

**Hat subtil eingesetzte nonverbale  
Kommunikation eine Wirkung auf das  
Arbeitsklima?**



**Etienne Dubach, Rombach  
Akad Profession Aarau  
29. November 2006**

**Betreut durch Claudio Gartmann**

**Berufsmaturitätsarbeit im Ergänzungsfach  
„Personal und Kommunikation“, GSBM**

# **Hat subtile eingesetzte nonverbale Kommunikation eine Wirkung auf das Arbeitsklima?**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einleitung: Die wachsende Bedeutung nonverbaler Kommunikation.....</b>	<b>1</b>
1.2	Verbesserung der Beziehungsebenen und Effektivität am Arbeitsplatz als Anliegen.....	2
1.3	Das Ziel: Darstellen, wie eine Änderung des räumlichen Verhaltens Einfluss auf das Arbeitsklima hat.....	2
1.4	Anschauungen über die Bewusstseinsentwicklung bezüglich: „ Kleine Dinge- grosse Wirkung“ -Wie kann die Beziehungsebene positiv beeinflusst werden?.....	2
1.5	Augenmerk auf räumliche Orientierung und Distanz.....	3
<b>2</b>	<b>Einführung in die Thematik, sowie Modelle als Unterstützung des Verständnisses .....</b>	<b>4</b>
2.2	Definition verbaler und nonverbaler Kommunikation.....	4
2.3	Unterscheidung verbaler und nonverbaler Kommunikation.....	5
2.4	Nicht nicht kommunizieren.....	5
2.5	Sender und Empfängermodell: Encodieren und decodieren.....	6
2.6	Kulturbeschränkte Gültigkeit der nonverbalen Kommunikation.....	8
<b>3</b>	<b>Räumliches Verhalten.....</b>	<b>9</b>
3.1.1	Nähe/ Distanz.....	9
3.1.2	Orientierung .....	9
3.2	Anwendung der Theorien an einem Fallbeispiel.....	10
3.3	Fallbeispiel bezogen auf Distanz/ Nähe.....	10
3.4	Fallbeispiel bezogen auf Orientierung.....	11
3.5	Zusammenfassung der Fallstudie.....	12
<b>4</b>	<b>Abschliessende Zusammenfassung, Interpretationen und Ausblick.....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Anhang: -Quellen- und Literaturverzeichnis.....</b>	<b>14</b>
	<b>-Fragebögen der Fallstudie.....</b>	<b>15</b>

## 1 Einleitung: Die wachsende Bedeutung nonverbaler Kommunikation

Zwischenmenschliche Kommunikation gilt immer noch als ein tiefer zu erforschendes Gebiet. Im Umgang mit unseren Mitmenschen, also unseren Freunden, Familienmitgliedern, Arbeitskollegen und Kolleginnen. Wir benützen die Kommunikation, um uns mitzuteilen, auf uns aufmerksam zu machen oder einfach, um Informationen auszutauschen oder weiterzugeben.

Der Mensch lernt sich als Kleinkind zuerst mit Lauten, später mit symbolischen Ausdrücken und zuletzt mit den korrekten Worten und Sätzen zu verständigen. Und nur diese eine Art, sich mitzuteilen, wird von vielen Leuten als „Kommunikation“ bezeichnet.

Jedoch näher und genauer betrachtet, bedarf es viel weniger als einen Satz oder ein Wort, um Gedanken, Gefühle oder Stimmungen mitzuteilen.

Das Interesse an nonverbaler Kommunikation erwuchs aus der Erkenntnis, dass sich viele Personen gar nicht bewusst sind, mit wie wenig sie sehr viel mitteilen können. Nach vielen Beobachtungen, welche oftmals von Schmunzeln begleitet wurden, zeigte sich, wie kleine Gesten, Blicke oder veränderte Körperhaltungen die ganze Dynamik bei Gesprächen verändern konnten.

Aufbauend auf die Idee der grossen Macht dieser nicht verbalen, sondern nonverbalen Kommunikationsformen stieg das Interesse, mehr zu erfahren.

*„Gibt es einige Dinge, die auszudrücken die Sprache nicht so gut geeignet ist? Oder vielleicht gibt es Dinge, für die es besser ist, sie nicht zu deutlich zu machen oder sie nicht so genau zu betrachten<sup>1</sup> ?“*

Das sind fundamentale Fragen, die mich dazu bewogen, auf das Thema der „nonverbalen Kommunikation“ näher einzugehen und das von vielen Wissenschaftlern erarbeitete Wissen in den Rahmen von geschäftlichen Beziehungen und Arbeitsverhältnissen zu stellen.

In den nächsten Kapiteln wird das Thema und das Ziel dieser Schrift zunächst erläutert und eingegrenzt. Danach werden einige wichtige Grundlagen zum Verständnis und zur Eingrenzung des Themas beleuchtet, um anschließend detailliert auf zwei Formen der nonverbalen Kommunikation einzugehen. Es sind dies die Distanz/Nähe und räumliche Orientierung der Personen.

Abschließend werden an einer Fallstudie die Theorien bewiesen und der praktische Nutzen davon abgeleitet.

---

<sup>1</sup> Aus: Argyle, s.19/20

## **1.2 Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen und Effektivität am Arbeitsplatz als Anliegen**

Das stete Streben in grossen wie auch kleinen Unternehmen, Abläufe zu optimieren und Zusammenarbeit sowie auch Teamfähigkeit und Produktivität zu verbessern, ist allgegenwärtig.

Natürlich führen viele Wege diesbezüglich zum Ziel. Ein aber vielfach noch immer wenig beachteter Faktor, der zu Verbesserungen beitragen würde, ist die Qualität des täglichen Umgangs unter den Mitarbeitern und Vorgesetzten einer Firma.

Da die nonverbale Kommunikation massgeblich zwischenmenschliche Beziehungen beeinflusst (nach Watzlawick, darauf wird später eingegangen), sollte ihr deshalb auch ein grösseres Mass an Beachtung zudedacht werden. Eine gesündere und bessere Beziehung zwischen Mitarbeitern untereinander sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ergibt ein verbessertes Arbeitsklima, welches zu grösserer Motivation und Arbeitszufriedenheit führt und dadurch oftmals zu erhöhter Produktivität. Dieser Blickwinkel soll das Bedürfnis wecken, sich der nonverbalen Kommunikation gegenüber zu öffnen.

