

PAMELA MEYER

WIE MAN
JEDE LÜGE
ERKENNT

PAMELA MEYER

WIE MAN JEDE LÜGE ERKENNT

**Zeichen verstehen,
Täuschung durchschauen,
Wahrheit ermitteln**

mvgverlag 

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

pamelameyer@mvg-verlag.de

1. Auflage 2011

© 2011 by mvg Verlag, ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH, München,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Fotos Copyright © 2010 by Cynthia Truitt
© der Originalausgabe 2010 by Pamela Meyer

Dieses Werk wurde im Auftrag von St. Martin's Press LLC durch die Literarische Agentur
Thomas Schlück GmbH, 30827 Garbsen, vermittelt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie,
Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Pia Gelpke, wortvollendet, Berlin

Korrektorat: Dunja Götz-Ehlert, Redaktionsbüro Silbensee, Sittenbach

Umschlaggestaltung: Geviert — Büro für Kommunikationsdesign, München

Umschlagabbildung: Geviert Archiv

Satz: Daniel Förster, Grafikstudio Foerster, Belgern

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany

ISBN-Print 978-3-86882-221-2

ISBN E-Book-PDF 978-3-86248-147-7

Weitere Infos zum Thema

www.mvg-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

Für Fred

*Dieses Buch beruht auf wahren Begebenheiten.
Namen und Einzelheiten zu einigen der im Buch
erwähnten Unternehmen, Organisationen und
Einzelpersonen wurden verändert.*

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
TEIL 1: TÄUSCHUNGSMANÖVERN AUF DER SPUR	21
1. Lügen - die neue Plage	23
2. Das Einmaleins der Täuschung	49
3. Im Gesicht lesen	71
4. Körpersprache verstehen	99
5. Richtig zuhören: Was uns die Sprache verrät	117
6. Gespräche nach der BASIC-Methode	143
TEIL 2: VERTRAUEN AUFBAUEN	171
7. Wenn viel auf dem Spiel steht: Besser verhandeln	173
8. Untersuchungsverfahren für Unternehmen und Organisationen	199
9. Der Aufbau Ihres Braintrusts	219
10. Machen Sie sich ein Gesamtbild!	241
 Anhang 1: BASIC in der Praxis: Wie Sie Gespräche steuern und die Wahrheit ans Licht bringen	 247
Anhang 2: Testen Sie Ihre Fähigkeiten als Lügendetektor	255
Danksagung	261
Anmerkungen und Quellen	263

Einleitung

Es war eigentlich gar nicht geplant, dass ich einmal Expertin im Aufdecken von Lügen werden würde. Ich bin weder Wissenschaftlerin noch Psychologin und hätte mir schon allein deshalb niemals träumen lassen, dass ich einmal drei Jahre meines Lebens damit zubringen würde, das Phänomen Täuschung zu erforschen und ein System zu entwickeln, mit dessen Hilfe man sich zuverlässig davor schützen kann, belogen zu werden. Drei Dinge habe ich dabei gelernt. Erstens: Wir werden im Durchschnitt an die 200 Mal am Tag belogen. Zweitens: Darin, eine Lüge als solche zu erkennen, sind wir in etwa so talentiert wie Primaten. Und drittens: Offenbar hat noch nie jemand versucht, all die ausgefeilten Techniken, mit denen polizeiliche Ermittler und Mitarbeiter des Geheimdienstes Lügner entlarven, für die Geschäfts- und Finanzwelt nutzbar zu machen. Es schien mir schon fast unverantwortlich, mich dieser Aufgabe nicht zu widmen, und so entschloss ich mich, dieses Wissen für alle zugänglich zu machen.

Obwohl ich als Expertin für Lügen bezeichnet werde - sozusagen als »menschliche Lügendetektorin« -, bedeutet das nicht, dass ich mit der ständigen Erwartungshaltung durchs Leben schreite, von aller Welt hinters Licht geführt zu werden, und dass ich daher jeden meiner Mitmenschen mit Vorsicht und Argwohn betrachte. Genau das Gegenteil ist der Fall. Wenn man in der Lage ist, Lügen als solche zu erkennen, ist man auch für all jene Situationen gewappnet, in denen man sich möglicherweise mit Unaufrichtigkeiten und Verschleierungsversuchen konfrontiert sieht. Ein Lügenexperte zu werden löst also keineswegs Paranoia aus - es befreit eher davon.

Täuschung im beruflichen Umfeld

Auch ich kenne das Gefühl von Enttäuschung und Ernüchterung, das man empfindet, wenn man von jemandem arglistig übervorteilt wurde. Kaum war die Tinte auf meinem Abschlusszeugnis getrocknet, wurde ich auch schon erstmals Zeugin unsauberer Geschäftspraktiken. Als frisch gebackene Absolventin der Harvard Business School zog ich aus, um die große weite Welt zu erobern, doch auf das Ausmaß an Unehrllichkeit, das mich dort erwartete, war ich beileibe nicht vorbereitet. Ich sollte noch mein blaues Wunder erleben.

Nach dem Studium nahm ich eine Stelle in der internationalen Abteilung einer Produktionsfirma für Spielfilme an. Ich liebe das Kino und freute mich, dass ich offenbar gleich einen Traumjob gefunden hatte, und das war er in vielerlei Hinsicht auch. Umso entsetzter war ich, als ich feststellen musste, mit wie vielen äußerst zweifelhaften, aber dennoch extrem geläufigen Buchhaltungspraktiken in dieser Branche gearbeitet wurde. Es war zum Beispiel nicht unüblich, dass die Millionenbeträge, die wir für einen Independentfilm in einem Vorkauf angeboten hatten, nicht genutzt wurden, um die bestehenden Schulden des Anbieters zu begleichen, sondern vielmehr in eine Art Schneeballsystem flossen. Nicht selten bezahlte der Firmenchef einen Freund, um den Wert des Filmbestands seiner Firma zu bestimmen. Diese Einschätzung wurde dann von Investmentbankern als Maßstab herangezogen, um den Wert des Unternehmens selbst zu ermitteln. Die Banker jedoch wussten, dass sie bei einem Börsengang einen kleinen Prozentsatz der öffentlichen Erstemission erhalten würden, und hatten daher reges Interesse daran, den bereits künstlich in die Höhe getriebenen Firmenwert weiter zu steigern – was sie dann auch dementsprechend taten.

