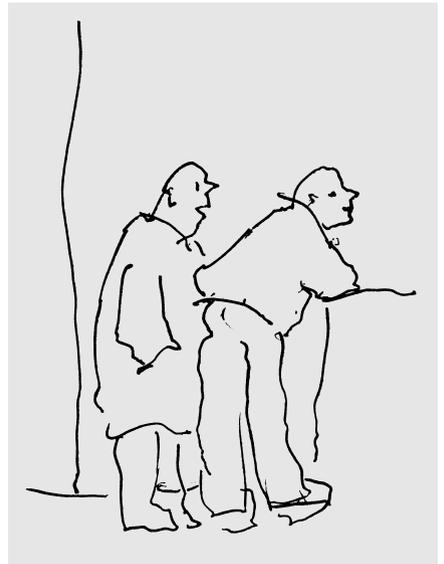


## »Wer ist hier der Boß?«

### (Körper-)Sprache und kommunikativer Status

Wir alle kennen Menschen, bei denen wir das Gefühl haben, daß sie uns »von oben herab« behandeln. Wir bezeichnen diese Personen als »hochnäsiger«, womit wir zum Ausdruck bringen wollen, daß sie ihre Nase hoch tragen und dadurch auf uns herabschauen. Andere Menschen wiederum empfinden wir als »unterwürfig«, und wir vermissen bei ihnen eine partnerschaftliche Kommunikation. Wenn wir gefragt werden, wie wir uns eine Kommunikation unter Freunden vorstellen, dann antworten wir: »Auf Augenhöhe.«

Diese Beispiele belegen, daß unsere Körpersprache in kommunikativen Situationen nicht nur unsere Emotionen und Gedanken offenbart, also »Spiegel der Seele« ist, sondern immer auch Hierarchiesignale aussendet. Das bedeutet, daß wir jede kommunikative Situation auf mögliche nonverbale Zeichen von Machtbildung hin untersuchen können: Gibt es Dominanzen? Wenn ja, welcher Kommunikationspartner wirkt überlegen, welcher unterlegen? Welche Körpersignale deuten konkret auf Hierarchieunterschiede hin? Wird um diese Hierarchien gekämpft, oder werden sie von beiden Parteien still-



schweigend anerkannt? Möglich ist auch, daß sich zwei Personen wie gleichberechtigte Kommunikationspartner begegnen und behandeln. Welche nonverbalen Signale deuten in diesem Falle auf die Partnerschaftlichkeit hin?

Wir werden in den folgenden Kapiteln einen Begriff verwenden, der bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Körpersprache und Hierarchie von zentraler Bedeutung ist: **kommunikativer Status**. Wer nimmt, hierarchisch betrachtet, in einer kommunikativen Situation welchen Status ein?

- Wenn zwei oder mehrere Personen aufgrund ihrer verbalen und nonverbalen Signale in einer kommunikativen Situation gleichberechtigt wirken, dann nehmen sie den gleichen kommunikativen Status ein.
- Ist eine Person dominant, hat sie einen höheren kommunikativen Status als ihr Gesprächspartner, der einen vergleichsweise niedrigen kommunikativen Status einnimmt.

Der **kommunikative Status** ist demnach nicht zu verwechseln mit dem **sozialen Status** einer Person. Dieser orientiert sich in unserer Gesellschaft an Erfolg, Prestige und vor allem Geld. So hat ein Bankdirektor einen im Vergleich zu seinem Chauffeur sehr hohen sozialen Status. Das bedeutet aber nicht, daß er dadurch in jeder Gesprächssituation auch automatisch den höheren kommunikativen Status haben muß.