## **1.3 Das Ziel: Darstellen, wie eine Änderung des räumlichen Verhaltens Einfluss auf das Arbeitsklima hat**

Das Hauptanliegen dieser Abhandlung besteht darin, einen Einblick in die Welt der Nonverbalen Kommunikation zu geben, insbesondere zu Orientierung und räumlichem Verhalten. Es soll verständlich dargestellt werden, wie bereits kleine Faktoren, wie Sitzordnungen oder Distanzunterschiede zwischen zwei Gesprächspartnern einen oft markanten Einfluss auf die situative Stimmung und das Gesprächsergebnis haben können. Folgende Frage soll geklärt werden:

„Wenn ich mich mit meinem Gesprächspartner anders als bisher üblich hinsetze, hat dies eine nützliche, positive Auswirkung auf den Verlauf und das Resultat des Gesprächs, oder nicht?“

## **1.4 Anschauungen über die Bewusstseinsentwicklung bezüglich: „ Kleine Dinge-grosse Wirkung“. Wie kann die Beziehungsebene positiv beeinflusst werden?**

In unserer heutigen hochtechnisierten und ausgeklügelt entwickelten Welt hat sich in vergangenen Jahren der Fokus wieder mehr dem Menschen zugewandt:

Es geht wieder darum, dass sich der Mensch in der modernen und scheinbar perfektionierten Umwelt wohlfühlt. Speziell darauf geachtet und professionell betreut wird dieses Ziel des persönlichen Wohlbefindens im Arbeitsumfeld, in welchem der Mensch durchschnittlich 8 Stunden pro Arbeitstag verbringt.

Nebst vielen verschiedenen Möglichkeiten, die es zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes schon gibt oder die sich über die letzten Jahre entwickelt haben, hat auch die Variante der Körpersprache an Bedeutung gewonnen und wird vermehrt beachtet.

Durch viele veröffentlichte Studienerkenntnisse unterstützt, wuchs das Bewusstsein über die Wirkung von kleinen Veränderungen des Standortes; der Grösse, Form oder Orientierung bei Möbeln. Zum Beispiel wurden in Büros oder Werkstätten die Sitzordnungen durch das einfache Umherschieben derTische umgestellt. Es wurde bemerkt, dass es viel angenehmer sei, dem Gegenüber nicht ständig ins Gesicht blicken zu müssen.

Auch im privaten Bereich werden oftmals in einer Wohnung zeitweise die Möbel umgestellt. Dann wird bemerkt, wie sich die Stimmung des Raumes oder das eigene Empfinden in demselben meist positiv verändert.

Nun stellt sich die Frage, ob nur schon ein Umstellen der Möbel bewirken kann, dass wir uns besser / anders fühlen als davor- oder nicht.

Auch wir Menschen besitzen die Fähigkeit das Empfinden einer anderen Person zu beeinflussen. Dies ist abhängig davon, welchen Status sie in den Augen dieser Person besitzen, wie sie sich verhalten und wo oder wie sie stehen.

Wird man sich dieser Tatsache bewusst, wird es ersichtlich, weshalb wir in verschiedenen Situationen mit gleichem Gesprächsinhalt und gleichem Gesprächspartner sehr verschieden reagieren können. Abgesehen von Tagesstimmungen der Gesprächspartner werden solche eigentlich identischen Gespräche auch beeinflusst durch nonverbale Kommunikation. Die nonverbale Kommunikation akzentuiert das Gespräch auf einer meist nicht bewussten Ebene und trägt dazu bei, ob sich die Personen auf einem Konsens einigen können oder ob sie sich nicht verstehen werden. Man könnte die menschliche nonverbale Kommunikation vergleichen mit dem Auslöser der veränderten Stimmung beim Möbel Umstellen: Sie ist nicht leicht in Worte zu fassen, doch ist sie vorhanden. Sie ist meist nicht bewusst sichtbar und doch wirkt sie auf uns.

In der eigenen Stube ist es dasselbe: Das Sofa oder die Wohnwand sehen immer noch genau gleich aus, doch passen sie nach dem Umstellen oft viel besser ins Gesamtbild als davor. Auch im Schlafzimmer wird die Wirkung meist bemerkt: Im Bett am neuen Standort mit der neuen Ausrichtung zum Raum schläft es sich viel besser als vorher, und die Stimmung- das Ambiente- hat sich positiv verändert.

Im Folgenden wird versucht, die nonverbale Kommunikation soweit zu erklären und das Thema zu erhellen, um aufzeigen zu können, was genau dazu beitragen kann, dass das Ambiente auch bei Gesprächen immer stimmt.

## **1.5 Augenmerk auf räumliche Orientierung und Distanz**

Als nonverbale Kommunikation gilt heute jede Art von Mitteilung oder Signal, welche nicht verbal ausgedrückt wird oder als wortersetzende Geste steht.

Dies bedeutet, dass zu nonverbaler Kommunikation sowohl Tonlagen in der Stimme des Sprechers, Gesichtsausdrücke, Handbewegungen, Körperhaltungen, Kleidung und vieles mehr gehört. Um das Thema der nonverbalen Kommunikation im Arbeitsbereich nicht zu unübersichtlich zu gestalten, wird während dieser Abhandlung auf Erklärungen der oben genannten Signale verzichtet und auf ein spezifisches Thema beschränkt.

Das zu bearbeitende Thema wird also lediglich auf die räumliche Nähe und die Orientierung eingegrenzt.

Dies beinhaltet folgende Punkte:

- 1.Nähe zwischen den Personen (Territorialverhalten und Distanzzonen), und
- 2.Orientierung der Personen zueinander.

## 2 Einführung in die Thematik, sowie Modelle als Unterstützung des Verständnisses

Im Folgenden wird der Begriff der nonverbalen Kommunikation erklärt und mit zwei Kommunikationsmodellen ergänzt, um das Verständnis der Thematik zu vergrößern.

### 2.2 Definition verbaler und nonverbaler Kommunikation

Sami Molcho schreibt in seinem Buch „Körpersprache“ den anschaulichen Satz:

*„Der Körper ist der Handschuh der Seele, seine Sprache das Wort des Herzens“.  
Wie ist dies genau zu verstehen?*

Kommunikation kann als sehr weiter Begriff verstanden werden.

Grundsätzlich wird Verbale von nonverbaler Kommunikation unterschieden.

Watzlawick schreibt in seinem zweiten pragmatischen Axiom<sup>2</sup> jeder (menschlichen) Kommunikation Inhalts- und Beziehungsebene zu, wobei erstere digital, letztere vorwiegend analog übermittelt wird.

Was genau bedeutet dies?

