

# Körpersprache vs. Verhandeln

# Inhalt

• Grundsätzliches .....	3
• Arten von nonverbalen Signalen .....	4
• Wirkung von verbalen und nonverbalen Signalen .....	5
• Körpersprache entziffern .....	6
• Körpersprache steuern .....	8
• Steuern und entziffern:	
– Gesichtsausdruck .....	9
– Augenbewegungen .....	10
– Gestik .....	11
• Lügen und Lügendetektion .....	12
• Gegenseitige Beeinflussung .....	13
• Angleichung .....	14
• Körpersprache und Kultur .....	16
• Quellen.....	17

# Grundsätzliches

- Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, stellen Wörter nur einen relativ kleinen Teil der Informationen dar, die wir übermitteln.
- Ein Grossteil der Informationen, die wir kommunizieren, übermitteln wir weitgehend unbewusst. In der umgekehrten Richtung durchschauen wir nur zum Teil, wie das Kommunikationsverhalten eines Gegenübers unsere Eindrücke und Gefühle beeinflusst.
- Im Normalfall stimmen der Inhalt unserer Aussagen und der Ausdruck unserer Stimme, der Tonfall, Gesichtsausdruck, Körperhaltung und Gebärden überein. Wenn zwischen verbalen und non-verbalen Aussagen Diskrepanzen auftreten, dann orientieren sich die meisten Menschen an den nonverbalen Signalen.

# Arten von nonverbalen Botschaften

- Gesichtsausdruck
- Augenbewegungen
- Gestik
- Paraverbale Signale (Stimmhöhe, Artikulation, Lautstärke, Sprechtempo, Sprachmelodie usw.)
- Körperhaltung
- “Intimsphäre” (d.h.: die Distanz, die ein Mensch zu anderen Menschen bewusst oder unbewusst aufbaut, um sich gegen Eindringen zu schützen )

# Wirkung von verbalen und nonverbalen Signalen

- Der Wirkungsgrad, den wir beim Kommunizieren erreichen, wird durch das gleichzeitige Senden von verbalen und nonverbalen Signalen bestimmt.
- Die folgende Formel wurde experimentell belegt <sup>1</sup>:  
***Gesamtwirkung = 7% Wörter + 38% Stimme + 55% Gesichtsausdruck***
- Wenn der Gesichtsausdruck mit den gesprochenen Wörtern nicht übereinstimmt, wird die Gesamtwirkung einer Botschaft durch den Gesichtsausdruck bestimmt. Oder wenn die Modulation der Stimme den gesprochenen Wörtern widerspricht, ist die Stimme ausschlaggebend.

<sup>1</sup> Gemäss ihrem Autor – Alfred Mehrabian – beruht diese Formel auf Laborexperimenten, die ausschliesslich bei der Kommunikation von Gefühlen und Einstellungen gemacht wurden. Inwieweit sie sich auf andere Kommunikationsformen anwenden lässt, wurde nicht bestimmt.

# Köpersprache entziffern: Im Allgemeinen (1)

- Es ist sicher nicht der Mangel an entsprechenden Zeichen, der uns daran hindert, die inneren Gedanken und Gefühle von anderen Menschen zu ermitteln. Im Gegenteil: Im Verlauf eines Gesprächs kommt eine Lawine von Mikroausdrücken, Gesten, Körperhaltungen und Tonlagen auf uns zu.
- Beim Verhandeln haben wir nicht viel Zeit, um subtile Deutungen wahrzunehmen. Wir müssen sehr rasch die Signale interpretieren, die vom Gegenüber gesendet werden – und gleichzeitig müssen wir noch kreativ sein, überzeugend wirken usw.!
- Realistischerweise sollten wir auf die groben Umriss von Verhaltensmustern achten – und nicht vergeblich versuchen, jedes einzelne Signal zu interpretieren.

