

# Körpersprache – Der kritische Erfolgsfaktor im Beruf

## Body Language – The Critical Factor for Success in a Profession

Monika Matschnig

### Themenschwerpunkt Körpersprache

#### Zusammenfassung

Eine gute, stimmige Körpersprache trägt wesentlich zum Erfolg im Berufsleben bei. Denn nur dann, wenn das Gesamtbild aus inhaltlicher Argumentation und nonverbalen Signalen kongruent ist, kommt die Botschaft beim Gegenüber an, wirken wir überzeugend. Für die Körpersprache sind die direkten Kommunikationsformen wie Körperhaltung, Gesten, Mimik und Blickverhalten relevant. Zudem spielen indirekte Formen wie Stimme und Körpergröße eine wichtige Rolle. Gerade mit der eigenen Selbstdarstellung tun sich aber viele Menschen schwer. Unter ExpertInnen ist zudem umstritten, inwieweit wir unsere Körpersprache steuern können. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass zentrale Aspekte der nonverbalen Kommunikation wie Haltung, Gestik und Mimik relativ gut zu beeinflussen sind. Durch entsprechendes Training und Coaching lassen sie sich formen und mit Blick auf die angestrebte Wirkung optimieren. Ziel ist: Die Körpersprache passt zum Persönlichkeitstyp, Körper und Sprache erzählen dieselbe Story. Der erste Schritt zu einer wirkungsvolleren Körpersprache ist immer die Selbstreflexion. Eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung auf andere hilft nicht nur, sich selbst, sondern auch andere besser zu verstehen.

#### Abstract

A good, coherent body language adds significantly to the success in professional life. Only when content and nonverbal signals are congruent does the message arrive at the recipient; we are then convincing. Relevant for the body language are the direct forms of communication like posture, gesticulation, facial expressions and gaze. Indirect forms like voice, body height are also playing an important role. But it is the own self-presentation that is difficult for many people. Ex-

perts also don't agree whether or not we are able to influence our body language. The author is of the opinion that central aspects of nonverbal communication, like posture, gesticulation and facial expressions are relatively well to be influenced. One can form them with training and coaching and optimize them towards the desired effect. The goal is: The body language matches the personality type; body and language are telling the same story. The first step towards an effective body language is always self reflection. A critical examination with the own effect on others not only helps to understand oneself but also others.

#### 1. Unsere Wirkung arbeitet nicht immer für uns

Wann kriegen selbst toughen Manager und Führungskräfte weiche Knie und zeigen zutiefst menschliche Unsicherheitsmerkmale? Meine Antwort nach vielen hundert Körpersprache- und Wirkungskoachings: Immer wenn sie sich eigene Videoaufnahmen anschauen, denn die Kamera legt jede noch so kleine Unsicherheit offen. Warum fuchtle ich mit der rechten Hand herum? Wieso hängt der linke Arm so saft- und kraftlos am Körper herab? Und mein häufiges Blinzeln, das muss wohl an der Kameraführung liegen? Nein, weit gefehlt. Das ist die Realität, das ist ihre Wirkung. Die bewegten Bilder zeigen, ob Mann oder Frau die eigene Körpersprache beherrscht – eine Sprache, die laut, sogar sehr laut sein kann.

Ein solches Videotraining bedeutet im ersten Moment häufig ein Schockerlebnis für meine TeilnehmerInnen, da ihre Selbstwahrnehmung nicht immer mit der gefilmten Realität übereinstimmt. Erst wenn die TeilnehmerInnen mit mir die Videos analysieren, erkennen sie ihre körpersprachliche Wirkung und finden die Erklärung dafür, warum der Applaus nach einer Präsentation doch eher dünn war oder die Blicke der Mitarbeiter in

die Ferne schweifen, obwohl sie gerade überschwänglich gelobt wurden.

