

# DIE MACHT DER KÖRPERSPRACHE

---

Menschen lesen im Beruf

Mit einem Vorwort von Joe Navarro

David Givens

**Die Macht der Körpersprache**

Für meine Söhne, David Scott Givens und Aaron McKenna Huffman,  
in Liebe

David Givens

# Die Macht der Körpersprache

Menschen lesen im Beruf

*Übersetzung aus dem Englischen von Bärbel Knill*

**REDLINE** | VERLAG

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Für Fragen und Anregungen:  
[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

Nachdruck 2017

© 2011 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2010 by David Givens. Foreword copyright © 2010 by Joe Navarro.

All rights reserved.

Die englische Originalausgabe erschien 2010 bei St. Martin's Griffin, New York, unter dem Titel *Your Body at Work*.

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: Bärbel Knill, Landsberg am Lech

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer

Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-670-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-960-3

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-961-0

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Vorwort.....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung Die Macht der Körpersprache im Unternehmen</b>	<b>13</b>
<b>1. Körpersprache am Arbeitsplatz .....</b>	<b>17</b>
Körpersprache auf der Führungsebene.....	22
Die fehlende Geste .....	23
Die Hand in die Hüfte gestützt .....	26
Gespitzte Lippen.....	29
Die Körpersprache nach dem Meeting .....	31
<b>2. Gesichter sprechen Bände.....</b>	<b>35</b>
Das Lächeln .....	37
Der Smiley.....	37
Lächeln als Balzverhalten .....	39
Lächeln als Dresscode.....	39
Emotionen .....	42
Lass niemand sehen, dass du weinst .....	42
Emotionales Netzwerken .....	44
Sorgenfalten .....	46
<b>3. Von Angesicht zu Angesicht .....</b>	<b>49</b>
Blickkontakt bei Starbucks .....	51
Verbindung gekappt – der abgewandte Blick.....	52
Sie sah uns bewusst nicht an.....	55
When in Rome . . . ..	56
Auge in Auge.....	59
Die Botschaft der Augen am Konferenztisch.....	61

<b>4. Hand-habung im Unternehmen .....</b>	<b>69</b>
Der unanständige Finger .....	72
Cruz erhebt die Hand .....	74
Zeigt her eure Hände! .....	77
Der Händedruck .....	79
Universelle Gesten .....	80
Pantomimische Gesten.....	81
Die offene Hand.....	82
Die nach unten gekehrte Hand .....	84
Gesten, bei denen man sich selbst berührt.....	87
Auch Hände können lügen .....	88
<b>5. Die Schultern machen den feinen Unterschied .....</b>	<b>91</b>
Achselzucken richtig entschlüsseln.....	93
Der ultimative Katzenbuckel.....	100
Täuschung durch Achselzucken .....	103
Das »Warum nicht«-Achselzucken.....	105
Die Schultern und die Liebe am Arbeitsplatz .....	107
<b>6. Ihr Haar ist Ihre Visitenkarte .....</b>	<b>111</b>
Frisur und Mode .....	113
Narzisstisches Haar .....	116
Das Tier in uns.....	121
Die Glatze am Arbeitsplatz .....	123
<b>7. Knacken Sie den Dresscode .....</b>	<b>127</b>
Achten Sie darauf, was Sie anziehen .....	133
Über der Gürtellinie.....	136
Die Schultern machen den Anfang .....	136
Mit entblößter Kehle.....	137
Die Kontra-Anzug-Bewegung.....	142

<b>8. Die Seele der Business-Schuhe .....</b>	<b>145</b>
Ihr Schuh erzählt Ihre Geschichte.....	149
Schuhe, die schreien.....	150
Ich trage hohe Absätze, und wenn es mich umbringt! ...	150
In große Fußstapfen treten.....	152
<b>9. Büroräume.....</b>	<b>155</b>
Signale im Büro .....	158
Sagen Sie Nein zu Nippes.....	164
Was eine Skulptur sagen kann .....	165
Raus aus dem Schachteldenken.....	167
Der beste aller möglichen Arbeitsplätze .....	171
Sicherheit am Arbeitsplatz.....	173
<b>10. Hinter den Kulissen – ein Meeting.....</b>	<b>177</b>
Die Entwicklung eines Meetings.....	178
Prolog.....	178
Erster Akt: Eine Anweisung aus dem Stegreif.....	178
Zweiter Akt: Eine hitzige Debatte .....	183
Dritter Akt: Eine erfreuliche Ansage .....	187
<b>11. Es gibt keinen schlimmen Chef.....</b>	<b>191</b>
Lynns Problem-Boss .....	191
Symbole verstehen .....	195
Chads Boss-Bestie .....	198
Steves verschwundener Chef .....	202
Hinter Stahltores.....	206
<b>12. Beziehungssignale im Büro .....</b>	<b>209</b>
Kreativitäts-Pusher.....	211
Beziehung abgebrochen .....	216