## Körpersprache entziffern: Im Allgemeinen (2)

“Diejenigen, die beim Verhandeln fähig sind, nonverbale Signale des Gegenübers wahrzunehmen und zu deuten, sind eindeutig im Vorteil. Sie sind eher in der Lage, zu bestimmen, wann ein “Ja” wirklich Zustimmung bedeutet oder eher einen Vorbehalt verdeckt – oder zwischen ernstesten Drohungen und Bluff zu unterscheiden. Zudem gelingt es ihnen leichter, Unwohlsein oder unausgesprochener Ärger zu registrieren – und dadurch eine schwierige Situation zu entschärfen und Vertrauen aufzubauen. Es mag sein, dass Menschen, die Körpersprache entziffern können, es intuitiv tun. Es heißt aber nicht, dass sie über eine Fähigkeit verfügen, die Menschen von Natur aus nicht zur Verfügung steht. Sie achten einfach auf Zeichen, die andere Menschen öfter übersehen oder falsch interpretieren.”

# Körpersprache steuern : Im Allgemeinen

- Selbstverständlich sollten wir uns um eine positive Ausstrahlung bemühen; was aber nicht heisst, dass wir eine Rolle spielen oder in Manierismus fallen sollten. Wenn wir versuchen, jemand anders zu sein, fühlen wir uns dabei unwohl, was beim Gegenüber durchsickert und unsere Glaubwürdigkeit unterminiert.
- Besondere Emotionen zeigen sich im Gesichtsausdruck zwar deutlich; die Intensität der Gefühle wird aber aus der Körperhaltung abgelesen. Der Ausdruck bestimmter Emotionen und Einstellungen kann im Gesicht relativ leicht unter Kontrolle gebracht bzw. verborgen werden. Vor allem negative Gefühle und Einstellungen «wandern» aber in die Hände und Füße, weil diese offensichtlich weniger gut zu kontrollieren sind.



# Steuern und entziffern: Gesichtsausdruck

- Nonverbales Verhalten wird von starken biologischen und sozialen Kräften gesteuert. Nichtsdestotrotz können Menschen ihre Gefühle recht gut verstecken. Im Übrigen weiss man, dass schon das Verstecken von Gefühlen auf diese dämpfend wirkt.
- Aber auch wenn es uns gelingt, unsere Gefühle recht gut unter Kontrolle zu halten, sickern diese öfters in Form von „Mikroausdrücken“ durch. Solche Mikroausdrücke werden durch Gesichtsmuskeln verursacht, die von Emotionen stimuliert werden und treten als flüchtiger, ungewollter und oft unbewusster Gesichtsausdruck auf.

# Steuern und entziffern: Augenbewegungen

- Laborexperimente zeigen, dass diejenigen, die den Blickkontakt behalten, wenn sie jemanden um etwas bitten, eine höhere Erfolgsquote erzielen als diejenige, die es nicht tun.
- Blickkontakt wird oft mit Glaubwürdigkeit in Verbindung gebracht. Diese Vermutung konnte aber durch Experimente nicht belegt werden. Es gibt viele harmlose Gründe, warum eine Person nicht in die Augen des Gegenübers sieht; einige sind persönlicher Natur (Schüchternheit, mangelndes Selbstvertrauen), andere hängen mit sozialen oder kulturellen Faktoren zusammen.
- Im Allgemeinen sollte man sich davor hüten, auf Grund der Augenbewegungen des Gegenübers zu viele Schlüsse zu ziehen.

# Steuern und entziffern : Gestik

- Gestik resultiert aus einer komplexen Mischung zwischen unserem momentanen physischen Befinden und unseren Gedanken (wenn ich mir die Nase kratze, zeigt es vielleicht, dass ich nicht einverstanden bin – oder einfach, dass meine Nase kratzt!). Gestik wird auch durch Normen geprägt, die uns durch Erziehung vermittelt wurden.
- Als er sich 1973 mit Richard Nixon traf, hob Leonid Brezhnev seine Arme hoch, was von vielen Amerikanern als ein freches Siegeszeichen interpretiert wurde. Anscheinend war aber diese Geste als ein Signal der Offenheit und Freundschaft gemeint.
- Bedeutender können Veränderungen im Verlauf eines Gesprächs sein (z.B. wenn das Gegenüber am Anfang sich lebhaft und angeregt verhält und später immer gedämpfter wirkt).

