

«Im HR ist ein wachsendes Interesse festzustellen»

Kategorien: **Employer Branding und Rekrutierung, Personal- und Managemententwicklung** |
Text: Franziska Meier | 25.02.2014

Warum Körpersprache-Experten bei grossen Wirtschaftsdeals eine entscheidende Rolle spielen und auch HR-Fachleute profitieren, wenn sie Körpersprache lesen können.



Philipp Romann: «Grundemotionen wie Freude, Angst oder Traurigkeit sehen bei allen Menschen gleich aus.» (Bild: Janine Guldener)

Wenn man sich mit Körpersprache auskennt, ist man dann ein besserer Rekrutierer?

Philipp Romann: Ja. Wir alle bilden uns ja ein, wir würden rational entscheiden. Das ist ein Trugschluss, auch in sachliche Entscheidungen spielen viele Gefühle hinein. Und wir neigen wahnsinnig zur Vereinfachung. Wenn wir in einem Gespräch unser Gegenüber richtig zu lesen vermögen, können wir hier Gegensteuer geben, können auch unsere Intuition besser einsetzen, und kommen so zu adäquateren Entscheidungen.

Nennen Sie bitte ein Beispiel.

Fragen wie «Wie passt diese Person in die Firma?» oder «Welche Richtung wird die Person in den nächsten Jahren einschlagen?» sind sehr schwierig zu beantworten.

Also vereinfachen wir die Situation, indem wir unseren Bauch entscheiden lassen. Und dieser lässt sich von Äusserlichkeiten, Verhalten und Körpersprache des Gegenübers beeinflussen. Grosse, gutaussehende Menschen mit festem Händedruck bringen wir unbewusst mit Kompetenz in Verbindung. Das ist der sogenannte Halo-Effekt: Wenn man von einer Tatsache auf eine andere schliesst, obwohl die beiden nicht zusammenhängen.

Der Interviewpartner

Philipp Romann ist diplomierter Schauspieler mit langjähriger Theater-, Film- und Regieerfahrung. Zusammen mit seinem Bruder Pascal Romann ist er zudem tätig im gemeinsamen Unternehmen toolbox: Sie bieten Trainings und Workshops mit den Schwerpunkten Auftritts- und Präsentationskompetenz sowie Konfliktmanagement.

www.die-toolbox.com

Was sonst beeinträchtigt unsere Urteilsfähigkeit?

Die Erfahrung. Wenn sich jemand verhält wie eine Person, die wir nicht mögen, kann dies die Entscheidung beeinflussen. Auch die Art, wie ein Kandidat Fakten präsentiert, ist wichtig. Sagt einer «Ich war sechs Monate arbeitslos», so hat das eine ganz andere Wirkung als «Ich habe die letzten zehn Jahre fast ununterbrochen gearbeitet», obwohl beide Sätze für die gleiche Situation stehen können. Auch soziale Bewährtheit spielt rein: Hat eine Kandidatin bereits in einer ähnlichen Firma gearbeitet, nimmt man oft unbewusst an, dass die Person auch ins eigene Unternehmen passt – was natürlich überhaupt nicht stimmen muss.

HR-Leute sind sich aber doch solcher Probleme bewusst?

Bis zu einem gewissen Grad: ja. Und trotzdem vertrauen viele auf ihr Bauchgefühl. Doch dieses ist in den beschriebenen Situationen oft trügerisch, wie diverse Studien beweisen. Wenn es um die Einschätzung und das Lesen des Gegenübers geht, gibt es durchaus Naturtalente. Besonders bei Menschen aus schwierigen Verhältnissen ist diese Fähigkeit überdurchschnittlich ausgeprägt, zum Beispiel bei Leuten aus Ghettos, die schon als Kinder einschätzen mussten, ob eine Situation gefährlich ist oder nicht. Die schlechte Nachricht: Nur etwa ein Prozent der Bevölkerung sind Naturtalente. Die gute Nachricht: Alle anderen können es lernen.

Was genau gilt es zu lernen?

Stufe 1 ist das Wissen um die Fehleranfälligkeit der Intuition. Wir müssen uns bewusst sein, was uns alles beeinflusst. Auf Stufe 2 erwirbt man sich dann die Fähigkeit, sein Wissen im Lesen von Menschen zu nutzen.

Wie aussagekräftig ist das Lesen des Gegenübers tatsächlich?

Der amerikanische Körpersprach-Experte Paul Ekman hat wissenschaftlich nachgewiesen, dass Grundemotionen wie Freude, Angst, Ekel, Traurigkeit etc. im ersten Moment des Empfindens bei allen Menschen gleich aussehen, und zwar auf der ganzen Welt. Wie und ob diese Grundemotionen anschliessend ausgedrückt werden, ist dann von Kultur zu Kultur verschieden. Das bedeutet: Wenn man geübt ist, kann man bei allen Menschen die Grundemotionen lesen. Fürs Lesen der kulturell unterschiedlichen Verhaltensweisen rund um die verschiedenen Emotionen gibt uns der ehemalige FBI-Agent Joe Navarro einen spannenden Tipp.

