

THORSTEN HOFMANN
Der Verhandlungskompass

THORSTEN HOFMANN
Unter Mitwirkung von DESIRÉE ŠIMEG

Der Verhandlungs- kompass

Täuschungen, Bluffs und Emotionen
Ihrer Verhandlungspartner entlarven –
mit den Methoden des FBI

Mit 10-Wochen-Wahrnehmungstraining
und exklusiven Videos

ARISTON 

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Im folgenden Text haben wir uns meist für die Verwendung des grammatischen, generischen Maskulinums entschieden. Nichtsdestotrotz sind, soweit nicht eindeutig anders angegeben, in allen Personengruppen und Bezeichnungen weibliche, männliche, non-binäre und fluide Personen mit eingeschlossen.

Die in diesem Buch beschriebenen Schilderungen von Ereignissen und Personen beruhen auf wahren Begebenheiten. Sie wurden jedoch aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes verfremdet.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

© 2025 Ariston Verlag in der
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
produksicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR)

Alle Rechte vorbehalten
Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie, Zürich
unter Verwendung eines Motivs von Shutterstock Images LLC (565616074)
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20266-3

*In liebevoller Erinnerung an meine Mutter,
die mich die Freude am genauen Beobachten
von Menschen lehrte.*

INHALT

Vorwort	11
Kapitel 1	15
Wenn ein Gesichtsausdruck Leben rettet	15
Wahrnehmung statt Deutung: Die Bedeutung des Nonverbalen	18
Wissenschaft statt Halbwahrheiten: Hartnäckige Mythen rund um Mimik, Gestik und Körpersprache	26
Echtzeit statt Aufzeichnung: Die Geburtsstunde des Verhandlungskompasses	42
Kapitel 2	48
Ein gefährlicher Mann	48
Kognitionen und Emotionen: Die Fundamente des Verhandlungskompasses	51
Selbststeuerung und Selbstkontrolle: Achtsamkeit in Verhandlungssituationen	64
PINs auf der Spur: Die sechs Kanäle im Verhandlungskompass	80
Die Baseline: Die individuelle Nulllinie	84
Der Kontext: Der Einfluss von Inhalt und Umfeld	90
Voreilige Schlüsse: Die Macht der Vorannahme	92
Kapitel 3	103
Spurlos verschwunden – Teil 1	103
Kanal 1: Mimik – die Landkarte der Emotionen	105

Kanal 2: Gestik – in den Tiefen der Denkprozesse	140
Kanal 3: Augen – die Fenster zum Gehirn	149
Kanal 4: Stimme – mehr als nur Töne	155
Kanal 5: Körper – oberhalb der Tischkante	163
Kanal 6: Psychophysiologie – der Tiger, der gejagt und verdaut wird	167
Checkliste Verhandlungskompass	176
Undichte Kanäle: Verräterische Anzeichen für geschulte Augen	178
Spurlos verschwunden – Teil 2	187
 Kapitel 4	 191
Die entscheidende Frage	191
Wahr oder nicht wahr: Die Kunst der Täuschung	195
Undurchsichtige Absichten: Die Camouflage der Verhandlung	201
KIM-PINs: Von Bluffs und anderen Täuschungen	209
Der OODA-Loop: Von der Beobachtung zur Interpretation	215
Der EV-Trichter: Das Echolot der Verhandlungsführung ...	218
Die intime Offenbarung	236
 Kapitel 5	 244
Die unerwartete Entwicklung eines Entführungsfalls	244
F. I. R. E. Business Negotiation System: Die sechs Phasen der Verhandlung	247
Phase 1: Beziehungsaufbau	249
Phase 2: Begriffs- und Themenklärung	261
Phase 3: Motivanalyse	274
Phase 4: Der kontrollierte Aushandlungsprozess	283
Phase 5: Die echte Einigung	292
Phase 6: Die Sackgasse als zweite Chance	296
Ein ganz normaler Sonderfall: Virtuelle Verhandlungen ..	301
Ein Blick in die Glaskugel: Künstliche Intelligenz in Verhandlungen	325

