

Joe Navarro

mit Toni Sciarra Poynter

# Menschen verstehen und lenken

**Ein FBI-Agent erklärt,  
wie man Körpersprache  
für den persönlichen  
Erfolg nutzt**

**mvgverlag** 

© des Titels »Menschen verstehen und lenken« von Joe Navarro, Toni S. Poynter (978-3-86882-239-7)  
2014 by mvg Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

# Teil I

---

---

## Die Grundlagen nonverbaler Intelligenz

# 1. Die Wirkung des Nonverbalen

Sie haben Termine bei zwei verschiedenen Finanzberatern vereinbart, um die beste Anlagestrategie für Ihre hart verdienten Ersparnisse zu besprechen. Beim Betreten des ersten Bürogebäudes fällt Ihnen auf, dass die Büsche am Eingang dringend gestutzt werden müssten und an den Drehtüren Fingerabdrücke prangen.

Am Empfangsschalter schiebt Ihnen der zuständige Wachmann gelangweilt die Besucherliste zu. Sie kennen die Prozedur: Sie melden sich an, legen Ihren Personalausweis vor und warten, während ein Anruf in die obere Etage erfolgt. Im Anschluss daran gibt der Posten Ihnen mit einem lässigen Winken zu verstehen, wo sich die Aufzüge befinden.

Oben angekommen stoßen Sie auf eine Vorzimmerdame, die vollauf damit beschäftigt ist, ein hektisch blinkendes Anlagentelefon zu bedienen. Zwischen den Anrufen nennen Sie kurz Ihren Namen und Ihr Anliegen. Sie weist auf einen Stuhl, auf dem Sie Platz nehmen. Dann beginnen Sie, in den Zeitschriften zu blättern, die dort auf dem Tisch ausliegen.

Sie warten zehn Minuten und wollen gerade fragen, ob Sie das WC benutzen können, als Ihr potenzieller Berater die Szene betritt. Seine hochgekrempeelten Ärmel und die lose gebundene Krawatte lassen darauf schließen, dass der Morgen für ihn bereits recht hektisch verlaufen ist. Nachdem er Ihnen hastig die Hand geschüttelt hat, folgen Sie ihm in sein Büro.

Dort klingelt bereits das Telefon. Er greift zum Hörer, während er Sie gleichzeitig mit einer Geste dazu auffordert, Platz zu nehmen. Sie setzen sich und versuchen, angestrengt wegzuhören, während der Berater telefoniert. Schließlich legt er auf, und Ihre Unterredung beginnt.

Der zweite Termin sieht wie folgt aus: Die Fenster am Gebäude sind blitzblank. Die Fassade ist frisch gestrichen, die Grünanlage perfekt gepflegt.

Am Empfangsschalter nehmen Sie wohlwollend zur Kenntnis, dass Sie bereits erwartet werden: Ihr Name steht auf der Besucherliste. Ein kurzer Blick auf Ihren Personalausweis, und schon geht es mit dem Aufzug nach oben.

Die Vorzimmerdame telefoniert gerade, als Sie an sie herantreten. Sie beendet das Gespräch, legt auf, blickt Sie freundlich an und begrüßt Sie mit einem »Guten Morgen. Wie kann ich Ihnen helfen?«.

Sie nennen Ihren Namen und Ihr Anliegen. Sie bittet Sie darum, Platz zu nehmen, während sie den Berater über Ihr Eintreffen informiert. Sie setzen sich und schmökern ein wenig in den Firmenbroschüren, die auf dem Tisch ausliegen.

Es vergehen keine fünf Minuten, bis Ihr Ansprechpartner kommt und im Herannahen sein Jackett zuknöpfte. Er begrüßt Sie mit einem freundlichen Lächeln und einem festen Händedruck, bevor Sie gemeinsam in sein Büro gehen.

Dort befinden sich einige Stühle, und Ihr Berater überlässt Ihnen die Wahl, wo Sie sitzen möchten. Sie sind überrascht, als Sie feststellen, dass Ihr Lieblingsgetränk schon für Sie bereitsteht. Da erinnern Sie sich plötzlich: Sie erhielten vor Kurzem einen Anruf, in dem der Gesprächstermin bestätigt wurde und man Sie fragte, was Sie gerne trinken. Sie nehmen beide Platz und beginnen die Besprechung.

Sicher können Sie sich mittlerweile denken, worauf ich hinauswill: Angenommen, dass alle anderen Umstände mehr oder weniger gleich sind, wem würden Sie Ihr Geld lieber anvertrauen?

