

## Wie Sie durch Körpersprache Ihre Gesprächsziele erreichen

# Wirken ohne Worte

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, meinte der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick. So lassen sich Gestik und Mimik zielgerichtet einsetzen, um beim Gegenüber einen Effekt zu erzielen. Grundlegend dafür ist das Bewusstsein über die eigenen Motive. Wie Sie dieses erlangen, wann welche Art der Kommunikation angebracht ist und wie Sie Ihre Wirkung optimieren, erfahren Sie im vorliegenden Beitrag.

### Dirk W. Eilert

Im Februar 1999 zeigte die amerikanische Psychologin Larissa Tiedens den Teilnehmern einer Studie zwei Videosequenzen, in denen sich der damalige US-Präsident Bill Clinton vor der Grand Jury zu seiner Affäre mit Monica Lewinsky äußerte. Die erste Gruppe der Probanden schaute sich einen Videoclip an, in dem Clinton ärgerlich wirkte, die zweite Gruppe einen, in dem Clinton traurig zu sein schien.

Danach stellte die Psychologin ihren Versuchspersonen die entscheidende Frage: „Unterstützen Sie, dass Bill Clinton weiterhin Präsident der USA bleibt?“ Das Ergebnis ist für die meisten Menschen überraschend: Die erste Probandengruppe, die gesehen hatte, wie Clinton mit Ärger in Mimik und Körpersprache vor der Grand Jury aussagt, war deutlich stärker pro Clinton und befürwortete, dass er Präsident bleibt – ganz im Gegensatz zur Trauer-Videogruppe. Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

### Wie Körpersprache wirkt

Studien haben gezeigt: Drückt ein Mensch Ärger in seiner Körpersprache aus, schreiben wir ihm Kompetenz zu. Allerdings wirkt er im Gegenzug nicht so sympathisch. Die Position des US-Präsidenten ist mit Macht und hohem persönlichem Status verbunden. Für die Zuschreibung dieser beiden Attribute spielt die Kompetenz, die wir mit einer Person verbinden, eine größere Rolle als die Sympathie.

Zwei Dinge können Sie aus dieser Studie für die Praxis mitnehmen:

1. Körpersprache beeinflusst, welche Ergebnisse Sie in einem Gespräch erzielen. Das richtige Signal zum richtigen Zeitpunkt, wie bei Clinton der Ausdruck von Ärger, kann den entscheidenden Unterschied in einer Verhandlung ausmachen.
2. Zwei Faktoren sind für eine optimale Wirkung wichtig: Machen Sie sich erstens die Signale bewusst, die Sie ausstrahlen – ins-

besondere in Mimik und Gestik. Hier spielen nicht nur die konkreten Emotionen, die Sie in einer Situation erleben, eine Rolle, sondern auch Ihre grundsätzliche Persönlichkeitsstruktur sowie Ihr individuelles Emotions- und Motivprofil. Zweitens, achten Sie auf den Kontext, in dem Sie sich befinden, und auf die (unbewussten) Erwartungen Ihrer Gesprächspartner an Sie bzw. Ihre Rolle. So zielführend es beispielsweise für den US-Präsidenten gewesen sein mag, auf einen Vorwurf mit Ärger zu reagieren, so fatal wäre es, ein Liebesdate mit einem Anflug von Wut zu beginnen.



### Vier neurobiologische Grundmotive bestimmen Körpersprache und Handeln

Entscheidend für die Muster im Bewegungsverhalten einer Person, also in der stillen Sprache von Mimik und Körper, sind die Emotionen, die ein Mensch immer wieder erlebt (s. Abb. 2), und die Motive, die ihn antreiben: das nonverbale Profil. Dass unsere individuellen Motivausprägungen, also wie stark wir zum Beispiel nach Leistung oder Macht streben, über den Verlauf der Zeit relativ stabil sind, ist in der Persönlichkeitspsychologie bekannt.

Eine 2016 durchgeführte Studie einer amerikanischen Forschergruppe hat gezeigt, dass auch unser Emotionsprofil über einen Zeitraum von zwei Jahren sehr beständig ist. Jeder Mensch hat ein für ihn typisches Muster in Bezug auf die Emotionen, die er Tag für Tag, Woche für Woche und Jahr für Jahr erlebt. Um das Muster eines Menschen in Emotionen und Motiven greifbar zu machen, habe ich den Motivkompass® entwickelt.

