

Ohne Worte

Große Manager lieben große Gesten. Um zu betonen, zu demonstrieren, zu beruhigen oder zu überspielen. Körpersprache-Experte Stefan Verra analysiert für den JOB-KURIER ihre Symbolik. VON MAGDALENA VACHOVA

Größer machen

„Der Zeigefinger ist eine unserer ältesten Waffen. Früher haben wir mit ihm Termite aus dem Holz geholt. Heute machen wir uns damit größer“, sagt Körpersprache-Experte Stefan Verra. „Denken wir an die Schule: Mit erhobenem Finger holte man sich die Aufmerksamkeit. Gleichzeitig kann das auch drohend wirken, etwa wenn eine Mutter den Zeigefinger hebt.“ AT&T-CEO Randall Stephenson hält hier den Ellenbogen nah beim Körper, die Hand ist nicht verkrampft. Das signalisiert zudem Beherrschtheit. „Wenn am Stammtisch im Wirtshaus gestritten wird, gehen die Ellenbogen sofort hoch“, so Verra. „Dieser Manager hat gelernt, dass er im Meeting nicht so ausfallend sein kann, er will nicht anecken.“ Allerdings, warnt Verra: „Wer zu angepasst in seinem Auftreten ist, löst keine Emotionen aus. Wer meint, seine Körpersprache nur an die Boardmember anpassen zu müssen, wird die Mitarbeiter verlieren.“



Der Experte

Stefan Verra analysiert, was wir nicht aussprechen

Der Österreicher Stefan Verra ist Körpersprache-Experte, Bestseller-Autor und Dozent der Universität Heilbronn. „Typische Manager-Gesten gibt es nicht“, betont er. Vielmehr vermittele die richtige Körpersprache Mitarbeitern Emotionen, gebe Sicherheit, zeige die Richtung vor. „Der Mitarbeiter ordnet sich dem Chef nur deswegen unter, weil er diese Sicherheit wahrnimmt, etwa durch seine Gesten. Durchschnittliche Führungskräfte kämpfen aber ein Leben lang darum, auch als Chef wahrgenommen zu werden.“ Mehr Tipps gibt es in seinem Buch „Die Macht der Körpersprache im Verkauf“.



Sympathie mimen

„Christine Lagarde kann sehr dominant wirken. Auf diesem Bild ist sie aber sehr zurückhaltend“, sagt Stefan Verra. Die IWF-Chefin wirke gerührt, das erzeuge beim Gegenüber Sympathie. „Wenn Chefs das öfter machen würden, würden sie bei ihren Mitarbeitern besser ankommen. Wenn sie sagen, sie freuen sich, sollte man das auch erkennen können“, so Verra. „Der Kopf zur Seite geneigt, der Blick nach unten, die Hände gefaltet, weit geöffneter Mund und sichtbare Zähne signalisieren beinahe Unterwürfigkeit. Sie macht sich klein, obwohl sie sonst eine große Frau ist.“ Die Ellenbogen sind eng am Körper, damit erregt man weniger Aufsehen. „Wir nehmen zuerst die Umrisse eines Menschen wahr. Je weniger Raum der andere einnimmt, desto weniger gefährlich wirkt er auf uns“, sagt Körpersprache-Experte Verra. Das erkennen wir aber nicht bewusst, das entscheidet unser Stammhirn.



Zurückziehen

Toshiba-CEO Satoshi Tsunakawa dürfte, als das Bild geschossen wurde, einen harten Moment gehabt haben. „Das ist eine Geste des Versteckens“, weiß Stefan Verra. „Menschen, die die Umwelt nicht wahrhaben wollen, verschließen alle fünf Sinnesorgane.“ Hier sehen wir geschlossene Augen, Nase und Mund werden durch den Handrücken verdeckt – Tsunakawa sucht Schutz und fühlt sich unsicher. „Die Geste ist nicht einladend. Dennoch wirkt sie sehr distinguiert.“ Man nehme nur das Fußballstadion her: hier greift man sich als Fan beim Tor der gegnerischen Mannschaft ebenfalls auf den Kopf. Aber mit beiden Händen, vielleicht schreit man dabei auch. „Im Vorstand geht so was nicht. Da braucht man Kontrolle über seine Emotionen“, so Verra. „Und weil man nicht gleich ausflüpft, strahlt das Selbstsicherheit aus. Der Nachteil für den Manager könnte aber sein: Man kann ihn schwer lesen.“