Körpersprache ist Kommunikation. Spätestens seit Paul Watzlawick (2011) wissen wir, dass wir nicht nicht kommunizieren können. Vorgesetzte, KollegInnen, MitarbeiterInnen, PatientInnen, KlientInnen, Studierende, SchülerInnen – sie alle sehen, lesen, bewerten unsere Körpersignale. Senden wir die falschen Signale bewusst oder unbewusst, werden wir falsch verstanden, wir verfehlen unsere Ziele, wir verpassen unsere Chancen und werden im schlimmsten Fall überhaupt nicht wahrgenommen.

Warum ist das so? Wir kommunizieren mit Menschen und nicht mit Maschinen, die nur unsere Worte nach ihrem Inhalt analysieren. Ein gutes Argument oder ein guter Inhalt allein reicht lange nicht aus, um Menschen zu erreichen, sei es in einem Vortrag, einer Besprechung oder Beratung. Eindeutig kommunizieren und rundum überzeugen können wir nur, wenn wir den nonverbalen Teil der Kommunikation beherrschen. Dazu braucht es Wirkungselemente wie Gesten, Mimik, Körperspannung, äußeres Erscheinungsbild, Stimme etc. Nur wenn das Gesamtbild kongruent ist, kommt die Botschaft tatsächlich beim Gegenüber an. Deshalb ist für mich eine gute Körpersprache ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Beruf, aber auch im Privatleben. Und das gerade in Berufen, in denen wir sehr nahe am Menschen arbeiten – als Arzt/Ärztin, TherapeutIn oder psychologischer Coach.

Richtig ist, dass das Talent für körpersprachliche Darstellung bei Menschen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Meines Erachtens aber kann jeder Mensch seine Körpersprache bis zu einem gewissen Level verbessern. Natürlich setzt dies ein hohes Maß an Engagement und Arbeit an sich selbst voraus.

## 2. Ja, wir alle sind Selbstdarsteller

---

Das ganze Leben ist eine Bühne. Der Mensch muss immer etwas darstellen und bemüht sich, eine bestmögliche Performance zu erzielen. Den Begriff Selbstdarstellung verbinden viele Menschen mit etwas Negativem, mit Eitelkeit, Egoismus oder Exzentrizität. Der Grund liegt häufig darin, dass die westliche Erziehung darauf ausgerichtet ist, unsere angeborenen Fähigkeiten der körpersprachlichen Darstellung im Laufe der Zeit zurückzunehmen und zu reduzieren. Deshalb sind viele Menschen spätestens ab dem jungen Erwachsenenalter gehemmt, wenn sie vor einer Gruppe sprechen müssen. In dieser Situation wird häufig das gesamte eigene körpersprachliche System hinterfragt, was zu entsprechender Verunsicherung führt.

Dabei ist Selbstdarstellung nichts Negatives, sondern in unserem täglichen sozialen Leben unverzichtbar (Leary, 1996). Wie uns andere Menschen wahrnehmen und bewerten, hängt davon ab, wie wir uns auf die jeweils passende Art darstellen. Welche Informationen ge-

ben wir preis, welche nicht? Es geht um die hohe Kunst der sozialen Kommunikation, die derjenige am besten meistert, der es gleichermaßen versteht, sich in sein Gegenüber einzufühlen und die eigenen Ausdrucksmöglichkeiten geschickt einzusetzen.

Selbstdarstellung setzt ein Selbstkonzept voraus (Mummendey, 1995). Vereinfacht gesagt versteht man darunter ein inneres Bild, das wir uns von unserem Selbst machen. Es umfasst nicht nur eine Vorstellung von unserem Äußeren, wie wir also unseren Körper sehen, sondern es spiegelt auch unsere psychologischen und sozialen Eigenschaften und Erfahrungen wider. Wie wir zu Freunden, Eltern und Partnern stehen, welche Erfolge und Niederlagen wir erlebt haben, welche Dinge uns begeistern und welche wir verabscheuen. Solch ein Selbstbild ist folglich ein komplexes Konstrukt aus zahlreichen Erfahrungen und Selbsteinschätzungen.

