



«Die Luft hören»

Nonverbale Signale sind bedeutsam. Je bewusster wir sie wahrnehmen, umso besser. Wir hören zitterige oder feste Stimmen, sehen aufrechte oder geknickte Haltungen, begegnen scharfen oder sanften Blicken. Die Bedeutung von Nonverbialem ist besonders gross bei ersten Begegnungen – zum Beispiel im Vorstellungsgespräch. Der erste Eindruck kann dazu (ver)führen, jemanden schnell abzuschreiben oder schnell zu favorisieren – beides ist gefährlich. Nonverbale Kommunikationskompetenz ist deshalb nötig, um Eindrücke zu überprüfen, Muster zu erkennen, konstruktive Gespräche zu führen und Ziele zu erreichen.

■ **Von Mark Moser und Susan Göldi**

Nonverbale Signale

In vielen Kulturen ist Nonverbales genauso wichtig wie Verbales. In Teilen der japanischen Kultur z.B. ergänzt und präzisiert die Länge einer Pause eine Aussage. So kann aus einer verbal bejahenden Aussage in Kombination mit einer Pause bestimmter Länge eine Verneinung oder ein Widerspruch resultieren. Japaner*innen vermeiden so das explizite und harsche Nein oder das aggressive und konfrontative: Ich bin nicht einverstanden. Das Gegenüber versteht die Ablehnung oder den Widerspruch, indem es die verbalen und nonverbalen Signale kombiniert und interpretiert. Man «hört die Luft». Zu den nonverbalen Signalen gehören neben Pausen, Stimme und Körpersprache in Form von Gesten, Mimik, Haltung und Bewegung auch z.B. räumliches Verhalten (Nähe und Distanz), Berührung bzw. Berührungsvermeidung, die Kleidung, Frisur, Schmuck, Tätowierungen usw.

Es ist nun keineswegs so, dass die westeuropäischen Kulturen und insbesondere die Kulturen des deutschsprachigen Raums komplett verbale Kulturen wären. Das Gegenteil ist der Fall: Auch bei uns wird nicht immer alles explizit ausgesprochen und in deutliche Worte gekleidet. Vieles bleibt ungesagt, mitgemeint und angedeutet. Ein Lob ohne Blickkontakt z.B. scheint ein zweifelhaftes Vergnügen. Eine Kritik in Kombination mit scharfem Blick, erhobenen Zeigefinger und lauter Stimme wirkt bedrohlich und kann zu Tränen oder gar Handgreiflichkeiten führen – weit weg von verbaler Auseinandersetzung. Ob etwas ernst oder als Witz gemeint ist, erkennen wir erst, wenn wir körpersprachliche Signale zu den Worten haben. Und Beziehungsinformationen

z.B. zu Vertrauen, Sympathie und Wohlwollen sind meist vollständig nonverbal vermittelt. Diese Beziehungsinformationen beeinflussen alles, was wir hören und lesen, und sind deshalb von grösster Relevanz.

Deutschsprachige Wortkultur

Das «Reden mit Händen und Füssen» genießt allerdings in vielen europäischen Kulturen nicht den besten Ruf. Auch die deutschsprachigen Kulturen verstehen sich als verbale Kulturen, die das Nonverbale zähmen, unterdrücken oder sogar verbieten. So lernen Kinder schon früh von Eltern und in der Schule, nicht zu viel und zu laut zu lachen, ihrem Unmut nicht mit Schreien Ausdruck zu geben und statt wild zu gestikulieren, die Hände hinter dem Rücken oder in Hosentaschen zu versorgen – was später in Kommunikationstrainings mit umgekehrten Vorzeichen wieder Thema wird. Die Fokussierung auf Worte zeigt sich z.B. auch in den Bilderverboten diverser Religionen, dem Ansehen, das Literatur im deutschsprachigen Raum genießt – wogegen das Theater lange als vulgär galt und dem Kino immer noch der Makel der billigen Unterhaltung anhaftet. Für die zwischenmenschliche Kommunikation bleibt trotz der Wertschätzung des Wortes die Tatsache bestehen: Jedes Signal hat kommunikative Funktion, kann bewusst oder unbewusst gedeutet werden und eine Reaktion auslösen.