Verbale Mitteilungen sind nach Watzlawick vorwiegend als digitale Kommunikation gekennzeichnet, nonverbale Mitteilungen mit analoger Kommunikation. Watzlawick geht davon aus, dass nicht nur das gesprochene Wort (digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen, so genannten analogen Äußerungen etwas mitteilen.

Mit analogen, also nonverbalen Elementen wird vorwiegend die Beziehungsebene vermittelt. Das heißt Folgendes: Die Mitteilung bezieht sich auf die Beziehung zwischen dem Sender der Mitteilung und dem Empfänger der Nachricht. Als Beispiel eignet sich ein verliebtes Pärchen: Weniger mit Worten, als viel mehr mit Gesten wird dem anderen erklärt wie man zu ihm steht.

Mit digitalen, also verbalen Äußerungen wird vorwiegend die Inhaltsebene der Nachricht angesprochen. Dies bedeutet, dass vor allem Sachinhalte ausgedrückt werden, welche auf analoge Weise schwer mitzuteilen wären (Zum Beispiel: „Die Sonne scheint“).

Zur weiteren Erläuterung:

„Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt). Der Inhaltsaspekt stellt das „WAS“ einer Mitteilung dar. Der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Der Beziehungsaspekt zeigt, welche emotionale Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern herrscht. Daraus folgt, dass der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt, denn die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern begrenzt bzw. ermöglicht das gegenseitige Verständnis“<sup>3</sup>

Es ist bei der obigen Definition noch zu beachten, dass mechanische Einflüsse auszuschließen sind: Nicht jede Bewegung, die Menschen ausführen können, zählt zur nonverbalen Kommunikation. Wird das Gesicht einer Person durch äußere Umstände willkürlich oder unwillkürlich in irgendeiner Weise verzerrt, sei es durch Berührung mit Händen oder Gegenständen, durch starken Winddruck beim Autofahren oder durch Zentripetalkräfte, wie es bei Piloten schneller Flugzeuge vorkommen kann, so liegt kein Ausdruck vor. Ihm kann zwar durch den Beobachter Information entnommen werden, aber es handelt sich hierbei nicht um eine aktive Leistung. Wenn Person A Person B fortstößt, handelt es sich ebenfalls nicht um ein Signal von B, sondern lediglich um einen mechanischen Effekt (selbst wenn es eine Form des Kommunikations-Vorgangs wäre).

<sup>2</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Zweites\\_Axiom](http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Zweites_Axiom)

<sup>3</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Zweites\\_Axiom](http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Zweites_Axiom)

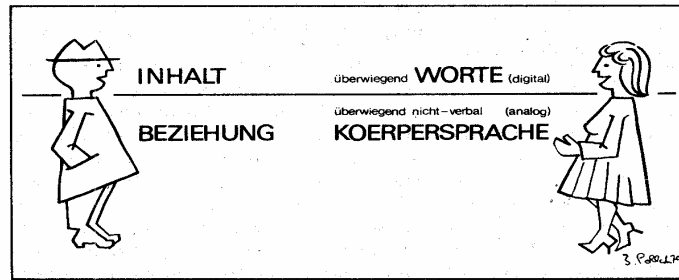


Abbildung 1: Inhalts- und Beziehungsebene (Quelle: Birkenbihl, 1992)

### 2.3 Unterscheidung verbaler und nonverbaler Kommunikation

Zu verbalem Verhalten gehören Sprechakte, sowie geschriebene Worte und Gesten, die Buchstaben und Worte ersetzen. Unter Sprechakten verstehen wir Worte und Sätze. Laute, Tonfall und Lautstärke sind bereits Teil der nonverbalen Kommunikation. Nonverbale Signale können grob unterteilt werden in: Gesten, Kopfbewegungen und andere Körperbewegungen, Körperhaltungen, Gesichtsausdruck, Blickrichtung, räumliche Nähe und Einstellungen, Körperkontakt, Orientierung, Territorium, Tonfall und andere Aspekte in Sprache, Kleidung und Schmuck<sup>4</sup>.

Sprachliche Signale (digital)	Nichtsprachliche Signale (analog)		
Sprechinhalt	Sprechweise	Verhalten	Äußere Erscheinung
	Stimmelage Lautstärke Sprechtempo Sprachmelodie Betonung	Mimik, Blickkontakt Gestik Haltung Distanz zum Gesprächspartner Kopfbewegungen	Kleidung Geruch Frisur Schmuck

Tabelle 1, Sprachliche und nichtsprachliche Signale (Quelle: In Anlehnung an Saul, 1993)

### 2.4 Nicht nicht kommunizieren

Paul Watzlawick erarbeitete mit seinen Mitarbeitern allgemeingültige Grundsätze – sogenannte Axiome, welche in der Kommunikationslehre einen grossen Erklärungswert besitzen.

Das erste Axiom besagt, dass es unmöglich sei, in einer sozialen zwei- oder mehr-Personen-Situation dem Gegenüber keine Botschaften zu senden. Es ergibt sich anders gesagt ergibt die Doppelnegation: „Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren“<sup>5</sup>. Aus Tabelle 1 des vorhergegangenen Kapitels geht dies klar hervor: Es kann nicht eine rein digital gesprochene Mitteilung gesendet werden, ohne dass zum Beispiel gleichzeitig Stimmelage, Lautstärke oder Betonung die Mitteilung auf der Beziehungsebene akzentuiert.

<sup>4</sup> Argyle, Körpersprache und Kommunikation, S. 13

<sup>5</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Erstes\\_Axiom](http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Erstes_Axiom)

Wir wissen nun, dass wir durch nonverbale Kommunikation Mitteilungen an andere Menschen schicken. Es ist somit leicht nachvollziehbar, dass wir bei jedem Versuch, nicht zu kommunizieren, dem anderen dies durch Signale mitteilen und das ist nun bereits wieder eine Mitteilung!

Im Zug, an der Bushaltestelle, im Wartezimmer und in vielen Situationen, bei denen Menschen sich auf den ersten Blick vollkommen unkommunikativ verhalten, wird doch ständig in starkem Maße nonverbal kommuniziert: „Wir kennen uns nicht, also wollen wir nicht miteinander reden.“

Jede Form des Verhaltens hat Mitteilungscharakter.

Daraus lässt sich ableiten, dass eine Person ständig kommuniziert, wenn auch nur in Form von Signalen.