Gemeinsam auf dem Weg .....	217
Was ein Spaziergang bewirken kann .....	219
Bessere Geschäfte durch gemeinsames Gehen.....	221
Erfolgreichere Geschäfte durch Golf.....	223
Zu Fuß über Grasland.....	224
Beziehung heißt gemeinsam gehen und arbeiten .....	226
<b>13. Signale der Vertrauenswürdigkeit.....</b>	<b>227</b>
Auf Schweine kann man bauen.....	233
Vom Schweinebauch zum Schneeballsystem.....	237
<b>14. Schluss: Die Macht der Körpersprache .....</b>	<b>247</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>250</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>251</b>

# Vorwort

Als David Givens mich bat, das Vorwort für dieses Buch zu schreiben, fühlte ich mich sehr geehrt in Anbetracht dessen, wer mich da bat. Seit fast 15 Jahren lese ich David Givens' Werke mit großer Begeisterung. Er hat mein Denken über menschliches Verhalten und nonverbale Kommunikation weitgehend gebildet und geformt, was sich in meinen eigenen Veröffentlichungen widerspiegelt. Wer von uns seine Arbeit verfolgt und sein Wörterbuch der nonverbalen Kommunikation benutzt hat, wird erkennen, was er ist: ein Genie, das unter uns lebt.

David Givens schreibt genauso, wie er lehrt – und man würde sich wünschen, dass alle Professoren so lehren würden –, indem er seinen Studenten die Augen öffnet und sie dann mitnimmt auf eine Reise des Lernens. Es ist eine köstliche Fahrt, auf der man Klarheit und eine differenzierte Sichtweise gewinnt und die uns eine Welt besser verstehen lässt, in der man in erster Linie nonverbal kommuniziert.

Anders als andere Autoren gewährt uns David Givens Zugang zu seinem Denken und seiner Weltsicht, nicht nur zu dem, was er uns wissen lassen will. Dadurch verleiht er seiner Arbeit die Perspektive des Anthropologen. Er erforscht die Beweggründe und das Verhalten der Menschen mit einem Funken Boshaftigkeit; denn in vieler Hinsicht verhalten wir uns manchmal nicht besser als unsere nächsten Verwandten – nämlich diejenigen im Zoo. Mit dem Wissensvorsprung des Anthropologen bringt er uns Demut bei und lässt uns, mit einem Lächeln und einer Hommage an unsere Lernfähigkeit, tief in unser Inneres, auf unser primitives Verhalten blicken, sodass wir uns selbst besser verstehen können. Er hält uns den Spiegel vor, sodass wir uns selbst auf eine neue Weise sehen können, mit einem

neuen Verständnis dafür, was es heißt, ein Mensch zu sein und als solcher die eigenen Gedanken und Gefühle zu kommunizieren.

In diesem seinem neuesten Buch erfüllt er unsere Erwartungen voll-  
auf.

Minutiös recherchiert und unter Anwendung sämtlicher geeigneter Wissenschaften (Soziologie, Biologie, Neurologie, Psychologie, Anatomie und Physiologie, um nur einige wenige zu nennen) zeigt er uns, was unser Verhalten antreibt und warum wir von solchen Kleinigkeiten beeinflusst werden wie die Art, wie unsere Hände aussehen oder wo wir unser Auto parken. Er untersucht die Körpersprache am Arbeitsplatz vom Scheitel bis zur Sohle, mit der Neugier und dem Wissensdurst eines Wissenschaftlers, der danach lechzt, zu finden, was andere übersahen. David Givens zerlegt das Thema in seine kleinsten Bestandteile: ausgehend davon, was die Frisur aussagt, über die Augen und die Hüften bis zu den Zehen. Was die Bücher *Körpersprache der Liebe* für die Paarbildung und *Crime Signals* für die Untersuchung von Verbrechen geleistet haben, hat David Givens mit diesem erstklassigen Werk *Die Macht der Körpersprache* jetzt für die Arbeitswelt geschaffen.

Mit einer Fülle von Beispielen aus der heutigen Arbeitswelt erforscht David Givens' neues Buch die Grundlagen von Verhalten und Kommunikation im Unternehmen. Nur wer sein Leben dem Verständnis unserer Spezies gewidmet hat, kann mit einer Autorität wie Givens von Menschenführung sprechen, von Gier, Vertrauen und Enttäuschung im Umfeld eines Unternehmens. Was Desmond Morris mit seinem Buch *Der nackte Affe* für die Menschen allgemein geleistet hat, liefert David Givens nun für die »Affen im Unternehmen« : Sie und mich.