Zur Erläuterung des Unterschieds zwischen sozialem und kommunikativem Status beobachten wir einmal ein Gespräch, daß ein Chef während einer Mittagspause mit seinem Chauffeur führt:

*Chauffeur:* »Also, das sage ich Ihnen klar: Der Schumacher mit seinem Ferrari ist über Jahre hinaus unschlagbar.«

*Direktor:* »Ja, aber – also ich kenn’ mich nicht so aus –, aber

der Montoya ist doch auch kein schlechter Fahrer, oder? Ich meine, ähm, Chancen hat der doch vielleicht auch.«

*Chauffeur:* »Quatsch, vielleicht kann der mal ein Rennen gewinnen, aber niemals die Weltmeisterschaft. Dafür ist der BMW einfach zu schlecht.«

*Direktor:* »Wie meinen Sie das, der BMW sei zu schlecht? Ich finde, das ist doch ein gutes Auto und –«

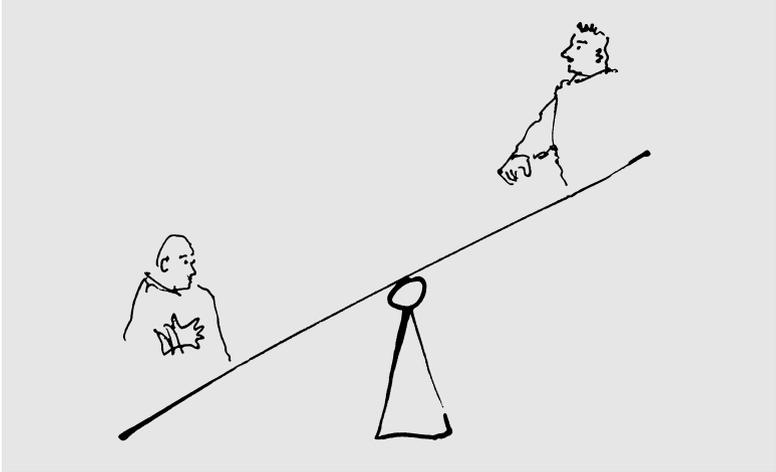
*Chauffeur:* »Unsinn. Als Limousine, klar, aber nicht in der Formel 1. Da geht nichts über Ferrari. Die sind das Maß aller Dinge, lassen Sie sich das gesagt sein. Jede Wette!«

*Direktor:* »Sie müssen es ja wissen, ich meine, ich habe da nicht soviel Ahnung wie Sie. Wenn Sie das sagen –«

*Chauffeur:* »Da bin ich mir sicher. Und nicht nur ich sage das. Das sagen alle, die etwas von Formel 1 verstehen. Können Sie sich drauf verlassen. Schumi und Ferrari sind und bleiben das Nonplusultra!«

In diesem Pausengespräch hat die Person mit dem niedrigen sozialen Status – der Chauffeur – das Sagen. Er nimmt eindeutig den höheren kommunikativen Status im Vergleich zu seinem Chef ein. Der Chauffeur dominiert die Unterhaltung. Er möchte, so hat es den Anschein, in jedem Falle »recht haben«. Folglich unternimmt er den Versuch, seinem Chef nachzuweisen, daß dieser »falsch liegt«.

Bevor wir den kommunikativen Status der beiden Akteure näher betrachten und unter verbalen wie nonverbalen Aspekten analysieren, möchten wir ein Modell vorstellen: die **Status-Wippe**. Der Regisseur Keith Johnstone hat sie verwendet, um mit ihrer Hilfe seinen Schauspielern nicht nur kommunikative Statusunterschiede anschaulich vor Augen zu führen, sondern auch, um den Grad des Hierarchygefälles innerhalb einer Theaterszene an der jeweiligen Wipp-Position illustrieren zu können:



Bei einer partnerschaftlichen Kommunikation ist die Wippe ausbalanciert. Wenn jedoch eine Person in einem Gespräch den höheren kommunikativen Status einnimmt, befindet sie sich in der oberen Wipp-Position, ihr unterlegener Partner dementsprechend in der unteren.

## **Kommunikativer Hochstatus**

In dem Gespräch über die Formel  $\tau$  befindet sich der Chauffeur in einem deutlichen kommunikativen Hochstatus, der Chef im Tiefstatus. Die Wippe ist aufgrund des ausgeprägten Statusgefälles extrem geneigt.