Zu dieser Zeit war eine derartige betrügerische Vorgehensweise praktisch an der Tagesordnung, vor allem, wenn es darum ging, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die nicht über konstante Einnahmen verfügten. Die meisten Menschen schienen sich mit dieser Praxis abgefunden zu haben – so als sei dies nun einmal der Preis dafür, dass man in einer so aufregenden Branche arbeiten durfte. Mich hin-

gegen schockierten diese unlauteren Machenschaften, und trotz meiner Leidenschaft für den Film war ich schnell ziemlich desillusioniert. Als die Firma nach Los Angeles zog, beschloss ich, zu National Geographic Television zu wechseln, wo ich im Lauf der Zeit zur Vizepräsidentin der Abteilung für Programmentwicklung aufstieg.

Lug und Trug in Flora und Fauna

Ich war von meinem neuen Job mehr als begeistert und hatte überdies das große Glück, in ein grundehrliches Umfeld geraten zu sein. Das Verhalten meiner Kollegen war tadellos, und ich begegnete ihnen mit dem größten Vertrauen und Respekt. Dennoch konnte ich tagtäglich die außergewöhnlichsten Täuschungsmanöver beobachten.

Ich war für den Erwerb naturkundlicher Filme für die Reihe *National Geographic Explorer* zuständig, und in diesem Zusammenhang verbrachte ich zahllose Stunden damit, mir Dokumentationen anzusehen, die uns von unabhängigen Filmemachern und Fernsehsendern aus aller Herren Länder zugesandt wurden. Beim Betrachten dieser Filme erkannte ich nach und nach, dass Täuschungsmanöver auch in der Tierwelt weit verbreitet sind – etwa bei Raubtieren, die sich als Meeres- oder Waldboden tarnen, bei Spinnen, die Attrappen von sich selbst bauen, um unentdeckt zu bleiben, oder bei Vögeln, die Verletzungen vortäuschen, um Fressfeinde von ihren Nestern wegzulocken.

Je höher die kognitive Entwicklung eines Tieres ist, umso raffinierter geht es bei seinen Täuschungsmanövern vor. Menschenaffen und Delfine sind wahre Meister der Arglist und ausgesprochen geschickt, wenn es um die Vorspiegelung falscher Tatsachen geht – und so waren die Videos nicht nur besonders unterhaltsam, sondern zugleich auch sehr aufschlussreich. Wenn wir uns die Techniken, die diese Säugetiere anwenden, um in verschiedenen Situationen beispielsweise mit sozialem Fehlverhalten davonzukommen, näher betrachten, dann unterscheiden sich diese kaum von jenen, die man auch bei uns Menschen beobachten kann. Selbst Pflanzen können gewiefte Hochstapler sein: Der Orchidee *Ophrys speculum* gelingt es etwa, durch Phe-

omone und eine spezielle Farbgebung männliche Wespen anzulocken und ihnen vorzugaukeln, sie paarten sich mit weiblichen Artgenossen. Tatsächlich aber tun sie nichts anderes, als die Pflanze zu bestäuben. Wenn also selbst Tiere und Pflanzen zu komplexen Täuschungsmanövern fähig sind, dann, so kam mir der Gedanke, muss auch uns Menschen das Lügen und Betrügen quasi angeboren sein. Als ich Jahre später mit den Recherchen begann, die schließlich das Fundament dieses Buchs bildeten, stellte ich fest, dass Wissenschaftler bereits eindeutig nachgewiesen hatten, dass das Lügen zu den Eckpfeilern des menschlichen Soziallebens zählt.

Aus Erfahrung wird man klug

Man könnte meinen, mein Interesse an diesem Phänomen und meine eingangs erwähnten ersten Erfahrungen damit hätten mich derart sensibilisiert, dass ich nach einer Weile schon jeden Versuch einer Täuschung auf Anhieb erkannt hätte. Doch weit gefehlt. Wie sich bald herausstellen sollte, war ich zu dieser Zeit noch ebenso leichtgläubig wie jeder andere.

1994 verließ ich National Geographic, um meine eigene Firma zu gründen: Manhattan Studios. Auf der Suche nach einer Assistentin führte ich eine Reihe von Bewerbungsgesprächen und hatte schließlich die perfekte Mitarbeiterin gefunden, die alle meine Anforderungen erfüllte: eine hochintelligente, sympathische Abgängerin einer Eliteuniversität. Sie übertraf beinahe all meine Erwartungen und meisterte jede Herausforderung mit Bravour. Mitte der 1990er-Jahre erreichte der Internetboom eine Hochphase, und meine Assistentin schien von den Möglichkeiten geradezu fasziniert zu sein, die das Web-Business bot. Sie führte die Marktanalysen durch, arbeitete als Projektmanagerin, verwaltete unsere Webseite – es gab nichts, was sie nicht konnte. In einem kleinen Unternehmen fällt es bisweilen schwer, die Beziehung zu den Angestellten immer auf einer rein sachlich-beruflichen Ebene zu halten – vor allem, wenn sie zahllose Überstunden machen, wie dies bei praktisch jeder Firmengründung erforderlich ist. Ich

fühlte mich dem Großteil meines Personals eng verbunden, und ganz besonders jener besagten Mitarbeiterin, die so viel über mich wusste und die auch mir gegenüber so viel von sich preisgegeben hatte.