Kapitel 6	328
Ein perfider Plan	328
Das 10-Wochen-Wahrnehmungstraining: Ihr Weg zum Verhandlungsprofi	333
Woche 1: Achtsamkeit und Selbstwahrnehmung verbessern	335
Woche 2: PIN-Scouting weiterentwickeln	342
Woche 3: Baseline beobachten – Teil 1	349
Woche 4: Baseline beobachten – Teil 2	352
Woche 5: Peripheres Sehen trainieren	354
Woche 6: Abweichungen von der Baseline beobachten – Teil 1	361
Woche 7: Abweichungen von der Baseline beobachten – Teil 2	364
Woche 8: Abweichungen von der Baseline beobachten – Teil 3	366
Woche 9: Alle Kanäle gleichzeitig im Blick behalten	369
Woche 10: Täuschungen in Verhandlungen erkennen	372
Ihr neues Verhandlungs-Ich	375
 Dank	 378
Quellen	381

VORWORT

Die Fähigkeit, Emotionen und Intentionen anderer Menschen zu entschlüsseln, ist eine Kunst, die Wissenschaft und Praxis miteinander verbindet. Meine jahrzehntelange Beschäftigung mit nonverbaler Kommunikation und Verhaltensanalyse hat mich gelehrt, dass Worte oft nur einen Teil der Wahrheit offenbaren; der Rest offenbart sich in subtilen nonverbalen Signalen. *Der Verhandlungskompass* von Thorsten Hofmann setzt genau hier an und zeigt eindrucksvoll, wie solche Signale in Verhandlungen systematisch erkannt und genutzt werden können.

Als Wissenschaftler hatte ich das Privileg, mit einigen der angesehensten Experten auf diesem Gebiet zusammenzuarbeiten und die Ehre, den ersten einer Peer-Review unterzogenen wissenschaftlichen Artikel über die Fähigkeit, Mikroexpressionen zu lesen, sowie weiterführende Studien über den praktischen Nutzen dieser Fähigkeit zu veröffentlichen. Diese wissenschaftliche Studie bildete die Grundlage für die Entwicklung des Humintell Microexpression Training Tools (MiX®), das vielen Fachleuten in den Bereichen klinische Psychologie, Verhaltensanalyse, Strafverfolgung, Sicherheit, Geheimdienste, Diplomatie und vielen anderen Bereichen geholfen hat, Emotionen besser zu erkennen.

Thorstens Arbeit baut auf diesen wissenschaftlichen Grundlagen auf und verbindet sie mit seiner umfangreichen praktischen Erfahrung in der Verhandlungsführung. Besonders beein-

druckend ist, wie er Ansätze wie den »Trichteransatz« – eine von meinen Kollegen und mir beschriebene Technik zur systematischen Informationsbeschaffung – auf den Verhandlungsprozess überträgt. Diese Methode wurde ursprünglich in Zusammenarbeit mit Agenten und Strafverfolgungspartnern in Organisationen wie dem FBI und anderen Ermittlungsbehörden entwickelt, um Verhaltensanomalien zu erkennen und durch gezielte Befragungen verlässliche Informationen zu gewinnen. Thorsten zeigt, wie diese Techniken auch in Verhandlungen eingesetzt werden können, um mögliche Täuschungen aufzudecken und gezielt auf die Bedürfnisse und Absichten der anderen Partei einzugehen.

Der Verhandlungskompass nutzt wissenschaftlich fundierte Analysen für die Praxis. Er integriert kulturelle Sensibilität, emotionale Veränderungen und praktische Anleitungen, um Verhandlungsführern zu helfen, ausgewogene Entscheidungen zu treffen. Dies ist besonders wertvoll in einer globalisierten Welt, in der Verhandlungen häufig kulturelle Grenzen überschreiten, was die genaue Interpretation nonverbaler Signale zu einer noch größeren Herausforderung macht. Das Buch basiert auf den neuesten Erkenntnissen der Verhaltenspsychologie und der Verhandlungsforschung. Es bietet Instrumente und Strategien, die nicht nur wissenschaftlich fundiert sind, sondern sich auch in der Praxis bewährt haben. Es ist ein Leitfaden für alle, die am Verhandlungstisch nicht nur hören, sondern auch sehen wollen, was wirklich passiert.