Ohne Fremdwahrnehmung durch andere Menschen würde unsere Selbstwahrnehmung nicht funktionieren. Wir brauchen sie, um unser Selbst zu definieren und unsere Selbstdarstellung zu steuern. Fortlaufend beobachten wir unsere Umwelt, unser soziales Umfeld und tasten es auf Informationen ab, die jene Annahmen, die wir über uns selbst getroffen haben, bestätigen oder widerlegen. Das können verbal mitgeteilte Meinungen und Ansichten sein, zum Beispiel das Lob eines/einer Vorgesetzten. In vielen Fällen handelt es sich aber um nonverbale Kommunikationsformen. Denken wir an die schiefen Blicke, die wir nach einem Fauxpas ernten. Wir beobachten und interpretieren also die Blicke, Gesten, Bewegungen unserer Mitmenschen. Doch verstehen wir sie richtig? Hier ist unter anderem Empathie gefragt. Vielleicht hat der böse Blick der Kollegin nebenan gar nichts mit uns zu tun und sie ist einfach nur schlecht gelaunt?

Wenn wir so gehört, gesehen und verstanden werden wollen, wie es unserem Selbstkonzept entspricht, unseren Motiven, Überzeugungen und Zielen, sollte die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung möglichst gering sein. Unsere Selbstdarstellung muss demnach auf unser Selbstbild abgestimmt sein. Die Körpersprache ist hierbei in der Regel die wichtigste Ausdrucksform – und nicht etwa das Wort. Wissenschaftliche Studien, zum Beispiel von Mehrabian und Wiener (1972), McMahan (1976) oder Jacob et al. (2013), bestätigen immer wieder, dass das gesprochene Wort eine überraschend geringe Wirkung hat. Die nonverbale Kommunikation prägt unsere Wahrnehmung gemeinhin viel stärker. Somit ist die Körpersprache eines Redners/einer Rednerin wichtiger als das von ihm Gesagte. Passt sie nicht zur verbalen Botschaft, erzielt er keine überzeugende Wirkung.

## 3. Unser Körper spricht lauter als wir denken

---

Die nonverbale Kommunikation umfasst nach Gerhard Klinzing (1993) direkte und indirekte Kommunikations-

formen. Für die Körpersprache sind die direkten Formen relevant: Körperhaltung, Gesten, Mimik, Blickverhalten. Doch auch indirekte Formen wie Stimme und Körpergröße sollten nicht vernachlässigt werden.

### 3.1. Körperhaltung

Aus der Körperhaltung eines Menschen können wir eine Fülle an Informationen ableiten. Stellen wir uns einen Dozenten/eine Dozentin vor, der/die vor den KursteilnehmerInnen steht. Sein/ihr Schwerpunkt liegt auf einem Bein, der Oberkörper ist eingefallen, der Kopf gesenkt – diese Haltung vermittelt einen negativen Gefühlszustand. Trauer, Scham, vielleicht Langeweile. Zieht er seine Schultern nach oben, deuten wir das als Angst oder Abscheu. Hingegen verbinden wir einen sicheren Stand auf beiden Beinen mit Selbstsicherheit und solider Bodenhaftung. Steht der/die DozentIn aufrecht – Brustbein angehoben, Schultern gesenkt – deuten wir das als Stärke und Aktionsbereitschaft. Mächtige Menschen stehen gerne so wie beschrieben. Sie sind sich ihrer Stärke bewusst und strahlen sie durch ihren Körper aus. Sie trainieren es regelrecht, diese Souveränität in unsicheren Situationen auszustrahlen. Mit einer schwachen, mutlosen Körperhaltung hätten sie es schwer, Menschen von sich zu überzeugen. Was für die Großen wie Barack Obama oder Richard Branson gilt, trifft natürlich auf jeden von uns zu.

In Sachen Körperhaltung spielt auch die Bewegung eine wichtige Rolle. Wie jemand geht, ob er kleine oder große Schritte macht, ob er den Oberkörper nach vorne neigt, ob die Arme schlenkern oder nicht, all das teilt uns etwas über sie oder ihn mit. Weit ausladende Schritte: Tatkraft! Tippelschritte: Achtung, Pedant und Kontrollfreak! Einen sich auf der Bühne bewegendem Redner finden wir in der Regel angenehmer als eine sprechende Salzsäule. Vorausgesetzt, die Bewegung passt zum Inhalt und der Person. Steve Jobs war in dieser Hinsicht perfekt. Selten stand er bei seinen berühmten Keynotes still, er war ständig in Bewegung, wirkte aber nie hektisch oder fahrig.