Fehlende Strategien bei der Datenverarbeitung

In Kulturen mit Wertschätzung für Unausgesprochenes bilden sich Strategien heraus, um mit komplexen Kommunikationssituationen umzugehen. Denn wenn nicht nur ver-

bale, sondern auch nonverbale Signale und Kontext in die Interpretation von Botschaften einbezogen werden, verkompliziert sich alles: Mehr Daten müssen verarbeitet werden. Im deutschsprachigen Raum mit einer Wortkultur haben wir kaum Strategien und sind oft auf uns selbst geworfen und überfordert. Das führt nicht selten zu Kurzschlüssen.

- Spricht eine Kandidatin im Bewerbungsgespräch leise und vermeidet direkten Blickkontakt, wird sie schnell als unsicher, inkompetent und führungsschwach abgestempelt.
- Spricht ein Kandidat laut und pflegt einen intensiven Blickkontakt mit dem Interviewer wird er schnell als souverän, kompetent und führungstark eingestuft.

Dabei spielt es oft kaum eine Rolle, was die Beobachteten sagen. Im schlimmsten Fall führt dies nicht nur zur Einstellung von Hochstaplern und inkompetenten Selbstdarsteller*innen, sondern auch zum systematischen Ausschluss von Talent, Potenzial und Kompetenz.

Vorsicht vor Stereotypen

Besonders heikel ist das stereotype Deuten nonverbaler Signale:

- Männer mit langen Haaren sind Hippies; Frauen mit kurzen Haaren sind dominant.
- Wer unpünktlich ist, ist auch unzuverlässig; wer zu früh kommt, ist übervorsichtig.
- Wer nicht grammatikalisch einwandfrei Deutsch spricht, ist dumm; wer schnell spricht, ist klug.

Die drei Beispiele zeigen, wie es aufgrund nonverbaler Signale zu Stereotypisierung kommt.

Stereotypen bilden aus Menschen mit ähnlichen Merkmalen eine Gruppe und machen dann Zuschreibungen zu einzelnen Mitgliedern der Gruppe. Ein Vorurteil ist vorhanden, und das Gegenüber muss dagegen ankämpfen – ein unzulässiges Vorgehen und kontraproduktiv in Personalführung, Personalentwicklung, Rekrutierung und Talentmanagement.

Der erste Eindruck ist oft irreführend

Wie gelingt es Personalfachleuten im Rekrutierungsgespräch, in der Personalentwicklung oder im Talentmanagement, das Nonverbale



angemessen einzubeziehen? Das Konzept der sogenannten Baseline bietet grosse Chancen. Die Baseline wird am Anfang eines Gesprächs oder während eines Erstkontakts gebildet – unbewusst oder bewusst. Wichtig sind grosse Aufmerksamkeit für nonverbale Signale und starkes Bewusstsein über Annahmen aufgrund der Signale. Haben wir also z.B. eine Bewerberin mit wenig Blickkontakt, zittriger Stimme, in sich gekehrter Haltung vor uns, dann stellt sich die Frage: Ist das die Baseline? Wahrscheinlich nicht. Wahrscheinlicher ist, dass ein schüchternes, nervöses oder angespanntes Verhalten, aber nicht die eigentliche Person zum Ausdruck kommt. Es gilt also, mit grosser Aufmerksamkeit den ersten Eindruck bewusst zu bilden, zu überprüfen und auf der Suche nach der eigentlichen Baseline anzupassen. Leider passiert oft das Gegenteil: Es wird versucht, den ersten Eindruck zu bestätigen. Der Druck wird aufrechterhalten oder erhöht, das Gespräch ist konfrontativ – die Kandidatin muss beweisen, dass sie kein ängstlicher Typ ist. In diesem Fall wird das Nonverbale stark überbewertet – es spielt kaum mehr eine Rolle, was die Kandidatin sagt und wie sie tatsächlich ist. Der erste Eindruck überschattet alles. Er lässt nicht mehr zu, durch vielfältige Gesprächsansätze nach den Mustern zu suchen, welche die Persönlichkeit ausmachen. Diese Überbewertung des Nonverbalen ist genauso gefährlich wie das Ignorieren von Nonverbalen.

