

3 Das Hand- und Mundwerkzeug – Teil 1: Das magische Quartett der Mikromuster

3.1 Der Blickkontakt 01

3.1.1 Können Blicke töten?

»Hüten Sie sich, davor, Richtigkeit und Verständlichkeit eines Arguments miteinander zu verwechseln.«

Nassim Nicholas Taleb¹

Eine der mächtigsten nonverbalen Verhaltensweisen ist der Blickkontakt. Jedes Buch über nonverbale Kommunikation behandelt ihn deshalb ausführlich. Und Autoren und Trainer sind sich einig in einer Forderung: Halten Sie Blickkontakt! Dieser Rat ist nicht schlecht: Menschen, die anderen beim Sprechen in die Augen sehen, kommunizieren erfolgreicher als diejenigen, die das nicht tun – egal, aus welchen Gründen. Darum findet sich diese Regel auch in fast allen Büchern über Verkaufsrhetorik. Aber gibt es wirklich keine Ausnahme? Auch Harry Holzheu, ein bekannter Verkaufs- und Rhetoriktrainer, sagt zunächst: *»Während die andere Person redet, muss unbedingt der Augenkontakt gehalten werden ...«* Dann aber schränkt er ein: *»Es gibt zwei Ausnahmen von dieser Regel ...: wenn man sich Notizen macht oder ein weiterer Kunde das Verkaufslokal betritt.«*² Zwei Ausnahmen kennen wir damit bereits und die Frage ist, ob dies die beiden einzigen sind.

Leseprobe aus:



Häufig genannte Gründe, um den Blickkontakt eines Gesprächspartners ...

... zu suchen:	... zu vermeiden:
<ul style="list-style-type: none"> Um Vertraulichkeit herzustellen Um Aufmerksamkeit zu erreichen Um Erlaubnis für etwas zu erteilen Zum Prüfen, Analysieren, Begutachten Zum Drohen Zum Einschüchtern Zum Flirten Zum Provozieren Um jemand in Verlegenheit zu bringen Um Hilfe zu suchen Um Hilfe anzubieten Um Macht zu signalisieren 	<ul style="list-style-type: none"> Um Vertraulichkeit zu vermeiden Um Aufmerksamkeit zu vermeiden Um keine Erlaubnis geben zu müssen Um unangenehme Gefühle zu vermeiden Beim Lügen Wenn man bestraft wird Um nicht aufgefordert zu werden Um Konsequenzen zu vermeiden Um jemand durch Nichtachtung zu strafen Um Hilfe zu verweigern Um Desinteresse zu signalisieren Um sich zu unterwerfen

Tabelle 1: Gründe, um den Blickkontakt zu suchen oder zu vermeiden

In Trainings lasse ich die Frage beantworten: »Aus welchen Gründen könnte man den Blickkontakt suchen oder vermeiden?« Die häufigsten Antworten finden Sie in Tabelle 1. Wir sehen: Es gibt viele Situationen, in denen man den Blick gern abwenden möchte. Und beobachten Sie einmal Kinder, die man kritisiert: Sie versuchen alles, um den Augenkontakt zu vermeiden. Unsere Erziehung sorgt jedoch dafür, dass wir mit zunehmendem Alter standhaft bleiben – obwohl unser Gefühl vehement das Gegenteil fordert. Wer hat nun Recht – die Experten oder die Kinder und unser Gefühl? Das Patentrezept »Halte beim Sprechen stets Blickkontakt!« scheint zu allgemein. Betrachten Sie noch einmal die Gründe zum An- oder Wegsehen in Tabelle 1, fällt Ihnen sicher auf: Die meisten hängen mit Gefühlen zusammen. Das ist kein Zufall:

Der Blickkontakt ist eine der wirksamsten nonverbalen Verhaltensweisen, um anzuzeigen: »Jetzt gerade geht es mir nicht (nur) rational um die Sache, jetzt kommuniziere ich (auch) emotional auf der Beziehungsebene.«

Nun ist der Blickkontakt streng genommen kein Mikromuster, denn ein Mikromuster ist die kleinste typische Verhaltensweise mit spezieller Bedeutung. Das Muster Blickkontakt hat zwei Ausprägungen, daher unterteilen wir es in zwei Mikromuster:



Koverbales Muster

DER BLICKKONTAKT [MK01]



Das Suchen und Halten des Blickkontaktes [MK01.1] baut Beziehungen zu Personen und/oder Themen auf und verankert dabei entstehende Eindrücke.