### 3.2. Gesten

Klinzing (1993) unterscheidet zwischen Gesten, die auf den eigenen Körper bezogen sind und solchen, die von diesem gerichtet sind. Schauen wir uns zunächst die auf den Körper bezogenen Gesten an. Sie dienen der Ableitung oder Steigerung der eigenen Erregung oder Anspannung. Zum Beispiel zählen Schutz-, Abwehrgesten oder Manipulationen am eigenen Körper zu ihnen. Sie erfolgen eher unbewusst. Es handelt sich um adaptive Reaktionen, sogenannte Selbst-Beruhigungssignale, die den Zweck haben, uns selbst zu entspannen. Am häufigsten sind sie nach stressigen Erlebnissen zu be-

obachten. Wenn ein/eine KlientIn auf unangenehme TherapeutInnenfragen reagieren muss. Oder in Verhandlungen, wenn es in die heiße Phase des Vertragsabschlusses geht. In solchen Situationen zupft oder wischt der Betroffene an seiner Kleidung, er kratzt sich im Halsbereich oder reibt Zeigefinger und Daumen aneinander. Manche Gesten sind auffällig, andere sehr subtil. Mit auf den Körper bezogenen Gesten drücken wir auch gerne Empfindungen und Gefühle aus. Wir ballen die Hand zur Faust, wenn wir verärgert sind. Bei Nervosität zittern unsere Finger.

Gesten, die vom Körper weggerichtet sind, dienen der Interaktion mit anderen Menschen. Sprache und Gesten arbeiten zusammen, um einen Gedanken auszudrücken. Zum Beispiel, wenn wir Aufzählungen machen – erstens, zweitens, drittens – und dazu die Finger nacheinander in die Luft strecken. So verstärken wir unsere Worte. Die Geste erhöht die Aufmerksamkeit und sorgt zudem für eine dynamische Sprechweise.

Überhaupt können wir mit manchen Gesten das gesprochene Wort komplett ersetzen. Dabei handelt es sich um Embleme: konventionelle Gesten, die Angehörige einer Gesellschaft oder Gruppe anwenden und unmittelbar verstehen. Denken wir an die Hand der Moderatorin in einer Gesprächsrunde, die auf diejenige Person deutet, die nun an der Reihe ist. Oder an den Stinkefinger, den ein Fußballspieler dem anderen nach einem Foul zeigt.

Unsere Gestik ist gut kontrollierbar, wir können sie daher auch leichter trainieren und optimieren als andere Aspekte der Körpersprache. Wohin mit den Händen? Alleine diese Frage kann quälend sein für jeden, der vor anderen Menschen auftreten muss. Die eigenen Worte mit Gesten zu unterstreichen, ist ein guter Weg. Der Gestikulation beim Reden kommt eine enorme Bedeutung zu. Wer gestikuliert, wirkt offen und eloquent. Noch wichtiger: Man hört ihr oder ihm zu. Wer dagegen starr wie festgeschraubt vor seinem Publikum steht, erzeugt schnell Langeweile. Aber auch hier gilt wieder: Die Gestik bzw. redegleitende Gestik muss zum Inhalt und zur Person passen.

### 3.3. Mimik

Unsere Mimik können wir ungleich schwerer steuern als unsere Gestik. Sie ist in hohem Maße verräterisch. Mit Worten können wir vieles behaupten, doch ein Blick in unser Gesicht genügt und die Wahrheit ist raus. In der Mimik spiegeln sich Gefühle, Intentionen und zwischenmenschliche Einstellungen wider. Unser Gegenüber deutet sie blitzschnell, liegt mit seinen Interpretationen aber nicht unbedingt richtig. Selten ist Mimik nämlich eindeutig. Gleichzeitig misslingen nur zu oft Versuche, die Mimik bewusst zu steuern. Jeder kennt es: Das breite Grinsen mit dem Mund, bei dem die Augen nicht mitlachen. Es wirkt falsch. Oder das verkniffene Lächeln nach innen. Beides soll die wahren Gefühle kaschieren. Wer-

den wir mit negativen Dingen konfrontiert, versuchen wir gerne, sie mit einem Lächeln zu überspielen. Um professionell und überzeugend zu wirken, brauchen wir ein situationsgerechtes Mienenspiel. Passt die Mimik, werden uns Attribute wie Selbstbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit und Tatkraft zugeschrieben.

