

Joe Navarro
mit Toni Sciarra Poynter



Menschen verstehen und lenken

**LITERATUR
SPIEGEL**
Bestseller-
Autor

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

mvgverlag 

Joe Navarro
mit Toni Sciarra Poynter

**Menschen
verstehen
und lenken**

Joe Navarro

mit Toni Sciarra Poynter

Menschen verstehen und lenken

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen

info@mvg-verlag.de

8. Auflage 2018

© 2011 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Die englische Originalausgabe erschien 2010 bei HarperCollins unter dem Titel *Louder than Words*.

© 2010 by Joe Navarro. All rights reserved.

This edition published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers, LLC.

Illustrationen by Donald Bruce Poynter

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Dr. Kimiko Leibnitz, Würzburg
Redaktion: Nicole Luzar, Betzenstein
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München
Umschlagabbildung: iStockphoto
Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-86882-239-7

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86415-179-8

ISBN E-Book (EPUB, Mobi): 978-3-86415-297-9

Weitere Informationen zum Verlag finden sie unter _____

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Meiner Frau Thryth

- J. N.

Meinem Vater

- T. S. P.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Teil I	
Die Grundlagen nonverbaler Intelligenz.	15
1. Die Wirkung des Nonverbalen	17
2. Das Modell von Behagen und Unbehagen.....	35
3. Wie der Körper spricht.	51
Teil II	
Angewandte nonverbale Intelligenz	99
4. Die Macht Ihres Verhaltens	101
5. Die Macht des Aussehens	125
6. Der äußere Eindruck: wie Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird	151
7. Situatives nonverbales Verhalten: die besten Methoden für optimale Ergebnisse	185
8. Nonverbale Gefühlsäußerungen.....	217
9. Was ist mit Täuschungen?	239

Nachwort.	253
Danksagung.	257
Bibliografie	261
Stichwortverzeichnis	267

Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie wüssten, was andere denken, fühlen oder planen. Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Lage, Ihre Mitmenschen mitzureißen und zu beeinflussen. Stellen Sie sich vor, Sie besäßen die Fähigkeit, Probleme oder Konfliktpotenziale auf Anhieb zu erkennen. Stellen Sie sich vor, Sie könnten mehr Selbstvertrauen, Souveränität und Mitgefühl ausstrahlen und somit Ihre Wirkung auf andere verbessern.

Wir sprechen hier von nichts Geringerem als der Fähigkeit, unsere Mitmenschen wirklich von Grund auf zu verstehen. In der heutigen Geschäftswelt, in der Selbstvertrauen, Fingerspitzengefühl und Intuition eine wichtige Rolle spielen, erhalten Sie dadurch einen unschätzbaren Vorteil.

Glücklicherweise besitzen wir alle von Natur aus die wichtigen - und dennoch selten genutzten - Fähigkeiten, andere Menschen (richtig) einzuschätzen und zu beeinflussen; darüber hinaus sind wir zu weiteren enormen Leistungen in der Lage. Dieses Buch will zeigen, wie man diese grundlegenden Gaben, die jedem zur Verfügung stehen, aber nur von wenigen genutzt werden, zu einer einzigen Fähigkeit bündeln und nutzbar machen kann: die lautlose und dennoch durchdringende Kraft der *nonverbalen Intelligenz*.

Die Welt verständigt sich unablässig auf nonverbalem Weg. Unsere Mimik und Gestik, die Art, wie wir sprechen, unsere Gefühle zeigen, uns kleiden, die materiellen Dinge, mit denen wir uns umgeben, unsere bewussten und unbewussten Verhaltensweisen und Einstellungen - selbst die Umgebung, in der wir uns aufhalten - vermitteln auf nonverbale Weise Informationen über uns selbst.

