

Auszug aus: Przybylski, F. (2018). Erfolgreiche Verhandlungen mit dem 3D-Effekt. Wiesbaden: Springer Gabler.

---

## Erfolgreiche Verhandlungen mit dem 3D-Effekt

Leseprobe

---

Frank Przybylski

# Erfolgreiche Verhandlungen mit dem 3D-Effekt

Leitfaden für die Praxis im B2B-Vertrieb

Mit Zeichnungen von Jörg Schmidt

 Springer Gabler

Frank Przybylski  
DVAK Deutsche Vertriebs Akademie GmbH  
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-21113-4      ISBN 978-3-658-21114-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21114-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Zeichnungen: Jörg Schmidt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Wer wagt, gewinnt.*

Leseprobe

---

# Vorwort

*Der Weise ist friedliebend, aber er kennt keine Kompromisse. Der  
gewöhnliche Mensch macht Kompromisse, aber ist nie friedliebend.*

Konfuzius

Dieses Zitat von Konfuzius gibt am besten den ersten Auslöser für dieses Buch wieder. Das Wort „Kompromiss“ und die immer wiederkehrenden Diskussionen, ob der Kompromiss gleich einer Win-win-Situation ist. Mein Gedanke in diesen Diskussionen war oft: „Diese Diskussionen sind druckreif.“ Der zweite Auslöser war die Frage meiner Seminarteilnehmer, welches Buch ich zum Thema „Verhandlungen“ empfehlen würde. Ich musste immer wieder mit einer langen Liste von Büchern antworten. Als ich Freunden und Kollegen von der Idee erzählte, ein Buch rund um das Thema „Verhandlungen“ zu schreiben, reichte das Spektrum der Reaktionen von: „Gibt es das denn nicht schon?“, bis hin zu „Das wird aber auch Zeit.“ Und genau dieses Spektrum spiegelt auch wider, was ich selbst über dieses Buchprojekt dachte, bevor ich mit einem ersten Grobkonzept begann. Ja, es gibt bereits Bücher, die sich mit Verhandlungen und Verhandlungstechniken beschäftigen. Aber irgendwie waren diese Bücher für mich bisher unvollständig. Jedes Buch für sich hat seine Daseinsberechtigung, und die Kollegen haben auf teils spannende Art und Weise niedergeschrieben, welche Aspekte Sie in Verhandlungen berücksichtigen können bzw. sollten. Und dennoch. Es fehlte mir persönlich immer irgendetwas.

## **Wie dieses Buch entstand**

Die Idee für dieses Buch besitzt tatsächlich einen klar definierten Geburtsort. Es ist das Gate A63 auf dem Züricher Flughafen. Das genaue Geburtsdatum kann ich leider nicht mehr bestimmen. Es muss aber ein Mittwoch- oder Freitagabend gewesen sein. Diese beiden Wochentage sind die Tage, an denen traditionell meine Verhandlungstrainings in der Schweiz enden. Und genau nach diesen Trainings kam bei mir immer wieder der Gedanke hoch, dass es ein besseres Buch zum Thema „Verhandlungen“ geben müsste. Viele wichtige Aspekte zu Verhandlungen sind schon heute in Büchern beschrieben. Und sicher kann man zu bestimmten Aspekten unterschiedliche Sichtweisen haben. Auch in

diesem Buch ist dies an der einen oder anderen Stelle der Fall, wenn Sie die nachfolgenden Seiten lesen. Was mir jedoch fehlte, war ein Buch, welches sich von A bis Z mit allen relevanten Aspekten beschäftigt, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie in Verhandlungen eintreten. Einzelaspekte aus dem gesamten Verhandlungsprozess finden sich in verschiedenen Büchern. Einige Bücher beschäftigen sich mit Taktiken, andere damit, wie Sie Menschen lesen können, und wieder andere legen einen starken Fokus auf das Auflösen schwieriger Verhandlungssituationen. Nach diesen Trainings, eben am besagten Gate A63 von Zürich nach Köln/Bonn, blieb ich mit der Erkenntnis zurück, ein echtes Nachschlagewerk für interessierte Verhandlungsführer, in der von mir gewünschten Art, noch nicht gefunden zu haben. Ein Buch, in das Sie einfach hineinschauen, wenn Sie im Rahmen einer Verhandlung noch einmal einzelne wichtige Punkte nachschlagen wollen. Quasi ein Soll-Ist-Vergleich im Vorfeld Ihrer Verhandlung. Nun ist ein Gate am Flughafen alles andere als eine Quelle der Kreativität. Und so bedurfte es einer ganzen Reihe von Flügen, bis der Gedanke eines solchen Nachschlagewerkes endgültig reifte.

### **Was dieses Buch anders macht**

Viele Bücher besitzen einen sehr theoretischen Charakter. Sie schildern auf wissenschaftlicher Basis kommunikative Erkenntnisse, die Sie in Verhandlungen einsetzen können. Und wie Sie wissen, ist Papier sehr geduldig. Es erduldet tatsächlich eine Menge. Und Menge bzw. Länge ist genau das, was ich Ihnen gerne ersparen möchte. Dieses Buch soll Ihnen Tipps und Tricks aus der Praxis vermitteln. Daher sind die einzelnen Unterpunkte dieses Buches auch auf die wirklich wichtigen und wesentlichen Aspekte reduziert. Es geht um das, was in der Praxis tatsächlich funktioniert bzw. Ihnen in einer Verhandlung wirklich von Nutzen sein kann. Verhandlungen besitzen ähnliche Merkmale, egal ob es sich im Business-Kontext um Preisverhandlungen oder Gehaltsverhandlungen handelt oder Sie im privaten Umfeld mit Ihrer Frau darüber verhandeln, welches Urlaubsziel Sie im kommenden Jahr ansteuern. Es gibt zwei oder mehr Parteien, die miteinander verhandeln, und es gibt einen mehr oder weniger stringenten Prozess, wie dieses Verhandeln vonstattengeht. Und genau diese drei großen Blöcke, nachfolgend Dimensionen genannt, beleuchtet dieses Buch: Sie bzw. Ihre eigene Verhandlungspartei, Ihre Verhandlungspartner, mit denen Sie den Sachverhalt verhandeln, und die Verhandlungsführung als ein Prozess, der bereits vor dem Verhandlungstermin beginnt und nach dem Verhandlungserfolg endet.