Nämlich?

Auf die Füsse zu schauen. Wir sind uns ja bewusst, dass uns das Gegenüber aufs Gesicht schaut und kontrollieren dieses daher mehr oder weniger. Doch je tiefer beim Körper, desto weniger kontrollieren wir, desto weniger drücken wir Reaktionen bewusst weg. Eine eigenartige Fusshaltung zeugt von verkrampften Füßen und drückt meist Unbehagen und Anspannung aus, ein Zucken oder ein plötzliches Anspannen deutet auf eine starke Gefühlsregung hin, die verborgen werden möchte. Zumeist handelt es sich dabei um unterdrückte Wut oder Trauer oder um eine positive Überraschung.

Wieweit ist das Thema «Lesen des Gegenübers» in der Geschäftswelt anerkannt?

Es gibt in Amerika Körpersprache-Fachleute, die werden bei grossen Wirtschaftsdeals in die Abschlussverhandlungen eingeschleust, etwa als Anwalt getarnt. Zum Beispiel dann, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Der Verhandlungsführer der einen Partei nennt der anderen Partei verschiedene Angebote, und der «Anwalt» schätzt aufgrund der Körpersprache

des anderen Verhandlungsführers den Spielraum ein. Etwa aufgrund eines minimalen Zuckens beim Nennen einer bestimmten Zahl. In Europa ist das noch nicht verbreitet. Aber im Personalwesen ist ein wachsendes Interesse festzustellen.

Sie bieten entsprechende Workshops an. Warum kommen HR-Leute zu Ihnen?

Sie wollen bei wichtigen Gesprächen genauer wahrnehmen können, in welche Richtung es geht. Nicht nur im Rahmen von Bewerbungen, sondern auch bei Mitarbeitergesprächen, Gehaltsverhandlungen und in der Beratung und Begleitung von Mitarbeitern. Man kann mit diesen Fähigkeiten natürlich keine Gedanken lesen. Gefühle dagegen vermag man sehr genau einzuschätzen. Zusammen mit genug Erfahrung kann man recht treffende Annahmen fällen, und mit der richtigen Gesprächstechnik lassen sich diese auch ansprechen.

Wie lernen Workshop-Teilnehmer die Körperlese-Fähigkeiten?

Es wird ganz konkret geübt. Zum Beispiel mit «Repeat», einer Übung aus dem Method Acting. Da sitzen sich zwei Personen auf Stühlen gegenüber. Zuerst schauen sie sich nur an, nehmen alles wahr. In der Phase 1 benennen sie Äusserlichkeiten: Du hast dicke Augenbrauen – dein Mundwinkel hat gerade gezuckt – du hast dein Bein aufgezogen. Das Gegenüber wiederholt: Ich habe dicke Augenbrauen etc. In der Phase 2 benennt man wiederum Äusserlichkeiten, aber auch Gründe: Dein Mundwinkel geht nach oben, du belächelst mich. Dein Daumen zuckt, du versuchst, Spannung abzubauen. Die genannten Gründe können natürlich falsch sein. Je offener die beiden Personen zueinander sind, desto spannender: Du wirst rot, du findest mich sexy. In Phase 3 wird nur noch interpretiert. Im Nachhinein unterhält man sich und findet heraus, was gestimmt hat und was nicht. Diese Übung ist am Anfang sehr ungewohnt und auch schwierig, weil man das entsprechende Vokabular nicht hat. Man kommt aber schnell rein. Als Folge beobachtet man die Leute im realen Leben immer mehr und immer besser.

Und man kann dann auch beim Rekrutieren bessere Schlüsse ziehen?

Man erkennt besser, ob sich jemand verstellt oder nicht. Man erkennt, ob ein nervöses Zucken einen Blender verrät, der etwas vorgibt, was er nicht ist, oder ob das Zucken nur darauf hinweist, dass eine fähige Person ein wenig nervös ist, weil sie nicht so Bewerbungsgespräch-erprobt ist. Man erkennt ganz allgemein besser, wie das Gegenüber einen zu beeinflussen versucht – denn eine Beeinflussung findet immer statt. Auf diese Weise kann ich also mittels meiner Intuition an Infos herankommen, die ich sonst verpasst hätte. Bewusstsein und Intuition verbinden sich so auf ideale Weise.

Ein letzter Tipp fürs HR?

Immer, wenn man eine auffällige Körperregung beim Gegenüber wahrnimmt, gilt es zu überlegen, ob diese einen geschäftlichen oder privaten Hintergrund haben mag oder ob sie in der Persönlichkeit des Mitarbeiters begründet liegt. HR-Leute können dann nachhaken und, wenn nötig, frühzeitig entsprechende Massnahmen einleiten.