### 3.4. Blickverhalten

---

Blickkontakt zu halten ist in Gesprächen elementar. Wie intensiv er ist, hängt von Thema, Persönlichkeit und dem Verhältnis der beiden Gesprächspartner zueinander ab. Im Durchschnitt blickt der/die HörerIn den/die SprecherIn rund 75 Prozent der Dauer der Konversation an. Der Sprecher schaut den Hörer dagegen rund 40 Prozent der Gesprächsdauer an. Erweiterte Pupillen können dabei ein Indiz für Interesse sein – oder für Angst. Der Kontext zählt.

Allgemein lädt Blickkontakt zur Kommunikation und Aufmerksamkeit ein. Bei genauem Hinschauen erkennen wir beim Gegenüber eine tanzende Bewegung der Augen – sie oder er blickt uns im Dreiecksverhältnis in die Augen und auf den Mund. So werden weitere Informationen über unsere Emotionen erfasst.

Der Blick verrät auch einiges über Status und Dominanz. Werden wir von einer Person starr fixiert, rechnen wir ihr mehr Dominanz zu als jemandem, der immer wieder seinen Blick abwendet. Schauen wir eine Person länger und häufiger an, steigert dies unsere Sympathiewerte. Kurze Blicke vermitteln Schüchternheit oder Desinteresse. Weichen wir einem anhaltenden Blick aus, signalisiert das dem Anderen, dass wir seine Überlegenheit akzeptieren.

Das Vermeiden von Blickkontakt kann regelrecht wehtun. Jemand keines Blickes zu würdigen demonstriert Überlegenheit, auf sehr unsanfte Art und Weise. Denken wir an eine Führungskraft, die einem Mitarbeiter eine neue Aufgabe auf den Tisch knallt, ohne ihn dabei anzusehen.

Kommen wir zu den indirekten nonverbalen Kommunikationsformen. Zu ihnen zählen Körpergröße und Figur, Stimme, Styling wie auch physisches Umfeld und Statussymbole. Die ersten beiden Punkte will ich kurz anschnitten.

Körpergröße kann den beruflichen Erfolg beflügeln. Viele deutsche Vorstände sind eher groß gewachsen. Trotzdem gibt es hier viele Ausnahmen. Fest steht jedenfalls, dass deutsche Führungskräfte viel Wert auf Fitness legen. Laut einer Studie der Headhunter-Firma Heidrick & Struggles treiben neun von zehn deutschen Managern Sport, ein Drittel davon regelmäßig und intensiv. Die Vermutung liegt nahe, dass es ihnen weniger um den Gesundheitseffekt, sondern mehr um den Wettbewerbsaspekt von Sport geht. Leistung bringen, sich an anderen messen. Fitter, agiler, attraktiver erscheinen als die Konkurrenz. Der Halo-Effekt, ein vom Sozialpsychologen Edward Thorndike eingeführter Begriff, arbeitet für sol-

che Menschen: Von der äußeren Erscheinung schließen wir demnach gerne auf innere Eigenschaften. Wer also einen sportlichen Körper, ein hübsches Gesicht und eine offene Art hat, den halten wir smarter, kompetenter, führungsstärker.

Der Klang der Stimme trägt ebenfalls stark zu unserer Wirkung auf andere bei. Eine tiefe, warme Stimme empfinden wir meist als souverän und vertrauensvoll. Hohe Stimmen dagegen nerven uns eher. Lispeln oder Zischen, schlechte Aussprache, breiter Dialekt machen vielen ZuhörerInnen keine Freude. Stimme ist Emotion: Sie kann aufrütteln, einschläfern, fesseln oder verletzen. Durch ein gutes Stimmcoaching lernt man, das Beste aus seiner Stimme herauszuholen. Ein berühmtes Beispiel ist Margaret Thatcher. Ihre tiefe Stimmlage war das Ergebnis harten Trainings.