Das Vermeiden des Blickkontaktes [MK01.2] verhindert oder reduziert das Aufbauen von Beziehungen zu Personen und/oder Themen sowie das Verankern dabei entstehender Eindrücke.

So signalisiert ein Verkäufer per Blickkontakt, dass es ihm neben den objektiven Größen wie Produktpreis, -ausstattung oder -garantie (das ist die Sachebene) auch um seine persönliche Glaubwürdigkeit geht, also um die andere Person (das ist die Beziehungsebene). Ein Arzt deutet damit an, Hilfe komme nicht nur von einer Pille, sondern auch von ihm. Dies scheint die Forderung nach einem möglichst permanenten Augenkontakt zu unterstützen – aber nur so lange, wie wir uns nicht bewusst machen: Es gibt leider nicht nur angenehme Gespräche, sondern auch eine Fülle unangenehmer – z.B. Hiobsbotschaften, Beschwerden, Reklamationen, Kündigungen, Beleidigungen, Bestrafungen oder

Der Kontext beeinflusst die Botschaft

Angriffe. Fragen Sie jetzt einmal Ihr Gefühl: Wollen Sie diese und ähnliche Themen per Blickkontakt auf die Beziehungsebene holen? Sicher antwortet Ihr Gefühl unmissverständlich mit »Nein«. Und es hat Recht. Denn erschwerend kommt hinzu: Der Blickkontakt ist auch eine der wichtigsten Erinnerungsstützen. Und das hat einen Grund: Wir alle nehmen nie nur den reinen Inhalt einer Botschaft auf, sondern stets auch den übrigen Kontext, das Umfeld oder den so genannten Rahmen. Daher erinnern wir uns später meist auch an beides: Der Inhalt lässt uns an den Rahmen denken, der Rahmen an den Inhalt. Menschen kontextualisieren unbewusst Inhalte und Bedeutung ihrer Wahrnehmungen.

■ BOX 5: KONTEXTUALISIEREN – DIE 1. CHANCE VON MR. CHANCE

Bereits der erste Schritt von Chance in die Welt von Hochfinanz und Politik ist nur möglich, weil Menschen den Inhalt einer Information nicht von ihrem Rahmen trennen. Chance trägt nur Sachen seines inzwischen verstorbenen Hausherrn. Auf der vergeblichen Suche des amerikanischen Geheimdienstes nach der wahren Identität von Chauncy Gärtner findet man heraus: Unterwäsche, Hemden, Schuhe, Anzüge und Lederkoffer – alles ist handgemacht aus feinsten Materialien von exklusiven, aber bereits verstorbenen Herrenschneidern und Schuhmachern Washingtons. Auch Eve ist tief beeindruckt. Sie erblickt einen zwar altmodisch, aber höchst vornehm und elegant gekleideten Gentleman mit Hut und Schirm. Kleidung dieser Art tragen nicht Hinz und Kunz. Eve, Chauffeur und Diener stuften deshalb Chance sofort als Mitglied der »oberen Zehntausend« ein – er gehört in ihre Welt. Wie es der Titel einer berühmten Novelle von Gottfried Keller ausdrückt: *Kleider machen Leute*. Also darf Chance in den Rolls Royce einsteigen, mit nach Hause kommen und sich vom Hausarzt behandeln lassen. Es ist undenkbar, dass er in anderer Kleidung diese Chance bekommen hätte.