Die Firma florierte, als man mir plötzlich eine Vollzeitstelle bei der Ford-Stiftung anbot, wo ich den Medienfonds verwalten sollte. Dies bedeutete aber, dass ich den Manhattan Studios weniger Zeit und Aufmerksamkeit widmen konnte. Allerdings hatte ich zu meinen Mitarbeitern grenzenloses Vertrauen und war überzeugt, sie könnten den Arbeitsalltag meistern und würden mich jederzeit über eventuelle Schwierigkeiten in Kenntnis setzen.

Eines Samstags überprüfte ich die Buchführung, mit der ich mich schon länger nicht mehr ausführlich beschäftigt hatte. Es stellte sich heraus, dass etwas mit den angegebenen Beträgen nicht stimmen konnte. Ich ging noch einmal alle Zahlen durch, konnte mir aber die Ungereimtheiten beim besten Willen nicht erklären. Also rief ich meine Assistentin an und teilte ihr mit, dass sich irgendwo ein Fehler eingeschlichen haben müsse und ich ihre Hilfe benötigte, um das Problem zu lösen. Ich war verblüfft, als sie mir entgegnete: »Ich kann nicht kommen. Ich glaube, ich bin schwanger.«

In mir keimte der Verdacht auf, dass irgendetwas ganz und gar nicht in Ordnung war. Es dauerte nicht lange, und ich entdeckte, dass diese überaus intelligente und kompetente Frau meine Abwesenheit genutzt und eine große Geldsumme veruntreut hatte, indem sie sich selbst Schecks ausgestellt und alle Hinweise darauf aus den Bankauszügen entfernt hatte. Sie ging zwar nicht so weit, Identitätsbetrug zu begehen, aber sie hatte sich meine Kreditkartennummer eingepägt und sich auf diese Weise und auf meine Kosten einen Computer gekauft. Sie hatte sogar unter meinem Namen eine kostenlose Ernährungsberatung in Anspruch genommen, die im Rahmen meiner Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio angeboten wurde.

Ich war am Boden zerstört. Wie konnte ich mich nur so getäuscht haben? Wie konnte jemand, den ich so schätzte und respektierte, mich auf diese Weise hintergehen? Als sie sich schließlich zu rechtfertigen versuchte, ertappte ich mich dabei, dass ich sogar auf eine plausible Erklärung hoffte, die ihr Handeln rechtfertigen würde. Aber die-

se Hoffnung erfüllte sich nicht. Ich entließ sie umgehend, erhielt eine Entschädigung und willigte ein, sie nicht vor Gericht zu bringen.

Wie die meisten Menschen in einer solchen Situation nahm ich diese Angelegenheit sehr persönlich. Ich war wütend auf mich selbst, weil ich einen so wichtigen Teil der Firmenleitung anderen übertragen hatte, und ich begann, meinem eigenen Urteil zu misstrauen. Diese Erfahrung hatte bei mir sämtliche Alarmglocken schrillen lassen und führte letztlich dazu, dass ich fortan größere Vorkehrungen bei der Auswahl künftiger Mitarbeiter traf und ihre Referenzen sorgfältiger prüfte.

Lügen und der große Reibach

Als ich viele Jahre später mit ehemaligen Kommilitonen der Harvard Business School unser 20-jähriges Abschlussjubiläum feierte, war diese Anekdote mit meiner Assistentin längst zu einer unwichtigen Randnotiz einer ansonsten sehr erfolgreichen beruflichen Laufbahn verblasst, in der ich für die Entwicklung, das Branding und den Vertrieb von Medieninhalten in Fernsehen, Printmedien und Internet verantwortlich zeichnete. Aber ausgerechnet auf diesem Ehemaligentreffen reifte in mir der Entschluss, mich intensiver mit der Kunst, Lügen aufzudecken, zu befassen – und zwar auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse. Dr. Michael Wheeler, seines Zeichens Professor für Management und Experte für Verhandlungsgespräche, hielt im Rahmen der Veranstaltung ein faszinierendes Seminar über die verschiedenen Techniken, mit denen man Lügern auf die Spur kommt.

Um zu veranschaulichen, wie unzureichend unsere Fähigkeiten in dieser Hinsicht sind, zeigte er uns einige Videomitschnitte der TV-Spielshow *Friend or Foe?*^{*}. Hier müssen die Teilnehmer, die sich vor Eintreffen im Fernsehstudio nicht kennen, je ein Zweierteam bilden und gemeinsam Fragen beantworten, um Geldpreise zu gewinnen. Das Duo, das die meisten Fragen richtig beantwortet, wird zur soge-

* Anm. d. Red.: Die US-Serie *Freund oder Feind?* wurde mittlerweile abgesetzt.

nannten »Trust Box« geführt und vor die Wahl gestellt, wie der Gewinn aufgeteilt werden soll:

- Wenn beide Teamkollegen »Freund« wählen, dürfen sie sich den Gewinn teilen.
- Wenn ein Teamkamerad »Freund« wählt und der andere »Feind«, dann erhält der »Feind« den gesamten Gewinn, während der »Freund« leer ausgeht.
- Wenn beide Teamkollegen »Feind« wählen, erhält keiner von ihnen den erspielten Preis.