## 4. Über die Selbstreflexion finden wir zum Erfolg

---

Unter ExpertInnen ist umstritten, in welchem Maße wir unsere Körpersprache beherrschen können. Ich zähle mich zu jenen, die sie für in Grenzen formbar und entwicklungsfähig halten. Wo diese Grenzen liegen? Nehmen wir die *microexpressions*, eine Sekundenbruchteile dauernde Mimik, die unsere Gefühle verrät. E. A. Haggard und K. S. Isaacs (1966) prägten den Begriff, Paul Ekman (2016) machte ihn berühmt. Die Mikroausdrücke entziehen sich unserem Einfluss. Ebenso wie die Weite unserer Pupillen. Andere Aspekte der Körpersprache sind wesentlich leichter kontrollierbar: unsere Haltung, unsere Gestik, unser Gesichtsausdruck.

Wer an seiner Körpersprache arbeiten will, ob als Arzt/Ärztin, PsychotherapeutIn, BeraterIn oder Lehrende/r, sollte sich zuerst eine Frage stellen: Wie wirke ich durch meine Gestik, Mimik, Körperhaltung auf andere? Die zweite Frage ist naheliegend: Wie deute ich die Körpersprache der Menschen in meinem Umfeld? Beides hängt eng miteinander zusammen. Nur durch eine gute Beobachtungsgabe und Empathie interpretiere ich die Körpersignale meines Gegenübers richtig. Und die eigene Körpersprache kann ich nur formen, wenn ich mich in andere Menschen hineinzusetzen vermag. Dieser simulierte „Blick von außen“ ist unverzichtbar für ein umfassendes Verständnis der eigenen Wirkung.

Ein gutes Reflexionsvermögen schützt auch vor Fehlinterpretationen. So warnt der Sozialwissenschaftler und Psychotherapeut Ulrich Sollmann (2013) vor schematischen Deutungen und vorschnellen Bewertungen, zu denen manche Ratgeber verleiten würden. Körpersprache sei keine Einbahnstraße, sondern ein Beziehungsgeschehen. Sie müsse stets im Kontext gelesen werden. Auf all dies weise ich auch meine TeilnehmerInnen und LeserInnen hin. Verschränkte Arme vorm Körper bedeuten nicht gleich Ablehnung oder Desinteresse. Für manche ist diese Haltung einfach nur



bequem. Oder sie warten darauf, gleich wieder handeln zu können.

In meinen Seminaren und Coachings konzentriere ich mich auf die Aspekte der Körpersprache, die relativ gut zu beeinflussen sind: Haltung, Gestik, Mimik. Für den berühmten ersten Eindruck, als Bewerberin im Jobinterview oder neuer Kollege am ersten Arbeitstag, ist zum Beispiel die Körperhaltung sehr wesentlich. Hier empfehle ich immer, einen festen Stand einzunehmen. Das strahlt Sicherheit aus. Der erste Eindruck entsteht blitzschnell in unserem Gehirn, in knappen 100 bis 150 Millisekunden (Willis & Todorov, 2006). Rund 100 Milliarden Nervenzellen sind aktiv. Ein einziges Signal wie eine wippende Haltung oder ein ausweichender Blick kann zu einem negativen Urteil führen.

Sicherer Stand, Raum einnehmen, Selbstbewusstsein zeigen – vor allem Frauen tun sich damit im Berufsalltag schwer. Sie senken im Gespräch den Blick, spielen mit den Fingern im Haar herum und machen sich so kleiner als sie sind. Männer plustern sich dafür zu oft auf. Durch Dominanzgesten wie einen zu festen Händedruck verspielen sie nicht nur Sympathien, sondern auch Karrierechancen.