Was vielleicht nicht auf den ersten Blick auffällt, ist, dass in beiden Szenarien fast alle entscheidenden Elemente *nonverbaler Natur* sind:

- das Erscheinungsbild der Gebäudeanlage
- die Effizienz und Höflichkeit des Sicherheitspersonals
- ob man mit Ihnen spricht oder gestikuliert
- ob die Vorzimmerdame Ihnen ihre volle Aufmerksamkeit schenkt (Zeit, Blickkontakt und Begrüßung)
- die Art des Lesematerials, das zur Verfügung steht
- die Wartedauer
- die Sorgfalt, die Ihr Gesprächspartner seinem Auftreten widmet
- die erste Begegnung mit Ihrer Kontaktperson und deren Handschlag

- Interesse an Ihrem Wohlbefinden (Sitzplatz, Getränke, Speisen)
- der Umstand, dass man Ihnen mehr Aufmerksamkeit schenkt als einem eingehenden Telefonanruf

Vielleicht sind Sie der Meinung, dass solche Dinge nur dem oberflächlichen, schönen Schein dienen. Aber rufen Sie sich einmal kurz die Gründe ins Gedächtnis, aus denen man üblicherweise eine geschäftliche Beziehung beendet. Oft sind es nämlich die kleinen zersetzenden Details – unerwiderte Anrufe, unbeantwortete E-Mails, ständige Verspätungen, das unangenehme Gefühl, dass die Kontaktperson entweder permanent in Eile, unorganisiert ist oder andere Klienten bevorzugt –, die unser Wohlwollen bzw. das in wirtschaftlichen Zusammenhängen unabdingbare Vertrauen untergraben und der ursprünglich positiven Beziehung ein Ende setzen. Oft sind wir uns gar nicht bewusst, wie frustrierend eine Beziehung geworden ist – bis eines Tages Verträge erneuert werden müssen, die Preise steigen, ein Konkurrent ein verlockendes Angebot unterbreitet oder ein durch Unachtsamkeit verursachter Fehler kostspielige Folgen hat und das Fass zum Überlaufen bringt.

## **Blitzeinschätzungen – schnelle Entscheidungen mit weitreichenden Folgen**

Wir Menschen werden mit einem großen, anpassungsfähigen und lernbereiten Gehirn geboren. Da wir hinsichtlich unserer physischen Erscheinung gravierende Mängel aufweisen (wir besitzen beispielsweise weder einen Panzer noch Klauen, Schnabel, Flügel oder Reißzähne, und besonders schnell sind wir auch nicht), mussten wir uns auf unsere geistige Flexibilität verlassen, um zu überleben: also auf unsere Fähigkeit, Situationen schnell einzuschätzen und auf der Grundlage der eingehenden Sinneseindrücke entschlossen zu reagieren, aus Erlebtem zu lernen und uns an das Gelernte zu erinnern. Wir gehen gewissermaßen mit eingeschaltetem Radar durch die Welt, wobei unsere Sinne einen unablässigen Strom von Eindrücken aufnehmen, den wir ebenso unablässig auswerten.

Viele Eindrücke empfangen und bewerten wir bewusst: Wir nehmen jemanden zur Kenntnis, den wir attraktiv finden, und nähern uns dieser Per-

son, um einen genaueren Blick zu erhaschen. Wir riechen frisch gebackene Schokoladenkekse und verspüren den Drang, sie zu kosten. Wir hören, wie unser Vorgesetzter unseren Namen nennt, und treten an ihn heran, um in Erfahrung zu bringen, in welchem Zusammenhang dies wohl geschah. Andere Eindrücke empfangen und bewerten wir, ohne bewusst zu denken: Wir sehen einen heranrasenden Wagen und springen aus der Gefahrenzone. Wir treten einen Schritt zurück, sobald uns jemand zu dicht auf den Leib rückt. Wir gehen Menschen aus dem Weg, deren Verhalten oder Erscheinungsbild nicht der Norm zu entsprechen scheint. Kurzum, auf der Grundlage einer erstaunlich geringen Menge an Informationen treffen wir ständig Entscheidungen – und zwar in erstaunlich kurzer Zeit. Das ist es, was ich mit dem Begriff »Blitzeinschätzung« meine.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema begann in den 1990er-Jahren, als Studien zeigten, dass wir in der Lage sind, binnen kürzester Zeit sehr genaue Urteile über die Persönlichkeit von Menschen zu fällen, wofür oft schon ein Foto ausreichte, das den Probanden für wenige Sekunden (oder sogar noch kürzer) gezeigt wurde. Es hat sich herausgestellt, dass ein Großteil unserer Entscheidungen – von den Freunden, mit denen wir uns umgeben, bis hin zu der Art und Weise, wie wir unser Geld anlegen – auf der Basis von unbewussten Einflüsterungen getroffen wird, die aus einem sehr alten Bereich unseres Bewusstseins stammen, der uns nicht willentlich zugänglich ist. Dieses Bewusstsein ist ständig aktiv und umgeht unser logisches Denkvermögen, es arbeitet quasi im Hintergrund, dominiert aber dennoch unsere Wahrnehmungen. Blitzeinschätzungen liefern oft erstaunlich präzise Einblicke in unsere Mitmenschen: wie sie auf uns wirken, ihre Vertrauenswürdigkeit und ihre Gefühle uns gegenüber. Die meisten Daten, auf die wir uns im Rahmen jener in nur Millisekunden gefassten und doch so nachhaltigen Bewertungen stützen, sind nonverbaler Natur.