Wenn Sie gerne etwas dazulernen, wenn Sie die Naturwissenschaften lieben, wenn Sie gerne etwas über die Hintergründe des menschlichen Verhaltens erfahren möchten, wenn Sie sich für Kommunikation im Geschäftsleben interessieren oder wenn Sie im Bereich Human Resources oder in leitender Funktion tätig sind – dann werden Sie dieses Buch genießen. Es ist ein Buch, zu dem man immer

und immer wieder greifen kann und in dem man jedes Mal wieder neue Juwelen findet. Es lehrt uns eine Menge über uns selbst.

Es gibt bereits viele Bücher über nonverbale Kommunikation, aber immer wieder einmal kommt ein Buch heraus, das neue Maßstäbe setzt, bei dem wir innehalten und das wir mit Bewunderung betrachten. Solche Bücher kann ich an einer Hand abzählen und dank David Givens habe ich nun ein weiteres, das ich der Liste hinzufügen kann.

Joe Navarro, Autor der Bücher

*Menschen lesen und Louder Than Words*

Tampa, Florida



# Einleitung

## Die Macht der Körpersprache im Unternehmen

»Es war einer der größten Momente meines Lebens, als mir dieser Mann die Hand gab.«

*Sam Solovey, Teilnehmer bei Donald Trumps NBC-Fernsehserie The Apprentice (O'Brien 2005, 22)*

Seine Körpersprache ist absolut direkt. Gespitzte Lippen scheinen auf das Gegenüber zu zielen und die über den Kopf nach vorn gekämmte Frisur hat einen Namen: »Taj-Ma-Helm« (engl. *Wortspiel*, dt.: »*Fass meinen Helm an*«). Um Frauen zu beeindrucken, trug er früher weinrote Anzüge mit passenden Lacklederschuh. Wer ist dieser Mann? Es ist der nach eigenen Angaben Milliardär und Geschäftsmann Donald John Trump, dessen Auftreten die Macht der Körpersprache veranschaulicht, im Geschäftsleben, in der Chefetage wie auf Vorstandsebene.

In der Chefbüro-Szene seiner Reality-TV-Serie *The Apprentice* (in der Serie werden Kandidaten geprüft, der Sieger bekommt einen Einjahresvertrag von Donald Trump, d. Übers.), als Donald Trump mit der rechten Hand auf den Kandidaten zeigte und sagte »Sie sind gefeuert!«, sah man mehr als nur eine einfache Geste. Wie die Teilnehmerin der zweiten *Apprentice*-Staffel, Jennifer Crisafulli, in der Fernsehshow *Today* erzählte: »Da sind winzig kleine Geschosse, die auf einen zufliegen, unsichtbare Kugeln, aus seinem Finger mir direkt in die Brust« (O'Brien 2005, 22). Für Jennifer Crisafulli wurde durch Donald Trumps Geste über den Vorstandstisch eine mysteri-

öse Kraft über seine Fingerspitzen entladen. Da gab es keinen Zweifel – als Trump diese Worte sagte und mit der Hand auf sie zeigte, spürte Jennifer diese Kraft und wusste, sie war tatsächlich gefeuert.

Die »unsichtbaren Geschosse«, die Jennifer Crisafulli beschreibt, sollen den Worten des Chefs Nachdruck verleihen – gestische Schusskraft. Handbewegungen von der Art, wie Trump sie ausführt, sind nur einige unter Tausenden von nonverbalen Zeichen, Signalen und Hinweisen, die täglich am Arbeitsplatz gesendet und empfangen werden. Sie werden regelmäßig angewandt, den ganzen Arbeitstag lang – von Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und Chefs. Nonverbale Zeichen haben vielleicht mehr noch als Botschaften auf Papier, SMS oder E-Mails die Macht, anzuspornen oder einzuschüchtern, Mitleid zu erregen und Loyalität, Wut oder Angst hervorzurufen.

Wir nutzen die Dramaturgie von Donald Trumps Körpersprache, um uns auf eine Reise in die nonverbale Arbeitswelt zu begeben. Auf dem Weg werden wir noch nicht kartierte Dimensionen von Büroräumen erforschen, Unternehmensbotschaften entziffern, die sich in Schuhen verbergen, und ausdrucksstarke Schultern beobachten, wie sie sich auf der Chefetage einschmeicheln. Wir werden die verborgene Bedeutung hinter Signalen finden, die an unsere Sinne gerichtet werden – Sehen, Tastsinn, Gehör-, Geschmacks- und Geruchssinn.