In der Aufzeichnung konnten wir gut beobachten, wie die Teilnehmer versuchten, ihren Mitspieler davon zu überzeugen, dass sie ihn zum »Freund« wählen würden – dass sie ihn also nicht hinters Licht führen würden, um den gesamten Gewinn allein einzustreichen. Dann sollten wir erraten, wer von ihnen die Wahrheit gesagt hatte. Es stellte sich heraus, dass wir mit der Hälfte unserer Prognosen falsch lagen. Dr. Wheeler zeigte uns die entscheidenden Sequenzen daraufhin noch einmal in Zeitlupe und erläuterte uns, welche Regungen in den Gesichtern der Teilnehmer verrieten, wer ehrlich war und wer nicht. Plötzlich erkannten wir die für uns überraschende Bedeutung einer gerunzelten Augenbraue, eines zaghaften Lächelns oder eines geneigten Kopfes. Wir entdeckten eine uns bis dato völlig unbekannt non-verbale Sprache, von der selbst die Teilnehmer der Spielshow nicht wussten, dass sie sich ihrer bedienten. Es war erstaunlich: Sämtliche der 200 bis 300 Harvard-Absolventen im Raum waren absolut fasziniert. Nicht ein Einziger von ihnen hatte sein Blackberry in der Hand, und es schlich sich auch niemand durch den Hinterausgang, um möglichst rasch zur Cocktailbar zu kommen. Die Fragen prasselten nur so auf Wheeler ein, jeder wollte mehr darüber erfahren.

Dieses Seminar und vor allem die Reaktionen meiner ehemaligen Kommilitonen waren so etwas wie der Startschuss für mich. Ich stellte mir vor, wie viel Zeit und Geld man sparen könnte, wenn man bei Geschäftsverhandlungen jederzeit in der Lage wäre, Täuschungsmanöver schon im Ansatz zu erkennen – und ihnen auf diese Weise sogar

auszuweichen. Wie viel Stress und Misstrauen ließe sich auf diese Weise wohl vermeiden? Was wäre, wenn man die Fähigkeit, Lügen zu enttarnen, nutzen könnte, um effizientere und produktivere Geschäftsbeziehungen zu etablieren? Und wenn sich mehrere Partner mit demselben Ziel zusammentäten, wäre es uns dann vielleicht nicht möglich, eine Art »Küchenkabinett« oder »Braintrust« zu bilden – einen handverlesenen Kreis von Personen, die sich gegenseitig unterstützen und einander blind vertrauen können?

Schnell war klar, dass es keine Schule oder Universität gab, an der man sich zum menschlichen Lügendetektor ausbilden lassen konnte, sodass ich meinen eigenen Lehrplan entwickeln musste. Zuerst zog ich Erika Rosenberg zurate, eine Kollegin von Paul Ekman, der aufgrund seiner bahnbrechenden Forschung über Mikroexpressionen vor Kurzem vom *Time Magazine* in die Liste der 100 einflussreichsten Amerikaner gewählt wurde (schauen Sie zum Thema Mikroexpressionen auch einmal in Malcolm Gladwells Bestseller *Blink! Die Macht des Moments*). Ich machte mich mit Ekmans sogenanntem »Facial Action Coding System«, kurz FACS, vertraut und lernte jede erdenkliche Kombination flüchtiger mimischer Regungen kennen, mit denen wir – absichtlich oder unabsichtlich geäußert – Emotionen zum Ausdruck bringen.

Um herauszufinden, ob jemand lügt, ist es entscheidend zu wissen, wie sich unsere wahren Gefühle auf unserem Gesicht widerspiegeln. Also besuchte ich so viele Fortbildungsveranstaltungen zu diesem Thema, wie ich nur konnte. Mein Ziel war es nicht nur, anderen Menschen dabei zu helfen, Lügen im Nachhinein zu erkennen, sondern ich wollte auch zeigen, wie man vorbeugen kann, Lügner auf den Leim zu gehen. Und in diesem Zusammenhang erkannte ich, dass es nicht ausreicht, Führungspersönlichkeiten beizubringen, die Mimik ihres Gegenübers zu deuten; sie müssen darüber hinaus auch in der Lage sein, zugrunde liegende Motive für eine Täuschung auszumachen. Oder mit anderen Worten: Sie müssen die Fragen beantworten können, warum jemand lügt und was ihm dabei durch den Kopf geht. Gerade für Führungskräfte ist es also unabdingbar, die Psychologie des Lügens zu verstehen.

Diese Erkenntnis veranlasste mich dazu, mich mit der sogenannten Reid-Methode auseinanderzusetzen, einer ausgefeilten Befragungstechnik, in der unter anderem Verhörungsspezialisten des FBI, des Militärs und der Polizei ausgebildet werden. Bei der Reid-Methode analysiert man nicht nur Mimik und Gestik, sondern setzt außerdem ausgeklügelte Frage- und Gesprächstechniken ein, um Verdächtige dazu zu bringen, etwas von sich preiszugeben und so ihre Schuld oder Unschuld zu offenbaren. Über viele Jahre hinweg wurden die Erkenntnisse, die man aus der Arbeit mit der Reid-Methode gewann, zu einer umfangreichen Fallsammlung zusammengetragen. Das Ergebnis war ein 800-seitiges Konvolut, das nicht nur beinahe jede Gesprächssituation beschreibt, in die ein Verhörungsspezialist je geraten kann, sondern das auch zahlreiche mögliche Motive – inklusive vorgeschobener Beweggründe – für Verbrechen aufzeigt. In einem Abschnitt wird beispielsweise erläutert, dass Verdächtige, die sich letztlich als schuldig herausstellen, in Fragesituationen erstaunlich einheitliche Verhaltensmuster aufweisen und ihre Tat meist zu rationalisieren versuchen. In diesem Zusammenhang wird auch eine Liste mit zehn Argumenten aufgeführt, mit denen Täter regelmäßig zu erklären versuchen, warum es legitim sei, seinen Arbeitgeber zu bestehlen. Ferner liefert das Buch eine Liste mit fünf Gründen, die Stellenbewerber üblicherweise zu ihrer Rechtfertigung nennen, wenn sich herausstellt, dass sie ihren Lebenslauf um fiktive Angaben ergänzt haben. Vor diesem Hintergrund wollte ich nun wissen, ob die aus der Reid-Methode gewonnenen empirischen Daten mit anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen in Einklang gebracht werden konnten.

