

Leseprobe aus:

**Marco Löw**

# Du machst mir nichts vor



MARCO LÖW

Du  
machst  
mir nichts  
**VOR** *So entschlüsseln  
Sie jeden Gesprächspartner*

Rowohlt Polaris

**Anmerkung:**

Alle Namen und Fallgeschichten in diesem Buch  
sind aus persönlichkeitsrechtlichen Gründen verändert.

Für Maria

Originalausgabe

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,

Reinbek bei Hamburg, Mai 2015

Copyright © 2015 by Rowohlt Verlag GmbH,

Reinbek bei Hamburg

Umschlaggestaltung ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung Thorsten Wulff

Satz aus der Andada bei

Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin

Druck und Bindung CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978 3 499 62925 9

# INHALT

## 7 Vorwort

### 9 **↪ Schlüssel 1: Die menschlichen Ur-Instinkte**

9 Was sind Ur-Instinkte?

11 Flucht – wenn nachzugeben klüger ist, als anzugreifen

16 Angriff – die Überlegenheit der Vorwärtsverteidigung

23 Erstarrung – wie uns unser Tarninstinkt vor Niederlagen rettet

29 Beruhigung – so bleiben wir handlungsfähig

### 38 **↪ Schlüssel 2: Gruppenzugehörigkeiten**

39 So funktionieren Gruppen

43 Formelle vs. informelle Gruppen

50 Anführer oder Mitläufer? Die Rollenverteilung in Gruppen

59 So analysieren Sie richtig

62 Introvertierte und extrovertierte Menschen

67 So bringen Sie alles zusammen – zwei Beispiele aus der Praxis

### 77 **↪ Schlüssel 3: Auffälligkeiten im Sprachmuster**

78 Berufsgruppen und persönliche Präferenzen erkennen

84 Charaktereigenschaften erkennen

88 Lügner entlarven

95 Statusverhalten erkennen

104 Gesprächspartner beeinflussen

112 So wirken Reizwörter

117 Killerphrasen und Co

131 So wehren Sie Killerphrasen und Totschlagargumente ab

140 So begegnen Sie Ausflüchten

**151** ☞ **Schlüssel 4: Das Geheimnis unserer**

**Sinneswahrnehmungen**

- 152** Auditive Wahrnehmung – was verraten Anklöpfen, Stimmlage, Tonfall und Sprechgeschwindigkeit?  
**159** Visuelle Wahrnehmung – was zeigen Körperhaltung, Gang und Kleidung?  
**181** Olfaktorische Wahrnehmung – was sagen Gerüche über uns aus?  
**185** Taktile Wahrnehmung – Händedruck und Berührungen als Hinweise  
**189** Wahrnehmungsfallen – so können wir uns täuschen

**199** ☞ **Schlüssel 5: Das Geheimnis der Körpersprache**

- 201** Körpersprache lesen – Mythos vs. Realität  
**207** So gehen Sie richtig vor  
**216** Vom versteckten Daumen und angehobenen Kinn – Körpersprachsignale im Detail  
**232** Mimik und Mikromimik – entlarven Sie die wahren Gefühle Ihrer Mitmenschen  
**244** Manipulierbare Körpersprache  
**248** Nicht manipulierbare Körpersprache

**262** ☞ **Schlüssel 6: Blicken Sie in die Gedanken**

**Ihrer Mitmenschen!**

- 270** Warnindikatoren – so erkennen Sie Lügen  
**276** Glaubwürdigkeitsindikatoren – das spricht für die Wahrheit  
**279** Übungsbeispiel 1: Ein untreuer Ehemann?  
**293** Übungsbeispiel 2: Ein unfähiger Vorgesetzter?

**301** **Nachwort**

- 303** Glossar  
**318** Literaturhinweise  
**318** Danksagung

# VORWORT

Die meisten Entscheidungen, die wir im Alltag treffen, basieren auf Informationen, die wir von anderen Menschen erhalten. Ob unsere Entscheidungen gut sind oder schlecht, richtig oder falsch, ist deshalb weit weniger von unserem eigenen Urteilsvermögen abhängig, als wir glauben. Denn es steht und fällt alles mit den Menschen, die uns diese Informationen zur Verfügung stellen – und ihren Absichten, ihrer Ehrlichkeit, ihrer Objektivität, ihrer Intelligenz und ihrer Sorgfalt.

