

Führen ohne Worte

Mit der Körpersprache überzeugen Führungskräfte stärker als mit Worten. Die Managementtrainerin Adele Landauer zeigt in €uro, worauf es ankommt.

So geht's...

Die Kopfhaltung

Charismatisch: Manager tragen den Kopf aufrecht und frei, die Schultern sind locker. Sie signalisieren damit, dass sie offen und bereit sind, Informationen aufzunehmen. Wer den Kopf leicht zur Seite neigt, zeigt dem Mitarbeiter seine ungeteilte Aufmerksamkeit und dass er ihm vertraut. Aber: Wer den Blick zusätzlich von unten nach oben führt, wirkt damit kleinmädchenhaft. Führungskräfte sollten Letzteres nur sparsam und gezielt einsetzen.

Die Hände

Einladend: Mit den Händen er„greifen“ Sie Ihre Umwelt. Wer die Hände beim Gestikulieren nach oben öffnet, heißt sein Gegenüber willkommen, er ist bereit zu geben und zu nehmen. Chefs zeigen dem anderen so: Ich mache ein ehrliches Angebot.

Die Hüfte

Standhaft: Chefs wirken authentisch, wenn das Gewicht gleichmäßig auf beide Beine verteilt ist. Landauers Trick: Spannen Sie die Muskeln im Gesäß an, so als ob Sie eine Haselnuss halten wollten, dann knickt die Hüfte nicht ab, und der Körper richtet sich automatisch auf.

Die Beinsetzung

Wissen, wo Sie stehen: Solange jemand sicher mit den Füßen verankert auf dem Boden steht, vertritt er überzeugend seinen Standpunkt. Die Beine sind dabei hüftbreit, die Knie locker (nicht ganz durchgedrückt).

Die Fußstellung

Testen Sie sich selbst: Wohin zeigen Ihre Füße? Sie zielen auf das, worauf Sie sich konzentrieren. Wer bewusst zuhören will, richtet seine Fußspitze auf den Mitarbeiter.

Die Mimik

Blickkontakt schafft Kontakt: „Sympathie entsteht über die Augen“, sagt die Managementtrainerin Adele Landauer. Wer Mitarbeitern strahlend in die Augen schaut und aus dem Inneren heraus lächelt, sendet die Botschaft: Ich schätze Sie als Person und das, was Sie sagen.

Die Arme

Authentisch: Mit den Armen vergrößern Führungskräfte die Gesten der Hände. Die Arme sind locker und werden vom Körper aus und wieder zum Zentrum zurückgeführt. Authentisch und bewusst wirken die Gesten, wenn sie in fließenden Bewegungen außen eine Welle stehen bleiben und dann wieder zurückgenommen werden.



So nicht

Der Geheimniskrämer

Die Hände sind hinter dem Rücken verschränkt, die Hüfte ist abgeknickt, die Füße zeigen zur Seite, der Blick geht nach oben, der Bauch nach vorn - der Körper signalisiert: Ich fühle mich unwohl.



Der Stopper

Die Beine mehr als hüftbreit auseinander, der Bauch unvorteilhaft vorgestreckt, die Arme vor dem Körper gekreuzt - der Körper sagt: Von meinem Standpunkt bringt mich keiner ab. Das wirkt leider weder überzeugend noch präsent.



Der Wankelmütige

Was auf den ersten Blick durch die geöffnete Handfläche als offene Gestik erscheint, wird durch die extrem abgeknickte Hüfte und die ausladende Fußstellung konterkariert. Der Körper wippt auf ab oder tänzelt hin und her. Er verrät: Ich befinde mich - auch mental - auf schwankendem Terrain.

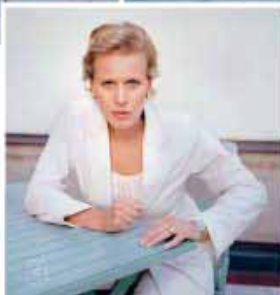
TEXT CHRISTIANE BÜCHEL
FOTOS ULRIKE SCHAMONI



MIT WACKLIGER POSE lehnt sich Kanzler Gerhard Schröder in der Bundestagsdebatte ans Rednerpult, bekräftigt die Reformpolitik und beschwört, dass sie erste Erfolge zeige. Und doch will kaum einer Schröder Glauben schenken, nichts ist zu spüren von einer Vision für Deutschland, mit der er Vertrauen und Glaubwürdigkeit gewinnen könnte.

Kein überzeugender Auftritt, so das Urteil der Managementtrainerin Adele Landauer. Mit politischer Gesinnung hat dies indes nichts zu tun, sondern mit Schröders Körpersprache, Seine Haltung, das Körpergewicht auf ein Bein verlagert, die Hand wechselweise Halt suchend am Rednerpult oder vergraben in der Hosentasche, vermittelte Unsicherheit – für einen sicheren Kurs fatal. Auch viele Manager wirken bei Auftritten wenig überzeugend, gar langweilig oder gehemmt. Eine Schere geht auf zwischen dem, was sie sagen, und dem, wer sie sind.

Die Schauspielerin und Trainerin zeigt Chefs und Politikern in ihren Seminaren „ManageActing“, wie sie bewusst ihre Körpersprache und Stimme einsetzen und in sich stimmig kommunizieren können.



Szenen eines Angriffs

1 Der Zeigefinger wirkt wie eine verlängerte Waffe, der Gesichtsausdruck wird hart. Wer zusätzlich mit barschem Ton über Mitarbeiter herfällt, erzieht sich Befehlsempfänger.

2 Der verschränkte Arm blockiert den Kontakt zum Gegenüber, die Hand hackt dominant von oben nach unten. Mögliche Reaktion darauf ist ein Gegenangriff des Mitarbeiters.