Mithilfe eines Forscherteams sammelte, analysierte und verglich ich etwa zwei Jahre lang eine schier unüberschaubare Fülle an wissenschaftlichem Material, das das Militär, die Polizei, diverse Nachrichtendienste, die Regierung sowie verschiedene Universitäten zusammengetragen hatten, um in einer möglichst umfassenden Bestandsaufnahme zunächst herauszufinden, was über das Aufdecken von Täuschungsmaschienen und Lügen bis dato überhaupt bekannt war. Indem ich die besten Techniken und Verhörmethoden miteinander kombinierte, hoffte ich, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie groß das Ausmaß

der Unaufrichtigkeit in Vorstandszimmern, Managerbesprechungen, Vorstellungsgesprächen, Verhandlungen und vielen anderen wichtigen beruflichen Entscheidungssituationen tatsächlich ist. Auf dieser Basis entwickelte ich die sogenannte BASIC-Methode – einen umfassenden, interdisziplinären und doch einheitlichen Ansatz, mit dem sich Gespräche, Verhandlungen und Fragesituationen möglichst so gestalten lassen, dass Lügen erst gar keine Chance haben. Das Buch, das Sie in Händen halten, ist das Ergebnis meiner Bemühungen, die besten Forschungsergebnisse zu diesem Thema zusammenzufassen, prägnant darzustellen und daraus ein proaktives Hilfsmittel zu formen, mit dem man in der Lage ist, der Unehrllichkeit in unserem beruflichen Alltag den Garaus zu machen.

Was Sie erwartet

Auch wenn Sie schon jetzt nicht leicht hinters Licht zu führen sind (möglicherweise überschätzen Sie sich aber auch): Ihre Fähigkeiten, Lügen zu erkennen, sind sicherlich noch ausbaufähig. Mit den Techniken, die ich Ihnen nachfolgend vorstelle, können Sie Ihre Trefferquote um 25 bis 50 Prozent¹ verbessern. Doch was bedeutet das im konkreten Fall? Wenn beispielsweise eine Bank all ihre Sachbearbeiter entsprechend schulen lassen und sich deren Urteilsvermögen auch nur um 5 Prozent verbessern würde, könnte das Kreditinstitut kreditwürdige Antragsteller zuverlässiger erkennen und somit Hunderte Millionen Euro sparen. Und stellen Sie sich nun einmal vor, was eine Verbesserung um 50 Prozent für Ihre Produktivität und Ihre Finanzen bedeuten könnte!

Dieses Buch komprimiert eine große Menge Fachwissen. Sie erhalten eine kompakte, praktische Zusammenfassung von allem Wissenswerten, die Ihnen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitswelt sehr nützlich sein kann. Der erste Teil beginnt mit einem groben Überblick über das Thema Lügen und stellt Verhaltensmuster im Zusammenhang mit Täuschung vor, die die Grundlage bilden, auf der wir operieren. Nicht befassen werden wir uns mit dem Aufdecken so-

genannter Höflichkeitslügen, also jener Flunkereien, derer wir uns bedienen, um soziale Interaktionen möglichst angenehm zu gestalten – zum Beispiel wenn wir jemandem sagen, seine neue Krawatte sei höchst kleidsam, obwohl sie altmodisch ist, oder wenn man sich von der Wahl des Cafés für die morgendliche Besprechung begeistert zeigt, obwohl es hier den fadeften Kaffee weit und breit gibt. Ebenso selbstverständlich wie unsere natürliche Neigung zu lügen ist nämlich auch die Tatsache, dass die Welt ein weitaus trostloserer, ärmerer Ort wäre, wenn wir nicht das angeborene Bedürfnis hätten, von anderen Menschen akzeptiert zu werden und mit ihnen auf eine möglichst harmonische Weise umzugehen.

Die BASIC-Methode wird Ihnen helfen, jede Lüge zu erkennen, indem Sie lernen, sowohl die Mimik von Menschen richtig zu interpretieren als auch entsprechende Verhörtechniken für Ihre Gesprächsführung nutzbar zu machen. Neben Einzelheiten zu Mimik und Gestik Ihres Gegenübers werden Sie auch erfahren, wie sie seine Wortwahl und Tonlage deuten können. In der Kombination ergeben sich unzählige körperliche und sprachliche Signale, die ein Lügner unbemerkt aussendet, obwohl er willentlich alles daran setzt, die Wahrheit vor uns zu verbergen.

Der zweite Teil dieses Buchs befasst sich mit den gängigsten und wichtigsten beruflichen Situationen, in denen Lügen vorkommen können – also Vertragsverhandlungen und Vorstellungsgespräche – und liefert maßgeschneiderte Strategien, um diese erfolgreich zu meistern. In diesem Abschnitt erfahren Sie auch mehr über Untersuchungsverfahren, die sich für Unternehmen und Organisationen anbieten. Es handelt sich dabei um spezielle Verfahren, mit denen man in drei einfachen Schritten mögliche Ursachen identifiziert, die Lügen und Täuschungsmanöver innerhalb einer Organisation begünstigen – um diese dann nachhaltig zu beseitigen.

Schließlich werden Sie erfahren, wie Sie einen inneren Zirkel aufbauen – einen kleinen, handverlesenen Kreis von Menschen, auf die Sie sich selbst in den brenzlichsten Situationen verlassen können. Wir alle sind von vielen Menschen umgeben, die uns dabei helfen, neue Ideen zu entwickeln, Probleme zu lösen, und die uns berufliche Rat-

schläge erteilen. Aber wer sind die fünf Personen, die Sie als Ihre berufliche »Familie« betrachten? Jene Menschen also, die Sie niemals im Stich lassen würden?