Kaum betritt Chance diese Welt, sieht ihn niemand außerhalb dieses neuen Rahmens. Er lebt im Haus eines der einflussreichsten Männer Amerikas, steht und geht an dessen Seite, wird von ihm gelobt und ins Vertrauen gezogen und begleitet dessen Frau auf wichtige Veranstaltungen. Vom Chefredakteur der Washington Post über den berühmten Talkshow-Master bis hin zum amerikanischen Präsidenten – alle verbinden Chance mit diesem Kontext und verhalten sich entsprechend. Aber nicht nur die Umwelt von Chance kontextualisiert, auch

die Zuschauer im Film: Der Regisseur Hal Ashby legte den Hauptschauplatz in das Biltmore House. Dieses schlossartige Anwesen gehörte dem legendären Multimillionär George Vanderbilt und symbolisiert für ganz Amerika Macht und Reichtum. Selbst wenn man das Haus nicht kennt: Allein sein Baustil beeindruckt so, dass Ashby dieses Ziel auch bei deutschen Zuschauern erreicht. Chance trifft den amerikanischen Präsidenten in der Bibliothek von Biltmore House – ein Raum, in den ein kleines Haus hineinpasst. Tritt der Präsident im Film zum ersten Mal auf, sieht man ihn von unten auf einer Galerie vor einer riesigen Bücherwand. Und in diesem Umfeld von enormer Macht und riesigem Reichtum wirkt auf uns selbst ein amerikanischer Präsident klein und abhängig.

Das Kontextualisieren besitzt Vor- und Nachteile. In bestimmten Situationen stehen uns früher gemachte Erfahrungen sofort zur Verfügung. Nicht nur die Informationen, auch die sie übermittelnden Personen oder Objekte sowie das übrige Umfeld werden zu Anker, die Assoziationen fördern oder verhindern. Darum lösen bei Kokainsüchtigen die Bilder des Suchtbestecks die gleichen Reaktionen im Gehirn aus wie das Rauschgift selbst³. Umgekehrt fallen uns Dinge nicht ein, wenn sie nicht in den Kontext passen. Der Titel eines Buchs von Günther F. Gross, *Beruflich Profi, privat Amateur?*, illustriert sehr gut dieses Phänomen: Die mit dem Umfeld »Arbeitsplatz« verbundenen Fähigkeiten vergisst man im Kontext »zu Hause«. Grundsätzlich gilt daher:

Je intensiver mein Blickkontakt in einer hoch emotionalen Situation ist, umso nachhaltiger verbindet mein Gesprächspartner das Thema mit meiner Person.

Bei angenehmen Themen ist das gut für mich, bei unangenehmen schlecht. Deshalb besitzen viele Menschen eine Art Dauerproblem – allerdings ohne es zu wissen: Alle berufsmäßigen Überbringer schlechter Nachrichten wie Vorgesetzte, Richter, Anwälte, Finanzbeamte, Steuerberater, Bankangestellte, besonders aber Ärzte verbindet ihre Umwelt mit eben diesen Nachrichten. Weil man ihnen von Kind an beibrachte »Halte Blickkontakt!«,

**Vor- und Nachteile
des Kontextualisierens**

Negative Anker

werden sie für manche Mitarbeiter, Mandanten oder Patienten zu einem wandelnden Impulsgeber für schlechte Gedanken und Gefühle. Als mich mein Hausarzt an einen Facharzt überwies, fragte mich der, was ich beruflich tue. Ich erzählte von meinem Spezialgebiet und erläuterte die mit dem Blickkontakt verbundenen Schwierigkeiten. Darauf sagte er nach kurzem Nachdenken: »Vielleicht ist das der Grund, warum ich einen Teil der Patienten nicht wiedersehe, nachdem ich ihnen eine schlechte Diagnose verkündete.« Die Wirkung dieser Anker geht so weit, dass selbst Vertreter mancher Berufsgruppen mulmige Gefühle auslösen, denen man vorher noch nie begegnet ist.

Damit kommen wir zur Antwort auf unsere Frage in der Kapitelüberschrift: Ja, Blicke können töten – kurzfristig die Atmosphäre eines Gesprächs, langfristig eine Beziehung!

Nachdem wir mit dem Blickkontakt eines der wichtigsten Muster kennen, möchte ich an diesem Beispiel zunächst einige Punkte behandeln, die beim Auswählen und Anwenden von Mikromustern eine Rolle spielen. Deshalb finden Sie in diesem Praxiskapitel ein wenig Theorie. Der nächste Abschnitt beantwortet Fragen nach dem effektiven, effizienten und flexiblen Einsatz von Patentrezepten zum Kommunizieren. Das Unterkapitel gibt Ihnen daher auch grundsätzliche Hinweise zum Erlernen aller Mikromuster.