Ich bin davon überzeugt, dass *Der Verhandlungskompass* von Thorsten Hofmann ein unverzichtbares Hilfsmittel für Verhandlungsführer, Psychologen und alle anderen ist, die menschliche Interaktionen besser verstehen wollen. Seine Arbeit würdigt die Forschung und Innovation, die meine Kollegen, ich und viele andere vorangetrieben haben, und hebt sie auf eine neue Anwen-

dungsebene. Es ist mir eine große Freude, ein Vorwort zu diesem Buch beizutragen.

David Matsumoto, Ph. D.
Professor der Psychologie,
San Francisco State University (SFSU)
Präsident und CEO von Humintell (www.humintell.com)

KAPITEL 1

Wenn ein Gesichtsausdruck Leben rettet

»Der Koks-Deal ist fix«, meldete unser verdeckter Ermittler Tommy, der sich erfolgreich in die kriminelle Organisation eingeschleust hatte. Seine Kontaktperson Sascha, für den Verkauf größerer Mengen zuständig, war uns von einem neuen Informanten, Sergej, genannt worden. Diese Erfolgsmeldung war das Ergebnis monatelanger Vorbereitung und intensiver Ermittlungsarbeit – und eine Riesenchance, den Hintermännern des Drogenkartells auf die Spur zu kommen.

Bevor Kokain hierzulande in der Nase eines Bankers, Künstlers oder Promis landet, hat es eine lange Reise hinter sich. Es wird über verschiedene Wege nach Europa geschmuggelt, zum Beispiel über Kolumbien oder Mexiko, nicht selten auch über Marokko, und es existieren diverse Verteilungszentren, unter anderem der Hamburger Hafen. Als operative Ermittler des Bundeskriminalamts (BKA) waren wir daher weniger daran interessiert, einzelne unbedeutende Drogendealer festzusetzen, sondern wollten diese internationalen Netzwerke durchbrechen und die Big Bosse fangen, an die man jedoch nur schwer herankam. Das ist übrigens heute nicht anders als damals.

Jede Undercover-Aktion war ein riskantes und potenziell lebensgefährliches Unterfangen – Tommy begab sich bei seinen Aufträgen freiwillig in ein Schlangennest und alle Beteiligten hofften, dass er dabei nicht gebissen wurde. Seine Fähigkeiten halfen

ihm, in kritischen Momenten die richtigen Entscheidungen zu treffen. Seine Skills in puncto Körpersprache, Mimik und Gestik sowie sein Gespür für das richtige Timing und merkwürdige Vibes waren auch in diesem Fall buchstäblich lebensnotwendig.

Der Erstkontakt hatte bereits einige Zeit vorher bei den Hamburg European Open, einem jährlichen Tennisturnier für Profispieler, stattgefunden. Seither hatte Tommy in den Beziehungsaufbau investiert. Das zahlte sich aus, denn bald folgte ein Wochenendtrip nach Südfrankreich. Obwohl das Feiern klar im Vordergrund stand, nutzte Tommy diese Gelegenheit auch, um Saschas Vertrauen zu vertiefen – und er kam dabei geschickt auf das Geschäftliche zu sprechen, als er den Zeitpunkt für ideal hielt.

Tommy und Sascha vereinbarten einen sogenannten Schlüsseldeal: Statt Geld und Ware direkt auszutauschen, übergab jeder einen Schlüssel – einer für ein Schließfach mit der vereinbarten Summe, der andere für ein Auto mit den Drogen, wobei diese nicht offen in dem Fahrzeug herumliegen, sondern darin verbaut sein würden. Dieser Modus Operandi war typisch. Das Treffen sollte in einer Suite eines Viersternehotels stattfinden. Um unseren verdeckten Ermittler zu schützen, installierte das Mobile Einsatzkommando in allen Räumen vorab Kameras und Mikrofone. So konnten wir die Situation in Echtzeit aus einer benachbarten Suite überwachen und bei Bedarf blitzschnell eingreifen. Spezialeinheiten positionierten sich in der Umgebung und im Parkhaus des Hotels, um die Situation zusätzlich abzusichern.