Es ist mir ein Anliegen, Ihnen möglichst jeden einzelnen Aspekt mittels eines konkreten Beispiels aus der Praxis zu untermauern. Ein derartiges Beispiel ist aus meiner Erfahrung die einzige Möglichkeit, um diesen Aspekt für Sie bestmöglich erlebbar zu gestalten. Denn Erleben heißt Verinnerlichen. Zu diesem Zweck stelle ich Ihnen einen lieben Freund in diesem Buch zur Seite. Mit Peter Schmitz steht Ihnen jemand zur Verfügung, der Sie in den jeweiligen Themenstellungen an seinem persönlichen Verhandlungsalltag teilhaben lässt. Und da Verhandlungen sowohl im beruflichen wie auch privaten Kontext stattfinden, begleiten Sie Peter Schmitz eben auch in diesen unterschiedlichen

Kontexten bei seinen Verhandlungen. Damit Sie diesen geschätzten Freund etwas näher kennenlernen können, stellt er sich Ihnen im nachfolgenden Kapitel vor.

### **Wie Sie dieses Buch lesen können**

Mit diesem Buch stelle ich Ihnen drei Werkzeuge in einem zur Verfügung.

1. In erster Linie natürlich ein Buch, in welches Sie gedanklich abtauchen können, wenn Sie sich mit der Gesamthematik des Verhandeln beschäftigt möchten. Ein Glas Tee, ein bequemer Stuhl, etwas Zeit. Das ist alles, was Sie brauchen, um dieses Buch als Rundumschlag zu Verhandlungen zu ergründen.
2. Wenn Ihnen dazu die notwendige Zeit fehlt, betrachten Sie dieses Buch einfach als Nachschlagewerk. Sollte es im Rahmen einer Verhandlung einen Aspekt geben, den Sie noch einmal vertiefen möchten oder bei dem Sie prüfen möchten, inwieweit Sie bereits optimal aufgestellt sind, dann können Sie in diesem Buch gezielt nachschlagen.
3. Die dritte Stufe oder das dritte Werkzeug ist für diejenigen unter Ihnen, die noch weniger Zeit haben. Für Sie sind in Kap. 7 Checklisten zusammengestellt. Anhand dieser Checklisten können Sie vor, während oder nach einer Verhandlung überprüfen, ob es noch unberücksichtigte Aspekte innerhalb Ihres Verhandlungsprozesses gibt, die Ihnen von Vorteil sein könnten.

### **Leser, Leserinnen, LeserInnen oder Lesende?**

Noch ein Wort. In diesem Buch verwende ich immer wieder Bezeichnung wie: Vertriebsmitarbeiter, Gesprächspartner oder Verhandlungspartner. Selbstverständlich ist mit diesem Ausdruck auch der weibliche Vertriebsmitarbeiter bzw. die Vertriebsmitarbeiterin gemeint. Gleiches gilt für Gesprächspartner und Verhandlungspartner. Um Ihnen im Weiteren das Lesen dieses Buches angenehmer zu gestalten, verzichte ich bewusst auf jeglichen Versuch, eine Kombination von weiblichen und männlichen Begrifflichkeiten wie etwa VertriebsmitarbeiterInnen zu verwenden. Die weiblichen Leser mögen mir dies bitte nachsehen. Mit der Verwendung des Begriffs Vertriebsmitarbeiter, ist in keinsten Weise eine Geringschätzung der Leserinnen beabsichtigt.

Dr. Frank Przybylski

---

## Danksagung

Mein Dank gilt in erster Linie den vielen Seminarteilnehmern, die mit ihren Fragen und ihrer Literatursuche den Anstoß zu diesem Buch gegeben haben. Die Heterogenität dieser Seminargruppen hinsichtlich Branchenzugehörigkeit, Erfahrungen und Herausforderungen war ein wichtiger Aspekt bei der Entstehung dieses Buches. Sie lieferte wertvolle Impulse in der Betrachtung der drei Verhandlungsdimensionen. Jörg Schmidt verdanke ich die wunderbaren Skizzen zu unserem Protagonisten Per Schmitz. Vielen Dank für die kreative Umsetzung meiner wüsten Ideen.