## **Nonverbales Verhalten: so naheliegend, dass man es übersieht**

Mit diesem Buch möchte ich versuchen, die entscheidende – und dabei allzeit verfügbare – Komponente für Ihre persönliche Erfolgsformel beizusteuern.

ern: die Fähigkeit, Kollegen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, die nonverbalen Signale von Mitmenschen zu deuten und ihre Handlungen und Zielsetzungen schnellstmöglich zu durchschauen.

## **Eine Frage der richtigen Bewegungen: die Sache mit der Körpersprache**

Nonverbales Verhalten umfasst ein großes Spektrum an Bewegungen und Gesten, die blitzschnell ablaufen können wie ein Augenflattern und so ausladend und erhaben sein können wie die Armbewegungen einer Ballerina; beispielsweise die Art, wie wir den Kopf neigen, oder auch die Richtung, in die unsere Füße zeigen – und selbstverständlich alles, was anatomisch dazwischen liegt. Es gibt zahlreiche bekannte Legenden darüber, was bestimmte Körpersignale angeblich bedeuten. Die Fähigkeit, Menschen zu »lesen«, ist eine seriöse Wissenschaft und kein billiger Taschenspielertrick. In den folgenden Kapiteln werden Sie lernen, wie Fachleute eine nonverbale Einschätzung vornehmen so wie ich damals in meiner Dienstzeit beim FBI, und Sie werden eine beeindruckende Fülle an Wissen darüber erwerben, wie man den menschlichen Körper liest, wenn er in geschäftlichen Besprechungen und im täglichen Leben zu uns »spricht«. Sie werden ebenfalls lernen, dass Körpersprache nur einer von mehreren Bestandteilen der nonverbalen Kommunikation ist.

## **Alles andere als oberflächlich: das äußere Erscheinungsbild**

Es ist interessant, wie wir immer wieder betonen, das äußere Erscheinungsbild sei nebensächlich, vor allem wenn man bedenkt, wie sehr wir uns auf unser Äußeres konzentrieren (wir gehen mit der Mode; kaufen Antifalten-Cremes; sorgen uns um unser Gewicht; lästern darüber, welche Prominente sich wohl »unters Messer« gelegt hat; lesen in Boulevardblättern und Modezeitschriften, welche Stars und Sternchen am besten oder schlechtesten gekleidet sind usw.). Unsere scheinbar widersprüchliche Besessenheit ergibt jedoch Sinn, wenn man versteht, dass das äußere Erscheinungsbild ebenfalls

eine Form der nonverbalen Kommunikation ist. Der visuelle Kortex unseres Gehirns, also die Datenzentrale, die den visuellen Input bearbeitet, ist riesig und hat sich aus zwei guten Gründen zu einem Hauptbestandteil unseres Gehirns entwickelt: Überleben und Ästhetik. Uns fällt ja nicht nur der ungepflegte Kerl auf, der dicht neben unserem Wagen steht, sondern auch die hübsche junge Frau in der Parfümerieabteilung. Wir beobachten ständig, wie andere Menschen aussehen, und treffen auf der Grundlage der eingehenden visuellen Informationen Entscheidungen darüber, mit wem wir in Zusammenhang gebracht werden wollen – das führt sogar so weit, dass viele versuchen, den Stil von Prominenten nachzuahmen, der in Boulevardblättern und Zeitschriften als »neuer, heißer Modetrend« vorgestellt wird.

Unsere Vorliebe für Ästhetik und Schönheit ist tief in unseren Genen verwurzelt. In allen Kulturen gibt es eine Vorliebe für Schönheit, Gesundheit, Jugend, Ästhetik und Symmetrie, welche sich als evolutionäre Notwendigkeit erklären lässt. Wir wissen aus Studien, dass selbst Säuglinge bereits einen Sinn für Schönheit haben. Ästhetisch ansprechende, symmetrische Gesichter bringen Babys zum Lächeln; ihre Pupillen weiten sich in dem unbewussten Bemühen, den optischen Reiz möglichst umfassend aufzunehmen.