3 Der Körper springt fast über den Tisch und dringt in das Territorium des anderen ein. Die Hand ist entschlossen zur Faust geballt, der Chef wirkt unberechenbar. Sein Blick fixiert den Mitarbeiter, der – zumindest mental – kurz darauf die Flucht ergreifen wird. So schaffen Sie keine Vertrauensbasis.

ren können. Zu ihren Kunden gehören Führungskräfte vieler deutscher Banken wie auch von Microsoft und Politiker wie der CDU-NRW-Vorsitzende Jürgen Rüttgers. Das Ziel ist klar: „Chefs wollen präsent, sympathisch und kompetent wirken“, erklärt Landauer.

Doch die meisten verlassen sich auf ihre Sachkompetenz und vergessen die Körpersprache. Dabei nennen fast 95 Prozent der Manager Wahrhaftigkeit und Authentizität als wichtigste Führungsqualität, um Mitarbeiter zu Leistung anzuspornen, so eine Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Begeisterungsfähigkeit ist für 83 Prozent wichtig, und nur für 59 Prozent spielt Fachkompetenz eine große Rolle, um zu motivieren. „Manager sind vom Kopf her weit entwickelt, aber zugleich meist so verkopft, dass sie den Zugang zu ihrer überzeugenden und authentischen Körpersprache verlernt haben“, sagt Landauer. Vor allem hoch qualifizierte Mitarbeiter verlassen sich zu sehr auf ihre Fachkompetenz. Fachlich solide vorbereitet, komme die Überzeugungskraft von allein, ist ein weit verbreiteter Irrglaube. Dabei wird die Kom-

munikationsfähigkeit immer wichtiger, je höher Manager in der Hierarchie aufsteigen.

„Es kommt nicht darauf an, was wir sagen, sondern wie wir es sagen“, besagt ein Sprichwort. Das, was Menschen sagen, beeinflusst ihre Umwelt gerade einmal zu sieben Prozent, erkannte 1971 der Psychologe Albert Mehrabian. Wie Chefs ihre Stimme einsetzen, beeinflusst Mitarbeiter und Aktionäre immerhin schon zu 38 Prozent, und das Hauptgewicht fällt mit 55 Prozent auf die Körpersprache. Manager sollten deshalb um ihre Wirkung wissen. Dabei „vermittelt die Stimme nur selten falsche emotionale Botschaften“, ergänzt der kalifornische Psychologieprofessor Paul Ekman. Sprich: Eine zu hohe Stimme oder gepresste Stimmlage entlarvt den scheinbar Sicherem.



Der Desinteressierte

Sie wollen jemandem in der Konferenz zeigen, wie langweilig Sie seinen Vorschlag finden? Der Blick schweift nach oben ab, die Augen sind matt, die Stirn zieht kritisch-spöttisch Falten, der Mund ist geschlossen. Füße und Knie sind abgewandt und verraten: Meine Aufmerksamkeit ist anderen Dingen zugeneigt. Das gestreckte Bein zeigt: Ich lasse das alles nicht an mich heran.



So atmen Profis

Bei Stress und Krisen: Sie wissen nicht, wo Ihnen der Kopf steht? Atmen Sie durch, aber richtig. Die so genannte Ringatmung ist der Trick charismatischer Menschen: Atmen Sie tief in den Bauch, die seitlichen Flanken und den unteren Rücken ein. Der Effekt: Das Zwerchfell senkt sich und die Ruhe des Körpers überträgt sich auf den Geist. Körper, Stimme und Atem werden zu einer Einheit.

„CHARISMA IST LERNBAR“, beruht Landauer. „Stimme und Körper sind ein Instrument: Wie der Musiker ein Instrument braucht, um Noten zum Klingen zu bringen, gebraucht ein Manager seine Stimme und seinen Körper.“ Es gelte, versteckte Talente an die Oberfläche zu holen.

Eine zentrale Rolle nimmt dabei der in sich ruhende Stand ein: Von hier aus

können die Arme frei vom Körper aus gestikulieren – was der Bundeskanzler, wenn er seine Hüfte abknickt und einen Rettungsanker am Rednerpult sucht, nicht mehr kann.

Wer überzeugen und motivieren will, muss seinen Körper im Griff haben. Wichtig ist auch die innere Einstellung der Chefs zu ihrer Umwelt: Wertschätzung heißt das Zauberwort. Wer mit nach oben geöffneten Händen einen Untergebenen mit freundlicher Stimme und ungeteilter Aufmerksamkeit bittet, eine Aufgabe zu erledigen, vermeidet unbenutzte Widerstände und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Auftrag ohne verheißene Fehler und termingerechert erledigt wird.

Wer allerdings ein starres Muster an Verhaltensvorgaben erwartet, irrt. Wichtig ist der eigene Ausdruck – und sich seiner Kommunikation und Stärken bewusst zu werden. So spielen Schauspieler auch nicht irgendeine Rolle, sie suchen in sich selbst nach dem Charakter der Figur und den dafür typischen Eigenschaften, „alles andere wirkt aufgesetzt, nicht authentisch“, erinnert sich Landauer an erste Schauspielversuche. Da heißt es auch für Manager: Üben und nochmals Üben – und dabei ganz man selbst bleiben.

BÜCHER:

» Adele Landauer: **ManageActing. Die Kunst, selbstsicher aufzutreten.** Econ Verlag, ISBN 3-430-15972-5

» Paul Ekman: **Gefühle lesen.** Spektrum Akademischer Verlag, ISBN 3-8274-1494-6

» Harry Holzheu: **Natürliche Rhetorik.** Econ Verlag, ISBN: 3-430-14701-8