Direkt zu Beginn des Treffens wurden wir misstrauisch, als Sascha nicht allein erschien wie vereinbart, sondern einen weiteren Mann namens Waleri mitbrachte. Tommy blieb ruhig und sagte: »Was soll das? Das ist so nicht abgesprochen.« Seine Worte signalisierten uns, dass er die Lage unter Kontrolle hatte. Hätte er »Ich bin raus!« gesagt, wäre das unser Zeichen gewesen, sofort abubrechen und den Zugriff zu starten.

Nach einem kurzen Wortwechsel wurde Tommy schließlich der Autoschlüssel überreicht und er fragte nach, was es für ein Modell sei. Er wiederholte: »Okay, also ein VW -Bus.«

»Ja genau, damit bist du unauffällig«, erwiderte Sascha.

»Und wo ist der Stoff?«, erkundigte sich Tommy.

»Im Kotflügel«, antwortete Waleri.

Das verwunderte weder Tommy noch uns. Wir hatten in der Vergangenheit schon Drogenkuriere mit Fahrzeugen festgenommen, deren fast 70 Kilogramm schwere Kotflügel aus Glasfasern und einer gehärteten Kokainpaste bestanden hatten. Doch wir wurden hellhörig, weil Waleris Stimme sich bei der Antwort veränderte und die Lautstärke herunterging. Auf den Monitoren konnten wir erkennen, dass seine Lippen gepresst waren und seine Augenbrauen sich zusammenzogen – ein klares Zeichen für Ärger. Gleichzeitig zog Sascha die Mundwinkel zu einem Lächeln hoch, eine nonverbale Inkongruenz, die auch Tommy sofort bemerkte. Er wusste, dass etwas nicht stimmte. Doch erst einmal machte er gute Miene zum bösen Spiel, schließlich war dies nicht sein erster Einsatz und schon gar nicht seine erste kritische Situation. Er blieb wachsam und zog den Deal durch.

Als er den Schließfachschlüssel übergab und gut gelaunt »Okay, dann lasst uns Kohle verdienen!« sagte, antwortete Waleri mit einem kurzen »Perfekt!«. Dabei bemerkte Tommy ein kurzes Hochziehen der Nase bei Waleri – ein Zeichen von Ekel. Auch unsere Alarmglocken schrillten. Die Lage spitzte sich weiter zu.

In kritischen Situationen folgen wir beim BKA strikten Prozeduren. Tommy entschuldigte sich daher, um »Wasser abzuschlagen«, verschwand Richtung Toilette und brachte sich so zumindest in relative Sicherheit. Dies verschaffte uns Zeit, die Lage über die Monitore zu sondieren: Sascha zeigte einen Anflug von Trauer, während in Waleris Gesicht ein kurzes Anzeichen von Freude erschien. Als Tommy außer Sichtweite war, griff Waleri in

seine Tasche, zog eine Waffe mit Schalldämpfer heraus, prüfte sie kurz und steckte sie griffbereit zurück. Dann zeigte er das »Attentätergesicht«, das sogenannte »Hinckley-Face«: Augenbrauen zusammengezogen, Oberlider nach oben gezogen, Anspannung der Gesichtsmuskulatur. Dieser Begriff aus der nonverbalen Kommunikation und Verhaltensanalyse beschreibt einen spezifischen Gesichtsausdruck, der mit intensiver Aggression oder potenziell gewalttätigen Absichten assoziiert wird. Er leitet sich von John Hinckley jr. ab, der 1981 ein Attentat auf den damaligen US-Präsidenten Ronald Reagan verübte.