Zurückhalten

Was David Coleman, CEO von The College Board, da wohl denkt? „Diese Geste ist vielschichtig“, sagt Stefan Verra. „Wir könnten sie plakativ Denkergeste nennen. Aber da steckt mehr dahinter.“ Zum Beispiel: Bevor wir etwas aussprechen, legen wir die Finger vor den Mund, um uns zurückzuhalten. „Diese Geste können wir bewusst einsetzen. Chefs können so im Gespräch mit dem Mitarbeiter signalisieren, dass sie zuhören, über das Gesagte nachdenken. Das schafft Vertrauen.“ Die Hand zwischen Nase und Mund zu halten ermöglicht uns aber auch, uns selbst zu riechen. „Das tun wir in Situationen, in denen wir Halt suchen, nicht sofort eine Antwort haben. Wenn wir etwa in der Öffentlichkeit stehen und schlechte Quartalszahlen präsentieren“, sagt Stefan Verra. „Frauen fassen in so einem Fall eher an die Drosselgrube (die Einsenkung über dem Brustbein). Dass wir uns selbst berühren, löst ein Sicherheitsgefühl aus. Dadurch werden wir ruhiger.“



Stärke schwören

„Eine extrem starke Geste, die Joe Kaeser da macht“, sagt Verra. Der Siemens-CEO ballt die Faust. „Es ist eine evolutionäre Geste, mit der wir uns als Primaten verteidigt, eine harte Nuss aufgemacht oder einen Schlagstock gehalten haben. Natürlich wird Joe Kaeser hier nicht zuschlagen. Aber es ist eine Aggressionsgeste, die international verständlich ist. Sie verspricht Kraft.“ Diese Geste unterstützt lediglich Aussagen – es wäre unseriös zu behaupten, aus dieser Momentaufnahme könne man etwas über Kaesers grundsätzliche Haltung aussagen. Was



sich aber schon sagen lässt, ist, dass eine geballte Faust Aussagen deutlich stärker betont, als eine Geste, bei der die Hand schlaff auf dem Tisch liegt, oder eine Faust, bei der sich lediglich die Fingerspitzen

Dynamik zeigen

„Diese Geste zeigt eine Form von Finesse“, analysiert Stefan Verra. Didier Saint-Georges, Managing Director of Carmignac, hält die Handflächen nach oben, will wohl zeigen, wohin etwas reichen könnte. „Er könnte betonen: Wir wollen um vier Prozent wachsen. Die Geste kann aber auch bedeuten, dass wir die Kosten deckeln.“ Die Hand ist im Foto deutlich präsent, zieht alle Aufmerksamkeit auf sich. „Es gibt einen Grundsatz: Großer Ausdruck hinterlässt großen Eindruck. Umgekehrt genauso. Manche Manager meinen, sie könnten Powerpoint-Folien



nur mit dem Klicken der Funkmaus abhalten. Damit löst man aber keine Emotion aus.“ Insofern betone Saint-Georges sehr überzeugend. „Sein weit geöffneter Mund, die Ellenbogen weit weg vom Kör-

Abwehren

ExxonMobil-CEO und designierter US-Außenminister Rex Tillerson wirkt streng. Eine breite Körperhaltung, eine starke Stirnwulst, kontrastreiche Farben, eine abweisende Handbewegung. „Diese Kombination wirkt nicht gerade einladend. Der erste Eindruck: Er könnte auch Türsteher sein“, analysiert Verra. Von diesem Bild ausgehend, lässt sich klarerweise nichts über Tillersons Persönlichkeit sagen. Seine Geste signalisiert aber: „Er schiebt etwas von sich weg. Diese Geste sollte man als Manager nicht täglich verwenden, sie ist sehr abschreckend“, so der Körpersprache-Experte. Immerhin: Er zeigt offene Handflächen. „Zeigt man offene Handflächen, ist es besser, als den Handrücken zu zeigen.“ Je größer ein Unternehmen wird – ExxonMobile hat 73.500 Mitarbeiter – desto größer würde die Distanz zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern aufklaffen. Tillersons Haltung könnte auf eine gewisse „fehlende Volksnähe“ hinweisen.



HR-LOUNGE

Branchen-Treff. Am 25. Jänner ist es wieder so weit: Die hr-lounge, das Personalchef-Netzwerk, lädt zum ersten Clubabend im neuen Jahr. Diesmal trifft man einander in der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich. Iris Appiano Kugler sowie der Vorstand des AMS Johannes Kopf werden einen Einblick in die Strategie des AMS Österreich und die Organisation der Bundesgeschäftsstelle geben. Nach dem offiziellen Teil wird bei kulinarischen Leckerbissen genetzt. Treffpunkt: 18.30 Uhr im 3. Stock (Red Room) der Bundesgeschäftsstelle Arbeitmarktservice, Treustraße 35–43, 1200 Wien. Interessierte Personalchefs wenden sich bis Montag, 16. Jänner an Initiator Sepp Buttinger (Bild re.) unter office@hr-lounge.at, die Mitgliedschaft ist kostenlos. Infos auf www.hr-lounge.at.