Wir legen ebenfalls großen Wert auf körperliche Präsenz und die Wirkung, die sie hervorruft. Aus eben diesem Grund sind Türsteher in der Regel große, ehrfurchtgebietende Gestalten. Wir haben eine biologische Vorliebe für Größe, was erklärt, warum unsere politischen Anführer häufig größer sind als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Die Tatsache, dass das äußere Erscheinungsbild uns materielle Vorteile verschafft, wurde bereits sehr detailliert erforscht und wird als »Schönheitsdividende« bezeichnet. Wirtschaftswissenschaftler konnten nachweisen, dass attraktive Menschen tendenziell mehr verdienen und häufiger eingestellt bzw. befördert werden. Darüber hinaus wurde ebenfalls festgestellt, dass nicht nur die Arbeitnehmer selbst von einem attraktiven Äußeren profitieren, sondern auch ihre Arbeitgeber, denn die Anwesenheit optisch ansprechender Angestellter führt zu höheren Einkünften. Die Schönheitsdividende ist ein Geheimnis, um das Werbefachleute schon seit sehr langer Zeit wissen, und genau aus diesem Grund sieht man in Spots und Anzeigen so oft hübsche Gesichter – vor allem im Zusammenhang mit Schönheitsprodukten, aber auch bei praktisch jedem anderen Konsumgut.



**Peter der Große – ein Modezar?**

Kasten 1

Peter der Große, der von 1682 bis 1725 als Zar über Russland herrschte, unternahm eine ausgedehnte Reise durch Westeuropa, die sogenannte Große Gesandtschaft, bei der er erkannte, dass seine Heimat im Hinblick auf Denkweisen und Bräuche rückständig war. Ihm war klar, dass er sein Volk nur nachhaltig modernisieren konnte, wenn er es schaffte, seine Landsleute innerlich wie äußerlich so zu verändern, dass sie sich mit dem Westen vergleichen konnten. Er begann mit den Bojaren (dem russischen Adel), die der übrigen Bevölkerung als Vorbild dienen sollten. Er setzte fest, dass sich die Männer von ihren langen Bärten und Haaren verabschieden mussten. Er forderte außerdem, dass sie ihre langen Gewänder gegen westlichere Kleidung wie etwa Hosen tauschen sollten (stellen Sie sich einen griechisch-orthodoxen Priester vor, und Sie erhalten eine ungefähre Vorstellung davon, wie die Kleidung in jener Zeit aussah). Da er in Westeuropa auf einer Schiffswerft gearbeitet hatte, wusste er, dass Hosen wesentlich praktischer waren, und er wollte, dass die Russen so innovativ und produktiv wie ihre westlichen Zeitgenossen wurden. Für den Fall, dass jemandem diese Neuerungen entgangen sein sollten, wurde die Abbildung einer idealen Tracht, die als »deutscher Stil« bezeichnet wurde, an den Stadttore Moskaus angebracht, und jeder, der den neuen Kleidungs Vorschriften nicht Folge leistete, wurde mit einer Geldstrafe belegt. Bald wurde es zu kostspielig, sich dem Geheiß des Zaren zu widersetzen. Eine Weigerung sich anzupassen wurde, auch beim Adel, mit einer Haftstrafe und einer Zwangsrasur quittiert. Widerstand war demnach zwecklos.

Peter der Große fing also an, sein Volk zu verändern, indem er zunächst seine Kleidung und sein Aussehen modifizierte. Als die Russen anfangen, sich selbst mit anderen Augen zu betrachten, begann sich auch ihre Denkweise zu ändern. Nach nur fünf Jahren hatte sich Russland dermaßen gewandelt, dass Besucher aus Westeuropa überrascht waren zu sehen, wie sehr sich die Russen nicht nur äußerlich, sondern auch innerlich angepasst hatten. Dieser radikale Einschnitt war nötig, damit Peter der Große seinen Einfluss in Westeuropa ausbauen und das Ansehen seines Reiches steigern konnte. Er wusste, dass im Westen vor allem zwei Dinge Macht symbolisierten: eine große Kriegsmarine und große Städte. Auf der Grundlage der neuen, modernen Denkweise, die nun im Volk Verbreitung fand, setzte er alles daran, diese beiden Ziele zu erreichen. Er baute eine große Kriegsmarine auf (die heute die zweitgrößte der Welt ist) und verlegte die Hauptstadt von Moskau nach Sankt Petersburg. Diese Stadt blieb in den nächsten 200 Jahren das politische und kulturelle Zentrum des Zarenreichs. In nur einer Generation entwickelte sich Russland von einem rückständigen Land zu einer Weltmacht, ein Beleg für das fortschrittliche Denken und die Erkenntnis des Zaren Pjotr Alexejewitsch Romanow, dass man seine Denkweise ändern muss, wenn man große Ziele erreichen will, und hierfür ist es nötig, das Selbstbild und die Selbstwahrnehmung der Menschen zu verändern – die mit dem äußeren Auftreten eng verquickt sind.