Meiner Assistentin Magdalena danke ich für die Geduld, die Texte wieder und wieder zu lesen. Der besondere Dank gilt meiner Frau Alexandra, die einerseits an vielen Abenden als Sparringspartner in der Ideenfindung und Ausformulierung fungierte. Andererseits besaß sie auch in schwierigen Phasen die Geduld mit mir und trug so zum Gelingen des Buches bei. Frau Angela Meffert sei an dieser Stelle dafür gedankt, dass sie als meine Lektorin an dieses Buch geglaubt hat.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Gestatten: Peter Schmitz</b> .....	1
<b>2 Verhandeln – hier und heute</b> .....	3
2.1 Hier – Verhandeln ist überall .....	4
2.2 Heute – Verhandeln durchläuft starke Veränderung .....	6
<b>3 Die drei Dimensionen des Verhandeln</b> .....	15
<b>4 Die erste Dimension des Verhandeln – Prozess und Struktur</b> .....	21
4.1 Verhandlungen als strukturierter, kommunikativer Prozess .....	22
4.2 Informationen sind ein Muss .....	25
4.3 Fachlich-sachliche Vorbereitung .....	26
4.3.1 Interne Informationen – Welche Interna Sie wissen müssen .....	26
4.3.2 Externe Informationen – Struktur durch die Vertriebszwiebel. ....	30
4.3.3 Interne Informationsbeschaffung – Schlüsselfaktor ist gelebter Vertrieb .....	34
4.3.4 Externe Informationsbeschaffung – Sie können nicht genug wissen .....	35
4.4 Mental-emotionale Vorbereitung .....	36
4.4.1 Zielsetzung – Stärke durch das Setzen von Zielen .....	36
4.4.2 Lassen Sie sich nicht zur Schlachtbank führen – Ihr Plan B .....	40
4.4.3 Positives Setting – Konditionieren Sie sich auf Erfolg .....	43
4.4.4 Informationsaufnahme – Steigerung mittels Defokussierung .....	46
4.4.5 Seitenwechsel – Sicherheit durch Perspektivwechsel .....	48
4.5 Verhandlungen beginnen vor dem Verhandeln .....	50
4.5.1 Die richtige Strategie – Für Sie, Ihre Produkte und Ihren Markt .....	51
4.5.2 Win-win-Situation – Ein Kompromiss reicht nicht .....	53
4.5.3 Sie stehen sich selbst im Weg – Ihr Menschenbild beeinflusst Ihr Verhandeln .....	54

4.5.4	Ein Weg zur Win-win-Situation – Das optimierte Harvard-Prinzip .....	56
4.5.5	Taktiken – Zielsetzung, kontraproduktive Wirkung und Beispiele .....	59
4.6	Verhandeln über lange Zeiträume .....	64
4.6.1	Beziehung ist der Schlüssel .....	64
4.6.2	Organisatorische Schwachstellen .....	67
4.6.3	Kommunikationsmatrix als interne Firewall .....	68
4.7	Nachbereitung Ihrer Verhandlungen .....	70
	Literatur .....	72
<b>5</b>	<b>Die zweite Dimension des Verhandeln – Sie selbst in der Verhandlung</b> .....	<b>73</b>
5.1	Wertschätzend in der Kommunikation .....	74
5.1.1	Annahmen wertschätzender Kommunikation – Regeln zur Reflexion .....	74
5.1.2	Optimierter Zugang zu Ihren Gesprächspartnern – Beziehung und Vertrauen aufbauen .....	77
5.1.3	Wahrnehmung versus Interpretation – Achten Sie auf die echten Informationen .....	81
5.1.4	Verhandeln über alle fünf Sinne – Sinneskanäle zur legitimen Manipulation .....	84
5.1.5	Aktives Zuhören – Mehr und tiefer gehende Informationen erhalten .....	90
5.1.6	Positive Sprache– „Allergene“ in Ihrer Kommunikation .....	97
5.1.7	Fragen – Die richtigen zum richtigen Zeitpunkt .....	103
5.1.8	Dramaturgie öffnender Fragen – Die richtige Reihenfolge steigert den Nutzen .....	111
5.2	Stark in der Sache .....	114
5.2.1	Kommunikation – Abbild Ihres Inneren .....	114
5.2.2	Statussignale für sich nutzen – Wie Sie groß und stark werden .....	125
5.2.3	Der kraftvolle Konjunktiv – Angelsachsen lieben Sie in Verhandlungen .....	131
5.2.4	Preisnennung– Trauen Sie sich ruhig .....	133
5.2.5	Verhandeln Sie nutzenzentriert – Leistungen, Vorteile und Nutzen .....	137
5.2.6	Nein sagen – Beziehen Sie Stellung .....	140
5.2.7	Psychologische Effekte – Legitime und unauffällige Steuerungsmöglichkeiten .....	143
5.2.8	Emotionaler Notfallkoffer – Wenn Stress Sie angreifbar macht .....	150
	Literatur .....	154

<b>6 Die dritte Dimension des Verhandeln – Ihr Gesprächspartner in Verhandlungen</b> .....	157
6.1 Wirkliche Interessen identifizieren .....	158
6.1.1 Positionen versus Interessen – Worum es wirklich geht .....	158
6.1.2 Metamodell der Sprache– Bedürfnisse hinter den Positionen finden .....	160
6.1.3 Interessen haben eine Reihenfolge – Primär-, Sekundär- und Tertiär-Interessen .....	162
6.2 Lösungsmöglichkeiten gemeinsam entwickeln .....	165
6.2.1 Ihr Playing Field – Große Spielfelder bieten viele Lösungen .....	167
6.2.2 Lösungsmöglichkeiten in Lösungen überführen – Kreativitätstechniken .....	170
6.3 Verhandlungspartner im Lösungsprozess entschlüsseln .....	171
6.3.1 Kommunikationstypen – Optimierter Zugang in Gespräch und Prozess .....	171
6.3.2 Sensorisch-basierte Sprache – Worte als Spiegel der Sinne .....	185
6.3.3 Verdeckte Botschaften entschlüsseln – Der Weg zum Lügendetektor .....	188
6.4 Schwierige Situationen meistern .....	215
6.4.1 Machen – Dürfen, Können und Wollen .....	216
6.4.2 Umgang mit verbalem Widerstand – Killerphrasen, Totschlagargumente und Co. ....	218
6.4.3 Taktische Spielereien – Lernen Sie von der „Radarfalle“ .....	226
6.4.4 Dirty Tricks – Grenzüberschreitung in Verhandlungen .....	232
6.4.5 Verbale Deeskalation – Hochemotionale Gesprächspartner in Verhandlungen .....	233
Literatur .....	238
<b>7 Checklisten</b> .....	239
7.1 Vorbereitung .....	239
7.2 Im Gespräch .....	240
7.3 Nachbereitung .....	240
<b>Schlusswort</b> .....	243
<b>Sachverzeichnis</b> .....	245