Nonverbale Intelligenz ermöglicht uns, diese universale Sprache fließend und punktgenau zu deuten und anzuwenden. Wollte man einen aktuellen Vergleich bemühen, ließe sich nonverbale Intelligenz mit einem Computer-

programm gleichsetzen: Sie ist enorm leistungsfähig, aber die meisten von uns nutzen nur wenige Anwendungen und erkennen nicht, dass sie noch viele andere wertvolle Eigenschaften besitzt, die uns dabei helfen können, effizienter zu kommunizieren und unsere Ziele leichter zu erreichen. Wie jede Software muss auch die nonverbale Intelligenz aktiviert, ausgeführt, gelegentlich aktualisiert und auf die individuellen Bedürfnisse des Nutzers zugeschnitten werden. In diesem Buch möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie Zugriff auf das volle Potenzial und die Kraft der nonverbalen Kommunikation erhalten und Ihre diesbezüglichen Fähigkeiten im Berufs- wie auch im Privatleben verbessern.

Mit nonverbaler Kommunikation zum Erfolg

Wir alle haben in unserem beruflichen Leben schon einmal Situationen erlebt, die unproduktiv oder frustrierend waren oder uns zur Weißglut getrieben haben. Weniger bekannt ist jedoch, dass ungünstige nonverbale Verhaltensweisen für solche Situationen maßgeblich mitverantwortlich sind: die Art und Weise, wie man jemandem die Hand gibt, wie ein Neukunde begrüßt wird, die Sprechgeschwindigkeit, eine unbewusste arrogante Haltung, selbst die Menüführung der Firmenwebseite spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. In diesem Buch werden Sie etwas darüber lernen, wie oft schon kleine Verhaltensnuancen, die in Sekundenbruchteilen wahrgenommen werden, über Erfolg oder Misserfolg Ihrer geschäftlichen Bemühungen entscheiden können. Sie werden ebenfalls lernen, diese Nuancen bei Ihren Gesprächspartnern wahrzunehmen, um detaillierte Informationen über Ihre Mitmenschen zu erlangen: wie kooperativ sie sein werden, wie intolerant oder aufgeschlossen sie sind und ob es sich lohnt, ihnen Ihre Aufmerksamkeit zu widmen.

Sie werden lernen, nonverbale Kommunikation zu nutzen, um Ihre Position in einer Organisation zu festigen und sich als geeigneter Kandidat für eine Beförderung zu empfehlen. Wir haben jeden Tag die Möglichkeit, uns positiv zu präsentieren oder ins Fettnäpfchen zu treten. Sie werden lernen, das Verhalten von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten zu deuten und zu erkennen, wann die Vorzeichen günstig stehen – und wann Ärger im Verzug ist.

Sie werden entdecken, wie man nonverbales Verhalten nutzt, um andere zu motivieren und ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das die besten und klügsten Köpfe auf Ihre Seite zieht. Sie werden begreifen, wie man die Wahrnehmung von Menschen steuert, um in Ihrem jetzigen Job dauerhaft Erfolg zu haben oder bei einem Bewerbungsgespräch eine gute Figur abzugeben. Und darüber hinaus werden Sie erfahren, wie Unternehmen und andere Organisationen nonverbal kommunizieren, und in diesem Zusammenhang lernen, wie man der Öffentlichkeit die richtigen Botschaften präsentiert.

Meine erste Begegnung mit nonverbaler Kommunikation

Mein Bewusstsein für Körpersprache entstand bereits in der Kindheit, als meine Familie aus Kuba in die Vereinigten Staaten kam. Ich war damals acht Jahre alt und sprach kein Wort Englisch. Mit einem Schlag wurde ich mit einem mir völlig fremden Alltag konfrontiert, ging zur Schule, versuchte, Freundschaften zu schließen und mich in der neuen Umgebung zurechtzufinden. Die Welt um mich herum konnte ich nur verstehen, indem ich die Gesichter und Körper der Menschen beobachtete und auf Anhaltspunkte hin absuchte, die Aufschluss darüber gaben, was sie dachten oder fühlten.

Aus dieser Überlebensstrategie heraus entwickelte sich eine lebenslange Beschäftigung mit diesem Thema und letztlich auch eine berufliche Karriere. Beim FBI lernte ich, die Bedeutung menschlichen Verhaltens schnell und akkurat zu bewerten, um möglichst zügig angemessene Maßnahmen einleiten zu können – die manchmal sogar über Leben und Tod entschieden. Darüber hinaus musste meine Einschätzung wissenschaftlich belegbar sein, damit sie auch vor Gericht einer eingehenden Prüfung standhielt. Und genau diese Fähigkeit möchte ich Ihnen beibringen.