Unsere Konzentration auf Äußerlichkeiten ist vielleicht nicht fair, aber sie ist nur allzu menschlich, und wenn Sie die nonverbale Kommunikation wirklich beherrschen wollen, müssen Sie darauf achten, welchen äußeren Eindruck Sie und Ihre Mitmenschen aufeinander machen. Darauf werden wir in Kapitel 5 näher eingehen, wenn wir uns damit befassen, wie wir unser Erscheinungsbild positiv beeinflussen können.

### **Hören Sie, was ich sage? Gesprochene Sprache**

Wie wir sprechen, kann auch die Art und Weise verändern, wie wir wahrgenommen werden und wie wirkungsvoll wir kommunizieren. Sie haben vielleicht noch nicht darüber nachgedacht, in welchem Verhältnis die gesprochene Sprache zur nonverbalen Kommunikation steht, aber es besteht durchaus eine Verbindung. Sie hat weniger etwas damit zu tun, was wir sagen, als vielmehr damit, wie wir es sagen. Gesprochene Sprache besteht nicht nur aus den Wörtern selbst bzw. ihrer Bedeutung, sondern auch aus (paralinguistischen) Eigenschaften wie unserer inneren Haltung, dem Tonfall, der Lautstärke, Geschwindigkeit, Betonung, eventuellen Sprachstörungen oder Pausen – selbst die Tatsache, ob wir sprechen oder es vorziehen zu schweigen lässt gewisse Rückschlüsse zu.

Ein prahlerischer, hastiger Sprecher fällt nicht so sehr wegen des Inhalts seiner Äußerungen negativ auf als vielmehr durch die Art und Weise, wie er sie vorträgt. Umgekehrt schätzen wir die beruhigende Art eines rücksichtsvollen und bewussten Redners, werden allerdings auch schnell ungeduldig, wenn jemand allzu langsam spricht. Dies sind nur einige wenige Beispiele für die nonverbalen Eigenschaften gesprochener Sprache. Sie werden aber schon bald feststellen, dass es auch jenseits der gesprochenen Sprache Aspekte der Kommunikation gibt, die unsere Fähigkeit zur Verständigung verbessern oder verstärken können.

## Weniger ist manchmal mehr

Kasten 2

Schnell, wer war Edward Everett? Nein, es ist keine Schande, wenn Ihnen dieser Name nichts sagt. Edward Everett war Präsident der Harvard-Universität, Außenminister sowie Gesandter der USA in Großbritannien und einer der besten Redner des Landes. Drei Jahre vor seinem Tod wurde er im Rahmen eines überaus wichtigen und feierlichen Anlasses darum gebeten, die bedeutendste Rede seines Lebens zu halten. Diese Veranstaltung verfolgte das Ziel, einer Episode in der Geschichte der amerikanischen Nation zu gedenken, die von tiefem Leid und großen Opfern geprägt war, und den schrecklichen epischen Kampf spürbar zu machen, in dem sich die Bürger seinerzeit befanden. Vor einem Publikum, das schon seit Tagen darauf gewartet hatte, hielt Edward Everett eine gut zweistündige Rede (zwei Stunden und acht Minuten, um genau zu sein), die in jeder Hinsicht den Erwartungen entsprach, die an ihn als begnadeten Redner gestellt wurden. Bedauerlicherweise verhält es sich mit seiner Rede so wie mit seinem Namen: Niemand erinnert sich auch nur an ein einziges Wort.

Nachdem Everett geendet hatte, wurde der nächste Sprecher vorgestellt, und an seine Rede erinnert man sich erstaunlicherweise. Er sprach nicht einmal volle drei Minuten und fasste das hochkomplexe Thema, ebenso die zahllosen Opfer, in 272 Worten zusammen – gerade einmal zehn kurze Sätze. Seine Ansprache war so kurz, dass die anwesenden Fotografen nicht einmal Gelegenheit hatten, ihre Apparate bereit zu machen; deswegen existiert auch kein Bildmaterial von dieser denkwürdigen Rede. Aber seine Worte leben und hallen auch heute noch in uns nach. Die Rede begann mit der unwahrscheinlichsten aller Einleitungen, die seine Zuhörer sofort fesselte: »Vor 87 Jahren gründeten unsere Väter ...« Diese 272 Worte, nicht die vorangegangene zweistündige Ansprache, trafen den Nagel auf den Kopf. Lincolns Gettysburg Address, die anlässlich der Einweihung des Soldatenfriedhofs gehalten wurde, ist weltweit bekannt für ihre Schlichtheit und ihre Fähigkeit zu veranschaulichen, welchen hohen Preis Abertausende von Menschen zahlen mussten, um die Idee einer vereinten Demokratie am Leben zu erhalten. Diese außergewöhnliche Rede war von einem scharfen Verstand verfasst worden, der juristisch geschult und darin geübt war, Geschworene zu beeinflussen oder, wie in diesem Fall, seine aufmerksamen Zuhörer und eine innerlich tief zerrissene Nation. Lincoln verstand allzu gut, dass mehr nicht immer besser ist; die meisten Menschen schätzen es, wenn komplexe Sachverhalte einfach gehalten werden. Die Kürze einer Botschaft kann ihre Aussage sogar verstärken, die auf diese Weise umso länger im Gedächtnis haften bleibt.

