

LEITFADEN FÜR INHABER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Was im Meeting niemand sagt.

Die 7 mimischen Einwandssignale –
erkennen, ansprechen, klären.



MILAN BLAGOJEVIĆ

EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

milanblagojevic.de

Ein Nicken ist noch keine Zusage.

Sie stellen eine Entscheidung vor. Alle nicken. Drei Wochen später stockt die Umsetzung – und plötzlich gibt es Gründe, die vorher niemand genannt hat.

Die meisten Einwände in Organisationen werden nicht ausgesprochen. Nicht aus bösem Willen, sondern weil die Hierarchie, die Gruppe oder die Uhr dagegen sprechen. Wer einen Einwand nicht äußert, hat ihn trotzdem. Er kommt später zurück: als Verzögerung, als Dienst nach Vorschrift, als Gespräch auf dem Flur.

Das Gesicht verrät solche Einwände oft früher als jedes Wort. Die Muskeln der Mimik reagieren schneller, als wir sie bewusst steuern können. Wer diese Bewegungen kennt, kann den Einwand dann ansprechen, wenn er noch billig zu klären ist – im Gespräch selbst.

125–200 ms

So kurz sind manche Gesichtsausdrücke. Entdeckt wurden diese Mikroexpressionen in den 1960er Jahren von Haggard und Isaacs bei der Auswertung von Gesprächsvideos in Zeitlupe.

unter Druck

Gerade in den Momenten, in denen es darauf ankommt – Verhandlung, Konflikt, Zeitdruck – sinkt unsere Fähigkeit, andere richtig einzuschätzen. Bewusstes Wissen gleicht das aus.

Videocall

Am Bildschirm sehen Sie Gesichter größer und frontaler als am Konferenztisch. Ein Vorteil, den die wenigsten nutzen.

So nutzen Sie diesen Leitfaden: Lesen Sie zuerst die fünf Spielregeln. Dann jeweils ein Signal pro Tag – mit Bild, Bedeutung, einer typischen Führungssituation und einem Satz, den Sie direkt verwenden können. Auf Seite 13 finden Sie alles auf einer Seite zum Ausdrucken.

Fünf Spielregeln

1 Ein Signal ist ein Hinweis, kein Beweis.

Mimik zeigt, dass gerade etwas in der Person passiert – nicht, warum. Behandeln Sie jede Beobachtung als Hypothese, die Sie im Gespräch prüfen.

2 Kennen Sie das Normalgesicht.

Manche Menschen ziehen ständig die Brauen zusammen oder haben ein schiefes Lächeln. Aussagekräftig ist die Veränderung gegenüber dem Normalzustand dieser Person.

3 Sprechen oder zuhören?

Dieselbe Bewegung bedeutet beim Reden oft nur Betonung. Beim Zuhören ist sie eine Reaktion auf das, was Sie gerade sagen – und damit ein möglicher Einwand.

4 Merken Sie sich den Moment.

Entscheidend ist, was Sie gesagt haben, als das Signal kam. Genau über diesen Punkt müssen Sie reden.

5 Nie deuten, immer fragen.

Sagen Sie nie: „Sie pressen gerade den Mundwinkel ein.“ Benennen Sie Ihren Eindruck und stellen Sie eine offene Frage. Das wirkt aufmerksam, nicht überwachend.



Das Normalgesicht – Ihr Vergleichsmaßstab für alle folgenden Signale.

1

Augenbrauen zusammengezogen



WORAN SIE ES ERKENNEN

Die Brauen wandern nach unten und zueinander. Zwischen ihnen entsteht eine senkrechte Falte, der Blick wird fester.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- Irritation oder Skepsis
- leichter oder kontrollierter Ärger
- oft auch nur: Die Person denkt angestrengt nach

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie erklären im Teammeeting eine neue Priorisierung. Ihre Teamleiterin hört zu – und die Brauen ziehen sich zusammen.

IHR NÄCHSTER SATZ

Tempo raus, kurze Pause. Dann: „Das ist gerade viel auf einmal. Was ist für Sie daran noch nicht schlüssig?“

NICHT VERWECHSELN MIT

Blendung, schlechtes Licht, ein zu kleiner Bildschirm im Videocall. Und: reine Konzentration ist kein Einwand.

2

Augenbrauen hochgezogen



WORAN SIE ES ERKENNEN

Beide Brauen gehen nach oben, auf der Stirn erscheinen Querfalten, die Augen öffnen sich weiter. Variante: Nur die äußere Seite einer Braue hebt sich.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- beim Zuhören: Zweifel, Ungläubigkeit, Erstaunen
- einseitig: Skepsis
- nur leicht angehoben: Interesse

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie nennen im Führungskreis das Umsatzziel für das nächste Jahr. Zwei Kollegen ziehen die Brauen hoch, der Kopf geht leicht nach vorn.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Die Zahl überrascht Sie vielleicht. Wie realistisch schätzen Sie sie ein – ehrlich?“

NICHT VERWECHSELN MIT

Betonung beim eigenen Sprechen. Achten Sie darauf, ob die Person gerade redet oder zuhört.