Beginnen wir mit der Analyse der verbalen Ebene der Kommunikation:

### **Selbsterhöhung**

Der Chauffeur spricht in deutlichen, markanten Sätzen, die keinen Zweifel an der Richtigkeit seiner Aussagen zulassen: »... das

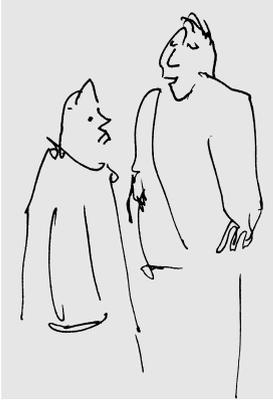
sage ich Ihnen klar«, »lassen Sie sich das gesagt sein« oder »Können Sie sich drauf verlassen.« Mit diesen Phrasen bringt er seinen Anspruch auf Dominanz in Sachen Formel 1 unmißverständlich zum Ausdruck. Mittels einer geschickten Wortwahl suggeriert er, unumstößliche Wahrheiten statt subjektiver Einschätzungen zu verkünden: »Ich habe auf diesem Gebiet sehr viel Ahnung! Was ich sage, stimmt! Ich verkünde Wahrheiten statt Meinungen!«, so lautet die heimliche Botschaft des Chauffeurs.

Mit anderen Worten: Der Chauffeur hebt den eigenen kommunikativen Status durch verbale Mittel der Selbsterhöhung an – er macht sich größer.

### **Fremdherabsetzung**

Mit Ausdrücken wie »Quatsch« oder »Unsinn« bringt er gleichzeitig zum Ausdruck, daß er die Kompetenz seines Chefs in Fragen der Formel 1 in Zweifel zieht. Die heimliche Botschaft lautet demnach nicht nur: »Ich habe sehr viel Ahnung«, sondern auch: »Sie haben keine Ahnung!« Der Chauffeur betreibt verbale Fremdherabsetzung und macht dadurch seinen Gesprächspartner kleiner; er deckelt seinen Chef.

Folglich können wir zwei verbale Möglichkeiten unterscheiden, die Wipp-Position so zu verändern, daß wir in den höheren kommunikativen Status gelangen: Wir setzen die Kraft bei uns selbst an und machen uns größer, oder wir machen durch Druck die andere Person kleiner. Durch Selbsterhöhung (= Darstellung eigener Überlegenheit) wollen wir unser Gegenüber so beeindrucken, daß dieses uns zustimmt oder gar nach unseren Interessen handelt. Bei Fremdherabsetzung wollen wir den Druck dadurch erhöhen, daß wir die andere Person erniedrigen, einschüchtern und manchmal sogar verletzen. Verlassen wir die Analyse der verbalen Kommunikation, und übertragen wir die Prinzipien der Wippe auf die Ebene der Körpersprache:



- Der Chauffeur spricht mit lauter Stimme. Er richtet sich während seiner Statements über die Formel 1 auf seinem Stuhl auf und blickt seinem Chef tief in die Augen. Er benutzt eine auf Körperkraft hinweisende Körpersprache, um einerseits seinem Chef nonverbal zu drohen und andererseits symbolisch auf seine innere Stärke zu verweisen.
- Bei den Einwürfen seines Chefs wirft der Chauffeur verächtliche Blicke in dessen Richtung, schüttelt verständnislos den Kopf, verdreht die Augen und wischt mit wegwerfenden Handbewegungen die Argumente seines Vorgesetzten vom Tisch. Er setzt ein höhnisches Lächeln auf und fällt seinem Chef wiederholt ins Wort.

Die Analyse der nonverbalen Hierarchiesignale deckt sich mit den Erkenntnissen, die wir aus der Betrachtung der verbalen Ebene der Kommunikation gewonnen haben: Der Chauffeur bedient sich – vermutlich unbewußt – der Körpersprache der Macht, um seinen Argumenten Nachdruck zu verleihen und seinen Chef einzuschüchtern.