## Der Motivkompass

Dieses Tool baut auf wissenschaftlichen Forschungsergebnissen auf, die gezeigt haben, dass uns aus neurobiologischer Sicht im Kern vier Grundmotive steuern:

1. Inspiration und Leichtigkeit
2. Ordnung und Stabilität
3. Durchsetzung und Einfluss
4. Harmonie und Geborgenheit

Die beiden ersten Motivpaarungen, also „Inspiration und Leichtigkeit“ sowie „Ordnung und Stabilität“, lassen sich in gegenüberliegenden Positionen anordnen (s. Abb. 1). Diese stellen gegensätzliche Energien dar. Das Gleiche gilt für „Durchsetzung und Einfluss“ sowie „Harmonie und Geborgenheit“. Die Grundmotive sind zwar bei allen Menschen aktiv, bei den meisten dominieren aber ein bis zwei:

<p><b>Inspiration und Leichtigkeit:</b> Inspiration durch Neues suchen und frische Ideen kreieren sowie flexibel und spontan handeln. Es geht um Leichtigkeit, Kreativität und Lebenslust. Veränderungen werden mit offenen Armen begrüßt.</p>	<p><b>Durchsetzung und Einfluss:</b> fokussiert und kraftvoll handeln, sich gegen Widerstände durchsetzen und Ziele erreichen sowie Einfluss aufbauen. Es geht um energiegeloses und zielorientiertes Vorschreiten.</p>
<p><b>Harmonie und Geborgenheit:</b> zwischenmenschliche Wärme und harmonische Beziehungen pflegen, sowie ein friedliches und partnerschaftliches Miteinander bewahren. Es geht um Fürsorge, Wohlbefinden und Empathie.</p>	<p><b>Ordnung und Stabilität:</b> mit Sorgfalt und Genauigkeit die Situation betrachten und analysieren. Struktur und Verstehen sind wichtig. Es geht um vernünftiges und sauberes Abwägen sowie um Sicherheit, Beständigkeit und Moral.</p>

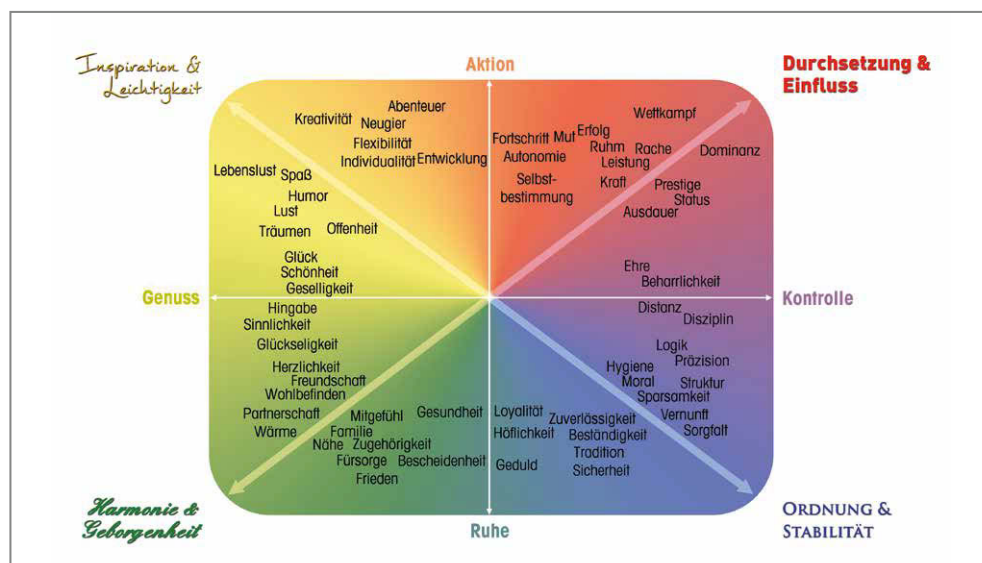


Abb. 1: Motivkompass® (© 2016, Dirk W. Eilert, eingetragenes Design).

## Die spezifischen nonverbalen Profile

Jedes der vier neurobiologischen Motivfelder drückt sich durch ein spezifisches nonverbales Profil aus.