In Anlehnung an das vorangegangene Kapitel, in welchem das 2. Axiom Watzlawick's bereits erklärt wurde (analoge und digitale Beziehungs- und Sach- Inhalte) lassen sich Schlussfolgerungen ziehen:

Erfolgreiche Kommunikation besteht bei Übereinstimmung zwischen der analogen und digitalen Ebene und wenn beide eindeutig sind. Störungen entstehen bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Codierungsarten. Wenn die analoge und die digitale Aussage übereinstimmen, ist die Botschaft kongruent.<sup>6</sup>

Ein Beispiel von nicht erfolgreicher Kommunikation:

Ein Mann sagt zu seiner Frau mit unzufriedenem Unterton dass er sie liebe. während er ihr den Rücken zugekehrt hat.

Das verbale „Ich liebe Dich“ bezieht sich zwar auf die Beziehung der beiden, doch wird es nicht ernst genommen, solange nicht auch die Körpersignale dasselbe kongruent aussagen. Bei abweisenden Signalen wird das Gesagte- wenn auch unbewusst- vom Zuhörenden in Frage gestellt. Bei grenzübergreifenden Mitteilungen spielt die Körpersprache eine wichtige, unterstützende und bestätigende Rolle.

Auszuschließen sind in unserer Betrachtung Kommunikationsformen, wie die Sprache der Gehörlosen. Diese kann zu jeder Zeit, obwohl sie ausschließlich auf nonverbaler Ebene basiert, Inhalts-, oder auch Beziehungscharakter besitzen. Die korrekte Unterscheidung ist in diesem Bereich oft Könnern vorbehalten.

## 2.5 Sender und Empfängermodell

Um Zwischenmenschliche Verständigung noch besser verstehen zu können, bedienen wir uns, wie bei vielen anderen Wissenschaftstheorien, schlicht gehaltenen Modelle.

Ein weiteres Modell mit grossem Erklärungswert ist das Sender und Empfängermodell nach Shannon und Weaver.

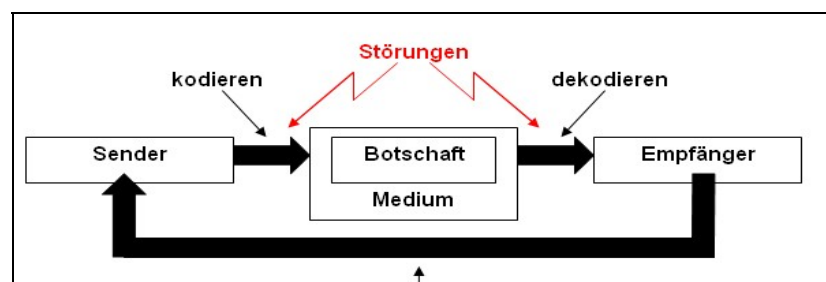


Abbildung 2: Sender und Empfängermodell nach Shannon und Weaver (Quelle: Wikipedia)

<sup>6</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Viertes\\_Axiom](http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick#Viertes_Axiom)



In der Kommunikationstheorie wird gewöhnlich davon ausgegangen, dass es einen Zeichengeber oder Sender (Encoder), einen Mitteilungsinhalt- also eine Botschaft- und einen Zeicheninterpreten oder Empfänger(Decoder) gibt.<sup>7</sup>

Nachfolgende Erläuterung befindet sich in Hobmair`s Pädagogik/ Psychologie, Band 2: Der Sender kodiert (=verschlüsselt) seine Information in bestimmte Zeichen- beispielsweise in Wörter, Mimik, Töne ... Der Sender schickt nun die Information über ein Medium... dem Empfänger zu. Medium bezeichnet den Code mit dem eine bestimmte Information gegeben wird, zum Beispiel Sprache, Mimik, Gestik oder den Blick.

Die gesendeten Informationen werden vom Empfänger dekodiert, das heisst entschlüsselt. Damit die Informationen jedoch richtig verstanden werden, müssen Sender wie Empfänger die gleichen Zeichen und die gleiche Art, wie diese Zeichen miteinander verbunden werden, beherrschen. Eine solche Störung wird ersichtlich bei zwei Personen, die nicht die gleiche Sprache sprechen.

Jede Botschaft löst nun beim Empfänger eine bestimmte Reaktion aus, die dem Sender zu verstehen gibt, ob und in welcher Form die vorangegangene Nachricht bei ihm angekommen ist. An diesem Punkt wird der Empfänger zum Sender und der Kreislauf beginnt von neuem.<sup>8</sup>

Angewandt auf die ganzheitliche, also verbale sowie nonverbale Kommunikation, verhält sich dieses Modell unter Einbezug der Beziehungs- und Inhaltsebenen wie folgt:

Der Sender will dem Empfänger eine bestimmte Nachricht mitteilen. Er kann dies über 2 Kanäle bewerkstelligen:

1.: Über den Kanal der Verbalen Kommunikation, also durch gesprochene, hörbare Worte. Dieser Kanal übermittlelt also eher Inhaltliche Aspekte, ohne besonders auf die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern einzugehen (wobei Geschriebenes und Gesten, die für Buchstaben oder Worte stehen, ebenfalls einzubeziehen wären). Durch klare und direkte Sprache und eindeutigen Mitteilungen können hier Missverständnisse zwischen Sender und Empfänger oft vermieden werden, da unsere Sprache relativ klar definiert ist und dadurch beim Prozess des Encodieren und Decodieren weniger Störungen auftreten sollten.

2.: Über den Kanal der Nonverbalen Kommunikation, also durch vermehrt sicht- oder spürbare Gesten oder Bewegungen.

Auf diesem Kanal wird mehrheitlich das persönliche Verhältnis, also die Beziehung zum Empfänger encodiert und übermittlelt.

Die Möglichkeit von auftretenden Störungen ist auf dieser Ebene weit grösser als über den verbalen Kanal: Da die wenigsten Leute subtile Körpersprache so beherrschen wie ihre eigene Muttersprache, wird auf diesem Kanal nebst einem instinktiven Grundverständnis stark auf persönliche Erfahrungen und Intuition gebaut. Das ist eigentlich nichts Schlechtes, doch ist die Chance um einiges grösser, dass der Decoder eine nonverbale Botschaft anders deutet, als das es der Encoder eigentlich meinte. Dies aus dem einfachen Grund, dass jeder Mensch im Laufe seines Lebens Erfahrungen gemacht und Lehren gezogen hat, welche sein Verständnis prägen.

Ein Beispiel dazu: Will eine Person durch ein Schulterklopfen seine ehrliche Anerkennung mitteilen, kann dies die decodierende Person aufgrund ihrer Erfahrungen auch als ein „Von-oben-herab Geste“ ansehen, und es daher als nicht ganz ernst gemeint empfinden.