Ganz gleich, in welcher Branche Sie tätig sind, sicher können auch Sie ein wirkungsvolles Instrument gebrauchen, das Ihnen dabei hilft, Ihr berufliches Umfeld von unehrlichem, destruktivem Verhalten zu befreien. Die in diesem Buch geschilderten Techniken gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie helfen Ihnen dabei, solche Einflüsse in Ihrem Leben erst gar nicht zuzulassen. Denn Sie werden in Zukunft die Motive jener 200 Facebook-»Freunde« durchschauen, die Sie persönlich gar nicht kennen, und die Flut an betrügerischen Angeboten, E-Mails und Informationen zu filtern wissen, die Sie täglich zu überschwemmen droht.

Lügen zu erkennen ist eine essenzielle Fähigkeit, die Ihnen zahlreiche finanzielle, psychologische und sogar emotionale Vorteile verschafft. Sie erlaubt Ihnen, selbstbewusst durch ein hochkomplexes berufliches Feld zu navigieren, und liefert Ihnen ein effizientes Arsenal an Hilfsmitteln und Techniken, mit deren Hilfe Sie entschlossen auftreten, zielgerichtet verhandeln und Ihre Karriere vorantreiben werden.

Teil 1

**TÄUSCHUNGSMANÖVERN
AUF DER SPUR**

1. Lügen – die neue Plage

Steve Marks, ein Risikokapitalanleger aus Nord-Kalifornien, hatte ein gutes Gefühl, als er im Herbst 2005 das Büro des Geschäftsführers betrat. Er war zu Gast bei einer jungen, aufstrebenden Firma für Computeranimationen, um herauszufinden, ob es sich lohnen würde, in diese zu investieren. Sie schienen auf Anhieb gut zusammenzupassen. In der Firma, die in San Franciscos angesagtem Stadtteil South of Market gelegen war, traf er auf modebewusst gekleidete junge Animatoren, die eifrig an ihren Schreibtischen arbeiteten und mit energischen Schritten die lange, offene Bürofläche überqueren.

Marks war vom Enthusiasmus der Angestellten und der produktiven Atmosphäre des Ortes begeistert. Genau das war es, was ihm vorgeschwebt hatte. Ihm war bekannt, dass die Firma ihre Produktionskosten um 40 Prozent des branchenüblichen Durchschnitts gesenkt hatte. Ein Teil der Arbeit wurde nach Fernost ausgelagert, was ideale Voraussetzungen dafür schaffte, den Markt in ein paar Jahren zu beherrschen. Die Zahlen sahen gut aus – nun musste er sich nur noch vergewissern, dass der Geschäftsführer genügend Weitsicht besaß, um das Unternehmen zu einer sicheren und einträglichen Investition zu machen.

Der CEO verschwendete keine Zeit mit einer formalen Präsentation. Vielmehr führte er Marks durch die diversen Räumlichkeiten, wies auf verschiedene Aspekte der Arbeit hin und beantwortete Marks' Fragen quasi im Vorbeigehen. Diesem fiel auf, dass er hastig sprach und manchmal einige Wörter durcheinander brachte, ansonsten aber wirkte er selbstbewusst und gefasst. Er war eindeutig stolz

auf das, was seine Firma in so kurzer Zeit erreicht hatte, und Marks konnte sehen warum. Nach der Besichtigung bedankte er sich beim Geschäftsführer und ging zu den Aufzügen. Er war sich praktisch sicher, dass er mit guten Nachrichten ins Büro zurückkehren würde.

Auf seinem Weg zum Ausgang passierte er einen Schreibtisch, an dem eine ganz in Schwarz gekleidete junge Frau saß. Mit ihrer Lederweste und dem Nasenring wirkte sie auf ihn eher wie eine partyfreundige Nachtschwärmerin als eine gewissenhafte Büroangestellte – was aber auch nicht weiter ungewöhnlich war, denn schließlich handelte es sich um eine junge, unkonventionelle Firma.

Marks hielt inne und beobachtete die Frau, die angestrengt auf den Bildschirm starrte.

»Woran arbeiten Sie denn gerade?«, fragte er beiläufig.

Die junge Frau sah ihn an.

»Woran ich gerade arbeite? Ach, nur so eine Softwaregeschichte«, entgegnete sie.

Sie unterhielten sich eine Weile über unverfängliche Themen, bis Marks sich schließlich verabschiedete. Er hatte es sich anders überlegt. Er wusste, dass er nun doch nicht in die Firma investieren würde.

Marks schritt geradewegs zurück ins Büro des Geschäftsführers, doch diesmal wollte er ihm einige völlig andere Fragen stellen. Es dauerte nicht lange, bis er die Gewissheit erlangt hatte, dass die junge Frau und viele der anderen »Firmenangestellten« in Wirklichkeit Schauspieler waren. Sie waren für Marks' Besuch engagiert worden, um den Eindruck von Geschäftigkeit und florierendem Unternehmertum zu erzeugen – das Gegenteil von dem, was tatsächlich der Fall war: Tatsächlich stand die Firma kurz vor der Insolvenz. Marks war somit Zeuge geworden, wie die Schauspieler Honorare einstrichen, die eigentlich für ein Personal bestimmt waren, das gar nicht existierte. Mehr noch, er hatte es vermieden, eine überaus schlechte Investition zu tätigen.

Wie war ihm das gelungen? Bevor wir die Verhaltensweisen besprechen, die Ihnen helfen, Täuschungen zu entlarven (siehe hierzu die Kapitel drei, vier und fünf), sollten wir uns zunächst einen grö-

ßeren Überblick über das Phänomen der Lüge und ihre verschiedenen Spielarten verschaffen.