## Die nonverbale Kunst des Zuhörens

Um sein Gegenüber wirklich zu verstehen, sind zwei Dinge absolut unerlässlich: Einfühlsamkeit und aktives Zuhören. Das chinesische Schriftzeichen für »zuhören« ist vergleichsweise komplex; es besteht aus den Schriftzeichen für »Ohr«, »Augen«, »Herz« und »ungeteilte Aufmerksamkeit«. Es besteht ein himmelweiter Unterschied zwischen zuhören und einfühlsam zuhören.

Denken Sie an jemanden, den Sie gerne ins Vertrauen ziehen. Er oder sie ist vermutlich ein empathischer Zuhörer. Es gibt Studien, die belegen, dass Ärzte weniger häufig verklagt werden, wenn sie ihren Patienten achtsam lauschen, Mitgefühl zum Ausdruck bringen und beruhigende Gesten zeigen (zum Beispiel, indem sie Körperkontakt herstellen). Börsenmakler, die ihren Klienten aufmerksam zuhören können, werden seltener kritisiert, wenn sich eine Investition als unprofitabel erweist oder die Aktienkurse fallen. Die Führungskraft, die ein offenes Ohr für die persönlichen oder beruflichen Probleme ihrer Angestellten hat, kann deren Loyalität bestärken, indem sie einfach zuhört, selbst wenn sie nicht aktiv zur Verbesserung der Situation beitragen kann.

## Sprechen Sie mir nach

Eng verbunden mit dem aktiven Zuhören ist das verbale Spiegeln, das auf die Arbeit des bekannten Psychologen und Autors Carl Rogers (1902–1987) zurückgeht. Verbales Spiegeln ist eine einfache und dennoch erstaunlich wirksame therapeutische Methode, um schnell eine Verbindung zu einer anderen Person aufzubauen. Ich fand sie im Rahmen meiner FBI-Arbeit sehr hilfreich, um Kommunikationskanäle zu öffnen, die bei einer weniger empathischen Herangehensweise möglicherweise verschlossen geblieben wären.

Rogers vertrat die Auffassung, dass man eine effektivere therapeutische Beziehung aufbauen könne, wenn man jede Frage um die Psyche der betreffenden Person aufbaute. Er erreichte dies, indem er zuhörte, was seine Patienten zu sagen hatten, und diese Informationen dann wortwörtlich nutzte, um auf sie einzugehen. Wenn sein Patient »mein Zu Hause« sagte, spiegelte Rogers das sprachliche Verhalten des Patienten, indem er ebenfalls den Begriff »Zu Hause« verwendete statt beispielsweise »Haus«. Wenn der Patient

»mein Kind« sagte, verwendete Rogers ebenfalls das Wort »Kind« und nicht »Kleine« oder »Tochter«. Verbales Spiegeln ist ein hilfreiches Mittel in Tätigkeitsfeldern, in denen es wichtig ist, Rapport, also eine positive Verbindung, aufzubauen; dies gilt vor allem für Mediziner, Psychologen, Verkäufer, Finanzdienstleister und Politiker.

Bedauerlicherweise sind die meisten Menschen in sprachlicher Hinsicht sehr egoistisch und verwenden lieber ihre eigenen Termini, um ein Gespräch aufzubauen und zu gestalten. Um mit größtmöglicher Wirksamkeit zu kommunizieren, ist es allerdings ratsam, die Sprache seines Gegenübers zu verwenden; dadurch spiegelt man, was im Kopf des anderen vorgeht, und erzeugt mithin auf sprachlicher - und sogar auf psychischer - Ebene eine beruhigende Wirkung. Unversehens befinden Sie sich auf derselben Wellenlänge mit Ihrem Gesprächspartner.

Ich bin über 50 Jahre alt, und in meiner Jugend hatten wir »Probleme«, keine »Differenzen«. Wenn mich jemand fragt: »Herrschen auf Ihrer Seite diesbezüglich Differenzen?«, fühle ich mich weniger angesprochen als bei der Formulierung: »Haben Sie ein Problem damit?« Bei mir greifen »Differenzen« weniger, und ich gehe davon aus, dass viele Menschen meiner Generation, ebenso wie die noch älteren Semester, das genauso sehen.