Das wahre Spektrum nonverbaler Verhaltensweisen

Wir alle kennen stereotype Behauptungen wie »verschränkte Arme weisen auf innere Anspannung hin; der Blick nach links bedeutet, dass die betreffen-

de Person lügt«. Sie werden bald feststellen, dass beide Beispiele nicht nur unzutreffend sind, sondern auch eine sehr eingeschränkte Sichtweise auf das breite Spektrum nonverbaler Verhaltensweisen widerspiegeln.

In allen Lebensbereichen, von der Kindheit über unser Flirtverhalten bis hin zu den mannigfaltigen Situationen des Berufslebens, sind wir Bildern, Emblemen, Symbolen, Handlungen und Verhaltensweisen ausgesetzt, die Ideen, Gedanken, Botschaften und Gefühle auf nonverbale Weise übermitteln. Wir nutzen diese Taktiken auch selbst, um Aufmerksamkeit auf uns zu ziehen, um hervorzuheben, was unserer Meinung nach wichtig ist, unseren Worten Nachdruck zu verleihen und Dinge auszudrücken, die sich mit gesprochener Sprache nur schwer oder überhaupt nicht vermitteln lassen.

Selbst verbale Kommunikation besitzt eine nonverbale Komponente: Der Tonfall, der Sprachstil, die Klangmelodie, die Lautstärke und Sprechdauer sind mindestens ebenso wichtig wie der Inhalt der Äußerung; dasselbe gilt für Sprechpausen - und sogar für das, was in einer Situation nicht gesagt wird.

Im Geschäftsleben sind auch die Umgebung, in der eine Besprechung oder ein Vortrag stattfindet, das äußere Erscheinungsbild des Firmengebäudes - seine Architektur, eventuell vorhandene Kunstobjekte, die Dekoration und Beleuchtung - Bestandteile des nonverbalen Kommunikationsprozesses. Auch Farben spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle, ebenso wie scheinbar unwichtige Details wie die Lage des Empfangsschalters und ob das Sicherheitspersonal sitzt oder steht. All diese Faktoren tragen dazu bei, der Öffentlichkeit ein bestimmtes Image zu vermitteln.

Auf einer persönlichen Ebene wissen wir, dass unsere Bewegungen, unsere Mimik und unsere Kleidung etwas über uns aussagen, aber wir senden auch nonverbale Signale durch die Art und Weise, ob bzw. wie wir auf unser äußeres Erscheinungsbild achten, ob wir Piercings oder Tätowierungen zur Schau stellen bzw. wie (und selbst wo) wir stehen, sitzen oder uns anlehnen. All das entscheidet mit darüber, was wir anderen über unsere Gefühle, Gedanken und Absichten mitteilen, und somit darüber, wie wir von anderen wahrgenommen werden.

Selbst ein so unscheinbares Detail wie die Tatsache, dass man einen Rucksack statt eines Aktenkoffers trägt kann Bände sprechen, ebenso wie das Design unserer Visitenkarte etwas über unsere Persönlichkeit aussagt.

Die Farben, die wir für PowerPoint-Präsentationen wählen; das Design und die Geschwindigkeit, mit der sich unsere Webseite aufbaut; (die offiziellen und inoffiziellen) Kleidervorschriften unserer Firma und ob Abweichungen gestattet sind; ob man eine Reversnadel trägt; wie ordentlich der Schreibtisch ist; selbst um welche Uhrzeit Sie jeden Tag am Arbeitsplatz erscheinen – das alles sind nonverbale Verhaltensweisen, die ständig Auskunft über Sie und Ihr Unternehmen geben.

Zu den nonverbalen Verhaltensweisen zählen ebenfalls nicht greifbare Dinge wie die innere Einstellung, Vorbereitung, Bescheidenheit, Ausstrahlung und der Verhandlungsstil. Auch diese Dinge üben einen nachhaltigen Einfluss auf die Außenwahrnehmung aus, vor allem wenn man eine Führungsposition bekleidet.