---

<sup>7</sup> Argyle, S.20

<sup>8</sup> Hobmair, Pädagogik/ Psychologie, Band 2, S.44

Neuere Studien erklären nun, dass ein enorm grosser Teil unserer Botschaften an unsere Umwelt auf der nonverbalen Ebene stattfinden. Es wird davon ausgegangen, dass ca. 92% (56% Körper und 36% Tonalität) der encodierten Botschaften eines Senders nonverbal sind (!), und nur 8% zugunsten des Nachrichteninhalts über den verbalen Kanal geschickt wird<sup>9</sup>. Eine solche Erkenntnis impliziert die eigentliche Wichtigkeit des nonverbalen Kanals und die Notwendigkeit einer bewussteren Handhabung mit Gesten und Signalen auf nicht verbaler Ebene im Privatbereich wie im Arbeitsfeld.

## **2.6 Kulturbeschränkte Gültigkeit der nonverbalen Kommunikation**

Dass wir innerhalb unserer eigenen Kultur in geregelter und ritualisierter Weise handeln, wird uns erst bewusst, wenn wir in anderen Kulturen oder Kulturkreisen mit Verhaltensmustern konfrontiert werden, die uns befremdlich oder unnatürlich vorkommen. Oder wenn unser eigenes Verhalten zu Missbilligung, unbeabsichtigter Erheiterung und Missverständnissen führt. Dass im interkulturellen Kontext Unterschiede bestehen, daran gibt es keinerlei Zweifel.

Bei allen Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der nonverbalen Kommunikation muss beachtet werden, dass die Studienergebnisse jeweils im betreffenden Kulturkreis zu beschränken sind und nicht zur interkulturellen Verallgemeinerung dienen dürfen. Abgesehen von einigen angeborenen Körpersignalen wie Gesichtsausdrücke für Gefühle (z.B. Lachen oder Weinen) entwickelten die verschiedenen Kulturen in ihrer Geschichte verschiedene Ausdrucksweisen, welche sich markant von anderen Kulturen und Ländern unterscheiden. Speziell im körpersprachlichen Aspekt entstehen dadurch oft Missverständnisse und falsche Interpretationen über den Beziehungsinhalt der Nachricht.

Während zum Beispiel Chinesen oder Japaner den direkten körperlichen Kontakt mit ihren Mitmenschen als eher unangenehm empfinden (Partner, enge Freunde und Familienangehörige ausgeschlossen), pflegen „Kontakt-Kulturen (..) wie Inder und Pakistani<sup>10</sup>“ engen Kontakt als positives Signal, indem sie nah beieinander stehen und sich häufig berühren. Damit vergleichbar ist das amerikanische Auf-die-Schulter-Klopfen oder das europäische intensive Händeschütteln.

Ein spektakuläres Beispiel aus diesem Bereich beschreibt Frau Birkenbihl in ihrer Abhandlung „Signale des Körpers“, in der von einem „indischen Land“ die Rede ist, wo „ein seitliches Bewegen des Kopfes als Zustimmung aufgefasst werden muss“<sup>11</sup>! Hier tritt also das für uns als universal geltende Körpersignal des Kopfschüttelns in gänzlich anderer Form auf und bietet so ein gewichtiges Argument für den kulturunterscheidenden Ansatz bei der Erforschung nonverbaler Kommunikation.

Es wird deshalb darauf hingewiesen, dass bestimmte körpersprachliche Signale zwar in verschiedenen Kulturen auftauchen, dort aber in völlig unterschiedlichem Maße und mit anderer Bedeutung auftauchen können. Die hier behandelten Themen weisen in mitteleuropäischen Ländern eine grosse Gültigkeit auf, wobei sie in anderen, fremden Kulturkreisen weit weniger korrekte Aufschlüsse geben können.

---

<sup>9</sup> Aus: Unterlagen der Resourcing Akademie

<sup>10</sup> Maletzke (1996), S. 78

<sup>11</sup> Birkenbihl (1992), S. 193

### 3 Räumliches Verhalten

Das räumliche Verhalten besteht aus Folgendem: Nähe, Orientierung, Territorialverhalten und Bewegungen innerhalb einer räumlichen Anordnung.<sup>12</sup>

Wir wollen uns, wie anfangs bereits eingegrenzt, vor allem mit der Nähe/ Distanz und der Orientierung zwischen Gesprächspartnern beschäftigen.

#### 3.1.1 Nähe/ Distanz

Mit Nähe/ Distanz ist in diesem Fall der Abstand zwischen 2 Personen während einem Kommunikationsaustausch gemeint. Der Faktor Nähe kann ebenfalls als Territorialverhalten verstanden werden, wobei dann aber nur das Territorium um den eigenen Körper, nicht aber das Territorium des zum Beispiel eigenen Hauses gemeint ist.

Zu unterscheiden sind<sup>13</sup>:

Intime Distanz (etwa Armlänge) Körperkontakt ist leicht, man kann den anderen riechen und dessen Wärme spüren. Man kann flüsternd reden. Wir lassen freiwillig nur ungern fremde Menschen in unsere Intimzone eindringen. Bei ungewolltem Eindringen in die Intimzone unter Platzmangel (vgl. überfüllter Bus, Lift) wird das Gegenüber meist schlichtweg ignoriert, das Gegenüber wird zur Unperson.

Nahdistanz (1-3 Meter) hat sich auf Grund der mittleren Reichweite normal gesprochener Sprache gebildet. Hier kann von lebhafter Kommunikation ausgegangen werden, die andererseits nicht unmittelbar bedrohlich (handgreiflich) werden kann. Es ist die typische Distanz bei gemeinsamer Arbeit.

Öffentliche Distanz (> 3 Meter). Dort bewegen wir uns relativ sicher. Diese Distanz ist eher unpersönlich und eine lautere Stimme ist erforderlich. Wenn ein Restaurant sich langsam füllt, bildet diese Zone regelmäßig die Zellenstruktur der Besetzung von Tischen, und zwar solange, bis der Raum gefüllt oder die attraktiven Plätze besetzt sind. Erst später werden, notgedrungen, soziale und intime Abstände gewählt.

Soziale Bewegungen bei Interaktionen können natürlich durchaus auch Änderungen der Nähe herbeiführen. Die Zonen sind also nicht statisch. Mehrere Untersuchungen haben überdies gezeigt, dass eine grössere Nähe als Sympathie dekodiert wird.

#### 3.1.2 Orientierung

Mit Orientierung ist der Winkel gemeint, in dem jemand einem anderen gegenübersteht. Es bezieht sich auf die Orientierung des Körpers, nicht des Kopfes oder der Augen.