Das Unvermögen, sprachliche Vorlieben zu spiegeln, begegnet mir oft in meinen Business-Seminaren. Die dort anwesenden Geschäftsleute nehmen an, ihre Klienten verstünden dieselben Fachbegriffe wie sie. Doch das muss nicht zwingend der Fall sein. Sie müssen aufmerksam zuhören. Wenn Ihr Klient also fragt: »Wie viel wird mich der Spaß kosten?«, sollten Sie es vermeiden, über das »Preisniveau« zu sprechen. Denn sonst reden Sie zwar, kommunizieren aber nicht wirkungsvoll und schon gar nicht mitfühlend und auf Augenhöhe. Wenn ein Klient sagt, dass »ihm die Wirtschaftslage Angst macht«, dann sollten Sie ihm vermitteln, dass Sie seine »Angst« nachvollziehen können; antworten Sie nicht mit Sätzen wie »Ich kann verstehen, dass Sie Bedenken haben«. Er hat keine »Bedenken«, sondern »Angst! Indem Sie die Worte Ihres Gesprächspartners aufgreifen (das heißt also, sich auf Ihr Gegenüber konzentrieren und nicht auf sich selbst), geben Sie ihm zu verstehen, dass Sie sich voll und ganz in ihn hineinversetzen können. Die andere Person fühlt sich unbewusst auf einer tieferen Ebene verstanden und neigt dazu, umgekehrt auch empfänglicher auf Sie zu reagieren.

Ich lernte schon früh in meiner Karriere, wie wichtig es ist, einen gemeinsamen sprachlichen Nenner zu finden. Und zwar als ich einmal mit einem flüchtigen Straftäter zu tun hatte. Nachdem ich ihn in der Nähe von Kingman, Arizona, festgenommen hatte, fing er an, aus seinem Leben zu erzählen. Während wir zum Richter fuhren, griff ich im Verlauf des Gesprächs alle Begriffe auf, die er zuvor benutzt hatte: »unangenehm«, »peinlich«, »besorgt« und »ein guter Christ«. Ich versicherte ihm, dass ich verstand, dass ihm die ganze Sache *peinlich* war, dass es bestimmt *unangenehm* war, verhaftet zu werden, und dass er sicherlich *besorgt* war, was seine Mutter von ihm dachte, zumal er doch *ein guter Christ* war. Infolgedessen fasste er auf der kurzen Autofahrt nach Phoenix Vertrauen zu mir. Er gab Dinge preis, die anderen Ermittlern entgangen waren, einschließlich weiterer Opfer. Dieses Geständnis erhielt ich nicht, weil ich besonders klug war, sondern weil ich erkannt hatte, welche Macht die verbale Spiegelung zu entfalten vermag.

Hören Sie also auf Ihre Klienten, Patienten, Angestellten und Geschäftspartner, achten Sie auf die Begriffe, die sie verwenden, und nutzen Sie sie zu Ihrem Vorteil. Dasselbe gilt natürlich auch für Ihre Freunde und Ihre Familie. Sie werden feststellen, dass Sie als wesentlich einfühlsamerer und aufmerksamerer Zuhörer wahrgenommen werden.

## **Du bist, was du tust: nonverbales Verhalten**

Denken Sie einmal an Ihren Arbeitsplatz. In welchem Büro herrscht Chaos? Wer kommt ständig zu spät? Wer verschwendet bei Terminen unnötig Zeit? Wer tippt ständig etwas in sein Smartphone, während andere reden? Von wem erhalten Sie nie Rückmeldung? Wer ist träge und erfindet immer Ausreden, warum er seine Arbeit nicht erledigt hat? Wer zählt zu den notorischen Quasselstrippen (die, so vertraute mir ein frustrierter und überarbeiteter Angestellter einmal an, oft und gerne als »Sauerstoffdiebe« bezeichnet werden)?

Ich wette, Sie können auf Anhieb sagen, wer in Ihrem Umfeld in die besagten Kategorien fällt. Ebenso kann dies auch jeder Kollege und Kunde, mit dem Sie zusammenarbeiten – mit Ausnahme der Herrschaften selbst. Diese

bemerken gar nicht, welche negative Wirkung ihre Handlungen auf ihr Image ausüben. Sie mögen in bestimmten Bereichen vielleicht gewisse Fähigkeiten besitzen, aber in der heutigen wettbewerbsorientierten Berufswelt gibt es sicherlich jede Menge ebenso fähige Menschen, die allerdings ihre Büros ordentlich halten, pünktlich zur Arbeit erscheinen, sich auf Termine vorbereiten, ihre Kollegen respektieren und gewissenhaft für ihr Gehalt arbeiten. Es besteht insofern ein Zusammenhang zwischen Etikette und gutem nonverbalen Verhalten, als beide aktiv dazu beitragen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und positiven Ergebnissen den Weg zu ebnen. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit, gewissenhaftes Arbeiten, Zuverlässigkeit und Fleiß sind nur einige wenige der vielen nonverbalen Verhaltensweisen, die in einem beruflichen Umfeld bleibenden Eindruck hinterlassen.