Von Lügen umgeben

Steve Marks' Geschichte ist nur ein schillerndes Beispiel für jene Art von Täuschungen, die uns tagtäglich begegnen. Nur allzu oft hören wir in den Medien von Menschen, deren Vertrauen missbraucht wurde - von einem unehrlichen Börsenmakler, Anlageberater, Angestellten oder von einem Vorstandsmitglied, das Informationen an die Presse durchsickern ließ, sowie von den fatalen Konsequenzen, die dieser Vertrauensbruch mit sich brachte. Und wenn Ihnen die Fülle an schlechten Nachrichten nicht ausreicht, um sich verwundert die Augen zu reiben und zu fragen: »Könnte mir das auch passieren?«, dann sollten Sie sich einmal die folgenden Statistiken vor Augen führen:

- Jeder vierte Amerikaner findet es legitim, seine Versicherungsgesellschaft zu belügen.²
- Ein Drittel aller Bewerbungsschreiben enthält vorsätzlich falsche Informationen.³
- Jeder fünfte Angestellte in den USA gibt an, ihm sei bewusst, dass am Arbeitsplatz betrügerische Machenschaften an der Tagesordnung sind.⁴
- Über 75 Prozent aller Lügen bleiben unerkannt.⁵
- Täuschungen und Betrügereien kosten die Geschäftswelt der Vereinigten Staaten jährlich 994 Milliarden US-Dollar - was in etwa 7 Prozent des US-Bruttoinlandsprodukts entspricht.⁶

In einer Studie, die britische Forscher in Zusammenarbeit mit der Universität Halle 2006 zum Thema erstellten⁷, kamen übrigens auch die Deutschen nicht gut weg. Die Mehrheit von ihnen hält sich offensichtlich nicht an die Gesetze, und den Erhebungen zufolge scheint Mogeln, Tricksen und Betrügen auch in Deutschland an der Tagesordnung zu sein - da werden ohne Skrupel Mängel beim Verkauf des Ge-

LÜGEN ERKENNEN. EIN GUTER TIPP

Widerstehen Sie dem Drang, fehlende Informationen zu ergänzen, wenn Sie jemandem zuhören. Achten Sie nur auf das, was gesagt beziehungsweise nicht gesagt wird.

brauchtweigens verschwiegen, Fernsehgebühren nicht bezahlt, überhöhte Forderungen an Versicherungen gestellt oder man lässt heimlich etwas Büromaterial mitgehen. Das eigene Verhalten wird dabei oft als Reaktion auf die unmoralischen Verhältnisse in Gesellschaft und Wirtschaft gerechtfertigt. Gerade Unehrlichkeit am Arbeitsplatz ist also viel umfassender und kommt wesentlich häufiger vor, als die meisten Menschen glauben können oder wollen.

Aber das ist noch lange nicht alles. Verschiedene Wissenschaftler konnten mit ihren Studien belegen, dass die meisten von uns täglich an die 200 Mal belogen werden.⁸ Wenn man zu den Glücklichen zählt, denen acht Stunden Schlaf pro Nacht vergönnt sind, heißt das umgerechnet, dass man mit circa zwölf Lügen pro Stunde konfrontiert wird.

Die Mehrzahl dieser 200 Unwahrheiten besteht aus sogenannten Höflichkeitslügen, die man äußert, um ein Gespräch am Laufen zu halten. »Natürlich würde ich gerne Ihre Urlaubsfotos sehen«, gaukeln wir dem Mann, der im Zug neben uns sitzt, vor und hoffen dabei insgeheim, dass er auf seiner Kamera nicht mehr als 500 Bilder gespeichert hat. Oder wir flunkern, um mit dem Gesprächspartner eine gemeinsame Basis herzustellen: »Das ist eine tolle Jacke«, schwärmen wir und denken dabei: »... für das Schoßhündchen von Tante Frieda vielleicht.« Möglicherweise wollen wir mit einer kleinen Notlüge auch nur eine Verlegenheit überspielen: »Es tut mir furchtbar leid, dass ich spät dran bin – der Verkehr war das reinste Chaos.« Dabei war es in Wirklichkeit ganz ruhig auf den Straßen, nur wer würde schon zugeben wollen, dass er seine Verabredung beinahe verschlafen hätte?

Höflichkeitslügen sind nicht das Problem. Schwer wiegen aber die etwa zehn Lügen, die wir tagtäglich hören und die – wenn wir um sie

wüssten – unsere Entscheidungen beeinflussen würden, die wir im Hinblick auf unsere Karriere, Branche, engsten Beziehungen und unser Privatleben treffen:

- »Das ist ein interessantes Angebot. Ich werde es dem Vorstand vorlegen.«
- »Hören Sie nicht auf die Intriganten. Unser Eigenkapital wächst wie verrückt.«
- »Wir suchen auf jeden Fall nach jemandem mit Ihren Fähigkeiten. Ich leite Ihre Bewerbungsmappe umgehend an die Personalabteilung weiter.«
- »Wenn das keine vielversprechenden Wachstumsmärkte wären, würde ich Ihnen doch nicht empfehlen zu investieren.«
- »Ich stecke in Chicago fest, Schatz. Mir blieb keine Wahl, der Kunde hat auf einem weiteren gemeinsamen Abendessen bestanden.«
- »Es ist nur noch eine Eigentumswohnung frei. ... Ich würde an Ihrer Stelle sofort zuschlagen.«

Solche Lügen sind gefährlich. Sie nicht zu bemerken ist wie ein Hinweisschild zu übersehen, das vor Treibsand warnt. Doch zum Glück kann man mit ein klein wenig Übung verräterische Signale deuten lernen, sodass man Täuschungsversuche auf Anhieb erkennt. Nur selten wird eine Lüge dann noch durchs Netz schlüpfen. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte ich Ihr Hintergrundwissen erweitern und einen historischen Rückblick vornehmen: Zunächst einmal befassen wir uns mit der Frage, warum und wie Lügen in unserer Kultur so Überhand nehmen konnten. Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Anschließend geht es in Kapitel zwei um die Frage, über welche Lügen wir uns wirklich Sorgen machen sollten.