Um im Leben erfolgreich zu sein, sei es im Beruf oder im Privatleben, ist es daher von entscheidender Bedeutung, unsere Gesprächspartner bestmöglich wahrnehmen und beurteilen zu können. Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, Menschen charakterlich zutreffend zu analysieren, sondern auch das Vermögen, die Informationen, die wir von ihnen erhalten, systematisch auszuwerten und hinter die Kulissen dessen zu schauen, was uns unsere Gesprächspartner auf rein sprachlicher Ebene mitteilen.

Wenn es darum geht, unsere Mitmenschen zu entschlüsseln, denken die meisten lediglich an die körpersprachliche Ebene, also an Mimik, Gestik und Haltung, weil sie zunächst am offensichtlichsten zu sein scheinen. Auch viele Vernehmungsmethoden richten ihr Hauptaugenmerk auf die Körpersprache. Dabei ist das noch nicht einmal die halbe Miete! Vielmehr muss man sich die Analyse eines Gesprächspartners als großes Puzzle vorstellen, von dem die Körpersprache nur ein einziges Teil ist. Wir

brauchen es zwar dringend, um später das Gesamtbild erkennen zu können, aber es ist eben nur eines von vielen.

Wenn wir unsere Gesprächspartner wirklich durchschauen möchten, müssen wir sie auf vielen unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen analysieren. Welche das sind und wie Sie dabei am besten vorgehen, werde ich Ihnen in diesem Buch zeigen.

Während meines Polizeidienstes habe ich über 5000 Vernehmungen systematisch ausgewertet und bin dabei auf immer wiederkehrende Muster in Sprache, Verhalten, Mimik, Gestik usw. gestoßen, anhand derer man nicht nur erkennen kann, ob das Gegenüber lügt oder die Wahrheit sagt, sondern die darüber hinaus Hinweise auf dessen Absichten, seinen Charakter, die Gefühlslage und seine Geheimnisse geben.

Ich werde mit Ihnen also nicht nur das Geheimnis der Körpersprache lüften, sondern Ihnen auch zeigen, wie Sie die Gedanken, Intentionen und Emotionen erkennen können, die sich *hinter* der Kommunikation verbergen. Dafür mache ich Sie u. a. mit unseren Ur-Instinkten bekannt und zeige Ihnen, wie Sie diese Instinkte im Verhalten anderer erkennen und zu Ihrem Vorteil nutzen.

Am Ende des Buches haben Sie alle Puzzleteile, die Sie zur Analyse Ihrer Mitmenschen brauchen – damit Ihnen nie wieder jemand etwas vormachen kann.

Viel Spaß und Erfolg wünscht Ihnen herzlich

*Ihr Marco Löw*

## 🔑 Schlüssel 1:

# DIE MENSCHLICHEN UR-INSTINKTE

## Was sind Ur-Instinkte?

Kommen Ihnen die folgenden Situationen bekannt vor? In einem Meeting sucht der Chef Freiwillige für eine unbeliebte Aufgabe. Keiner meldet sich, stattdessen versuchen plötzlich alle Teilnehmer, sich besonders unauffällig zu verhalten: Sie vermeiden den Blickkontakt, manche sinken gar in ihrem Stuhl zusammen und machen sich klein, das Gespräch erstirbt – und das alles nur, um möglichst keine Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.

Oder aber: Unter den Abteilungsleitern einer Firma kommt es zu einer Meinungsverschiedenheit. Als ein Befürworter des zur Debatte stehenden Projekts sich mit Sachargumenten nicht durchsetzen kann, versucht er, den Kollegen persönlich und emotional anzugreifen. Der Streit eskaliert, einer der beiden Kontrahenten springt auf und verlässt den Konferenzraum, um Zeit zu gewinnen und seine Strategie zu überdenken. Er wählt die Flucht.