Ich rate zu einer Körpersprache, die dem Persönlichkeitstyp entspricht und ihn positiv betont. Ein introvertierter Mensch sollte sich nicht zu übertrieben ausladenden Gesten zwingen. Doch schon ein wenig mehr Expressivität, zum Beispiel durch leichte gezielte Bewegung der Hände beim Sprechen und eine aufrechte Körperhaltung, kann ihm mehr Wirkung verleihen.

In jedem Fall wichtig: Körpersprache und gesprochenes Wort dürfen nie inkongruent wirken. Erzählen Körper und Sprache zwei unterschiedliche Storys, glaubt man dem Gegenüber nicht. So neigen Menschen unter Stress dazu, sich ins Gesicht oder an den Hals zu fassen. Diese Gesten erwecken Misstrauen beim Gegenüber. Flunkert der Bewerber gerade? Oder ist er nur nervös? Beides wirbt nicht gerade für ihn.

Der erste Schritt zu einer wirkungsvolleren Körpersprache im Beruf – das heißt einer erfolgreichereren Kommunikation mit KollegInnen, PatientInnen, MitarbeiterInnen, KlientInnen, Studierenden – ist demnach die Selbstreflexion. Die anfangs erwähnten Videos sind ein Weg, sich selbst zu beobachten. Durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Auftreten beginnt der Prozess der Optimierung: in kleinen Schritten, die meist bereits erste Erfolgserlebnisse bringen. Von heute auf morgen wird man nicht zum Wirkungsmeister. Es braucht Zeit, Geduld und viel Übung. Doch es lohnt sich. Weil wir über die Beschäftigung mit Körpersprache nicht nur uns selbst, sondern auch andere besser verstehen lernen.

## Literatur

- EKMAN, P. (2016). Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- HAGGARD, E. A. & ISAACS, K. S. (1966). Micro-momentary facial expressions as indicators of ego mechanisms in psychotherapy. In L. A. Gottschalk & A. H. Auerbach (Hrsg.). *Methods of Research in Psychotherapy* (S. 154-165). New York: Appleton-Century-Crofts.
- JACOB, H., KREIFELTS, B., BRÜCK, C., NIZIELSKI, S., SCHÜTZ, A. & WILDGRUBER, D. (2013). Nonverbal signals speak up. Association between perceptual nonverbal dominance and emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 27, 783-799.
- KLINZING, G. (1993). Nichtverbale Kommunikation und Ausdrucksmanagement. GDI Impuls.
- LEARY, M. R. (1996). *Self-Presentation. Impression Management and Interpersonal Behaviour*. Boulder: Westview Press.
- MATSCHNIG, M. (2016). *Die Macht der Wirkung. Selbstinszenierung verstehen und damit umgehen*. München: dtv.
- MATSCHNIG, M. (2016). *Körpersprache. Gestik, Mimik & Haltung: Sicher auftreten, Menschen gewinnen*. München: Gräfe und Unzer.
- McMAHAN, E. M. (1976). Nonverbal communication as a function of attribution in impression formation. *Communication Monographs*, 43, 287-294.
- MEHRABIAN, A. & WIENER, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 109-114.
- MUMMENDEY, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung*. Göttingen: Hogrefe.
- SOLLMANN, U. (2013). *Einführung in Körpersprache und nonverbale Kommunikation*. Heidelberg: Carl Auer.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H. & JACKSON, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- WILLIS, J. & TODOROV, A. (2006). First Impressions. Making your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, 7, 592-598.

## Autorin

### Mag. Monika Matschnig

ist seit über fünfzehn Jahren als führende Expertin für Körpersprache und Wirkungskompetenz erfolgreich. Die ehemalige Leistungssportlerin ist diplomierte Psychologin, Beraterin, Coach und Referentin. Sie doziert an mehreren Universitäten und zählt nationale und internationale Unternehmen zu ihren Kunden.



Wirkung. Immer. Überall.  
 Am Hart 1a  
 D-85375 Neufahrn bei Freising  
 Telefon: +49 8165 647 77 75  
 Fax: +49 8165 924 89 33  
 info@matschnig.com  
 www.matschnig.com