Welche Gründe mögen den Chauffeur dazu veranlaßt haben, in dem Gespräch unbedingt als Sieger vom Platz gehen zu wollen? Wir können nur spekulieren:

Welche Gründe mögen den Chauffeur dazu veranlaßt haben, in dem Gespräch unbedingt als Sieger vom Platz gehen zu wollen? Wir können nur spekulieren:

- Offensichtlich interessiert sich der Chauffeur brennend für die Formel 1; es scheint sich um sein Spezialgebiet zu handeln (kein Wunder, denn der Motorsport ist eng mit seinem Beruf verbunden). Also ist der kommunikative Hochstatus – und damit die Frage, wer denn nun den richtigen Standpunkt vertritt – bei allen Fragen rund ums Auto für den Chauffeur eine Frage der Ehre.

- Vielleicht verknüpft er einen Teil seines Selbstwertgefühls damit, auf diesem Spezialgebiet anderen Personen – insbesondere seinem Chef – überlegen zu sein. Dann würde sich auch erklären, warum er den Vorgesetzten herabsetzt: Durch dessen Herabwürdigung würde der Chauffeur sich selbst aufgewertet fühlen.
- Möglicherweise leidet der Chauffeur auch unter Minderwertigkeitsgefühlen, die er durch sein kämpferisches Engagement in Sachen Formel 1 zu kompensieren trachtet. Vielleicht sogar ist für den Chauffeur die Herabsetzung seines Chefs eine Art Genugtuung für erlittene Entwertungen, die dieser ihm zugefügt hat.

Das sind jedoch alles nur Spekulationen. Bleiben wir bei den Fakten, und stellen wir fest: Dem Chauffeur scheint es sehr wichtig zu sein, in Fragen der Formel 1 gegenüber seinem Chef das letzte Wort zu haben. Er möchte, daß dieser den eigenen Standpunkt aufgibt und sich statt dessen seiner Meinung anschließt. Er kämpft hartnäckig um seinen kommunikativen Hochstatus.

## **Kommunikativer Tiefstatus**

Wie agiert der Bankdirektor in dem Dialog? Hält er dagegen, oder ordnet er sich unter? Nimmt er den Kampf um die Wortführerschaft auf, oder überläßt er seinem Angestellten kampfflos das Feld? Untersuchen wir die verbalen Aussagen des Direktors in dem Pausengespräch:

### **Selbsterabsetzung**

Der Direktor macht sich selbst kleiner, indem er sagt: »Ich meine«, »ich finde«, »oder?« und auch »Ich kenn' mich nicht so

aus.« Statt einen klaren Standpunkt zu vertreten, relativiert der Chef seine Aussagen. Er macht immer wieder die Subjekthaftigkeit seiner Äußerungen deutlich. Er drückt seine Meinungen so vage aus, daß diese von seinem Angestellten nicht als Stellungnahme oder gar Kampfansage mißverstanden werden könnten. Der Chef möchte vermeiden, daß sein Chauffeur durch offenen Widerspruch oder klare Statements zu weiteren Angriffen provoziert werden könnte. Er signalisiert seinem Angestellten die Anerkennung der Hierarchie in Sachen Formel 1: »Ich bin dir auf diesem Fachgebiet unterlegen. Bitte nagel mich nicht auf meiner Meinung fest. Bei dem geringsten Gegenangriff deinerseits werde ich meinen Standpunkt sofort räumen und dir recht geben. Ich fühle mich dir auf diesem Gebiet nicht gewachsen.« »Ducken zwecks Besänftigung«, so lautet die Devise des Chefs.

### **Fremderhöhung**

Gleichzeitig hebt der Direktor den Status seines Chauffeurs an, indem er sagt: »Sie müssen es ja wissen«, »wenn Sie das sagen« oder »ich habe da nicht soviel Ahnung wie Sie.« Der Chef gibt die Überlegenheit seines Chauffeurs unumwunden zu. Er betreibt Fremderhöhung, indem er den kommunikativen Status des Chauffeurs anhebt. Der Chef macht seinen Chauffeur größer und kommuniziert die heimliche Botschaft: »Du hast das überlegene Wissen und bist auf diesem Gebiet dominant. Ich werde nicht gegen dich kämpfen. Daher brauchst du mich nicht weiter in die Enge zu treiben oder mich gar zu verletzen.«