Fangen wir beim Geruch an. Denken Sie an den Duft von Kaffee, einem anscheinend allgemein üblichen Getränk, das jedoch eine wichtige Rolle am Arbeitsplatz spielt. In einer Mitteilung an die Unternehmensführung vom 14. Februar 2007 beklagte Aufsichtsrat Howard Schultz die Umstellung seines Unternehmens vom Verkauf der Kaffeebohnen aus offenen Behältern zum Verkauf in aromaversiegelten Tüten.

»Wir haben erreicht, dass der Kaffee frisch geröstet in Tüten kommt, aber zu welchem Preis?«, lamentierte er. »Wir haben den Duft verloren – das vielleicht wirkungsvollste Signal, das wir in unseren Filialen hatten« (Adamy 2007). Im Rahmen seiner Tätigkeit besucht Schultz 30 bis 40 Starbucks-Filialen in der Woche und Geruchssignale stehen ganz oben auf seiner Tagesordnung. Bei einer Filiale in

Seattle klagte er über den starken Geruch von verbranntem Käse, der von einem überbackenen Sandwich herrührte. Da der Käsegeruch vom Starbucks-Thema »aromatischer Kaffee« ablenkte, ließ Schultz in all seinen Filialen die Backöfen auswechseln. Wegen des Geruchs hat Schultz den Backofen letztlich »gefeuert«.

Donald Trumps Gesten mit der Hand und Howard Schultz' Aroma-Reaktion sind nur zwei von den Signalen am Arbeitsplatz, die ich gefunden habe. Signale am Arbeitsplatz sind die unausgesprochenen Bilder, Geräusche, Oberflächen und Gerüche, die offenbaren, was in der Arbeitswelt über die mündlichen oder schriftlichen Berichte hinaus vor sich geht. Je besser Sie darüber Bescheid wissen, desto besser sind Sie gerüstet in der nonverbalen Welt der Unternehmen, Chefs und Vorstände. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen einen neuen Blick auf die sensorische Seite des Arbeitslebens vermitteln, die in keinem Unternehmen dokumentiert ist.

David B. Givens

Center for Nonverbal Studies

Spokane, Washington





# 1. Körpersprache am Arbeitsplatz

»Man kann viel beobachten, wenn man achtsam ist.«

*Lawrence Peter (»Yogi« ) Berra*

Der Arbeitsplatz ist ein Ort voller Worte. Telefone, E-Mails, Tastaturen, schriftliche Berichte, SMS, Memos und Meetings. Hunderte, Tausende, Millionen von Worten – gedruckt, gesprochen, geflüstert und laut ausgerufen – erwarten uns und wetteifern um unsere ungeteilte Aufmerksamkeit. Hör mich an, lies mich, beachte mich!

In *Die Macht der Körpersprache* geht es jedoch nicht um Worte, sondern um das, was dahintersteckt: unausgesprochene Gefühle, Emotionen und Stimmungen. Es handelt von dem, was nicht ausgesprochen wird – den heimlichen Motiven, verdeckten Plänen und verborgenen Vorhaben. Es stecken oft heimliche Beweggründe, Programme oder Entwürfe hinter den Businessphrasen eines Unternehmens. Sherlock Holmes hat uns in seiner Klugheit beigebracht, auf verborgene Hinweise an ganz alltäglichen Gegenständen zu achten, wie an Schuhsohlen, Fingernägeln oder Ärmeln. In *Die Macht der Körpersprache* werden Sie lernen, die versteckten Botschaften in nonverbalen Signalen und Körpersprache am Arbeitsplatz aufzuschlüsseln und zu entziffern – vom Scheitel bis zur Sohle. Was sagen Hände, Schultern, Gesichter und Augenlider im Konferenzraum aus, was Memos und Worte nicht sagen? Wie kann Kleidung Sie am Arbeitsplatz stärker oder schwächer erscheinen, im Job kompetenter oder weniger kompetent wirken lassen? Welche Geheimnisse stecken hinter Büroschranken, abgetrennten Kabinen, Gemeinschaftsräumen und Bürozellen? Überall, in jedem Büro steckt Bedeutung hinter Kleidung, Gestaltung und Verhalten.

Im Untertitel (*des amerikanischen Originals, d. Übers.*) von *Die Macht der Körpersprache (A Guide to Sight-reading the Body Language of Business, Bosses, and Boardrooms, d. Übers.)* nenne ich den Begriff »Lesen durch Sehen« (*Sight-reading*) und meine damit »intelligentes Beobachten«. Das englische Wort *sight* für Sehen hat seine Wurzel in dem 7000 Jahre alten indoeuropäischen Wort *sekw*, »wahrnehmen«. Wichtige Aspekte des englischen Wortes »read« für »lesen« sind »vorausahnen durch Beobachtung« und »Intention oder Stimmung ermitteln« (Soukhanov 1992, 1504). Somit ist das »Lesen durch Sehen« – das Entschlüsseln – der Akt des Vorausahmens von Intentionen und Stimmungen durch Wahrnehmung und Beobachtung von nonverbalen Signalen.