In beiden skizzierten Situationen kommen die Ur-Instinkte zum Tragen: Einen Sachverhalt zu durchdenken benötigt Zeit – Zeit, die wir gerade in brenzligen Situationen aber oft nicht haben. Genauso wenig wie unsere Vorfahren, wenn diese plötzlich einem wilden Tier oder einem Feind begegneten: Da konnte eine Sekunde des Zögerns bereits über Leben und Tod entscheiden. Deshalb mussten Entscheidungen – z. B. Flucht oder Kampf – sofort getroffen werden. Das war aber nur möglich, wenn man in-



stinktiv reagierte: reflexartig, ohne den Umweg über das Bewusstsein und ohne abzuwägen.

Es ist erstaunlich: Wir leben in einer zivilisierten und hoch technologisierten Gesellschaft, aber unser Verhalten wird nach wie vor von Instinkten geprägt, die bereits unsere Vorfahren in der Steinzeit für die Auseinandersetzung mit Säbelzähntigern oder feindlichen Stämmen benötigten.

Man unterscheidet drei Arten von Ur-Instinkten: *Angriff*, *Flucht* und *Erstarren*. Sie treten meist in Verbund mit *Beruhigungsverhalten* auf, das in erster Linie dazu dient, den Körper nach Angst und Anspannung wieder in den Normalzustand zu versetzen, d. h., den Pulsschlag zu verlangsamen, die Atmung zu beruhigen etc.

Versetzen Sie sich einmal in die folgende Ausnahmesituation: Sie sitzen gemütlich mit Freunden in einer Kneipe, als die Stimmung unerwartet umschlägt. Ein junger Mann betritt die Wirtschaft, zückt wortlos eine Waffe, eröffnet das Feuer und schießt wahllos um sich. Wahrscheinlich werden Sie nun nicht lange überlegen, was Sie tun, sondern instinktiv handeln: Wenn Sie in unmittelbarer Nähe zur Tür sitzen, versuchen Sie bestimmt zu fliehen. Befinden Sie sich weit vom Eingang entfernt und hat der Amokläufer Sie noch nicht bemerkt, verhalten Sie sich vermutlich so unauffällig wie möglich und würden versuchen, sich zu verstecken. Käme der Killer jedoch direkt mit der gezückten Waffe auf Sie zu, dann bliebe Ihnen nur noch die Wahl, ihm entweder die Waffe zu entreißen oder ihn kampfunfähig zu schlagen – trotz der geringen Aussicht auf Erfolg.

Die Ur-Instinkte brechen sich jedoch nicht nur in derartigen Ausnahmesituationen Bahn, sondern begleiten uns in ganz alltäglichen Momenten: Die meisten von uns haben wohl schon einmal erlebt, wie jemand bei einer heftigen Diskussion wutentbrannt und türenknallend aus der Situation geflohen ist, sprachlos wurde oder zur verbalen Attacke unter der Gürtellinie überge-

gangen ist. Die Ur-Instinkte Flucht, Angriff und Erstarren sind immer Reaktionen auf eine *Bedrohung*, ganz gleich welcher Art.

## **Flucht – wenn nachzugeben klüger ist, als anzugreifen**

Die Flucht als Ausweg aus einer bedrohlichen Situation wird meist dann gewählt, wenn die Bedrohung übermächtig ist und ein Angriff die sichere Niederlage bedeuten würde. Stellen Sie sich vor, Sie werden in einer U-Bahn-Station von fünf alkoholisierten Halbstarken bedroht, die ganz offensichtlich auf Streit aus sind. Wenn Sie nicht gerade eine Spezialausbildung im Nahkampf absolviert haben, sollten Sie es nicht mit einer Gruppe aggressiver junger Männer aufnehmen. Da ist es klüger, das Weite zu suchen.

In Alltagsgesprächen geht es glücklicherweise weit weniger gewalttätig zur Sache, dennoch kommen die Prinzipien der Ur-Instinkte auch hier zum Tragen. Denn Diskussionen mit dem Partner, Verhandlungen mit Geschäftspartnern oder auch Besprechungen mit Kollegen können dafür sorgen, dass sich ein Teilnehmer bedroht fühlt – sei es, weil seine Argumentationskette ins Wanken gerät, sein Verhandlungsziel in weite Ferne rückt oder Druck auf ihn ausgeübt wird.

Wie äußert sich der Fluchtinstinkt konkret? Was sagt uns sein Auftreten über unseren Gesprächspartner? Und wie kann man ihn zum eigenen Vorteil nutzen?