Wird in einer Situation das Motivfeld **Durchsetzung und Einfluss** aktiviert, agieren wir nach der Regel „Sei offensiv und zeige deine Überlegenheit“. Daraus ergibt sich ein gehäuftes Auftreten von offensiven Affektzeichen wie Ärger und Verachtung sowie Stolz, Selbstbewusstsein und Überlegenheit („Pokerface“). Für diese körpersprachlichen Signale sorgt das hier aktive Testosteron.

Studien haben gezeigt, dass das Dominanzhormon statuserhöhende Verhaltensweisen fördert. Typisch sind kantige, zackige Rhythmusgesten, das heißt, die Hände werden im Takt der Worte bewegt. Herrscht dieses Motivfeld bei Ihnen vor, wirken Sie auf andere effektiv und vorwärtsdrängend, aber auch dominierend und ungeduldig. Die Körpersprache wirkt statuserhöhend. Diesen Personen schreiben wir sozialen Einfluss und eine hohe Position in der sozialen Hierarchie zu.

Springt das Motivfeld **Ordnung und Stabilität** an, bewegen wir uns eher nach der Regel „Sei kontrolliert und bewahre Abstand“. Hier wirkt das Stresshormon Cortisol, das Studien zufolge beispielsweise dann ausgeschüttet wird, wenn sich Menschen in Situationen wiederfinden, die sie als unberechenbar empfinden, in denen also das Ordnungsmotiv aktiviert wird.

Typische Gesichtsausdrücke sind eine „Null-Mimik“, also ein eher starrer und unbeweglicher Gesichtsausdruck, sowie eine Mischung aus Ablehnung/Ekel, Angst/Sorge und Konzentration. Ein emotionales Thema in diesem Motivfeld ist die Risikovermeidung: Cortisol sorgt dafür, dass Menschen in ihrem Verhalten vorsichtiger werden. Die Gestik ist in diesem Motivfeld typischerweise kontrolliert. Dominiert das Feld „Ordnung und Stabilität“ im inneren Erleben einer Person, wirkt sie auf andere sachlich und analytisch, im Umkehrschluss aber manchmal auch übervorsichtig, kritisch und kühl.

Im Motivfeld **Harmonie und Geborgenheit** handeln wir nach dem Grundsatz „Sei freundlich und vermeide Konflikte“. Diese innere Regel führt dazu, dass gehäuft ein freundliches Lächeln so-

wie mimische Ausdrücke von Trauer/Betroffenheit und Zuwendung (wie beispielsweise Liebe) auftreten. Das hier wirkende „Kuschelhormon“ Oxytocin erhöht Studien zufolge die Empathie.

Mimisch werden deshalb in diesem Feld verstärkt die Emotionen der Gesprächspartner gespiegelt. Die Gestik ist klassischerweise eher sparsam. Ist dieses Motivfeld aktiviert, wirkt die Person auf andere freundlich, hilfsbereit und mitfühlend, auf der anderen Seite aber auch durchsetzungsschwach und nachgiebig. Denn die Körpersprache in diesem Motivfeld wirkt statussenkend und ermöglicht es, dass wir uns an andere anpassen und unterordnen.

Das Motivfeld **Inspiration und Leichtigkeit** funktioniert nach der Regel „Sei heiter und aufmunternd“. Hier überwiegt deshalb die Mimik von echter Freude und Interesse. Die Gestik ist sehr bewegt, gekennzeichnet durch weiche, runde Bewegungen. In Momenten, wo dieses Motivfeld aktiv ist, wirkt die Person mitreißend, fröhlich und flexibel, manchmal aber auch sprunghaft und unkonzentriert. Die Körpersprache drückt insgesamt Flexibilität und Offenheit aus. Dies passt zum Neurotransmitter Dopamin, der dieses Feld entscheidend prägt. Studien zufolge fördert ein hoher Dopaminspiegel die kognitive Flexibilität und die Offenheit im Umgang mit neuen Situationen.