Wenn Sie lernen, die Signale am Arbeitsplatz zu entschlüsseln, wird Sie das nicht nur zu einem besseren Zuhörer machen, sondern auch zu einem besseren Mitarbeiter oder Vorgesetzten. Wenn Sie auf die Körpersprache achten, während Sie anderen zuhören, wird Ihnen das die Emotionen hinter den Worten enthüllen. Durch aktive Achtsamkeit entwickeln Sie mehr Empathie und mehr Überzeugungskraft am Arbeitsplatz und Sie können besser mit anderen zusammenarbeiten. Außerdem können Sie, wenn Sie hinter das gesprochene Wort sehen können, besser einschätzen, wie viel Vertrauen oder Misstrauen unter Ihren Kollegen herrscht. Vertrauen kann durch einfache Gesten wie einen Blick auf Augenhöhe gefestigt werden – und es kann durch ein subtiles Augenzwinkern verwehrt werden.

Aktives Zuhören, Empathie, Überzeugungskraft, Zusammenarbeit, Achtsamkeit und Vertrauen sind Grundzüge eines Führungsstils, der als »Dienende Unternehmensführung« bekannt ist. Dienende Unternehmensführung besteht in der Vorgabe, dass ein Chef nicht nur Menschen führen soll, um seine Macht zu vergrößern, sondern um das Wohlergehen der Angestellten durch die Ziele des Unternehmens zu fördern. Wer bei mir Kommunikation und Unternehmensführung studiert hat, möchte oft das Konzept der Dienenden Unternehmensführung im Job anwenden. Das Ziel ist, weniger durch Anweisung als vielmehr durch Beispiel zu führen. Indem der

Chef sich beispielsweise beteiligt, wenn es gilt, eine eilige Postsendung einzutüten, kann er sein Engagement für das Projekt physisch demonstrieren, anstatt nur anzuordnen: »Dieses Mailing muss sofort rausgehen.«

Als Anthropologe, der sich auf nonverbale Kommunikation spezialisiert hat, untersuche ich, wie Menschen außerhalb des gesprochenen, per Handzeichen vermittelten oder geschriebenen Wortes kommunizieren. Nachdem ich fünf Jahre lang an der University of Washington in Seattle unterrichtet hatte, zog ich in das andere Washington, Washington D.C. Zwölf Jahre lang arbeitete ich dort – in der Stadt, die manche die Welthauptstadt der Behörden nennen – als Führungskraft im Verbandsmanagement. Als ich in den Staat Washington zurückkehrte, wurde ich Berater für nonverbale Kommunikation für das amerikanische Verteidigungsministerium, die Environmental Protection Agency (*Staatliche Einrichtung der USA für Umweltschutz, d. Übers.*) und das Federal Bureau of Investigation (FBI) sowie für Unternehmen wie Masterfoods USA, Pfizer, Best Buy, Kimberly-Clark Worldwide und Unilever. Aus der Feldforschung in verschiedenen Unternehmensumfeldern lernte ich, die stumme Sprache der Büros zu verstehen.

Einer meiner schönsten Aufträge war die Forschungsleitung für Unilever im Bereich Sprache der Hände. Ich wusste, dass menschliche Hände in Malerei und Skulptur eine wichtige Rolle spielten, von eisenzeitlicher Höhlenmalerei bis hin zu den Meisterwerken von Michelangelo und Rodin, aber mir war nicht klar, wie wesentlich die Botschaften der Hände auf der Führungsetage sind. Wenn Kollegen von Angesicht zu Angesicht diskutieren, behalten sie die Hände mit sensibler, wenn auch unbewusster Wahrnehmung im Auge.

Was für mich bei der Unilever-Studie am auffälligsten war, war die Tatsache, wie sehr wir die Hände des anderen und ihre emotionalen Signale beobachten. Genau wie die Künstler nehmen wir ganz deutlich wahr, dass Handgelenke, Handflächen und Finger etwas Wichtiges zu sagen haben. Anders aber als bei den Künstlern sind unsere Beobachtungen oft unstrukturiert, vage und jenseits unserer

bewussten Wahrnehmung. Wir bekommen eine Empfindung durch eine Handgeste vermittelt, können diese Empfindung aber nicht einfach in Worte fassen. Anders als Michelangelo, der die menschliche Anatomie studierte, können die meisten von uns nicht genau die Haltung oder Stellung der Hand beschreiben, durch die wir gemerkt haben, dass sich die Stimmung geändert hat. Zwischen der Geste und dem Gefühl gibt es keine Verknüpfung durch den Intellekt.