3

Oberlippe angehoben



WORAN SIE ES ERKENNEN

Die Oberlippe zieht nach oben, die Falte vom Nasenflügel zum Mundwinkel vertieft sich. Manchmal werden die oberen Zähne sichtbar.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- Ablehnung, Abneigung – „das schmeckt mir nicht“
- beim Zuhören: Widerspruch zu dem, was Sie gerade sagen

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie stellen eine neue Regel vor: feste Präsenztage, ein neues Reporting, eine geänderte Freigabe. Ein erfahrener Mitarbeiter hebt die Oberlippe.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Ich habe den Eindruck, das passt Ihnen nicht ganz. Was stört Sie daran am meisten?“

NICHT VERWECHSELN MIT

einem Lächeln mit sichtbaren Zähnen – dort heben sich die Mundwinkel mit, und die Augen sind beteiligt.

4

Nase gerümpft



WORAN SIE ES ERKENNEN

Der Nasenrücken kräuselt sich, an der Nasenwurzel entstehen Querfalten, die Augen werden schmaler.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- Ablehnung
- häufig: „Das halte ich in der Umsetzung für schwierig.“
- bei Zahlen: Ein Preis oder Budget wirkt zu hoch

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie sagen: „Bis Ende des Quartals ist die Umstellung abgeschlossen.“ Der Projektleiter rümpft kurz die Nase.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Was müsste passieren, damit dieser Termin wirklich hält?“

NICHT VERWECHSELN MIT

Brille zurechtrücken, Juckreiz. Diese Bewegung kann man auch bewusst machen – sie ist deshalb weniger zuverlässig als die anderen.

5

Mundwinkel einseitig eingepresst



WORAN SIE ES ERKENNEN

Ein Mundwinkel spannt sich an und wird leicht nach innen gezogen. Das Gesicht wirkt schief, oft mit einem kleinen Grübchen auf einer Seite.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- Überlegenheit: „Das sehe ich anders – und besser.“
- Unentschlossenheit oder Zweifel
- beidseitig, oft mit Augenrollen: „Ich bin bedient.“

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ihr bester Fachexperte hört Ihre Begründung für eine Entscheidung, die er fachlich anders treffen würde.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Sie sehen das fachlich vermutlich anders. Ich möchte Ihre Sicht hören, bevor wir das festlegen.“

NICHT VERWECHSELN MIT

einem verlegenen, schiefen Lächeln – oder einer Asymmetrie, die zum Gesicht dieser Person einfach dazugehört.

6

Facial Shrug



WORAN SIE ES ERKENNEN

Das Schulterzucken des Gesichts: Die Brauen gehen kurz hoch, die Mundwinkel nach unten, das Kinn schiebt sich leicht vor. Oft nur angedeutet.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- „Ich weiß es nicht“ / „Ich bin unsicher“
- beim Zuhören: Ungläubigkeit oder Verneinung
- zusammen mit Nicken: anerkennende Zustimmung

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie delegieren eine Aufgabe: „Schaffen Sie das bis Freitag?“ – „Ja, klar.“ Dazu ein kurzer Facial Shrug.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Ihr Ja klang noch nicht ganz sicher. Was bräuchten Sie, damit es sicher wird?“

NICHT VERWECHSELN MIT

der anerkennenden Variante: Kommt der Ausdruck mit einem Nicken, heißt er eher „nicht schlecht“.

7

Lippen geschürzt



WORAN SIE ES ERKENNEN

Die Lippen werden nach vorn geschoben und leicht zusammengepresst – wie beim Abwägen.

WAS ES BEDEUTEN KANN

- Die Person wägt innerlich ab
- sie sucht eine Idee oder hat schon eine
- beim Zuhören oft: anderer Standpunkt, eine Alternative im Kopf

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie präsentieren Ihrem Führungsteam Ihre Lösung für ein Problem. Eine Kollegin schürzt die Lippen und schaut zur Seite.

IHR NÄCHSTER SATZ

„Sie haben vermutlich schon eine andere Idee. Lassen Sie hören.“

NICHT VERWECHSELN MIT

neutralem Nachdenken. Achten Sie auf den Kopf: Wiegen heißt Abwägen, Schütteln heißt Einwand, Nicken heißt Interesse.

Erkennen ist die halbe Arbeit. Ansprechen die andere.

1

WAHRNEHMEN

Sie bemerken ein Signal. Merken Sie sich den Satz, bei dem es kam. Reden Sie nicht einfach weiter – aber reagieren Sie auch nicht hektisch.

2

ANSPRECHEN

Benennen Sie Ihren Eindruck als Frage, nicht als Feststellung. Damit geben Sie der Person die Erlaubnis, den Einwand auszusprechen.

3

KLÄREN

Hören Sie zu, ohne sich zu verteidigen. Machen Sie den Einwand konkret – und halten Sie fest, was daraus folgt.