Leseprobe

### **6.3.3 Verdeckte Botschaften entschlüsseln – Der Weg zum Lügendetektor**

*Wenn der Gegner auf eine Frage oder Argument keine direkte Antwort oder Bescheid gibt, sondern durch eine Gegenfrage, oder eine indirekte Antwort, oder gar etwas nicht zur Sache Gehöriges ausweicht und wo anders hinwill, so ist dies ein sicheres Zeichen, dass wir (bisweilen ohne es zu wissen) auf einen faulen Fleck getroffen haben: es ist ein relatives Verstummen seinerseits. Der von uns angeregte Punkt ist also zu urgieren und der Gegner nicht vom Fleck zu lassen; selbst dann, wann wir noch nicht sehn, worin eigentlich die Schwäche besteht, die wir hier getroffen haben.*

Arthur Schopenhauer

„Ihr Wettbewerber gibt mir 10 % Rabatt“, behauptet der Einkäufer. Ein durchaus übliches Vorgehen vonseiten eines Einkäufers. Genauso üblich ist es, dass Vertriebsmitarbeiter Rabatte einräumen. Was also tun? Mitziehen oder standhaft bleiben? Wie ärgerlich wäre es, 10 % zu gewähren, und der Einkäufer hat nur geblufft. Sie können sich keinesfalls vollständig gegen derartiges Vorgehen schützen. Sie können jedoch versuchen, einfach einmal genauer hinzuschauen und hinzuhören. Vielleicht erkennen Sie ja Indikatoren, die Ihnen das Gefühl geben, dass hier 10 % Rabatt unangebracht sind. Diese Indikatoren sind Auffälligkeiten, also Abweichungen vom Normalen. Aber was ist das Normale bei Ihrem Gesprächspartner?

### 6.3.3.1 Jeder Mensch hat ein „Normalverhalten“ – Sie auch

*Die Gewohnheit ist keine Kleinigkeit.*  
Platon

Denken Sie einmal zurück an Abschn. 5.1.1. Dort hieß es: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 1969). So sehr Sie sich auch bemühen, Sie senden Signale, die geübte Gesprächspartner entschlüsseln können. Entscheidend dabei ist, dass Ihr Unterbewusstsein Signale sendet, von denen Sie oftmals gar nicht wissen, dass Sie sie senden. Diese vielleicht ungewollte Situation erlebt noch eine Steigerung. Sie sind in vielen Fällen gar nicht fähig, diese ungewollten Signale zu unterdrücken. Ihr Unterbewusstsein reagiert viel zu schnell, als dass Sie eine Chance hätten, bewusst dagegen zu arbeiten. Ihr unbewusstes Handeln vollzieht sich ein bis zwei Sekunden früher als Ihr bewusstes Handeln. Nehmen Sie das Beispiel der Mimik. Sie treffen auf eine Person, die Ihnen äußerst unsympathisch ist. Im Business-Kontext können Sie eine solche Situation nicht vermeiden. Ihr Gehirn sendet an den Körper das Signal „Lächeln“. Ihre Gesichtsmuskeln geben ihr Bestes und formen ein Lächeln. Leider hat in der Zwischenzeit Ihr Unterbewusstsein bereits die fehlende Sympathie zum Ausdruck gebracht. Was Ihr Gesprächspartner nun in Ihrem Gesicht erkennt, ist der verzweifelte Kampf zwischen einerseits den Gesichtsmuskeln, die Sie bewusst steuern können, und andererseits den Gesichtsmuskeln, die ausschließlich von Ihrem Unterbewusstsein angesteuert werden. Das Ergebnis ist in Ihrem Gesicht keinesfalls ein freudiges Lächeln. Vielmehr irgendetwas undefinierbares. Das Ergebnis aufseiten Ihres Gesprächspartners ist jedoch eindeutig. Er empfängt eine Störung. Insbesondere dann, wenn Sie auch noch freundliche Worte an ihn richten. Diese Worte bilden dann mit Ihrem Gesichtsausdruck keine kongruente Botschaft. Was Ihr Gesprächspartner hört und sieht, ist nicht deckungsgleich in der Aussage.

So unangenehm dies für Sie in einem Gespräch sein mag, so wichtig sind diese körperlichen Reaktionen für Sie in Verhandlungen. Vieles von dem, was Verhandlungspartner verbergen wollen, können Sie aufgrund körperlicher Reaktionen nicht gänzlich verstecken. Wenn Sie nun auf einen ultimativen Lügendetektor hoffen, so erleben Sie in zweierlei Hinsicht eine Enttäuschung. Zum einen gilt beim Entdecken von Lügen, dass die Qualität des Lügendetektors entscheidend ist. Dieser Lügendetektor sind aber

genau Sie. Die Möglichkeit, potenzielle Lügen oder Ungereimtheiten zu entdecken, steht und fällt mit Ihnen. Ihre Fähigkeit zu beobachten, zuzuhören und alles das parallel zu der eigentlichen Verhandlung zu machen, ist der maßgebliche Schlüssel Ihres Erfolges. Zum anderen ist bis dato kein wissenschaftlich abgesicherter Indikator bekannt, der ein untrügliches Anzeichen für eine Lüge ist. Sie müssen daher anhand einer Vielzahl von einzelnen Faktoren für sich die Entscheidung treffen, inwieweit Sie Ihrem Verhandlungspartner Glauben schenken wollen.

