

Präzisionsgeste und Belehrungsfinger

Körpersprache und Mimik müssen zum Typ passen. Allerdings greifen Führungskräfte häufig auf dieselben Gesten zurück. Was strahlen sie aus?

Von HEIKE THIENHAUS

Der Körper ist niemals stumm. Und verrät mehr als tausend Worte. Was wie ein Poesiealbumspruch klingt, ist für viele Führungskräfte eine Herausforderung. Von „alltäglichen Dramen“ bei Vorträgen für Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen spricht Monika Matschnig, Psychologin und Expertin für Körpersprache. Redner verlieren sich in Folienschlachten oder Schachtelsätzen oder klammern sich wie gelähmt an ihren Notizen fest.

Führungskräfte sehen sich verschiedenen Erwartungshaltungen gegenüber. „Leader heute sollten auf Augenhöhe agieren, ihre Mitarbeiter motivieren, empathisch sein, dabei ihre Ziele durchsetzen und Stärke zeigen“, sagt Matschnig. Seit 23 Jahren trainiert sie Führungskräfte. Fachlich überzeugende Inhalte seien so gut wie nichts wert, wenn sie nicht überzeugend kommuniziert werden, sagt sie. Dem Allensbach-Institut zufolge machen Gestik und Mimik 55 Prozent der Kommunikation aus. 26 Prozent entfallen auf die Stimme und 19

Prozent auf den fachlichen Inhalt. Das ist eine Faustformel. Fest steht: Gestik und Mimik müssen zusammenpassen.

Warum tun sich viele Leader so schwer damit? „Führungskräfte stoßen bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern auf andere Erwartungen als beispielsweise bei Freunden, wo sie intuitiv agieren. Deswegen schlüpfen sie meist in eine andere Rolle, in der sich die Körpersprache verändert. Oftmals nicht zum Guten. Sie werden stocksteif oder fahrig. Das kann sie stressen“, erklärt Matschnig.

Sie sagt: Typische „Leader“-Gesten gebe es nicht. Gesten müssten zum jeweiligen Typus passen und das Gesagte unterstreichen. Dabei sollten Gesten immer vor dem Wort gesetzt werden. Gesten-Klassiker sind der Körpersprache-Expertin zufolge beispielsweise:

► **Die Willkommensgeste:** Sie signalisiert mit ihrer offenen Armhaltung sowie einladenden Handgelenken, dass das Gegenüber willkommen

ist. Die Hand bewegt sich von unten nach oben und wirkt positiv.

- **Der Handkantenschlag:** Er ist der Klassiker der Gesten und steht für Durchsetzungskraft. Eine Hand „hackt“ virtuell etwas durch.
- **Die Präzisionsgeste:** Daumen und Zeigefinger werden zu einem O geformt. Das signalisiert Genauigkeit.
- **Der Belehrungsfinger:** Der nach oben ausgestreckte Zeigefinger signalisiert: „Achtung, hören Sie mir zu, ich habe etwas Wichtiges zu sagen.“
- **Die Angela-Merkel-Raute:** Sie ist eine beliebte Variante. Kurz eingesetzt, ist sie okay. Auf Dauer aber wirkt sie statisch, passiv und unvorteilhaft.

Die Körpersprache von Leadern habe sich verändert, so Matschnig. Weg von einem protzigen, machtvollen, hin zu einem emphatischen Verhalten. Gesten wie „Hände in den Nacken“ oder „Hände in die Hüfte stemmen und das Kinn anheben“ wirkten überheblich und seien in Mitarbeitergesprächen unangebracht. Ein leicht geneigter Kopf oder hochgezogene Augenbrauen hingegen signalisierten: „Ich höre Ihnen zu.“ Eine entspannte Körperhaltung mit ein-sinkendem Oberkörper des Vorgesetzten sorgten für eine lockere Atmosphäre. Bei öffentlichen Auftritten, beispielsweise vor Aktionären oder Journalisten, gelte es für CEOs, durchsetzungsstark und überzeugend zu sein. Um Stärke zu betonen, würden CEOs meist im Stand aus den Schultergelenken heraus mit festen Handgelenken arbeiten. Sie agierten nicht aus dem Ellbogen oder Handgelenken heraus. Das wirke lieb und schwach.

Was zeichnet Führungskräfte aus?