Um herauszufinden, wie gewöhnliche Menschen, die keine Künstler sind, die Sprache der Hände entziffern, zeigte mein Forschungsteam 100 Menschen in den Gegenden um Los Angeles, Kansas City (Missouri), Chicago und Boston zwölf hochauflösende Fotografien von Händen mit bestimmter Beschaffenheit und in unterschiedlicher Haltung. Die Fotos rangierten von den gepflegten Händen eines Erziehungsministers bis zu den rauen, groben Händen eines Elektrikers. Wir fragten: »Was >sagen< Ihnen diese Hände?« – »Welche physischen Eigenschaften bemerken Sie?« – »Welche Merkmale mögen Sie oder mögen Sie nicht? Warum?« Und zuletzt: »Was mögen Sie an Ihren eigenen Händen am liebsten? Warum?« Die nicht repräsentative Gruppe der Befragten bestand zu 47 Prozent aus Männern und zu 53 Prozent aus Frauen zwischen 18 und 66 Jahren (das häufigste Alter war 37) – die Berufe reichten vom Arzt bis zum Donut-Bäcker.

Wir waren überrascht von der Qualität und Quantität der verbalen Antworten. Die Befragten bemerkten eine Menge und sie hatten mehr als nur ein bisschen zu sagen über Hände, deren Form, Größe, Beschaffenheit und Gestik. Ohne dass mein Team aus ausgebildeten Forschern der Anthropologie sie dazu aufgefordert hatte, gaben die Befragten freiwillig 4025 Beschreibungen (Wörter und Sätze) ab, um die zwölf Fotos von Händen zu beschreiben.

Was haben wir aus der Unilever-Studie über die stumme Sprache der Unternehmen gelernt? Je unattraktiver eine Hand ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass ein Kollege bei einem Geschäftsmeeting die Gesten dieser Hand beachtet. In der Studie nahm die Aufmerk-

samkeit für die Gesten und die Haltung einer Hand immer weiter ab, je negativer die Bewertung dieser Hand ausfiel. Unansehnliche Merkmale beanspruchten die visuelle Aufmerksamkeit und kamen den Gesten – und damit dem *Erzeuger* der Gesten – in die Quere. Die Teilnehmer waren weniger gut in der Lage, die Gesten der ungepflegteren Hände zu lesen, zu interpretieren und zu dekodieren. Dies waren Hände, die – wiederum mit den Worten der Beobachter – »Runzeln«, »Narben«, »Flecken« oder »Schwielen« hatten, die »schmutzig«, »rau«, »trocken«, »fleckig« waren, deren »Nagelhaut trocken« war und die »kaputte Nägel« hatten.

Umgekehrt: Je attraktiver eine Hand ist, desto wahrscheinlicher wird sie von Kollegen wahrgenommen und werden ihre Signale dekodiert. In die Sprache der Hände-Studie übersetzt: Wir fanden heraus, dass die Aufmerksamkeit gegenüber der Haltung und Gestik einer Hand zunahm, je positiver die Bewertung ihrer Erscheinung ausfiel. Kurz gesagt, die Teilnehmer konnten die Gesten von physisch ansprechenden Händen besser erkennen und entziffern. Attraktive Hände wurden beschrieben als »sauber«, »gepflegt«, »manikürt«, »stark«, »nicht trocken« und »weich«.

Wer hätte gedacht, dass etwas so große Bedeutung haben könnte, von dem wir oft nicht einmal merken, dass wir es wahrnehmen? Vielleicht drückte es der Anthropologe Edward Sapir am besten aus, als er schrieb: »Wir reagieren auf Gesten mit extremer Achtsamkeit und man könnte fast sagen, mittels eines raffinierten und geheimen Codes, der nirgends geschrieben steht, den niemand kennt, aber den alle verstehen« (Sapir 1929, 137).

Am 25. Juli 2002 wurden die Forschungsergebnisse über die Sprache der Hand bei einer Pressekonferenz auf dem Dachgarten des Library Hotel in New York vorgestellt. »Seit wir mit dem Center for Nonverbal Studies zusammenarbeiten« – der privaten Forschungseinrichtung, die ich 1997 in Spokane, Washington, gründete – »verstehen wir besser, wie die Menschen gegenüber ihren Händen und den Händen ihrer Mitmenschen empfinden«, sagte Pablo Gazzera, Markenmanager für Handcreme bei Unilever (White 2002).