Empfindet Ihr Gegenüber eine Aussage, Feststellung, Frage oder ein Argument von Ihnen als Bedrohung, auf die er instinktiv mit Fluchtverhalten reagiert, ist dies für den geschulten Beobachter wahrnehmbar. Denn auf der körpersprachlichen Ebene spiegeln sich gemäß des *Carpenter-Effekts* (vgl. Seite 251 ff.) Gedanken in bestimmten Bewegungen wider. Man spricht in diesem Zusam-

menhang von *ideomotorischen Bewegungen*, die sehr subtil ablaufen, aber durchaus sichtbar sind, so wie kleinste Fingerbewegungen oder ein unwillkürliches Kopfnicken. Ein weiteres Beispiel sind Augenbewegungen: Werden wir in einer Gesprächssituation mit Vorwürfen konfrontiert, würden wir häufig am liebsten den Raum verlassen und verschwinden. Dieser Gedanke kann dafür sorgen, dass unser Blick dann kurzzeitig zur Tür wandert oder wir unbewusst unsere Füße in diese Richtung drehen.

Auch die Bitte, die Toilette aufsuchen zu dürfen, ist oft Ausdruck des Fluchtinstinkts. Und zwar nicht nur, weil man sich der Situation entziehen und sich buchstäblich aus dem Staub machen möchte, sondern, weil man tatsächlich Harndrang verspürt. Der evolutionäre Hintergrund: Mit leerer Blase läuft man schneller! Was also in grauer Vorzeit über Leben oder Tod entscheiden konnte, beispielsweise bei der Flucht vor einem wilden Tier, ist bis zum heutigen Tag instinktiv in uns verankert.

Dieses Phänomen ist auch der Grund, warum viele Menschen vor einem Auftritt o.Ä. noch einmal dringend zur Toilette müssen: Die meisten sind nervös oder haben Angst, vor Publikum z. B. eine Rede zu halten. Am liebsten würden sie der Situation entfliehen – und der Gang zur Toilette ist vorprogrammiert.

Ein klassischer, im Gegensatz zu anderen ideomotorischen Bewegungen recht offensichtlicher Hinweis auf den Fluchtinstinkt ist auch der Blick auf die Uhr, verbunden mit dem Satz «Ich muss jetzt dringend los». Häufig hat der Betreffende gar keinen Termin, sondern will einfach auf diese Weise der unangenehmen Situation entfliehen.

Was verrät uns nun der Fluchtinstinkt über unseren Gesprächspartner? In erster Linie wissen wir dann, dass er das Gespräch, Teile des Gesprächs oder uns selbst als Bedrohung oder zumindest als sehr unangenehm empfindet. Darüber hinaus teilt uns der Gesprächspartner unbewusst mit, dass er die Bedrohung

als überlegen ansieht und ein Gegenangriff in Form einer verbalen Attacke für ihn nicht in Frage kommt.

Zunächst muss man nun analysieren, was konkret bedrohlich auf den Gesprächspartner wirkt. Ist es Ihre Person an sich oder vielmehr eine Äußerung oder Frage von Ihnen? Spielt sich die Bedrohung auf der Beziehungsebene oder auf der Sachebene ab? Ein wertvoller Indikator ist hierzu der bisherige Verlauf des Gespräches. Wenn das Gespräch bisher spannungsfrei und in einer guten Atmosphäre verlief, Ihr Gegenüber plötzlich bei einer bestimmten Frage oder einem bestimmten Thema aggressiv, ängstlich oder schockiert reagiert, dann liegt der Schluss nahe, dass nicht Sie persönlich, sondern der Kontext diese Reaktion ausgelöst hat.

Wenn die Gesprächsatmosphäre hingegen von Anfang an angespannt war und der Gesprächspartner Ihnen nicht auf Augenhöhe oder mit Respekt begegnet ist, dann liegt offenbar ein Problem auf der Beziehungsebene vor, das sich durch den weiteren Gesprächsverlauf und weitere Fragen einfach zunehmend aufbaut. Die Frage ist also: Geht es um Persönliches oder um Argumente, die als überlegen wahrgenommen werden?