Kasper Rorsted, CEO des Sportartikelherstellers Adidas, verkörpert Stärke und Durchsetzungskraft. Dabei wirkt er

Es ist nicht klar, was Olaf Scholz mit dem ausgestreckten Finger zeigen wollte. Entweder ist es eine Machtgeste oder er wollte seinen Koalitionspartnern sagen, wo das Vögelchen ist.



Typische Geste von Führungspersonen: einladende Handgelenke und offene Haltung. Adidas-CEO Kasper Rorsted gestikuliert so häufig.



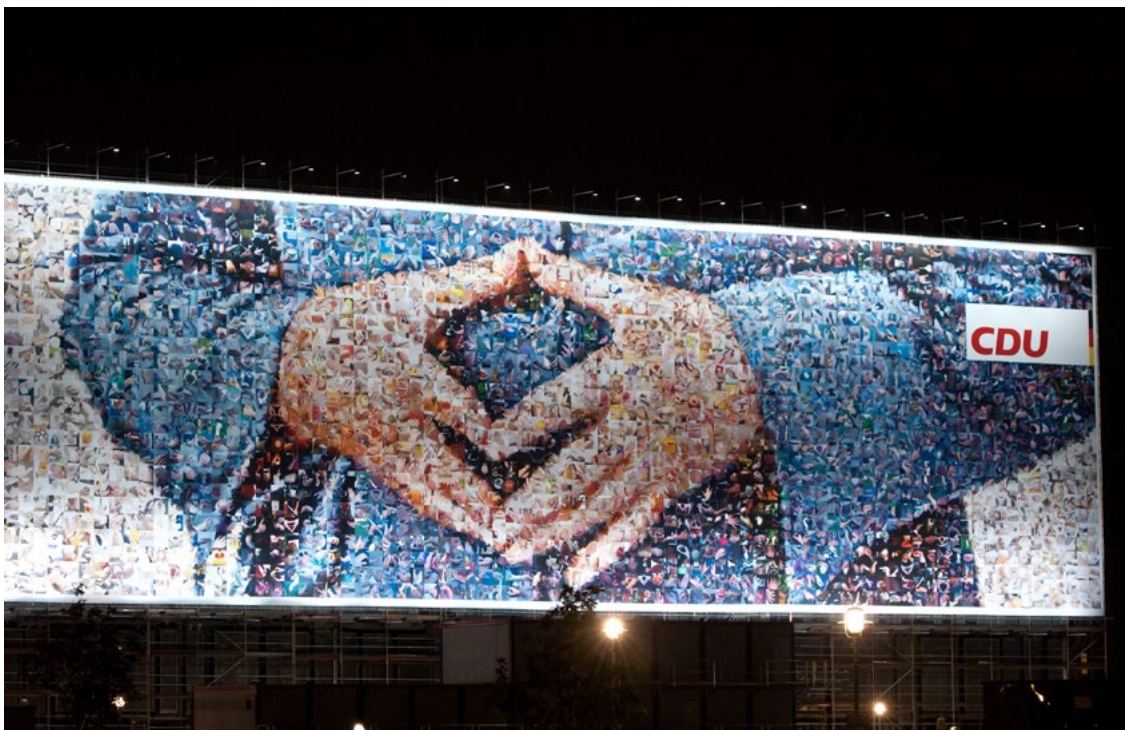
ruhig und empathisch. Optisch hebt er sich von vielen CEOs ab. Anstelle von Anzügen oder Jacketts trägt der gebürtige Däne passend zur Marke häufig Sweater und Sneaker. Monika Matschnig beschreibt Rorsted als „ein Chamäleon, das die DNA des Konzerns inhaliert hat“. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Henkel-Konzerns habe sich seit seinem Wechsel im Jahr 2016 zu Adidas vom Träger dunkler Anzüge mit

durchgedrücktem Rücken „schlagartig zum locker-flockigen, eloquenten und sprachlich lebendigen CEO“ entwickelt.

Rorsted arbeitet mit seinen Armbewegungen aus den Schultergelenken heraus und zeigt feste Handgelenke. „In Interviews signalisiert er seinem Gegenüber Aufmerksamkeit, indem er seinen Kopf neigt und die Augenbrauen hochzieht“, analysiert Matschnig. Sein legeres Auftreten, auch bei Vorträgen auf

konservativen Wirtschaftsversammlungen, könne sich der 60-Jährige erlauben. „Insider schätzen ihn. Würde er vor Leuten auftreten, die ihn nicht kennen, hätte er diese Wirkung nicht.“

Auch Tim Höttges, CEO der Deutschen Telekom, weiß seine Körpersprache der jeweiligen Zielgruppe anzupassen. Bei Vorträgen agiert der 59-Jährige wie Rorsted aus den Schultergelenken heraus, hat feste Handgelenke und setzt



Die Merkel-Raute dürfte nicht nur aufgrund dieses Wahlplakats in die Geschichtsbücher eingehen. Als Geste wirkt sie statisch.

neben der Willkommensgeste die Präzisions- und auch Belehrungsgeste ein.

