu motivieren. Auch die umgekehrte Wirkungsweise ist wichtig – wenn auch schwieriger zu beeinflussen. Unsere Gedanken haben einen starken Einfluss auf unsere Körpersprache und damit auf unser Erscheinungsbild. Ein Mechanismus, den wir ebenso beachten und nutzen sollten – auch für den beruflichen Erfolg. Nichts anderes machen zum Beispiel Spitzensportler, die sich mental auf Sieg programmieren und sozusagen das Ziel schon vor ihrem geistigen Auge erreichen, bevor sie überhaupt gestartet sind. Und 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 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 gespielt oder wie der Volksmund dazu sagt: »eine Vorspiegelung falscher Tatsachen«. Damit würden Sie gewiss nicht gewinnen, im Gegenteil, denn Sie wären nicht authentisch. Stehen Sie also zu Ihrer Körpersprache, zu Ihrer Haltung, Gestik und Mimik. Sie ist Teil Ihrer Persönlichkeit 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. Jemand, der dagegen negative Gefühle hat oder sich grämt, wird seine Schultern nach vorne fallen lassen und seinen Blick nach unten richten. Auch daran sollten Sie denken.

Körpersprache richtig entschlüsseln

Eines der weltweit führenden Business Travel Management-Unternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, bei all seinen Partnern ein einheitliches Software-Programm 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. Ein heißes Thema, da gleichzeitig die Grundsätze der Unternehmensführung geändert werden mussten. Der Mann präsentierte vertrauensvoll und souverän. Die Botschaften kamen an, die Partner zeigten hohes Interesse, und mit Sicherheit kreisten viele Fragen in den Köpfen der Zuhörer. 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

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

Die größten Fehler beim ersten Eindruck

Wir alle tendieren dazu, Menschen aufgrund des ersten Eindrucks zu beurteilen. 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 Vokabeln gibt es reichlich, und die jeweilige »Übersetzung« kann durchaus in vielen Fällen zutreffen, häufig jedoch auch nicht, denn 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, oft genug von den Medien in die Mangel genommen. Sie zeigt sehr häufig ihr berühmtes »Spitzdach«, bei dem die Fingerspitzen vor dem Bauch aneinandergelegt werden. Diese Geste, die auch 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. 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 dazu eingeladen, ein Angebot für Schulungen der Außendienstmitarbeiter abzugeben. Drei Trainer, darunter ich, kamen schließlich in die Endausscheidung und durften ihr Leistungsangebot vorstellen. Anwesend waren der Unternehmenschef persönlich, der Personalleiter und dessen Assistentin. Ich musste als Letzte präsentieren, und es lief nicht besonders gut. Die beiden anderen Anwärter legten eine perfekte Power Point-Präsentation hin, ich dagegen kam mit leeren Händen, schon ein denkbar schlechter Start. Zu allem Überfluss saß der Chef während der gesamten Zeit 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«, wiederum ohne mich anzusehen, und ich verließ den Raum. Den Auftrag hatte ich innerlich schon abgeschlossen, als die Assistentin mich zum Ausgang brachte und meinte: »Mein Chef war begeistert. Ich bin überzeugt, dass Sie den Auftrag bekommen.« Ich war 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 die

Möglichkeit nicht berücksichtigt, dass die Körpersprache des Chefs schlicht sein gängiges Verhalten war – seine Baseline.

Der direkte Vergleich

Bin ich unsicher, dann tendiere ich dazu, dauerhaft zu grinsen, habe eine hohe Spannung in meinem Körper und agiere allzu bewusst mit meinen Händen. Nehme ich eine solche Geste bei einem anderen Menschen wahr, muss 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, denn er hat seine Beurteilung von Anke Engelke direkt auf mich übertragen. Assoziieren wir eine Eigenschaft, das Aussehen, die Stimmlage oder die Haltung einer Person mit etwas Positivem, dann fällt in der Regel die Beurteilung positiv aus – allerdings gilt das auch für den umgekehrten Fall. Das wurde anhand vieler Tests nachgewiesen.

Ohne Kontext

Um Körpersprache zutreffend zu interpretieren, muss immer 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 als Führungskraft umarmen eine Ihrer Mitarbeiterinnen innig, andere werden dabei Zeuge. Bei den anderen könnte leicht der Eindruck entstehen, dass diese Mitarbeiterin begünstigt wird. Dabei wollten Sie sie nur trösten, weil ihr Kind mit einer schweren Erkrankung 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 nämlich, dass Sie gerade einen Langstreckenflug hinter sich haben und nur gegen den Jetlag ankämpfen.

Um Pannen zu vermeiden

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

Berücksichtigen Sie individuelle Gewohnheiten

Wie Sie inzwischen wissen, hat jeder Mensch seine individuelle Körpersprache – seine Baseline (gegenüberliegende Seite). Beobachten Sie deshalb immer zuerst das 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, die Baseline zu identifizieren. Denken Sie nur an einen nahestehenden Menschen. Sie fühlen unbewusst sofort, wenn etwas nicht in Ordnung ist, wenn sein Verhalten von seiner Baseline abweicht, sei es auch nur minimal. Beobachten Sie deshalb genau das Verhalten Ihrer

Mitarbeiter, Kollegen, Freunde und schaffen Sie sich 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 plötzlich bemerken Sie 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 Vorfälle oder Begebenheiten denkt oder bestimmte Gedankengänge durchspielt.

Unterscheiden Sie universelle und individuelle Signale

Es gibt körpersprachliche »Vokabeln«, die bei allen Menschen ähnlich oder sogar identisch sind. Denn Emotionen sind universell und auch international. Presst jemand beide Lippen zusammen und Teile der Lippen verblassen dabei, sind 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.