So kann ein Gespräch zwischen einem Teenager und seinen Eltern auf der Beziehungsebene völlig reibungslos ablaufen, weil Eltern und Kind sich gegenseitig lieben und ein harmonisches Verhältnis zueinander pflegen, bis die Frage nach dem Erfolg beim anderen Geschlecht aufkommt. Selbst wenn das Verhältnis zu den Eltern auf der Beziehungsebene gut ist, ist das Thema Sexualität für Jugendliche auf der Sachebene häufig peinlich und unangenehm.

Haben Sie mit Hilfe der besprochenen Vorgehensweisen die Ursache für das Fluchtverhalten Ihres Gesprächspartners herausgefunden, ist dies eine Information, die Sie der Entschlüsselung Ihres Gegenübers einen Schritt näher bringt. Wichtig dabei: Sie müssen die Verhaltensweisen Ihres Gesprächspartners *immer* im

Kontext betrachten, also in Abhängigkeit von der Aussage oder der Frage, welche diese Reaktionen ausgelöst haben – nie isoliert davon! Haben Sie erst einmal festgestellt, *wie* Ihr Gesprächspartner auf bestimmte Fragen, Aussagen oder Themen reagiert, dann fragen Sie weiter, *warum* er gerade bei diesen Fragen so reagiert. Hier gilt es zu entscheiden, ob Sie direkt oder indirekt nachfragen möchten; beide Optionen haben Vor- und Nachteile. Wenn Sie Ihren Gesprächspartner direkt darauf ansprechen, können Sie dadurch das Gespräch dominieren und Ihren Gesprächspartner zu Festlegungen und Konkretisierungen auffordern. Beispielsweise mit folgenden Fragen: «Mir fällt auf, dass du immer ausweichst, wenn wir zum Thema XY kommen, warum tust du das?» Darauf muss er dann entweder eine Begründung liefern, oder er streitet ab: «Das tue ich doch gar nicht!» In diesem Fall haken Sie nach: «Gut, dann würde ich jetzt gerne wissen ...» Der Nachteil dieser Methode ist natürlich der verschenkte Überraschungseffekt, weil der Gesprächspartner dann auch Sie besser einschätzen kann und fortan vielleicht vorsichtiger argumentiert. Geht es Ihnen erst einmal darum, möglichst viele Informationen zu erhalten, sollten Sie einfach so tun, als hätten Sie die Auffälligkeit nicht wahrgenommen, und einfach weiter um den kritischen Punkt herum Fragen stellen. Wenn Sie aber auf eine oder zwei Fragen konkrete Antworten haben möchten, ist die direkte Art nachzufragen meist die bessere Option. Die Beispielfragen für den Fluchtinstinkt können Sie auch genauso auf den Angriffsinstinkt ummünzen. «Mir ist aufgefallen, dass du dich immer aufregst/aggressiv wirst, sobald wir auf das Thema XY kommen, warum tust du das?»

Sie wissen nun nicht nur, *was* Ihr Gegenüber als Bedrohung empfindet und *warum*, sondern auch, *wie* er auf eine Bedrohung reagiert. Denn jeder Mensch besitzt individuelle, sich wiederholende Verhaltensmuster. Haben Sie diese einmal kennege-

lernt, können sie Ihnen, auch wenn sie nur subtil sind, als wertvolle Verräter in Sachen Gemütszustand des Gegenübers dienen.

Nehmen wir an, sein Fluchtverhalten äußert sich stets durch ideomotorische Bewegungen des Auges in Richtung Ausgang. Mit Hilfe dieser Information sind Sie in der Lage, nun auch zu einem anderen Zeitpunkt des Gespräches zu erkennen, wann sich Ihr Gegenüber bedroht fühlt. Wann immer sein Blick in die entsprechende Richtung wandert, können Sie sicher sein, dass Ihr Gesprächspartner insgeheim einer Bedrohung ausweichen möchte: Hat er sich mit seiner letzten Aussage vielleicht auf dünnes Eis begeben und nicht die Wahrheit gesagt? Oder verbergen sich hinter seinem Fluchtverhalten weitere «Leichen im Keller»? Denkbar wäre zum Beispiel die Angst vor Bestrafung oder die Angst vor Gesichtverlust. Sicher ist, dass Sie auf eine Schwachstelle in seinem Kommunikationsverhalten gestoßen sind. Diese Schwachstelle gilt es wie besprochen kommunikativ auszunutzen, denn sie bietet optimale Ansatzpunkte für Ihre weitere Gesprächsstrategie.