Höttges Outfits wirken vielseitig und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt. Er verbindet Professionalität mit Verbindlichkeit. Trägt er bei einem Interview in der Youtube-Sendung „Jung & Naiv“ einen schwarzen Rollkragenpull-over oder zur Weihnachtszeit einen mit Magenta versetzten Strickpulli, zeigt er sich bei der Hauptversammlung der Deutschen Telekom 2021 im perfekt sitzenden grauen Anzug mit magentafarbenem Einstecktuch. Sein Spitzname: Mr. Magenta. Sein Markenzeichen: Glatze und eine markante Brille. In jeder Situation wirkt er dabei zugänglich und offen.

„Seinen Gesten und seiner Mimik sieht man an, dass er fühlt, was ihn bewegt. Er ist gut vorbereitet und spricht frei. In angespannten Situationen sind anfänglich seine Bewegungen hektisch, doch im Vordergrund ist seine emotionale Wirkung. Und das kommt an“, sagt Matschnig. Leader wie Rorsted oder Höttges seien Kenner ihrer Körpersprache. Sie lebten das Gesagte und wüssten, wie und wann sie Emotionen zeigen.

Emotionen zeigen – für Frauen kann das im Job ein schmaler Grat sein. Sie sollen stark sein, dabei aber möglichst weiblich bleiben. Matschnig meint, dass Frauen ab einer bestimmten Position die „Machtmittel einer Frau“ verwenden

könnten. Auf dem Weg dahin sollten sie aber darauf achten, ebenfalls Raum zu beanspruchen. Anstelle übereinandergeschlagener Beine und in den Schoß gelegter Hände sollten sie die Hände auf die Stuhllehnen platzieren und die Schultern öffnen.

Eine Frau, die für eine starke, expressive und gleichzeitig weibliche, zurückhaltende Körpersprache steht, ist Christine Lagarde. Die IWF-Chefin könne gleichzeitig mitfühlen und hart agieren, habe eine lebendige Körpersprache und vermittele damit Empathie. „Egal, was

„Egal, was sie sagt: Die Gesten passen zu den Worten.“

Monika Matschnig über Lagarde

sie sagt: Die Gesten passen zu den Worten“, sagt Matschnig. Ihre Stärke zeige sich beispielsweise durch einen dezenten Handkantenschlag. Und wenn sie von drei Punkten spreche, halte sie drei Finger hoch. „Sie ist dabei nie hektisch, sondern ruhig und pointiert.“

Als ruhig, wenig pointiert und eher hanseatisch spröde gilt Bundeskanzler Olaf Scholz. Im Dezember 2021 kritisierte ihn die „Frankfurter Rund-

schau“: „Olaf Scholz vermittelt keine Aufbruchsstimmung. Seine Rhetorik ist alles andere als ein guter Einstieg in die Zukunft.“

Dabei zeigte sich Scholz gerade während des letzten Wahlkampfes als angehender Bundeskanzler mit neuen, ausladenden Gesten, die für Aufbruch und Anpacken stehen. Beobachter fremdelten mit dem neuen, gestikulierenden Scholz. Neben der Willkommensgeste zeigte er bei von Medien begleiteten Auftritten unter anderem einen ausgestreckten Arm mit einem Finger, der auf etwas zeigt. Eine Machtgeste, die auch Pistolengeste genannt wird, bei Scholz aber harmlos wirke. „In diesem Fall schießt er niemanden ab. Er zeigt auf etwas. Die Geste verleiht ihm mehr Präsenz“, ordnet Matschnig ein. „Olaf Scholz ist nicht emotional. Das konkurriert teils mit den sehr ausladenden Gesten“, sagt sie und vermutet, der Kanzler werde früher oder später in seine alte, wenig emotionale, dafür kontrollierte Scholz-Manier zurückfallen. ●



Heike Thienhaus

arbeitet als freie Autorin und Redakteurin für Print- und Online-Medien sowie für Talkshows.