Arbeiten mit der Baseline

Bei Menschen, die wir gut kennen, merken wir schnell, wenn sie nervös oder angespannt sind. Es gibt Abweichungen von der Baseline, die früher von der Person gebildet und gespeichert wurde. In Beziehungen, die von Vertrauen und Nähe geprägt sind, führt das Verbalisieren der Beobachtung meist zu einem persönlichen Gespräch. Für HR-Fachleute und Führungskräfte bietet sich durch das Ansprechen und Aussprechen von nonverbalen Signalen (z.B. Traurigkeit, Anspannung, Erwartungshaltung) die Chance, mehr über Befindlichkeit und Leistungsfähigkeit, Wünsche und Erwartungen, Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden zu erfahren, Probleme und Chancen zu erkennen und aktiv an Lösungen und Entwicklungen mitzuwirken.

In einem schwierigen Gespräch und insbesondere im Kontakt mit weniger vertrauten Personen geht es darum, die Abweichung nicht mit der Baseline zu verwechseln, sondern die Baseline aktiv zu suchen und zu finden. Gelingt dies nicht, kann das Gespräch nicht gelingen bzw. bleibt das Gegenüber unverstanden. Zwei Strategien bieten sich bei der Suche nach der Baseline an:

- **Hypothesen bilden und überprüfen:** Sehe ich eine Person vor mir, die ängstlich scheint, dann geht es darum, das Gespräch auf leichte Themen wie z.B. Haustiere zu

lenken, gemeinsam einen Kaffee zu trinken und dadurch die Anspannung zu entschärfen und neue Eindrücke über den ersten Eindruck zu legen, Muster zu suchen und die Baseline zu bilden.

- **im Kollektiv Eindrücke abgleichen:** Nach einem Gespräch oder nach einem Auftritt erfolgt ein Austausch mit anderen Gesprächsteilnehmenden über die verbalen und nonverbalen Signale, deren mögliche Kombination und Interpretation. Diese Strategie trägt dem Umstand Rechnung, dass wir nie alle Signale aufnehmen und sofort verarbeiten können: Die Wahrnehmung ist immer selektiv, und die Ad-hoc-Verarbeitung einer Vielzahl von Signalen stösst schnell an Grenzen.

Fazit

Im deutschsprachigen Raum sind HR-Fachleute und Führungskräfte gefordert, neue Strategien im Umgang mit nonverbalem Verhalten zu bilden. Es gibt eine Tradition des Ignorierens und Abwertens bzw. unbewussten Überbewertens nonverbaler Signale – das ist gefährlich. So drohen in Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozessen Talente und Potenziale übersehen zu werden, und Intransparenz und Unfairness können die Unternehmenskultur belasten. Mit dem Konzept der Baseline, Aufmerksamkeit für und Strategien im Umgang mit nonverbalen Signalen kann die Qualität der Kommunikation entscheidend gesteigert werden.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR ZUM THEMA

Eilert, Dirk (2022): Mimikresonanz: Gefühle sehen. Menschen verstehen (2. Auflage). Junfermann Verlag.

Molcho, Samy (2013): Körpersprache (26. Auflage). Goldmann Verlag.

Straub, Jürgen/Weidemann, Arne und Doris (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Metzler Verlag.

AUTOREN



Mark Moser ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW). Seine Spezialgebiete sind nonverbale Kommunikation und interkulturelle Kommunikation.



Dr. Susan Göldi ist Professorin an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) und leitet den Fokus Kommunikationskompetenz.