### Übung

Treffen Sie sich mit einem guten Freund, und unterhalten Sie sich eine Weile unbefangen. Lenken Sie dann das Gespräch auf ein Thema, von dem Sie wissen oder vermuten, dass er es als unangenehm empfindet. Es sollte sich dabei jedoch nicht um ein Tabuthema oder eine für den Freund emotional schwierige Angelegenheit handeln – Sie möchten sicherlich weder Ihren Freund verprellen noch einen Angriff seinerseits provozieren. Übertreiben Sie es also nicht. Wenn Ihnen nichts Passendes einfällt, dann denken Sie einfach an Charaktereigenschaften oder Einstellungen, die sich von seinen unterscheiden: So könnten Sie einen Macho auf ein Gleichberechtigungsthema ansprechen oder eine Feministin auf das konservative Rollenbild der Frau.

Ziel der Übung ist es, ein instinktives Fluchtverhalten hervorzurufen. Beobachten Sie sehr genau Gestik, Mimik und Körperhaltung des Gegenübers, und merken Sie sich die jeweiligen individuellen Reaktionen.

Wiederholen Sie dies in leicht abgewandelter Form, also mit derselben Person an einem anderen Tag und zu einem anderen Thema. Versuchen Sie nun, in den Reaktionen ein Muster festzustellen. Welche auffälligen Signale es gibt, erfahren Sie im weiteren Verlauf des Buches, insbesondere in den Rubriken zu Körpersprache und Mikromimik.

## **Angriff – die Überlegenheit der Vorwärtsverteidigung**

Zu Beginn der 1980er Jahre versetzte die bis dato in Europa nahezu unbekanntes Kampfkunst Wing Chun die Szene in Aufruhr. Deren Kämpfer liefen ansatzlos und völlig überraschend, ja kamikazeartig, mit schnellen Serien von Fauststößen regelrecht in ihre Gegner hinein. Bevor diese begriffen, wie ihnen geschah, waren sie bereits getroffen und k. o. geschlagen worden. Nach einiger Zeit hatte sich die neue Strategie herumgesprochen, und die Vertreter anderer Kampfkünste konnten sich darauf einstellen. Aber solange der Überraschungseffekt genutzt werden konnte, schien gegen diese Taktik kein Kraut gewachsen.

«Angriff ist die beste Verteidigung!», heißt nicht umsonst das altbekannte Sprichwort. Und häufig, wenn auch nicht immer, trifft es zu: Eine in Bedrängnis geratene Person, die von einem überlegenen Gegner attackiert wird, hat im Grunde nur zwei Möglichkeiten: Entweder zu flüchten oder, wenn das nicht möglich oder Erfolg versprechend ist, den Gegner so anzugreifen, dass dieser kalt erwischt wird. Vermutlich wird er kurz innehalten und über-

legen, wie er sich verteidigen soll. Selbst wenn dieser Moment des Nachdenkens nur einen winzigen Augenblick lang dauert, kann sein Gegenspieler in dieser Zeit schon einige entscheidende Treffer erzielen. Wer schon einmal den renommierten Gründer und Meister des Acht Pattern Wing Chun, Matthias Gruber, live oder auf Video bei einer Kampfdemonstration gesehen hat, bekommt eine eindrucksvolle Vorstellung von der Effizienz dieser Methode.

Nicht anders verhält es sich im kommunikativen Zweikampf: Auch in verbalen Scharmützeln ist es vorteilhaft, sein Gegenüber zu überraschen und unvorbereitet zu treffen, beispielsweise mit einem überraschenden Argument. Das Ziel dabei ist, ihm die Gesprächsführung zu entreißen und ihn so in eine unterlegene Position zu drängen, aus der er nicht mehr ohne weiteres wieder herauskommt.