Keinen Deut besser als die Affen

Immer wieder entgehen uns wichtige Zeichen, die auf eine Täuschung hinweisen. Wiederholte Studien konnten belegen, dass der durch-

schnittliche Erwachsene in nur 54 Prozent aller Fälle die Wahrheit von der Lüge unterscheiden kann.⁹ Das ist so gut wie geraten! Wir scheinen unseren eigenen Fähigkeiten in dieser Hinsicht nicht besonders viel zutrauen zu können. Schimpansen haben zufälligerweise mehr oder weniger dieselbe Trefferquote. Dabei muss man noch hervorheben, dass diese Statistik nur für jene Fälle gilt, in denen wir bereits den Verdacht hegen, dass uns jemand anschwindeln könnte. Und: Je überzeugter wir von unserer Fähigkeit sind, Lügen aufdecken zu können, umso schlechter sind wir in der Regel darin.¹⁰

Der Grund dafür ist naheliegend, obwohl man nicht unbedingt auf Anhieb darauf käme. Obwohl unser Leben von Täuschung durchdrungen ist, ist es in unserem Interesse, als Spezies und als zivilisierte Gesellschaft das aufrechtzuerhalten, was Psychologen die »Wahrheitsannahme« nennen.¹¹ Wenn wir keinen Grund dazu haben, das Gegenteil zu denken, tendieren wir Menschen – und ganz speziell Amerikaner¹² – dazu, das, was wir sehen und/oder hören, für bare Münze zu nehmen. Wenn jemand sagt: »Oh, ich habe dir den Bericht doch schon vor zwei Tagen geschickt. Hast du meine E-Mail denn nicht erhalten?«, dann neigen wir dazu, ihm Glauben zu schenken und anzunehmen, dass die Nachricht durch ein technisches Versagen bei der Übertragung verlorengegangen ist.

Es ist nicht nur unsere Neigung, Dinge oder Ereignisse für wahr zu halten, die uns blendet, wenn wir getäuscht werden. Erschwerend kommt hinzu, dass wir, während wir uns bemühen, Lügen zu erkennen, keinen klaren Hinweis darauf erhalten, ob wir tatsächlich einen Treffer gelandet haben. Wenn man beim Tennis seinen Aufschlag ins Aus schlägt, ist der Fehler augenscheinlich; gezieltes Üben erhöht aber die Wahrscheinlichkeit, den Ball das nächste Mal ins Feld zu bringen. Ein Verdacht auf Täuschung wird hingegen nicht immer einwandfrei bestätigt. Woher wissen wir, ob wir mit unserer Vermutung richtigliegen? Doch ohne Gewissheit ist es schwer, besser darin zu werden, Lügen aufzudecken. Viele Lügen entgehen uns, wie können wir da jemals lernen, die Hinweise auf eine Täuschung sicher zu erkennen?

Man sollte meinen, dass wir Menschen schon vor einigen Tausend Jahren aus Erfahrung klug geworden wären, wenn man bedenkt, wie

viele Beweise vorliegen, die bestätigen, dass man manchen Zeitgenossen einfach nicht über den Weg trauen darf. Täuschung und Verrat waren schon immer ein fester Bestandteil des menschlichen Lebens. Die frühesten Belege in der Geschichte und die Überlieferungen, auf denen unsere Weltreligionen und Kulturen beruhen, offenbaren eine endlose Flut an Lügen, die verbreitet wurden, um an Nahrung, Sex und Macht zu gelangen:

- Eine 17.000 Jahre alte Höhlenmalerei in den Pyrenäen stellt einen Jäger dar, der Felle und ein Hirschgeweih verwendet, um sich als Rentier getarnt leichter der Herde nähern zu können.¹³
- In der griechischen Mythologie verwandelt sich Zeus, der Hera verführen will, in einen Kuckuck und sucht während eines selbst verursachten Sturms in ihren Armen Zuflucht, um so ihr Mitleid zu erregen.
- Im Buch Genesis tötet Kain Abel aus Eifersucht und belügt Gott, als dieser sich nach Abels Verbleiben erkundigt: »Ich weiß es nicht. Bin ich meines Bruders Hüter?«

Vom Trojanischen Pferd bis zu Richard Nixons »Ich bin kein Schurke«; von Lancelots und Guineveres Ehebruch bis zu Bill Clintons »Ich hatte keinen Sex mit dieser Frau«. Oder von den Playback gesungenen Hits, die das Karriere-Aus von Milli Vanilli bedeuteten, bis zu der Märchinesischer Funktionäre, welches Mädchen die Nationalhymne bei den Olympischen Spielen in Peking gesungen habe; von Charles Ponzi bis Bernard Madoff - es ist ein Kinderspiel, Beispiele für Lügen zu finden, die sowohl legendär als auch historisch sind. Lügen haben den Lauf der Menschheitsgeschichte verändert - und das nicht nur im großen Stil, auch Einzelschicksale blieben davon nicht unberührt.

Und dennoch halten wir an der Annahme fest, man sage uns in der Regel die Wahrheit. Ohne dieses Grundvertrauen könnte unsere Zivilisation nicht einen Tag überleben. Versuchen Sie sich nur einmal eine Gesellschaft vorzustellen, in der jeder den anderen mit Argwohn betrachtet. Könnten in einem solchen Szenario überhaupt noch normale menschliche Transaktionen und Begegnungen stattfinden? Jeder