Kaum ein Thema ist in der Kommunikation so diffizil wie der Versuch, die Körpersprache einer anderen Person zu lesen. Es wäre eine feine Sache, wenn wir mit einem Blick erkennen könnten, was in unserem Verhandlungspartner vor sich geht und ob er vielleicht lügt. Dieser Wunsch ist auch teilweise der Grund, warum wir so viel in bestimmte Posen oder Haltungen hineininterpretieren. Über viele Jahre hinweg gab es Bücher, in denen eine bestimmte Haltung, Geste etc. und die entsprechende Decodierung genannt wurden. Also eine Art Wörterbuch „Körper-Sprache“, „Sprache-Körper“. Auch wenn Sie diese Bücher nach wie vor finden, sie gehören weitestgehend der Vergangenheit an. Menschen zu lesen, ist heute als ein Prozess definiert. Ausgehend von einer Position oder einem Verhalten hin zu einer anderen Position oder einem geänderten Verhalten. Die verschränkten Oberarme bedeuten also nicht unbedingt Ablehnung. Vielleicht steht die Person immer so, weil sie Rückenprobleme hat und diese Haltung auf den unteren Rücken entlastend wirkt. Für Sie sind diese verschränkten Arme erst einmal nebensächlich. Anders verhält sich die Sache, wenn Ihr Gesprächspartner mit Ihnen ohne verschränkte Arme kommuniziert und plötzlich von diesem Verhalten abweicht, sei es begleitend zu einem Statement von Ihrer Seite oder einem von ihm selbst vorgetragenen Statement. Nun wissen Sie: In diesem Moment ist etwas passiert. Aber niemand kann Ihnen sagen, was genau der Grund dafür ist. Es gibt sicherlich Häufungen, aus welchem Grund eine Person eine bestimmte Veränderung vornimmt. Aber auch hier: Ergehen Sie sich nicht in einer Interpretation, die häufig eine Fehlinterpretation ist, oder im Gedankenlesen.

Für Sie ist also wichtig zu erkennen, welches Verhalten normal ist und wann Sie eine Veränderung erleben. Der Moderator der US-Sendung „The Today Show“, Tom Brokaw, erklärte einmal, er suche hinsichtlich möglicher Lügner nach verbalen Mustern. Seine Suche zielt auf komplizierte Antworten und gezielte Ausflüchte ab. Erinnern Sie sich einerseits an Abschn. 5.2.7, den Bavelas-Effekt. Eine komplizierte Antwort kann ein bewusstes Vorgehen sein, um dem Gesagten eine besondere Wichtigkeit zu geben. Andererseits gibt es eine Vielzahl von Menschen, die immer oder sehr häufig kompliziert antworten. Brokaws Vorgehen ist daher mit einer hohen Fehlerrate behaftet und hat sogar den Begriff Brokaw-Fehler geprägt. Sofern Sie also auf das Erkennen einer Lüge abzielen, benötigen Sie zuerst den Zustand bei Wahrheit. Diesen erleben Sie häufig im Zustand der Gelassenheit. Small Talk ist eine interessante Phase, um das Normalverhalten oder die sogenannte „Baseline“ Ihres Gesprächspartners kennenzulernen. Baseline bezeichnet ein Verhaltensmuster, das wir an den Tag legen, wenn wir locker, ohne jede Anspannung kommunizieren.

### Aus dem Leben von Peter Schmitz

Peter Schmitz erinnert sich an den James-Bond-Film „Casino Royale“ und die Szenen des Pokerspiels zwischen James Bond und Le Chiffre. Dort glaubte James Bond, die Baseline seines Widersachers erkannt zu haben. Er schloss daraus, wann Le Chiffre bluffte. Leider irrte er. Der Grund dafür ist ganz einfach. Le Chiffre wusste, dass Bond ihn beobachtete und erzeugte eine bewusste Illusion. Er agierte nicht entspannt, sondern gezielt, und konnte damit eine falsche Fährte legen.

Wer Sie also bewusst irreführen möchte, kann dies durchaus erreichen. Je länger Sie jedoch versuchen, bewusst ein falsches Verhalten vorzutäuschen, desto schwieriger. Daher versuchen gute Pokerspieler im Vorfeld des Poker-Turniers bereits ausreichend Bildmaterial zu sondieren, auf Grundlage dessen sie das Bluff-Verhalten ihrer Mitspieler identifizieren können. Es gelingt ihnen schlichtweg nicht, über Stunden in einem vorge-täuschten Modus zu agieren. Nach einer Weile gehen sie in ihr Grundverhalten zurück. Gleiches passiert Ihnen und Ihren Gesprächspartnern auch in Verhandlungen.

Wenn Sie im Small Talk mehr über das Normalverhalten in Erfahrung bringen wollen, hören Sie nicht nur den Ausführungen der Gesprächspartner zu. Gehen Sie einen Schritt weiter, und stellen Sie gezielt Fragen. Einerseits sind Sie wieder beim aktiven Zuhören, und damit wirken Sie sympathisch. In diesem Zustand agieren und kommunizieren Ihre Gesprächspartner unvorsichtig und Sie haben die Chance, eine mögliche Maskerade zu enttarnen. Andererseits kommt jede Frage mehr oder weniger spontan. Die Person, deren Normalverhalten Sie identifizieren wollen, weiß nicht, welche Frage Sie wann stellen. Und um die Sache noch schwieriger für diese Person zu machen, stellen Sie etwas komplexere Fragen. So muss die betreffende Person intensiver über die Antwort nachdenken und kann wiederum die Maske eines vorgetäuschten Verhaltens nur schwer aufrecht-erhalten. Wichtig ist: Ohne eine Baseline ist jedes Verhalten einfach nur ein Verhalten. Keine Auffälligkeit. Gar nichts. Sie brauchen die Baseline, um dann die sogenannten „Hot Spots“ zu identifizieren. Dies sind die signifikanten Abweichungen von der Base-line. Je mehr dieser Hotspots Sie im Verhalten Ihres Gesprächspartners vorfinden, desto eher können Sie eine mögliche unwahre Äußerung in Betracht ziehen. Es gibt jedoch keinerlei Merkmale, die Ihnen mit absoluter Sicherheit anzeigen, ob eine Person lügt. Jedes bekannte Instrument besitzt ein Restrisiko. Denken Sie an den Lügendetektor. Jahrzehntlang galt der Lügendetektor als nicht manipulierbares Instrument. Heute gibt es gesicherte Erkenntnisse, dass es möglich ist, einen Lügendetektor zu überlisten. Sie können sich also nur auf die Suche nach Indikatoren machen, die Ihnen Hinweise auf mögliche Falschaussagen geben. Beispiele für diese Indikatoren sind:

- Bewegungen (mehr/weniger)
- Sitzposition oder Stand
- Blickrichtung
- Änderungen in der Mimik

- Satzbau
- Weniger Details
- Pausen
- Stimmhöhe
- Lautstärke
- Sprechgeschwindigkeit

Sie sehen, Ihre Kenntnisse über die verschiedenen Kommunikationsparameter helfen Ihnen, ein besserer Lügendetektor zu sein. Die meisten von Ihnen achten zuerst auf die Worte.