Sie müssen sich nur einmal einige herausragende Persönlichkeiten aus der Wirtschaft und Politik etwas näher ansehen, um zu erkennen, wie meisterhaft sie die Regeln der nonverbalen Kommunikation beherrschen. Wenn wir uns positiv über ihre Souveränität, ihr Charisma, ihr Mitgefühl und ihre Führungsqualitäten äußern, dann meinen wir in Wirklichkeit meist ihr nonverbales Verhalten. Dasselbe gilt auch für ganze Unternehmen: Wenn wir über Dinge wie Firmenimage, Branding, Halo-Effekt, Wiedererkennungswert, Zugkraft, Service, Kundenfreundlichkeit und Öffentlichkeitswirksamkeit sprechen, dann reden wir letztlich über nichts anderes als über nonverbales Verhalten.

Wider das Mittelmaß

Ich habe – mit anhaltender Ehrfurcht – die ungeheure Kraft nonverbaler Verhaltensweisen beobachtet, sie kennengelernt und verinnerlicht, um mehr über uns Menschen als solche zu erfahren. Ich habe Situationen erlebt, in denen anständige Menschen scheiterten, weil ihnen die nonverbalen Signale entgingen, die ihnen zu Erfolg, Wohlergehen oder Sicherheit hätten verhelfen können. In meiner Dienstzeit als FBI-Agent sowie später als Berater, als großer Akteur bei kleinen Ereignissen und als sehr kleiner Akteur bei großen Ereignissen, konnte ich viele solcher Tragödien, in denen es buchstäblich um Leben und Tod ging, hautnah miterleben; Verhaltensweisen, die über

Freispruch oder Haft entschieden, oder Reaktionen, die entweder zu einer herben Niederlage oder zu einem triumphalen Erfolg führen konnten. Weil ich diese Untersuchungen nicht unter Laborbedingungen, also nicht als Experiment durchführte, sondern in hochbrisanten realen Situationen, war es mir möglich zu analysieren, wie menschliches Verhalten in bestimmten Situationen dazu verwendet wurde, um Gutes oder Schlechtes, Erfolge oder Misserfolge, Durchschnittliches und Überraszendes herbeizuführen.

Auch nachdem ich das FBI verlassen hatte, übte die allgegenwärtige Präsenz nonverbaler Kommunikation samt ihrer Widersprüchlichkeiten eine enorme Faszination auf mich aus. Nonverbale Verhaltensweisen sind zum Teil so alltäglich und offensichtlich, dass man sie schon gar nicht mehr zur Kenntnis nimmt. Sie verstärken unsere Worte und Taten auf eine vielschichtige Weise, die aber trotzdem schwer greifbar ist. Sie werden überall auf der Welt verstanden, ihr Einfluss wird jedoch deutlich unterschätzt. Sie werden überall verstanden, doch nur sehr wenige – meist sehr erfolgreiche – Menschen nutzen sie auch gezielt für ihre Zwecke. Sie bewirken auf nicht greifbare Weise überaus greifbare Erfolge. Sie sind so subtil wie ein Blinzeln, können aber Beziehungen grundlegend verändern, denn nonverbale Signale wirken oft nachhaltiger als Worte.

Werden nonverbale Signale richtig eingesetzt, sind sie ein probates Mittel, um unsere Handlungen, Worte, Gedanken und Ziele zu einer harmonischen Einheit zu verschmelzen, andere auf unsere Seite zu bringen und Allianzen zu schmieden. Sie fördern Vertrauen, Wohlbefinden, Produktivität und Respekt. Sie einen mehr, als sie trennen; sie verbinden mehr, als sie entfremden; sie mobilisieren das Beste in jedem Einzelnen und tragen somit zum Gemeinwohl bei. Und deshalb ist nonverbale Intelligenz ein so machtvolles Instrument für den beruflichen Erfolg.

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 zuknöpft. 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 lernbegierigen 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 Kleidungsvorschriften 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