Besteht die Möglichkeit, individuell zu wählen, kann die Orientierung ebenfalls als nonverbale Kommunikation angesehen werden<sup>14</sup>.

Das Sitzen vis-à-vis, Blick in Blick, bedeutet, dass man sich ganz dem Gegenüber widmet. Diese Aufmerksamkeit kann sachbezogen wie auch gefühlsbezogen sein. In Verhandlungen heisst diese Sitzposition schlicht: Man will sich in der Sache konfrontieren und aus der jeweiligen Interessenlage den gemeinsamen Punkt finden.

Das Sitzen über Eck, meist in einem Winkel von 90 Grad, aber nahe beieinander- eröffnet einen grösseren Spielraum der Verhaltensmöglichkeiten. Es entsteht eine beweglichere, weniger auf Konfrontation ausgelegte Gesprächssituation.

Die Gefahr einer unbeabsichtigten Verhärtung ist im Gegensatz zur Visavis- Stellung geschmälert und man erhält die Gelegenheit sich auf eigene Gedanken und Gefühle zu

---

<sup>12</sup> Argyle, Körpersprache und Kommunikation, S.281

<sup>13</sup> Aus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbal>

<sup>14</sup> Argyle, Körpersprache und Kommunikation. S.282

konzentrieren. Da man sich nicht mehr direkt konfrontiert gegenüber sitzt, ist der eventuell erlebte Zwang, den Gesprächspartner ständig direkt betrachten zu müssen um nicht abweisend oder scheu zu wirken, gebannt. In dieser Stellung wird akzeptiert, dass auch einmal geradeaus, und das heisst am Gesprächspartner vorbei oder von ihm weg geschaut wird<sup>15</sup>. Es kann in dieser Situation auch von der Möglichkeit eines psychologischen Fluchtweges gesprochen werden, den man durch diese „demokratische“ Sitzordnung erhält, indem man nicht gezwungen wird, dem Gegenüber ständig in die Augen zu sehen. Als passendes Beispiel bietet sich eine soziale Beratungsstelle an: Was früher bei Beamtenbüros meist als legitim galt hat sich in den letzten Jahren verändert. Anfänglich „verschanzte“ sich der Beamte hinter seinem Schreibtisch- was Macht und Autorität verkörpert- und der Ratsuchende trat direkt vor ihn. Heute sitzt Ratsuchende meist seitlich, im rechten Winkel zum Schreibtisch des Beamten und damit ist der frontale Einschücherungscharakter dieser Amtsbegegnung gemildert.

### 3.2 Anwendung der Theorien an einem Fallbeispiel

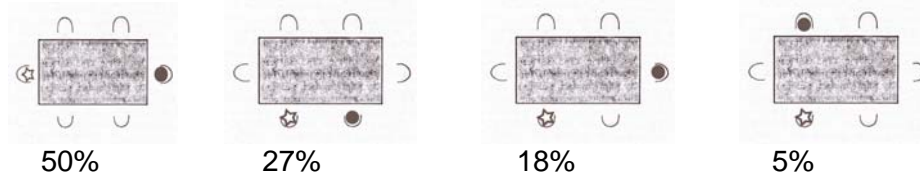
Um die These, nonverbale Kommunikation via Orientierung und Distanz habe eine Wirkung, zu beweisen wurde eine Umfrage mit insgesamt 31 Personen durchgeführt. Die Fragebögen wurden im Grossbetrieb Rockwell Automation in Aarau verteilt. Dieser internationale Produktionsbetrieb hat im administrativen Teil viele Mitarbeiter. Ihnen wurde ohne vorangehende Erklärungen und Erläuterungen zum Thema ein vereinheitlichter Fragebogen ausgehändigt wurde. Neun Personen der Teilnehmer sind Vorgesetzte, welche Erfahrung in Mitarbeitergesprächen haben. 22 Personen sind in einem normalen Angestelltenverhältnis und mehrheitlich mit Ihren Vorgesetzten per Du. Die grosse Mehrheit der Mitarbeiter waren Frauen, die meisten Vorgesetzten Männer. Die Fragen selbst bezogen sich immer auf die Problematik eines rechteckigen Tisches mit sechs Stühlen. Es handelte sich immer um ein Mitarbeitergespräch, an welchem nur der Vorgesetzte und der entsprechende Mitarbeiter anwesend waren. Einerseits durften Sitzordnungen je nach gegebener Situation frei gewählt werden, andererseits wurde bei vorgegebenen Sitzordnungen das jeweilige gefühlsmässige Empfinden der Situation erfragt.

### 3.3 Fallbeispiel bezogen auf Distanz/ Nähe

Betrachtet wurde die Distanz zwischen den Gesprächspartnern und deren gefühlsmässige Interpretation. Macht es einen Unterschied, ob der geschäftliche Gesprächspartner an einem länglichen rechteckigen Tisch in der Nähe sitzt, oder ob er am anderen Ende des Tisches sitzt- und wenn ja, welchen? Wie würde grosse Distanz von Mitarbeitern empfunden werden- und wie sehr kleine?

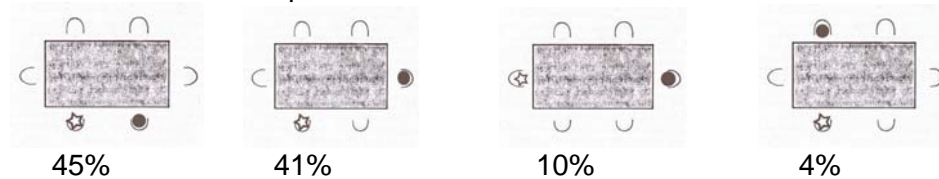
Aus den Testergebnissen, welche sich ausschliesslich auf die Aussagen der Mitarbeiter beziehen, ging folgendes hervor:

Auf die Frage, welche Sitzordnung als unpassendst empfunden wurde, gab der Grossteil der Befragten an, dass dies der Fall bei distanzierterem Gegenübersitzen- also über die lange Seite des Tisches- sei. Die restlichen Personen empfanden das Nebeneinander sowie die seitlich distanzierte Sitzordnung als für das Geschäftsgespräch am unpassendsten.



<sup>15</sup> Samy Molcho, Körpersprache, ab S. 110

Am unangenehmsten empfanden die Erfragten jedoch ganz andere Sitzordnungen. Die Mehrheit fühlte sich bei parallelen- nahen und seitlich- distanzierteren Sitzordnungen in Bezug auf ein formelles Gespräch am unwohlsten.