Demnach können wir auch hier zwei Möglichkeiten unterscheiden, in die tiefere Position zu gelangen: Bei der Selbstherabwürdigung setzen wir den Hebel bei unserem eigenen Status an und machen uns kleiner. Wir ducken uns weg. Die Selbstherabsetzung dient der Beschwichtigung. Zusätzlich kann der Druck auf den Konfliktpartner, sich möglichst wohlwollend und nicht verletzend zu verhalten, durch Fremderhöhung potenziert

werden. Wird der Konfliktpartner auf einen Sockel gehoben und die Hierarchie unmißverständlich anerkannt (»Wenn Sie das sagen ...«), gibt es für diesen keinen weiteren Grund für Angriffe.

Auch auf der Ebene der Körpersprache lassen sich beim Chef Signale der Selbsterabminderung und Fremderhöhung beobachten:

- Der Chef spricht mit relativ leiser und vorsichtiger Stimme. Er zieht den Kopf leicht ein und sitzt mit gebückter Haltung am Tisch. Dem Blick des Chauffeurs weicht er aus.
- Der Chef blickt seinen Angestellten von unten her an und nickt wiederholt zustimmend mit dem Kopf. Er benutzt die Symbolik der bewundernden Körpersprache.



Doch warum überläßt der Chef seinem Chauffeur kampflos das Feld? Weshalb läßt er sich von seinem kleinen Angestellten unterbuttern? Auch hier können wir nur vermuten:

- Vielleicht findet der Chef das Wissen seines Angestellten in Sachen Formel 1 wirklich beeindruckend und gesteht sich dies selbst und ihm neidlos zu.
- Vielleicht weiß der Chef, wie ausfallend der Chauffeur werden kann, wenn man ihn auf seinem ureigensten Territorium – dem Fachgebiet Formel 1 – angreift.
- Es ist auch möglich, daß den Chef dieses Gespräch über im Kreis fahrende Autos langweilt. Eine Wortführerschaft auf diesem Wissensgebiet ist ihm vollkommen unwichtig. Er möchte das Thema möglichst schnell vom Tisch haben, ohne seinem Chauffeur dabei auf den Schlips zu treten.
- Vielleicht handelt der Chef aber auch taktisch: Er macht sich

bewußt kleiner, »stellt sein Licht unter den Scheffel« und hebt den Angestellten auf einen Thron, um diesem das Gefühl von Wertschätzung zu geben. Denn er weiß: Ein zufriedener Angestellter, der Anerkennung und Respekt erfährt, arbeitet besser und zuverlässiger – Lob macht gefügig und abhängig.

Wieder einmal bewegen wir uns mit unseren Spekulationen darüber, welches Interesse der Chef mit seinem kommunikativen Tiefstatus verfolgt, auf dünnem Eis. Beschränken wir uns daher erneut auf die Fakten: Der Chef duckt sich weg und überläßt dem Chauffeur kampflös die Wortführerschaft in Sachen Formel 1.

Damit die Geschichte ein realistisches Ende hat, lassen wir zum Abschluß den kommunikativen Status kippen:



*Chef:* »So, mein lieber Chauffeur und Formel-1-Experte – die Pause ist zu Ende. Genug über den Rennsport. Bitte seien Sie gleich mit meinem BMW pünktlich um 15 Uhr am Haupteingang. Vollgetankt und gewaschen, versteht sich.«

*Chauffeur:* »Klar, Chef. 15 Uhr Haupteingang.«

Der Bankdirektor wechselt durch das Erteilen von Anweisungen vom kommunikativen Tief- in den Hochstatus. Dabei richtet er sich auf und spricht mit lauter und klarer Stimme. Der Chauffeur wiederum drückt den eigenen Wechsel vom Hoch- in den Tiefstatus durch die widerspruchsfreie Entgegennahme des Befehls aus. Körpersprachlich wechselt er in eine Art »Hab-acht-Stellung«. Dadurch entspricht der kommunikative Status wieder dem sozialen – der Chef »hat das Sagen«, und der Chauffeur ist »hörig«.