### 6.3.3.2 Verbale und paraverbale Warnsignale – Vorsicht, Worte

*Worte sind erbarmungslos.*  
Oscar Wilde

Im Internet kursiert das berühmte Video zur Befragung von Bill Clinton. Es geht dabei um die Frage aller Fragen: „Hatten Sie eine sexuelle Beziehung zu Monica Lewinsky?“ Bill Clinton zeigt in diesem Video sehr viele und sehr starke verbale und paraverbale Hotspots. Und dennoch ist diese Befragung bzw. seine Reaktion auf die Fragen vor Gericht nicht verwertbar. Selbst ungeübte Beobachter bemerken die Auffälligkeiten. Bill Clinton braucht an bestimmten Stellen viel mehr Zeit, um seine Standardantwort: „This is not my recollection. My recollection is ...“ zu formulieren als an anderer Stelle, an denen er sehr flüssig und schnell antwortet. Was genau im Hinblick auf diese Frage zwischen Bill und Monica passierte, können Sie daraus nicht entschlüsseln. Sie erkennen lediglich, dass er bei der einen oder anderen Frage ein Problem bei der Antwort hat. Warum nur? Wenn es doch nur eine reine Chef-Praktikantin-Beziehung war. Sein Verhalten steht also nur für ein deutliches „Achtung“. Mehr nicht. Aber zumindest im ersten Schritt eine wichtige Information, mit der Sie weiterarbeiten können. Mögliche Hotspots im verbalen und paraverbalen Bereich der Kommunikation sind:

- Eine Lüge, die jemand in Form einer komplexen Erläuterung abgibt, ist nur schwer zu wiederholen. Aus diesem Grund neigen Lügner zur Detailarmut. Sie halten ihre Ausführungen kurz und fokussieren sich auf Kernaussagen. Nur wer eine Situation wirklich erlebt hat, kann sie intensiv ausschmücken. Lange Nebensätze und viele Details finden Sie daher bei Lügnern nur selten. Gerade bei Antworten wundern Sie sich, warum Sie nicht mehr als ein „Ja“ oder „Nein“ erhalten. Aus Sicht der Lügner muss es kurz sein.
- Damit das Reden dadurch nicht zu kurz wirkt, greifen Lügner gerne einmal auf Wiederholung zurück und versuchen so, den Eindruck von umfangreichen Informationen zu erwecken.
- Sofern Ihr Gesprächspartner komplexe Sachverhalte oder einzelne Sätze nahezu identisch wiedergeben kann, weist dies auf auswendig gelernte Passagen hin. Vorsicht auch in diesem Fall.

- Einige Wörter erfreuen sich bei Lügern besonderer Beliebtheit. Zuerst einmal versuchen viele Lügner, ihre Lüge zu maskieren, indem Sie das Thema einleiten mit: „Nachfolgendes ist mir ehrlich (wirklich) passiert“, „Vielleicht werden Sie es nicht glauben wollen, aber ...“, „Ganz ehrlich“, „Ehrlich gesagt.“ Am Ende der Ausführungen setzen sie bewusst ein: „Das ist eine Tatsache.“ Bei jungen Menschen ist auch sehr beliebt: „Echt, ich schwöre.“ Sie wollen so ihre Aussage festigen.
- Ähnlich beliebt ist das Wort „man“. Damit entpersonalisieren Lügner ihre Aussagen. So wollen sie den Bezug zwischen Lüge und sich selbst unterbinden. Sie versuchen, sich eine Hintertür offen zu halten, weil „man“ das gesagt hat und nicht sie selbst.
- Gleiches gilt für den Einsatz von abschwächenden Formulierungen, wie etwa den Gebrauch von „schätzungsweise“, „eigentlich“, „meistens“ und „fast immer/nie“. Vorsicht: Diese Weichmacher erfreuen sich bei vielen Menschen großer Beliebtheit und gehören zu einigen Kommunikationstypen dazu. Unterscheiden Sie daher sehr genau, ob diese Weichmacher ein Normalverhalten oder ein Hotspot sind.
- Worte wie „dann“, „danach“ oder „als nächstes“ finden häufig Verwendung, weil Lügern der innere rote Faden zur Geschichte fehlt und sie irgendwie die einzelnen Aspekte verbinden müssen. Zugleich bieten diese Wörter eine Chance, Teilaussagen zu verstecken.
- Generell ist die fehlende Kongruenz zwischen Worten und Mimik sowie das Abweichen von gewohnten Sprachmustern ein wichtiger Prüfstein. Dazu gehört ein verändertes Antwortzeitverhalten ebenso wie das plötzliche Überspielen mit Fachchinesisch, das Ausweichen auf Killerphrasen, Klischeeantworten oder auch der Einsatz von Formulierungen wie: „Nicht, dass ich wüsste.“ Der Einsatz dieser Killerphrasen dient meist dazu, von sich auf Sie abzulenken und Sie in eine Rechtfertigungsposition hineinzumanövrieren.
- Sofern dieses Manöver fehlschlägt, können plötzlich auch latente Beschuldigungen oder Zuweisungen an Nichtanwesende folgen. Ebenso ein Mittel, um von sich selbst wegzuleiten.
- Auf Fragen erhalten Sie gerne auch schon einmal eine Gegenfrage. Beliebt ist auch, Ihre Frage vor der eigentlichen Antwort noch einmal zu wiederholen. Damit verschafft sich der Gesprächspartner Zeit.
- Nur geübte Beobachter erkennen, dass einige Lügner rund um ihre Lüge mit einer erhöhten Stimmlage sprechen. Eine typische körperliche Reaktion.
- Wann immer Ihnen Menschen zu viele Komplimente machen oder Sie bei Erläuterungen das Gefühl der Übertreibung haben, folgen Sie Ihrer Intuition. Glauben Sie Ihrem eigenen Körper. Er ist ein recht guter Lügendetektor.