### So optimieren Sie Ihre Wirkung

Der Motivkompass-Wirkungs-TÜV in drei Schritten:

#### 1. In welchem Feld liegen Ihre natürlichen Wirkungsstärken?

Bestimmen Sie für eine bestimmte Situation mit der oben beschriebenen Übung Ihr aktives Motivfeld und nonverbales Profil. Holen Sie sich zusätzlich ein Feedback über Ihre nonverbale Wirkung von anderen Personen. So können Sie Ihr Selbstbild mit den Fremdbildern abgleichen. Dies ist manchmal sehr überraschend und in nahezu allen Fällen erkenntnisreich.

#### 2. Welches Motivfeld ist für Ihre Zielsituation nützlich?

Fragen Sie sich, welches Motivfeld für Ihre Zielsituation das richtige ist. Geht es darum, den zwischenmenschlichen Kon-

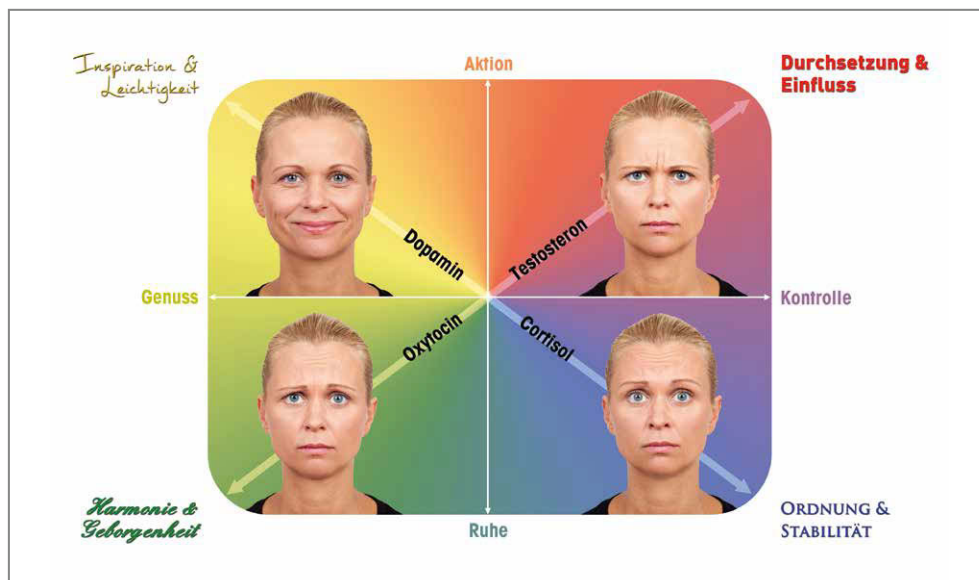


Abb. 2: Emotionsausdrücke im Motivkompass® (© 2016, Dirk W. Eilert, eingetragenes Design).

takt zu fördern, sind die Motivfelder „Inspiration und Leichtigkeit“ sowie „Harmonie und Geborgenheit“ bereichernd. Präsentieren Sie etwas Fachliches, hilft Ihnen die Struktur und Sorgfalt aus dem Motivfeld „Ordnung und Stabilität“.

Möchten Sie die Haltung Ihres Gegenübers positiv beeinflussen, so ist Studien zufolge insbesondere das Motivfeld „Inspiration und Leichtigkeit“ mit dem Ausdruck von Freude dafür geeignet.

Wenn es in der Situation wichtig ist, dass Sie Entscheidungskraft und Status signalisieren, dann ist das Motivfeld „Durchsetzung und Einfluss“ zielführend. Achten Sie in diesem Fall aber unbedingt auf bestehende soziale Hierarchien.

Ist die Person, mit der Sie sprechen, im Status höher angesiedelt, dann hat sich das Motivfeld „Harmonie und Geborgenheit“ als komplementäres Feld bewährt. So konnte ein Forscherteam 2015 in einer Studie zeigen, dass in Verhandlungen der Ausdruck von Trauer, der genau wie ein Lächeln zwischenmenschliche Wärme erzeugt, insbesondere dann hilfreich ist, wenn Ihr Gegenüber Sie in einem tieferen sozialen Status sieht oder wenn Sie mit Ihrem Gesprächspartner auch zukünftig noch zu tun haben.