Fazit: Die Menschen registrieren Ihr Verhalten und bilden sich auf dieser Grundlage eine Meinung. Und in einem beruflichen Umfeld bleibt nichts unbemerkt: um welche Uhrzeit Sie zur Arbeit erscheinen, wie viele Zigarettenpausen Sie einlegen, wie viel Zeit Sie am Telefon mit Privatgesprächen verbringen, wie oft Sie krankgeschrieben waren, wie professionell Ihre Arbeitsleistung ist, ob Sie sich bei Ihren Vorgesetzten anzubiedern versuchen und ob Sie ein fleißiger, genügsamer Mitarbeiter sind oder mit Vorliebe jammern. Wenn Sie glauben, dass Ihre Mitmenschen von alledem nichts bemerken, dann sind Sie ein unverbesserlicher Träumer. Alle Ihre negativen Verhaltensweisen hinterlassen einen tiefen, bleibenden Eindruck, der sich ungünstig auf Sie und Ihren Arbeitgeber auswirkt.

Nicht nur innerhalb einer Organisation fällt auf, wie Sie sich benehmen, auch Außenstehende nehmen zur Kenntnis, wie Sie und Ihre Kollegen sich verhalten. Krankenhäuser und andere Gesundheitszentren zum Beispiel werden mittlerweile dazu angehalten, Patienten unmittelbar vor ihrer Entlassung einen Fragebogen auszuhändigen (bekannt als »Patienten-Fragebogen zur Bewertung stationärer medizinischer Einrichtungen«). Von den 21 Fragen befassen sich zwei Drittel mit nonverbalen Kommunikationsweisen, etwa: War der Arzt aufmerksam? Nahm das Personal Rücksicht auf Ihre Fragen? Reagierte es zügig auf Ihre Wünsche? Und so weiter. Ich erkläre in den nachfolgenden Kapiteln, wie Sie sich und Ihr Unternehmen von der Masse abheben können, indem Sie die nonverbalen Verhaltensweisen lernen, die eine beruhigende Wirkung ausüben und die Sie im

bestmöglichen Licht erscheinen lassen. Eine gekonnte Selbstvermarktung ist heutzutage unerlässlich; dies gilt vor allem seit dem Siegeszug des Internets. Als vor einigen Jahren erstmals Hochschulprofessoren von ihren Studenten online bewertet wurden, nahm das noch kaum jemand ernst; doch mittlerweile drohen Firmen empfindliche Verluste, wenn sich Blogger in ihren Postings über mangelnde Kundenfreundlichkeit auslassen. Negative Bewertungen können sich ungünstig auf Verkaufszahlen auswirken, weshalb Amazon.com so beharrlich daran arbeitet, einen guten Kundenservice zu bieten.

### **Die Welt vor der Türschwelle: die nonverbalen Signale unserer Umwelt**

Warum entscheiden wir uns dazu, unser Geld einer bestimmten Bank anzuvertrauen, wenn die Zinssätze bei allen Geldinstituten gleich sind? Unsere Auswahl beruht natürlich auf den angebotenen Dienstleistungen, aber auch auf Einflussgrößen wie einem gepflegten Gebäude, Werbung, gängigen Vorstellungen und nicht zuletzt dem Umgang mit uns als Kunden – alles Faktoren also, die nicht bzw. nur teilweise über geschriebene oder gesprochene Sprache vermittelt werden. Die erfolgreichsten Unternehmen verstehen sich auf die stille Macht der Ästhetik und überlassen nichts dem Zufall, angefangen vom Design des Foyers bis hin zum Mobiliar des Geschäftsführers. Erstaunliche 18 Varianten von weißer Farbe finden sich an der Außenfassade des »Caesars Palace« in Las Vegas, das gesamte Gebäude wird permanent gereinigt und abschnittsweise neu gestrichen. Warum? Weil nur ein makellooses äußeres Erscheinungsbild hohe Besucherzahlen gewährleistet; denn immerhin ist die Auswahl an Hotels in Las Vegas gewaltig.

Das Erscheinungsbild eines Gebäudes wirkt sich nicht nur auf den Gewinn aus, sondern auch auf unser Verhalten. So haben Studien unlängst die sogenannte Broken-Windows-Theorie bestätigt, die besagt, dass ein unordentlicher Bereich die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Verbrechen und unsozialem Verhalten erhöht. Nachdem in einem ursprünglich gepflegten Viertel Graffiti aufgetaucht und die Straßen mit achtlos weggeworfene