Stellen Sie sich zur Verdeutlichung folgende Situation vor: Sie müssen in Ihrem Job eine wichtige Verhandlung führen. Sowohl Ihnen als auch Ihrem Verhandlungspartner ist daran gelegen, den eigenen Standpunkt zu verdeutlichen und die eigenen Ziele durchzusetzen. Bislang ist die Verhandlung gut für Sie verlaufen, denn Sie haben die besseren Sachargumente vorgebracht. Möglicherweise konnten Sie sogar die Argumente des anderen widerlegen oder ihn eines Bluffs oder einer Lüge überführen. Kurz und gut: Ihr Verhandlungspartner muss einsehen, dass Sie seine Verhandlungsziele bedrohen, er Ihnen aber – zumindest heute – argumentativ unterlegen ist.

Die meisten würden nun erwarten, dass der Verhandlungspartner aufgibt. Nun, da seine Argumente widerlegt worden sind, bleibt ihm nichts anderes übrig, oder? Leider ist genau diese Annahme ein (weitverbreiteter) Irrtum, und das Gegenteil oft der Fall. Aufzugeben ist keine sinnvolle Überlebensstrategie und daher kein Ur-Instinkt; erst, wenn wir total erschöpft und/oder zermürbt sind, geben wir auf. Dies habe ich schon früh in meiner



Zeit als Vernehmungsexperte bei der Kriminalpolizei gelernt: Der Täter resigniert – und gesteht – erst dann, wenn weder Angriff, Flucht noch Erstarren ihm weitergeholfen haben.

Ihr Verhandlungspartner wird sich folglich nicht so schnell geschlagen geben, sondern in vielen Fällen aggressiv und/oder manipulativ, meist jedoch sehr emotional reagieren, um das Ruder noch einmal herumzureißen. Dies ist eine besonders perfide und wirkungsvolle Methode, denn die Verhandlung wird dadurch von der Sachebene auf die persönliche Ebene verlagert. Hier kann Ihr Verhandlungspartner wieder ein mindestens ausgeglichenes Kräfteverhältnis schaffen, nachdem er argumentativ gescheitert ist.

Wie kann eine solche emotionalisierte Offensive aussehen? Womöglich unterstellt Ihnen Ihr Gegenüber plötzlich schlechte Absichten, Charakterschwäche, Voreingenommenheit oder mangelnde Integrität. Das Ziel: Ihr persönliches Ehrgefühl zu verletzen, Sie eventuell zu unüberlegten Äußerungen zu verführen, zu emotionalen Reaktionen, die Sie unsouverän wirken lassen. Er bezieht sich nicht mehr auf den Sachverhalt an sich, sondern versucht, Sie als Person im Allgemeinen zu treffen, zu verletzen, aus der Reserve zu locken, Sie vom eigentlichen Thema abzulenken. Dies spiegelt sich in seiner Wortwahl wider, denn auffallend häufig benutzt er verallgemeinernde Wörter, die es in sich haben, zum Beispiel

- typisch
- immer
- nie und
- nur

Sie meinen, es handele sich dabei um harmlose Wörter? Lassen Sie einmal die folgenden Vorwürfe auf sich wirken:

- «Typisch, dass Sie als Buchhalter die Praxis nicht von Zahlen auf dem Papier unterscheiden können.»

- «Immer kritisieren Sie mich und meine Ideen. Sie sind immer gegen mich!»
- «Nie verstehen Sie, um was es im Kern wirklich geht.»
- «Typisch, dass Sie als Frau mal wieder nur die Belange der weiblichen Belegschaft im Auge haben.»
- «Immer versuchen Sie, Ihren Kopf durchzusetzen – völlig egal, ob das der Firma schadet.»
- «Typisch, es geht Ihnen wie immer nie um die Wahrheit, sondern nur um Ihr eigenes Ego.»
- «Sie sind doch nur ein Uni-Absolvent ohne Berufserfahrung!»