Sie wissen bereits um den hohen nonverbalen Anteil in der Kommunikation. Entsprechend wichtig ist Ihre Kenntnis über nonverbale Warnsignale. Hier stehen Ihnen mehr und weitestgehend unverfälschbare Hotspots zur Verfügung.

### 6.3.3.3 Nonverbale Warnsignale – „Wahr oder nicht wahr? Das ist hier die Frage“

*Der Körper wird der Scharfrichter der Seele.*  
Jean Paul

In der US-amerikanischen Serie „Lie to me“ sagt der Protagonist an einer Stelle: „The body contradicts the words“. Das ist eine der Schlüsselbotschaften für Sie, wenn Sie Menschen besser lesen wollen. Stellen Sie die nonverbalen Informationen über die verbalen und paraverbalen Informationen. Sie wollen eine Aussage verbergen? In dem Moment, in dem Sie Ihre wohlüberlegten Worte aussprechen, hat Ihr Körper Sie schon längst überführt. Ihr Körper reagiert durch das Unterbewusstsein und durch biochemische Prozesse schneller als Ihre bewussten, vom Gehirn gesteuerten Aktivitäten.

#### Aus dem Leben von Peter Schmitz

Peter Schmitz denkt in diesem Moment an seine Frau, die ihm immer wieder sagt: „Schatz, du kannst sagen, was du willst. Ich sehe genau, was du wirklich meinst!“ Er beschließt in diesem Moment, sich mehr Gedanken darüber zu machen, wie er dieses Verhalten in Zukunft maskieren kann. Schließlich will er seinen Chef bei der nächsten Gehaltsverhandlung mit einem fiktiven Angebot des Wettbewerbers unter Druck setzen. Und dabei sollte er möglichst besser sein als in den Gesprächen mit seiner Frau. Damit hat Peter Schmitz eine wichtige Information: Seine nonverbalen Signale sind für andere Personen gut zu erkennen. Er muss sich also damit beschäftigen, welche Signale er schon ausstrahlt und welche weiteren es noch gibt.

Sicher wissen Sie bereits, dass die nonverbale Kommunikation einen erheblichen Anteil an Ihrer Kommunikation besitzt. In den meisten Untersuchungen finden Sie sogar Prozentwerte von 65 % bis hin zu 80 %. Egal wie viel Prozent es wirklich sind, nonverbale Kommunikation kann Sie sehr leicht der Lüge überführen. Auch hierbei gibt es einige Klassiker. Schauen Sie doch einmal im Internet nach dem Statement von Karl Theodor zu Guttenberg hinsichtlich des Plagiatsvorwurfs zu seiner Doktorarbeit. Er gibt auf dem Flur des Ministeriums ein recht spontan wirkendes Statement. Herrn zu Guttenberg als Lügner zu bezeichnen, ist sicherlich bedenklich, aber sein Verhalten weist zumindest einige Hotspots auf. Warum? Diese Antwort kann nur er geben. Solche Hotspots sind u. a. ein phasenweise übertriebener Ausdruck und das Runzeln der Stirn.

- Übertriebener Ausdruck und das Runzeln der Stirn resultieren meist aus dem Versuch, die Mimik unter Kontrolle zu bringen. Dazu verwenden Sie alle mimischen Tricks, um Ihr Gesicht anzuspannen, sodass nach Möglichkeit keine unbedachte Bewegung möglich ist. Das ist nicht sinnvoll. Einerseits lässt mit dem Alter die Spannkraft im Gesicht nach. Das bedeutet, viele Personen kämpfen an dieser Stelle auf verlorenem Posten. Andererseits ergeben sich aus diesem Verhalten andere Auffälligkeiten. Ein beliebter Trick ist das besonders weite Aufreißen der Augenlider, oft auch als „Goofy

Eyes“ bezeichnet. Versuchen Sie es selbst. Öffnen Sie die Augen so weit wie möglich, und Sie merken nun, wie gespannt die Muskulatur im Gesicht ist. Ihr Problem ist, dass es genügend Muskeln im Gesicht gibt, die Sie gar nicht bewusst manipulieren können. Neben der übertriebenen Mimik erzeugen diese Goofy Eyes ein verräterisches Sekundärmerkmal: das Runzeln der Stirn. Die Stirn zu runzeln, ist normal, wenn Ihnen jemand eine Frage stellt. Ein Stirnrunzeln bei einem selbst abgegebenen Statement ist auffällig. Meist das Resultat, die eigene Mimik unter Kontrolle zu bringen. Aus welchem Grund macht das eine Person, wenn sie ein reines Gewissen hat?