#### 3. Passt Ihre natürliche Stärke zum konkreten Bedarf in der Situation?

Wenn Sie diese Frage mit einem Ja beantworten können, sind Sie am Ziel. Denken Sie dennoch daran, in der konkreten Situation Ihre Sinne offen zu halten und regelmäßig zu überprüfen, ob das Motivfeld, aus dem Sie gerade senden, noch das sinn-

## Übung

### Das vorherrschende Motivfeld bestimmen

Denken Sie an einen Kontext, der Sie für die Analyse interessiert, zum Beispiel eine Verhandlung oder eine Führungssituation. Kreisen Sie in der Abbildung des Motivkompasses die fünf Motive ein, die Ihnen in dieser Situation am wichtigsten sind. In welchem Feld liegen die meisten Begriffe? Dies ist Ihr stärkstes Feld, aus dem heraus Sie in dieser speziellen Situation am meisten handeln werden. Dieses Feld bestimmt gleichzeitig Ihr nonverbales Profil. Tipp: Führen Sie diese Übung für mehrere unterschiedliche Situationen durch, um ein Gespür für Ihr grundlegendes Motivprofil zu bekommen.



vollste ist. Am wichtigsten ist die Fähigkeit, die Motivfelder schnell und flexibel wechseln zu können.

Nutzen Sie aktives Emotionsmanagement, um dies gezielt zu tun. Dazu ein paar Anregungen:

a) Um das Motivfeld von „Durchsetzung und Einfluss“ zu aktivieren, denken Sie innerlich an Ziele, die Sie erreicht haben, und persönliche Erfolge. Mehrere Studien haben gezeigt: Erfolge erhöhen den Testosteronspiegel im Blut.

b) In das gegenüberliegende Motivfeld von „Harmonie und Geborgenheit“ gelangen Sie, indem Sie ein Gefühl von Dankbarkeit in sich hervorrufen: Wofür sind Sie gerade jetzt, genau in diesem Moment dankbar?

c) Aktivieren Sie bewusst Gefühle von Spaß und Lust, indem Sie sich fragen: Woran habe ich Spaß? Wie kann ich die Dinge so gestalten, dass Sie mir Freude machen? Trainieren Sie sich bewusst darin, auch mal „Fünfe gerade sein zu lassen“. Bringen Sie sich dafür im Alltag bewusst immer wieder in Situationen, die neu sind, in denen Sie Überraschungen erleben. Dies aktiviert das Motivfeld „Inspiration und Leichtigkeit“ und erleichtert Ihnen den Zugang zu diesem Feld.

d) Das Motivfeld „Ordnung und Stabilität“ aktivieren Sie, indem Sie gezielt Geduld und Sorgfalt trainieren. Atmen Sie dreimal tief durch und nehmen Sie bewusst das Tempo aus Ihren Handlungen.

### Bewusstsein fördert die erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn Sie sich der eigenen Wirkung bewusst werden und gleichzeitig die Sinne dafür schärfen, wie sich das Motivprofil Ihrer Gesprächspartner in Mimik und Gestik zeigt, führen Sie Gespräche noch erfolgreicher – beruflich wie privat.

Als Führungskraft erkennen Sie beispielsweise, was Ihre Mitarbeiter brauchen und wie Sie kommunizieren können, um Leistungspotenzial und Kreativität zu entfalten – auf einer gesunden und nachhaltigen Basis. Als Personaler sehen Sie schnell und leicht Stärken, aber auch Entwicklungsfelder bei Bewerbern. Und auch privat können Sie davon profitieren: Achten Sie darauf, aus welchen Motivfeldern heraus Sie in Ihrer Partnerschaft und Ihrer Familie sprechen. Entscheiden Sie sich bewusst, aus den Motivfeldern zu kommunizieren, die dafür geeignet sind, Ihre Werte und Ziele zu leben.



Je öfter Sie den Motivkompass „nebenbei“ gedanklich mitlaufen lassen, desto schneller wird er Ihnen als Selbstanalyse-Tool wie selbstverständlich zur Verfügung stehen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche, sicherheitsspendende, empathische und inspirierende Anwendung des Motivkompasses.

### Dirk W. Eilert

Experte für emotionale Intelligenz und für Mimikresonanz: die Fähigkeit, Gefühle in den Gesichtern anderer Menschen zu entschlüsseln. Als Autor und Deutschlands führender Mimik-Experte ist seine Expertise regelmäßig in Radio, TV und Printmedien gefragt. Mehr Informationen unter: [www.eilert-akademie.de](http://www.eilert-akademie.de).