### 3.4 Fallbeispiel bezogen auf die Orientierung

In der durchgeführten Studie erhielt auch der Aspekt der Orientierung eine starke Gewichtung. Mitarbeiter wie auch Vorgesetzte wurden hier gleichermassen befragt. In der Annahme eines positiven sowie eines negativen Mitarbeitergespräches erfragte man die erwünschte/ bevorzugte Sitzordnung. Wählt man für ein schwieriges (negativeres) Gespräch eine andere Orientierung als für eine einfache, positivere Besprechung zu zweit? Fühlen sich die Gesprächspartner in den beiden Situationen in seitlicher oder frontaler Stellung wohler? Durch eine Gegenüberstellung der Meinungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter zeigte sich zusätzlich, ob in der Praxis Unterschiede bestehen zwischen den Optimalvorstellungen beider Seiten.

<u>Bevorzugte Sitzordnungen</u>	<u>Aus Sicht des Mitarbeiters</u>	<u>Aus Sicht des Vorgesetzten</u>																
<u>Positives Mitarbeitergespräch</u>	<table border="1"> <tr><th>Stellung</th><th>Prozent</th></tr> <tr><td>Nebeneinander</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Seitlich, nah</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Gegenüber, nah</td><td>66%</td></tr> </table>	Stellung	Prozent	Nebeneinander	0%	Seitlich, nah	35%	Gegenüber, nah	66%	<table border="1"> <tr><th>Stellung</th><th>Prozent</th></tr> <tr><td>Nebeneinander</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Seitlich, nah</td><td>45%</td></tr> <tr><td>Gegenüber, nah</td><td>44%</td></tr> </table>	Stellung	Prozent	Nebeneinander	10%	Seitlich, nah	45%	Gegenüber, nah	44%
Stellung	Prozent																	
Nebeneinander	0%																	
Seitlich, nah	35%																	
Gegenüber, nah	66%																	
Stellung	Prozent																	
Nebeneinander	10%																	
Seitlich, nah	45%																	
Gegenüber, nah	44%																	
<u>Negatives Mitarbeitergespräch</u>	<table border="1"> <tr><th>Stellung</th><th>Prozent</th></tr> <tr><td>Nebeneinander</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Seitlich, nah</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Gegenüber, nah</td><td>100%</td></tr> </table>	Stellung	Prozent	Nebeneinander	0%	Seitlich, nah	0%	Gegenüber, nah	100%	<table border="1"> <tr><th>Stellung</th><th>Prozent</th></tr> <tr><td>Nebeneinander</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Seitlich, nah</td><td>55%</td></tr> <tr><td>Gegenüber, nah</td><td>35%</td></tr> </table>	Stellung	Prozent	Nebeneinander	10%	Seitlich, nah	55%	Gegenüber, nah	35%
Stellung	Prozent																	
Nebeneinander	0%																	
Seitlich, nah	0%																	
Gegenüber, nah	100%																	
Stellung	Prozent																	
Nebeneinander	10%																	
Seitlich, nah	55%																	
Gegenüber, nah	35%																	

Aus der obigen Statistik kann folgendes abgeleitet werden:  
 Im positiven Mitarbeitergespräch wählten 66% der Mitarbeiter die nahe Gegenüberstellung als angenehmste Sitzstellung. Dem gegenüber sind es nur 44% der Vorgesetzten, welche diese Sitzordnung bevorzugten. Die seitlich nahe Stellung am Tisch gehörte für beide Parteien ebenfalls zu einer angenehmen Stellung.  
 Im negativen Mitarbeitergespräch zeigte sich ein grösseres Unterschied:  
 Die Vorgesetzten wählten mit 55% die seitlich nahe Winkel- Stellung als bevorzugte Orientierung. Bei den Mitarbeitern wurde bei einem unangenehmen, negativen

Mitarbeitergespräch fast einstimmig (11 von 12 Teilnehmern) die nahe Gegenüberstellung gewählt.

Zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten besteht in diesem Fallbeispiel also keine Übereinstimmung bezüglich der Orientierung bei negativen Gesprächen. Die Angestellten fühlten sich in konfrontierender Stellung wohler als in freundschaftlich seitlicher.

Aus den oben gezeigten Erhebungen kann man ersehen, wie sich bei verschiedener Ausgangslage unterschiedliche Orientierungsfavoriten hervorheben. Die Unterschiede sind zwar nicht markant, doch tragen sie dennoch zum Verständnis bei. Wir uns unbewusst bei verschiedenen Situationen anders am Gesprächspartner orientieren können.

Bei der Befragung wurde zusätzlich zu den geschäftsbezogenen Fragen auch nach den privaten Gewohnheiten bezüglich der Orientierung geforscht.

Interessant ist der Vergleich zwischen den privaten Gewohnheiten und den geschäftlichen Vorlieben bei Mitarbeitern: Es kam zu Tage, dass ein Grossteil der Mitarbeiter, nämlich 64%, im privaten Kreis meist seitlich zueinander sitzen. 31% bevorzugten die nahe Gegenüberstellung. Im Geschäftsverkehr ist es laut der Fallstudie jedoch umgekehrt: Mitarbeiter fühlen sich dort in der Gegenüberstellung wohler.

Die zeugt wiederum von der Realität nonverbaler Kommunikation: Auch Orientierung würde je nach Situation unterschiedlich eingesetzt, bei Freunden anders als bei Arbeitskollegen und Vorgesetzten.

Bei den Vorgesetzten waren die Ergebnisse der Befragung genau umgekehrt: Die Mehrheit sässe in privaten Gesprächen einander gegenüber und nur 33% sässen im Winkel zum andern. Diesen Unterschied der Gewohnheiten liesse sich durch den Fakt, dass bei den Mitarbeitern mehrheitlich Frauen und bei den Vorgesetzten mehrheitlich Männer sind, relativieren: Durch verwandte Studien sei durchgehend festgestellt worden, dass Frauen lieber über eine Ecke oder Seite an Seite sitzen<sup>16</sup>. Dies würde diesen Unterschied erklären.

### 3.5 Zusammenfassung der Fallstudie

Unter Einschluss aller Daten der Fallstudie „Rockwell Aarau“ kann man folgendes aussagen: Die bevorzugtesten Sitzordnungen an einem rechteckigen Tisch mit 6 Stühlen sind:



wobei in positiven sowie speziell in negativen Mitarbeitergesprächen erstere Orientierung bei Mitarbeitern bevorzugt wurde. Die gewinkelte Sitzordnung (zweites Bild) wird von Mitarbeitern aber im privaten Rahmen vermehrt eingesetzt.