- Die Goofy Eyes beanspruchen einige Muskeln, die dafür nicht trainiert sind. Häufig übersehen Sie zwar die Goofy Eyes, erkennen aber die Folgeaktion. Weil diese Muskeln ein derart langes Öffnen nicht gewohnt sind, fordern sie umgehend die notwendige Erholungsphase ein. Dazu schließen die Personen ungewöhnlich lange ihre Augen.
- Zu lange mimische Ausdrücke sind ein Warnzeichen.
- Wenn Sie auf die Augen achten, achten Sie am besten auch auf das Zusammenspiel der oberen und unteren Gesichtshälfte. Bei aufgesetzter Mimik spielt die obere Gesichtshälfte meist nicht mit, weil Sie dortige Muskeln schlecht oder gar nicht bewusst ansteuern können. Was für die obere und untere Gesichtshälfte gilt, trifft auch in gleicher Weise für die Symmetrie zwischen rechts und links zu. Lächelt Ihr Gesprächspartner und es bewegt sich nur eine Seite des Mundes, ist das Lächeln aufgesetzt.
- Beim Blickkontakt gibt es weniger ein „gut“ oder „schlecht“. Es ist wieder die Abweichung von der Baseline. Beginnt Ihr Gesprächspartner, an einer Stelle den Blickkontakt ungewohnt zu verstärken oder zu vermeiden, haben Sie den nächsten Hotspot gefunden.

---

#### Aus dem Leben von Peter Schmitz

Peter Schmitz sieht beim Thema Augenkontakt sofort Sepp Blatter vor sich. Als Fan des 1. FC Köln hat er natürlich intensiv den FIFA-Skandal verfolgt. Blatter agierte in Interviews generell mit einem intensiven Blickkontakt. Das wirkte auf Peter Schmitz souverän und teils eher arrogant. Peter Schmitz vergleicht diese Interviews mit einem anderen Interview. Sky News befragte Sepp Blatter zu seiner Verantwortung im FIFA-Skandal. Unter „Sepp Blatter Responds To FIFA Suspension“ finden Sie dieses Interview auf YouTube. Sepp Blatter agiert in seinem Statement und in Interviews normalerweise mit besagtem, starkem Blickkontakt. Damit beginnt er in diesem Interview ebenfalls. Er verlässt diese Baseline jedoch recht schnell, wenn es zu kritischen Aussagen kommt und gibt große Teile seines Statements mit geschlossenen Augen. Warum und weshalb? Das kann nur er beantworten. Peter Schmitz fällt nur auf, dass Sepp Blatter seine Baseline verlassen hat.

- Das Zusammenspiel von Emotionen mit Worten und Gestik folgt einer bestimmten Abfolge. Die Emotion kommt, sofern sie echt ist, zuerst. Erleben Sie eine veränderte Reihenfolge, ist Vorsicht geboten.

- Um zu vermeiden, dass der Körper anders reagiert als gewünscht, unterdrücken viele Lügner ihre Bewegungen, insbesondere Handbewegungen. Die sogenannten Illustratoren, also die unterstreichenden Handbewegungen, fehlen plötzlich.
- Gute Beobachter können unter Umständen eine erhöhte Blinzelfrequenz oder vergrößerte Pupillen erkennen.
- Lügen bedeutet für den Lügner Stress. Ihr Körper versucht, den Stress abzuleiten. Meist macht sich der Stress bemerkbar, ohne dass man dies wirklich so will. Man beginnt sich zu kratzen, die Finger spielen unkontrolliert im Gesicht, an den Ohren oder in den Haaren. Eine Psychologin berichtete in einem Vortrag, dass beim Lügen die Nasenscheidewand anschwillt und man dadurch ein Spannungsgefühl an oder in der Nase hat. Um dieses Gefühl wieder loszuwerden, fassen Sie sich an die Nase und reiben oder massieren die Nase. An der Geschichte von Pinocchio scheint also ein Funken Wahrheit zu sein.
- Ebenfalls im Gesicht erleben Sie oftmals ein Lecken der Lippen oder Zusammenpressen der Lippen. Schauen Sie sich das Video von Bill Clinton an.
- Unter Stress verstärkt sich die Durchblutung, was Sie in Verhandlungen insbesondere an der Rötung des Gesichts erkennen.
- Als trainierter Verhandlungsführer erkennen Sie den Unterschied zwischen einem echten und einem gespielten Lächeln. Achten Sie hierzu auf den Abstand zwischen den beiden Augenlidern unmittelbar über bzw. unter der Pupille. Bei einem echten Lächeln spricht Ihr Körper Muskelregionen im Bereich des Auges an, die Sie nicht bewusst steuern können. Diese Muskeln sind dafür verantwortlich, dass sich der Abstand an besagter Stelle verringert. Bei einem falschen Lächeln bewegen sich Mundwinkel, die Wangenregion rutscht vielleicht etwas hoch. Manchmal bilden sich Falten an den Augenwinkeln oder der Tränensack rutscht etwas nach oben. Aber selbst, wenn dieser Tränensack sich bewegt, das untere Augenlid bewegt sich nur bei einem echten Lachen. In Falle eines falschen Lachens bleibt der Abstand unverändert. Auf den geübten Beobachter wirken diese Augen dann starr. Damit haben Sie neben dem aktiven Zuhören und den statushebenden Aspekten in der Kommunikation eine weitere Motivation, auf einen guten Blickkontakt zu achten.
- Andere verräterische Bewegungsmuster sind: während des Sitzens das Schwanken mit dem Oberkörper in einer leichten Rechts- oder Linksbewegung. Dazu geht auch der wiederholte Blick zur Tür. Also quasi die Suche nach dem Fluchtweg.



Diese Merkmale sind bereits ein umfangreicher Fundus an potenziellen Hotspots. Und an vielen Punkten sind Ihre Gesprächspartner bemüht, sich zu maskieren. Aus diesem Grund finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten einige weitere nonverbale Hotspots, die Ihre Gesprächspartner nur schwer oder, nach Stand aktueller Wissenschaft, gar nicht bewusst steuern können. Sie sind heute so etwas wie der Gral des Verhandeln. Die Reihenfolge beginnt mit dem mehr oder minder einfach Sichtbaren, den Augenbewegungen oder Eye Movements.

Leseprobe