Forschungen der University of Chicago zeigen, dass ausdrucksvolle Gesten das verbale Gedächtnis unterstützen und das kognitive Denken fördern. Nonverbale Handsignale verstärken somit die Überzeugungskraft der gesprochenen Worte. Sie sind Schlüsselemente in der stummen Sprache der Geschäftsmeetings und Hände sollten entsprechend der Rolle, die sie am Verhandlungstisch spielen, gepflegt sein. Doch sie sind nur ein Element in einer ganzen Sprache aus nonverbalen Signalen, in die Sie nun eingeführt werden.

## **Körpersprache auf der Führungsebene**

Stellen Sie sich ein Vorstandsmeeting wie ein Pokerspiel vor. Wie der Poker-Guru und FBI-Profiler Joe Navarro erklärt: »Das vorrangige Ziel der Beobachtungen am Pokertisch ist, Informationen zu sammeln – man will so viel wie möglich über jeden der Gegner am Tisch erfahren« (Navarro 2006, 10–11). An einem Kartentisch wie einem Konferenztisch sind die Einsätze hoch und in beiden Spielen hat der Spieler, der die Körpersprache beobachtet, einen Vorteil.

Vom Drehstuhl im Konferenzraum aus kann man beobachten, wie die Emotionen über der Tischfläche auflodern. Man sieht Lippen, die sich anspannen, Augen rollen, Schultern, die hochgezogen werden, Hände, die sich zu Fäusten ballen. Ausgehend von diesen sichtbaren Hinweisen kann man – ohne Worte – einschätzen, wie die Vorstandsmitglieder zu den einzelnen Themen stehen. Genau wie das stille Pokerspiel »etwas erzählt«, geben sichtbare Körperbewegungen darüber Auskunft, was jemand im Schilde führt.

Als Anthropologe, der sich mit Körpersprache befasst, werde ich manchmal eingeladen, mich bei nichtöffentlichen Meetings hinter verschlossenen Türen dazuzusetzen. »Wir möchten, dass Sie uns sagen«, werde ich gebeten, »was in unserem Vorstand wirklich vor sich geht.« Also komme ich als Gast dazu, sitze still da und verschränke die Arme über dem Tisch. Im Geiste drehe ich den Ton herunter, sodass das permanente Geplapper im Raum meine Konzentration nicht stört. Ich will beobachten, wie sich die Teilnehmer

des Meetings verhalten, anstatt zu hören, was sie sagen. Diese Methode, bekannt als »Beobachtung unter natürlichen Bedingungen«, wurde von Jane Goodall angewandt, um das Verhalten wild lebender Schimpansen in Afrika zu studieren. Um die Bewegungen und Gesten der Schimpansen besser beobachten zu können, ignorierte Goodall vorübergehend die ablenkenden Hechelrufe, Belllaute und Schreie. Was die Menschenaffen im Regenwald taten, war oft wichtiger als das, was ihre Laute sagten.

Im Konferenzraum beobachtete ich die Hände der Menschen, ihre Arme und Schultern, wie sie sich krümmen, strecken, verschränkt, zu- oder abgewendet werden und auf dem Spielfeld des Konferenztisches, der genau die richtige Höhe hat, ihren Tanz aufführen. In meiner Rolle als hospitierender Anthropologe stellte ich mir die Tischplatte so vor, wie Goodall die Ebene der Serengeti in Ostafrika gesehen haben mag. Ich malte mir Löwen, Schakale und Gnus aus, wie sie um das Überleben des am besten Angepassten kämpften. Auf der polierten Oberfläche der Unternehmensebene schoben Kollegen Papiere zusammen, fochten mit den Händen Duelle aus und betrieben ihre Geschäfte von Angesicht zu Angesicht. Je nachdem, welcher Tagesordnungspunkt gerade diskutiert wurde, war der gegenseitige Blickkontakt nachdenklich, fragend, ängstlich bis verlegen oder beharrlich standhaltend. Dass jeder Anwesende etwas sagte – manche lauter, manche leiser, manche öfter als andere – war die Norm. Geschäftliche Meetings bestehen nun einmal aus gesprochenen Worten. Doch was sagten Lippen, Augen und Fingerspitzen aus, das die Worte nicht sagten? Worin bestand die unausgesprochene Tagesordnung des Meetings, sein ungeschriebener Subtext? Meine Aufgabe war es, die Bedeutung des Schauspiels aufzudecken, indem ich die Körpersprache auswertete.

## Die fehlende Geste

Eine eigentümliche Facette der Körpersprache ist, dass Gefühle, Haltungen und Stimmungen sowohl mit als auch ohne Bewegungen



ausgedrückt werden können. Eine Hand, die auf den Tisch schlägt, kann zum Beispiel Beharrlichkeit oder Wut ausdrücken, während eine Hand, die sich unter der Tischfläche versteckt, eine innere Distanz oder einen Rückzug aus der Gruppe zeigen kann. Es hat immer eine Bedeutung, ob sich die Hand nun bewegt oder nicht.