BAUSTEINE, DIE FAST IMMER PASSEN

„Wenn ich es richtig sehe, haben Sie noch Zweifel. Woran?“

„Ich habe den Eindruck, da ist noch etwas offen – täusche ich mich?“

„Was müsste anders sein, damit Sie voll dahinterstehen?“

„Was wäre Ihr Einwand, wenn Sie ganz offen sein dürften?“

In großer Runde? Nicht jedes Signal gehört vor die Gruppe. Notieren Sie es und holen Sie es im Vier-Augen-Gespräch nach: „Mir ist vorhin aufgefallen, dass Sie beim Thema Termin skeptisch wirkten. Wie sehen Sie das?“ Manchmal ist es auch richtig, die Privatsphäre des anderen zu respektieren und nichts zu sagen. Dann haben Sie trotzdem eine Information gewonnen.

Höflich oder wirklich zufrieden?

Am Ende eines Gesprächs lächeln fast alle. Die Frage ist, welches Lächeln Sie sehen.

HÖFLICHES LÄCHELN

Nur der Mund arbeitet: Die Mundwinkel gehen hoch, die Augen bleiben unbeteiligt. Es zeigt Freundlichkeit – keine Zustimmung.

ECHTES LÄCHELN

Zusätzlich spannt sich der Ringmuskel um das Auge an. Die äußeren Brauen senken sich leicht, an den Augenwinkeln entstehen kleine Fältchen.

Praxis: Achten Sie beim Abschluss eines Mitarbeitergesprächs oder einer Vereinbarung auf die Augen. Sehen Sie nur ein höfliches Lächeln, fragen Sie lieber noch einmal nach: „Ist das für Sie eine gute Lösung – oder nur eine akzeptable?“

Ihr 14-Tage-Training

Tag 1–5

Ohne Risiko üben. Schauen Sie täglich 10 Minuten Talkshows oder Interviews, gern ohne Ton. Pro Tag nur ein Signal suchen.

Tag 6–10

Beobachten im Alltag. In Meetings, die Sie nicht selbst leiten. Notieren Sie, bei welchem Satz welches Signal auftaucht.

Tag 11–14

Ansprechen. In eigenen Gesprächen pro Termin ein Signal aufgreifen – mit einer der Fragen von Seite 11.

Anfangs bekommen Sie vom Inhalt weniger mit, weil Ihre Aufmerksamkeit beim Gesicht ist. Das legt sich nach wenigen Tagen – dann läuft die Wahrnehmung nebenbei.

Die 7 Signale auf einen Blick



1. Augenbrauen zusammengezogen

Irritation oder Skepsis

„Das ist gerade viel auf einmal. Was ist für Sie daran noch nicht schlüssig?“



2. Augenbrauen hochgezogen

beim Zuhören: Zweifel, Ungläubigkeit, Erstaunen

„Die Zahl überrascht Sie vielleicht. Wie realistisch schätzen Sie sie ein – ehrlich?“



3. Oberlippe angehoben

Ablehnung, Abneigung – „das schmeckt mir nicht“

„Ich habe den Eindruck, das passt Ihnen nicht ganz. Was stört Sie daran am meisten?“



4. Nase gerümpft

Ablehnung

„Was müsste passieren, damit dieser Termin wirklich hält?“



5. Mundwinkel einseitig eingepresst

Überlegenheit: „Das sehe ich anders – und besser.“

„Sie sehen das fachlich vermutlich anders. Ich möchte Ihre Sicht hören, bevor wir das festlegen.“



6. Facial Shrug

„Ich weiß es nicht“ / „Ich bin unsicher“

„Ihr Ja klang noch nicht ganz sicher. Was bräuchten Sie, damit es sicher wird?“



7. Lippen geschürzt

Die Person wägt innerlich ab

„Sie haben vermutlich schon eine andere Idee. Lassen Sie hören.“

Merksatz

Hinweis, kein Beweis. Veränderung zählt. Beim Zuhören achten. Nie deuten – immer fragen.



MILAN BLAGOJEVIĆ
EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ÜBER DEN AUTOR

Milan Blagojević

Ich begleite Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte in Phasen von Wachstum und Veränderung – mit Executive Coaching, Organisationsentwicklung und Bewusstseinsanalyse.

18+ Jahre Praxis in Softwareentwicklung, Technik und Organisation. Seit 2017 selbst in Führungsverantwortung für internationale Teams. Zertifizierte Ausbildungen in Coaching, Gesprächsführung und Persönlichkeitsdiagnostik, darunter Mimikresonanz Professional. 2.000+ Coachingstunden, 200+ Trainings.

IHR NÄCHSTER SCHRITT

Welches Gespräch steht bei Ihnen gerade an?

Eine schwierige Entscheidung, die Sie vertreten müssen. Ein Mitarbeiter, der „ja“ sagt und „nein“ meint. Ein Führungsteam, das im Meeting zustimmt und danach bremst. Im vertraulichen Erstgespräch schauen wir uns Ihre Situation an – und klären, ob und wie ich Sie unterstützen kann. Kostenlos und unverbindlich.

Vertrauliches Erstgespräch buchen

milanblagojevic.de/buchung