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.

Setzen Sie Signale in den Kontext

Ein einzelnes Signal reicht nicht aus, um den Menschen dahinter einzuschätzen. Ebenso wenig wie sich aus einem Wort der Inhalt eines Satzes herauskristallisieren lässt. Signale müssen häufiger oder in Kombination mit anderen auftreten. Nur weil sich jemand mal kurz mit der Hand vor den Mund fährt, heißt das nicht, dass er etwas verheimlichen möchte.

Interesse nehmen Sie beispielsweise wahr, wenn jemand beide Augenbrauen leicht nach oben zieht und Ihnen konstanten Blickkontakt schenkt und 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 häufiger 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.

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 unserer 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 Gehirn 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. Denn beim Lügen oder Flunkern 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, eine vermittelte Botschaft weitgehend zuverlässig einzuordnen.



Kennen Sie Ihre ehrlichsten Körperteile?

Die Füße sind unsere ehrlichsten Körperteile. Schuld daran ist das limbische System in unserem Gehirn, durch das 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 zeigt, ist mit dem, was er hört, einverstanden. Umgekehrt signalisiert ein wegzeigender 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 Autor 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 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 Gefühlsausdruck, der nicht mit der verbalen Aussage übereinstimmt,
- ein auffällig kontrolliertes Verhalten,
- wegwerfende oder wegweisende 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.

So schärfen Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit

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 (unten) und versuchen Sie, diese vor dem Spiegel nachzustellen. Der Effekt dieses Eigenstudiums: 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 – kommt mit acht universellen Gesichtsausdrücken zur Welt. 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, richten Sie Ihren Fokus auf beide Augen und den Mund, dann können Sie die folgenden wichtigsten Mikroausdrücke erkennen: Fröhlichkeit, Ekel, Verachtung und Zynismus, Angst, Überraschung, Traurigkeit, Sorge sowie Wut.

Fröhlichkeit

Wer lacht, ist fröhlich, findet etwas lustig oder fühlt sich richtig wohl – das lernen wir von klein auf. Das fröhliche Gesicht ist locker und entspannt, um die Augen zeigen sich kleine Fältchen, der Mund ist breit geöffnet und die Wangen sind nach oben gezogen.



Bei echter Fröhlichkeit ist das Gesicht entspannt, Mund und Augen lachen mit.

Doch Fröhlichkeit kann auch vorgetäuscht sein – beispielsweise weil sie in einer bestimmten Situation vom sozialen Umfeld erwartet wird. Dann geben wir uns locker und unbeschwert, lachen auch dann ausgelassen, wenn wir etwas gar nicht witzig finden. Vermutlich haben auch Sie schon gute Laune vorgetäuscht, obwohl Sie sich eigentlich nicht wohlfühlten oder etwas bemüht über einen schlechten Witz gelacht.

Neben dem echten Lachen als Ausdruck von Fröhlichkeit und dem unechten Lachen, um Fröhlichkeit vorzutäuschen,

gibt es noch das Lachen in Situationen, in denen es eher unangebracht und manchmal sogar richtig verletzend ist: das Lachen aus Schadenfreude.

Ekel

Diese Emotion ist leicht zu erkennen, da ein großer Bereich des Gesichtes mimisch involviert ist. Erscheint ein Ausdruck des Ekels auf dem Gesicht, hebt sich die Oberlippe, und die Mundwinkel ziehen sich nach unten. Ein charakteristisches Merkmal sind die Falten rund um die Nase. Je mehr Falten, desto intensiver das Gefühl. Spricht ein Kollege sehr charmant über eine Person, Sie bemerken jedoch einen Anflug des beschriebenen Ekels in seiner Mimik, dann sagt er wahrscheinlich nicht seine ehrliche Meinung.



Eine gerümpfte Nase und die Oberlippe nach oben gezogen zeigen Ekel.

Verachtung und Zynismus

Verachtung macht sich meist in der unteren Gesichtshälfte rund um den Mundbereich bemerkbar. Eine Seite der Lippe zieht sich nach oben. Wunderbar beobachten können Sie diese Mimik bei Talkshows. Ein Gast gibt seine Meinung preis und der Konterpart zieht nur verächtlich seine Lippe nach oben, während er vermutlich denkt: »Du hast ja keine Ahnung wovon du sprichst. Ich aber sehr wohl«.



Eine Seite des Mundes nach oben gezogen ist ein Zeichen für Verachtung oder für Zynismus.

Angst

Jeder von uns kennt diese Emotion, und mit Sicherheit war Ihnen auch schon mal die Angst ins Gesicht geschrieben – sei es bei einem besonders gruseligen Horrorfilm oder in Situationen, die Sie selbst erlebt haben. Empfindet eine Person Angst, dann ziehen sich beide Augenbrauen nach oben und zusammen, die Augen können sich weiten. Die unteren Augenlider sind angespannt, und die Lippen ziehen sich verkrampft in Richtung Ohren.



Angehobene, zusammengezogene Augenbrauen, geweitete Augen und angespannte Lider verraten Angst.

Überraschung

Wenn sich beide Augenbrauen zwar nach oben, aber nicht – wie etwa beim zornigen Gesichtsausdruck – zusammenziehen und die Augen weit geöffnet sind, ist das ein Zeichen für Überraschung. Zusätzlich kann auch der Kiefer nach unten fallen. Allerdings muss zwischen positiver und negativer Überraschung unterschieden werden.