# Lügen und Lügendetektion

- Vier Faktoren erhöhen die Fähigkeit zu lügen, ohne ertappt zu werden: Praxis und Routine mit ähnlichen Lügen; Fehlen von Schuldgefühlen beim Lügen; Zutrauen in die eigene Fähigkeit, unbemerkt zu lügen; angeborenes Talent, Leute zu täuschen.
- Experimente über verhaltensbasierte Lügendetektion haben gezeigt, dass Beobachter Täuschungsversuche nicht nur durch Zufallstreffer erkennen können, umso mehr wenn sie auf bestimmte Signale in Stimme und Körpersprache achten. Die Genauigkeit der Beobachter bei der Erkennung von Lügen ist allerdings nicht sehr hoch. Ihre Erfolgsquote beträgt im Durchschnitt 55% und nur selten mehr als 60%, während die zufallsbedingte Erfolgsquote bei 50% liegt.

# Gegenseitige Beeinflussung

Was wir während einer Verhandlung denken, fühlen und tun, ist unentwirrbar mit den entsprechenden Gedanken, Gefühlen und Aktionen unseres Gegenübers verbunden. Insbesondere:

- Unser eigenes physisches Verhalten beeinflusst und reflektiert gleichzeitig das Verhalten der Menschen, mit denen wir uns unterhalten.
- Unser Verhalten widerspiegelt nicht nur unsere inneren Gefühle – es wirkt auch auf unser emotionales Befinden.
- Unser emotionales Befinden beeinflusst dann wieder beim Verhandeln unsere Wahrnehmung von Menschen und Sache.

Beim Entziffern von Körpersprache geht es also nicht darum, einzelne Gesten zu berücksichtigen. Viel mehr geht es darum, einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung zu deuten.

# Nachahmung

- In einem Gespräch haben die Beteiligten immer die Tendenz, sich zu synchronisieren – d.h. Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Stimme, Gesten und Verhalten in Einklang zu bringen.
- Solche Haltungen sind aber nicht das Einzige, was synchronisiert wird. Wegen der konstanten Wechselwirkung zwischen physischem und emotionalem Befinden wechseln ebenfalls Gefühle hinüber.
  - In Experimenten wurde Folgendes herausgefunden: Wenn Personen, die sich nicht kennen, zusammenkommen und still nebeneinander stehen, wird die expressivste Person ihre eigene Laune innerhalb von weniger als zwei Minuten den anderen übertragen, ohne dass ein einziges Wort ausgesprochen wurde!

## Nachahmung (Fortsetzung)

- Die Übertragung von Gefühlen ist wichtig, weil sie die Art und Weise “färbt”, wie wir das Geschehen wahrnehmen. Schon Aristoteles sagte, dass Gefühle uns dazu bringen, unsere Meinung zu verändern.
- In einer Gruppe kann die negative Haltung eines Mitglieds auf die anderen übergehen und ihre Kreativität ersticken. Demgegenüber haben Experimente gezeigt, dass ein fröhliches und optimistisches Arbeitsumfeld geistige Effizienz fördert und Menschen hilft, Informationen zu verarbeiten und flexibel zu überlegen.

# Körpersprache Vs. Kultur

- Gesichtsausdrücke sind *keine* angelerntem Erscheinungen, die umfeld- oder kulturspezifisch sind.
- Die Ausdrucksweise von elementaren Emotionen wie Freude, Traurigkeit, Ärger, Angst, Überraschung oder Ekel wird universell erkannt. Wo auch immer auf der Erde werden Bilder von Gesichtsausdrücken von verschiedenen Menschen gleich interpretiert und gekennzeichnet.
- Wer welche Emotionen wann und gegenüber wem zeigen darf, ist allerdings kulturell bedingt und stark unterschiedlich.



# Quellen

- Peter J. DePaulo, Bella M. DePaulo, *Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Nonverbal Behavioral Cues?*, Journal of Applied Psychology, 1989, 19, 18, pp. 1552-1577
  - Malcolm Gladwell: *The Naked Face – Can you read people’s thoughts just by looking at them?*, The New Yorker, August 5, 2002 (a)
  - Friedrich Glasl, *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Paul Haupt, Bern / Verlag Geistesleben, Stuttgart
  - Albert Mehrabian: *Silent Messages*, Wadworth Publishing Company, Inc., Belmont, California
  - **Michael A. Wheeler, Dana Nelson: *Nonverbal Communication in Negotiation*, Harvard Business School, Note, Product Number 9-903-081 (b)**
- (a) [http://www.gladwell.com/2002/2002\\_08\\_05\\_a\\_face.htm](http://www.gladwell.com/2002/2002_08_05_a_face.htm)
- (b) [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=903081&referral=2340](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=903081&referral=2340)