Wie Sie sicherlich bemerkt haben, unterstellen diese Vorwürfe Egoismus, Dummheit, Voreingenommenheit und dergleichen mehr. Wer möchte sich schon Derartiges vorwerfen lassen? Die meisten Menschen neigen zu starken emotionalen Reaktionen, wenn ihre Integrität in Frage gestellt wird. Genau das aber ist die Absicht, die hinter solchen Angriffen steckt. Tun Sie Ihrem Verhandlungspartner bitte nicht den Gefallen, sich auf diese Art der Diskussion einzulassen! Bislang waren Sie in Ihren Sachargumenten unangreifbar, Ihr Gegenspieler hat Ihnen nicht gefährlich werden können. Schlagen Sie aber auf der emotionalen Ebene zurück – eine nur allzu menschliche Reaktion –, dann verlassen Sie Ihre überlegene Position und begeben sich auf eine Ebene, auf der es nicht mehr um Fakten, die besseren Argumente oder die Wahrheit, sondern um Gefühle geht. Jetzt wird es gefährlich: Niemand zeigt sich in einer emotional aufgeheizten Verbalschlacht von seiner besten Seite – das gilt auch für Sie. Ihre bisherige Souveränität können Sie in einer solchen Debatte jedenfalls nicht länger aufrechterhalten.

Besonders, wenn ein solcher Angriff vor Dritten stattfindet, etwa im Rahmen einer Konferenz oder eines Meetings, ist Vor-

sicht geboten. Sollte es Ihrem Gegner gelingen, die anderen von Ihren «schlechten Absichten» oder Ihrer angeblichen Inkompetenz zu überzeugen, treten die Fakten in den Hintergrund und Sie können nur noch verlieren, wie bereits Plutarch, ein Philosoph der griechischen Antike, wusste: «Verleumde nur dreist, etwas bleibt immer hängen.»

*Daher lautet der oberste Grundsatz in der taktischen Kommunikation: Wehren Sie verbale Angriffe immer sachlich ab, unabhängig davon, ob es sich um sachliche oder emotionale Angriffe handelt! Dies zu beherrzigen, wird nicht immer leicht sein, aber dafür sorgen, dass Sie in Diskussionen die Oberhand behalten.*

Dies gilt auch für alle anderen Situationen, in denen Sie Gefahr laufen, Opfer des Angriffsinstinkts Ihres Gesprächspartners zu werden. Während Männer gerne Angriffe mit harten Bandagen, also z. B. mit Vorhaltungen, führen, sind Frauen oftmals Meisterinnen der subtilen Kriegsführung und formulieren Angriffe indirekter – wenn auch nicht weniger wirkungsvoll. Haben solche Frauen das Gefühl, unterlegen zu sein, dann setzen sie gerne vermeintliche Schwächen als Stärken ein: notfalls mit Tränen. Dies weckt schnell den Beschützerinstinkt bei den Anwesenden und ist somit ein hervorragendes Mittel, die anderen auf die eigene Seite zu ziehen. Wie besagt das Sprichwort so schön? Recht haben und recht bekommen sind oft zwei Paar Stiefel.

Sollten Sie in eine solche Situation geraten, bleiben Sie auch hier ruhig, gefasst und sachlich. Bieten Sie der weinenden Gesprächspartnerin ein Taschentuch an, aber hüten Sie sich vor Entschuldigungen. Das wäre zwar gut gemeint, würde Sie jedoch als Täter erscheinen lassen, denn man entschuldigt sich schließlich nicht ohne Grund. Seien Sie also höflich, aber neutral, und fragen Sie einfach, ob das Gespräch weitergehen kann. Dann knüpfen Sie wieder an die Sachdiskussion an.

## Übung

Diese Übung dient dazu, ein Gespür dafür zu bekommen, wie man mit den verallgemeinernden Wörtern «typisch», «immer», «nie» und «nur» angegriffen werden kann. Dazu ist es erforderlich, sich in die Gegenseite hineinzusetzen. Formulieren Sie zu den unten genannten Personengruppen Angriffssätze, welche die Wörter «typisch», «immer», «nie» oder «nur» beinhalten. Alle Mittel sind erlaubt, auch die Zuhilfenahme von Vorurteilen und Klischees.

Friseurin: \_\_\_\_\_

Bauarbeiter: \_\_\_\_\_

Rechtsanwalt: \_\_\_\_\_

Ärztin: \_\_\_\_\_

Hausmann: \_\_\_\_\_

Demokratin: \_\_\_\_\_

Hundebesitzer: \_\_\_\_\_

Sportwagenfahrer: \_\_\_\_\_

Bodybuilder: \_\_\_\_\_

Bodybuilderin: \_\_\_\_\_

Arbeitsloser: \_\_\_\_\_