Fassen wir das Modell der Status-Wippe kurz zusammen:

1. Die **Selbsterhöhung** dient der Anhebung des eigenen kommunikativen Status. Deren verbale Mittel können sein: Angeberei, Prahlerei und Selbstdarstellungen, aber auch Imponiergehabe und Drohungen.
2. Die **Fremdherabsetzung** dient der Senkung des fremden kommunikativen Status. Deren verbale Mittel können sein: Mobbing, Beleidigungen, Zynismus oder spöttische Bemerkungen.
3. Die **Selbtherabsetzung** dient der Senkung des eigenen kommunikativen Status. Mögliche Mittel sind: verbale Relativierungen (»eigentlich«, »vielleicht«, »äähh«, »ich meine«) oder leise Stimme.
4. Die **Fremderhöhung** dient der Hebung des fremden kommunikativen Status. Mittel sind: »schleimen«, nach dem Mund reden, »Dackelblick«, zustimmendes Kopfnicken oder auch die stillschweigende Akzeptanz von Invasion.

Wir wollen es hier bei dieser vorläufigen Aufzählung der verbalen und nonverbalen Mittel der Statushebung und Statussenkung bewenden lassen; in den folgenden Abschnitten werden wir die zentralen körpersprachlichen Aspekte unserer Kommunikation detaillierter unter Status-Gesichtspunkten beleuchten: Welche körpersprachlichen Signale kommunizieren Hoch-, welche Tiefstatus? Wie trägt die Körpersprache zur Hierarchiebildung bei? Welche Verletzungen können durch körpersprachliche Äußerungen hervorgerufen werden? Welche Körperstrategien verwenden wir beim Streiten, und wie können sich diese auf den weiteren Konfliktverlauf auswirken?

Natürlich sprengt eine umfassende Darstellung sämtlicher körpersprachlicher Machtsignale den Umfang dieses Buches. Daher beschränken wir uns im folgenden auf die Aspekte der

nonverbalen Kommunikation, die in Konflikten von zentraler Bedeutung sind:



- Blickverhalten
- Raumverhalten
- Körpergröße
- Körperspannung
- Undurchschaubarkeit / »Coolness«
- Lächeln

Der systematische Überblick bildet das analytische Rüstzeug für eine differenzierte und ganzheitliche Wahrnehmung nonverbaler Status- und Machtsignale, die in all unseren beruflichen und privaten Konflikten zum Tragen kommen. Eine Übertragung der dadurch gewonnenen Erkenntnisse auf konkrete Alltagssituationen werden wir im zweiten Teil des Buches vornehmen.

# »Guck nicht so blöd!«

## Blickverhalten, Macht und Konflikt

Nicht umsonst steht das Blickverhalten am Anfang der näheren Betrachtung unseres körpersprachlichen Verhaltens – Augen gelten als »Fenster der Seele«. Jede kleinste Unsicherheit zeigt sich im Blick; jede Zu- oder Abneigung ist an der Bewegung unserer Augen ablesbar; Souveränität und Selbstsicherheit äußern sich stets auch visuell. Und generell gilt: Das Blickverhalten ist von allen Körpersignalen am schwersten zu manipulieren. **Mit unseren Worten können wir lügen – mit unseren Augen nicht.**

So, wie Sie mit den Händen andere Menschen berühren können, vermögen Sie es auch mit Blicken:

- Sie können einen Menschen schlagen – mit Blicken können Sie ihn treffen.
- Sie sind in der Lage, einen Menschen mit einem Faustschlag zu verletzen – oder mit Blicken zu durchbohren.
- Natürlich können Sie einen Menschen mit Ihren Händen auch streicheln – wir alle kennen den liebkosenden und zärtlichen Blick, der Nähe entstehen läßt.
- Sie können durch Handauflegen, aber auch durch einen warmen Blick Trost spenden.
- Es gibt den aufmunternden Blick, der Wertschätzung vermittelt. Ebenso wie ein kleiner Klaps auf die Schultern vermag auch ein Augenzwinkern Vertrautheit und Nähe zu signalisieren.