Die von Mitarbeitern am unangenehmst empfundene Orientierung ist das parallele Nebeneinander und eine seitlich distanzierte Haltung. Unpassendst empfunden wurde mehrheitlich eine distanzierte Gegenüberstellung. (siehe Kap. 4.3)

Die Distanz als Nonverbales Signal äussert sich ebenfalls in dieser Anschauung: Die grosse Nähe eines nebeneinander Sitzens wirkt als unangenehm. Eine zu grosse Distanz hingegen ist auch nicht opportun, da sie als unpassend empfunden wird. Es liegt in diesem Fall wohl daran, dass ein gewisser Kontakt zum Gegenüber fehlt, wenn beide weit auseinander sitzen.

<sup>16</sup> Argyle, S.300

#### **4 Abschliessende Zusammenfassung, Interpretation und Fazit**

Auf der Erkenntnis beruhend, dass wir Menschen nicht in der Lage sind, nicht zu kommunizieren, können wir verstehen, weshalb auch Gesten, Körperhaltungen, Orientierung und Distanz einen Einfluss auf unser Verständnis des anderen hat. Durch Watzlawick's Theorie von Inhalts- und Beziehungsebene wird dies besonders ersichtlich. Sie zeigt, dass das Verständnis des andern davon abhängt, wie die Beziehung zum Gesprächspartner ist. Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt). Der Beziehungsaspekt einer Nachricht zum Gesprächspartner wird nach Watzlawick vorwiegend durch analoge, körpersprachliche und nicht durch digitale Signale mitgeteilt.

Aufbauend auf der Erkenntnis, wie stark sich die nonverbalen Signale auf zwischenmenschliche Kommunikation auswirken, ist es folglich logisch, dass auch im Arbeitsfeld dieser Aspekt mit einbezogen werden sollte. Je nachdem, wie an einem Tisch gegessen wird, zeigt dies unbewusst etwas über die Beziehung der Gesprächspartner aus Sicht des Senders. Der Sender ist im Fall des räumlichen Verhaltens an einem Tisch derjenige, welcher die Sitzordnung vornehmlich steuert, also der Vorgesetzte.

Einfache Möglichkeiten, um eine angenehmere Gesprächsbasis, zu schaffen, ist zum einen das Verändern der Distanz zwischen den Personen, zum andern die vernünftige Anpassung der räumlichen Orientierung an das Gesprächsthema (sei es positiv oder ernster).

Ist die Distanz in einer Diskussion zu gross, wird diese als unpersönlich und unpassend empfunden. Sind aber die Gesprächspartner zu nahe beieinander, kann dies ebenfalls als unangenehm empfunden werden und den Gesprächsablauf empfindlich stören. Bei der räumlichen Orientierung zeigt sich, wie die frontale Sitzordnung auf viele Personen eine andere Wirkung hatte als die seitliche. Ob der Gesprächspartner gegenüber sitzt, oder er sich übers Eck mit uns unterhält, kann verschieden gedeutet werden. Die seitliche Sitzordnung wird vor allem unter Freunden und in positiven Gesprächen bevorzugt. Die frontale Sitzordnung wird eher bei Gesprächen ernsterer Natur eingesetzt. An einem Fallbeispiel wurden diese beiden Ableitungen weitgehend bestätigt (siehe Kap 4.3 +4.4).

Nennenswerte Unterschiede zeigten sich nur bei der fiktiven Annahme eines ernsteren Mitarbeitergesprächs. Das heisst aus der Sicht der Vorgesetzten ist eine seitliche Orientierung passender, die Mitarbeiter wählten aber fast einstimmig die Gegenüberstellung. Solche Unterschiede zeigen uns, wie oft noch heute kleine Missverständnisse entstehen, welche sich ohne unser Wissen während Gesprächen zutragen können.

Subtile, nonverbale Signale scheinen vielleicht nicht beachtenswert, doch fällt ihnen vor allem in Bezug auf das Berufleben mehr Gewicht zu, als wir denken. Da pro Woche meist über 40 Stunden gearbeitet wird, sollte es uns wichtig sein, auch die besprochenen feinmaschigeren Verhaltensweisen miteinzubeziehen.

Die offene Frage, wo der Mitarbeiter sitzen wolle, kann bewirken, dass sich eine Gesprächssituation viel entspannter zutragen kann. Vor allem bei eher scheueren Gesprächspartnern kann diese Wahlfreiheit einiges bewirken.

Soll eine freundlich gemeinte Mitteilung oder ein konstruktiver Ratschlag auch als solcher erkannt werden, spricht man die Person am bestem seitlich darauf an, um Missverständnisse vermeiden zu können. Sie wird diese Mitteilungen bestimmt eher annehmen können, da auf nonverbaler Basis keine gegnerisch frontale Kampfstellung dazu eingenommen wurde.

#### **Fazit:**

Ein bewusstes Einbeziehen, sowie Beachten und Beobachten der nonverbalen Kommunikation im Berufs- und Privatleben wäre ein Schritt zum besseren Verständnis im zwischenmenschlichen Bereich und ein Beitrag, einander besser verstehen zu lernen.

## 5 Anhang

### Quellenverzeichnis:

- Titelbild: 20 Minuten, (September `06).
- Abb. 1: Inhalts- und Beziehungsebene (Quelle: Birkenbihl, 1992).
- Tabelle 1: Sprachliche und nichtsprachliche Signale (Quelle: In Anlehnung an Saul, 1993).
- Abb. 2: Sender- und Empfängermodell nach Shannon und Weaver (Quelle: Wikipedia).

### Literaturverzeichnis:

- **Argyle**, M (1975). Bodily Communication. London, Methuen & Co Ltd.
- **Betschart**, M. (2004). Unterlagen der Resourcing Akademie. Seengen.
- **Birkenbihl**, V. F. (1992). Signale des Körpers: Körpersprache verstehen. München/Landsberg am Lech, mvg-verlag im verlag moderne industrie.
- **Hobmair**, H. (2005). Pädagogik/ Psychologie, Band 2. Troisdorf, EINS.
- **Maletzke**, G. (1996). Interkulturelle Kommunikation – zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen. Westdeutscher Verlag GmbH.
- **Molcho**, S. (1983). Körpersprache. München, Goldmann- Verlag.

### Internet:

- Distanzen: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbal>
- Watzlawick: <http://de.wikipedia.org/wiki/Watzlawick>