Ich habe einen vielsagenden Fall von »schweigenden Händen« beobachtet bei einem 20-minütigen Meeting, das ich in Seattle, Washington, Anfang der 1980er-Jahre auf Video aufnahm. In den 1980ern kamen in steigender Anzahl Frauen in die Belegschaften und viele standen zum ersten Mal in ernsthafter, direkter Konkurrenz zu Männern. Barbara, eine der Teilnehmerinnen am Meeting, behielt während der gesamten Zeit beide Hände unter dem Tisch auf dem Schoß. Obwohl sie zu manchen Themen etwas sagte, blieben ihre Hände unsichtbar und machten überhaupt keine Aussage. Aus dem Videoband ging klar hervor, dass Barbaras sechs männliche Kollegen sowohl ihr als auch ihren Beiträgen nur sehr wenig Aufmerksamkeit schenkten. Sie sahen einander an, aber blickten selten auch nur in Barbaras Richtung.

Als ich ihr das Video nochmals vorspielte, fiel die Abwesenheit von Barbaras Handgesten umso mehr auf. Indem sie andere nicht mit den Händen einbezog, wenn sie zuhörte oder sprach, suggerierte Barbaras Auftreten wenig Interesse für die Teilnehmer im Raum. Die Tagesordnung des Meetings schien sie unberührt zu lassen und sie war aus der Gruppe ausgeschlossen. Was der Mensch nicht sehen kann, existiert für ihn nicht, und Barbara hatte sich, ohne dass sie es wollte oder es ihr bewusst war, zu einer nichtexistenten Person gemacht.

Als Barbara und ich das Band von dem Meeting nochmals ansahen, sagte Barbara mir, dass keine ihrer Bemerkungen von ihren Kollegen ernst genommen worden war. Das trug zu ihrer Haltung der inneren Distanz bei – sie lehnte sich in ihrem Stuhl zurück, kippte ihren Körper von den Sprechern weg (anstatt sich zu ihnen hinzuorientieren) und hielt die Hände ganz ruhig. Da meine Rolle bei dem Unternehmen in Seattle die eines Beraters war, empfahl ich Barbara,

in zukünftigen Meetings beide Hände auf die Tischplatte zu legen und – durch Gesten – zu den anderen Kontakt aufzunehmen, um sie in ihre persönliche Reichweite und ihren Einflussbereich zu bringen. Da Körperbewegungen den Blick anziehen, genügt es, eine Hand zu bewegen, um auf sich aufmerksam zu machen. Das ist, als hätte man gewinkt, um die Aufmerksamkeit einer Person am anderen Ende des Raumes auf sich zu lenken: »Hallo, hier bin ich!«

Wenn man die offene Hand über den Konferenztisch ausstreckt, wirkt das direkter, weil man damit Kommentare unmittelbar an Kollegen richtet. Die Geste ist eine ungeschriebene Einladung, Kontakt aufzunehmen. Ergänzt man das gesprochene Wort durch Persönlichkeit und Gestik, wirkt es persönlicher und beachtenswerter. Während die Worte selbst vom Sprachzentrum in der linken Gehirnhälfte aufgenommen werden (wie dem Wernicke-Areal), sprechen Gesten emotionale Bereiche in der rechten Hemisphäre an. Wenn man mit Gesten Emotionen ausdrückt, während man spricht, spricht man also beide Gehirnhälften des Zuhörers gleichzeitig an. Das verstärkt die Aussage spürbar und zeigt, dass Sie selbst fest von dem überzeugt sind, was Sie zu sagen haben. Gesten mit der Hand setzen nicht nur einen Akzent, sondern unterstützen die Worte und verleihen ihnen Nachdruck.

Des Weiteren verringern Handbewegungen die physische Distanz, die Sie von Ihren Zuhörern trennt. Kollegen fühlen sich Ihnen näher, wenn Sie ihnen im übertragenen wie im konkreten Sinn die Hände reichen. In ihrem Gehirn, das noch immer vom Primatendenken beeinflusst ist, wird dieses Händereichen als implizite Absicht interpretiert, die Hand auszustrecken und Sie zu berühren. Über einen Konferenztisch hinweg sendet eine ausgestreckte, offene Handfläche dieselbe positive Botschaft, die man sieht und empfindet, wenn man die Hände zum Händedruck ausstreckt. Die Bewegung des Handausstreckens allein sendet schon eine starke Botschaft der Zusammengehörigkeit aus.

In Kapitel 4 werden wir die Bedeutung der Beschaffenheit und Gestik von Händen am Arbeitsplatz genau entschlüsseln. Doch schon in