Uns war klar: Eine Eskalation stand unmittelbar bevor, Tommy schwebte in Lebensgefahr! Sofort gaben wir das Signal zum Zugriff. Eine lebensrettende Entscheidung, wie sich später herausstellte: Waleri hatte vor, Tommy im Hotel zu erschießen und im VW-Bus zu entsorgen. Die tödlichen Schüsse – doppelt gedämmt durch Schalldämpfer und Tasche – wären im Hotel unbemerkt geblieben. Im Fahrzeug stellten wir zudem eine ätzende Lauge sicher, ein ziemlich sicherer Hinweis darauf, dass Tommys Leiche wohl nie wieder aufgetaucht wäre.

Wahrnehmung statt Deutung: Die Bedeutung des Nonverbalen

In vielen Situationen gehen wir offen und transparent miteinander um, manchmal verbergen Menschen jedoch ihre wahren Gedanken oder Gefühle. Dafür kann es viele gute Gründe geben (Privatsphäre, Selbst- und Fremdschutz, Peinlichkeit usw.), die es zu respektieren gilt. Doch manchmal stecken böswillige oder – wie in Waleris Fall – sogar tödliche Absichten dahinter. In meiner Zeit als Ermittler und Verhandlungsführer sahen meine Teamkollegen und ich nicht nur einmal diese klaren Kennzeichen für eine

lebensbedrohliche Eskalation (mehr dazu in Kapitel 3). Sie bleiben von solchen Extremsituationen hoffentlich verschont, wobei es auch in so mancher Verhandlungssituation hitzig werden kann. Daher ist es von Vorteil, Anzeichen für Verärgerung oder gar Wut frühzeitig erkennen zu können, um zu intervenieren.

Oft genug im Leben, egal ob im Business oder im Privaten, kann es wertvoll und hilfreich sein, zu registrieren, was andere denken und fühlen, vor allem wenn es von dem abweicht, was sie vordergründig zu vermitteln versuchen. Die Schulung unserer Empathie- und Wahrnehmungsfähigkeit ist dabei ebenso wichtig wie unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Kommunikation mit und ohne Worte

In meinem ersten Buch, *Das FBI-Prinzip*, ging es um Strategien in Verhandlungsgesprächen, wie man diese fundiert vorbereitet, präzise plant und erfolgreich abschließt. Nur zu einem geringen Teil bin ich darin aus Platzgründen auf nonverbale Signale eingegangen. Dabei sind sie in Verhandlungssituationen essenziell, um den Inhalt des gesprochenen Wortes einzuschätzen, ihn abzugleichen hinsichtlich Glaubwürdigkeit, Bedeutsamkeit und Gewichtung für das Gegenüber. Wie es der ehemalige Chief International Hostage and Kidnapping Negotiator des FBI, Chris Voss, einmal formulierte: »Die besten Verhandlungsführer hören nicht nur auf die Worte, sondern auch auf den Tonfall und die zugrunde liegenden Emotionen.«

Mimik, Blickverhalten, Gestik, Körperhaltung und -bewegung sowie physiologische und stimmliche Merkmale drücken immer etwas aus, ob wir wollen oder nicht. Je länger ich mich damit beschäftigte, umso klarer wurde mir, dass ich diesen Aspekt in Verhandlungsgesprächen noch viel genauer unter die Lupe nehmen

sollte – zumal die Wissenschaft immer spannendere Erkenntnisse darüber zutage brachte. Schon in meiner Zeit als BKA-Ermittler achteten wir bei Vernehmungen auf nonverbale Signale in Situationen, in denen Personen emotional stark involviert waren. Emotionen, die auftraten, wenn wir getäuscht werden sollten, nicht die ganze Wahrheit herausgerückt wurde beziehungsweise uns etwas verborgen bleiben sollte. Je wichtiger den Befragten etwas war, desto intensiver wurden die Emotionen – und das zeigte sich dann: nicht anhand von Worten, aber durch nonverbale Signale. Sie lassen sich nicht hundertprozentig willentlich beherrschen, sie schimmern durch, man muss sie nur richtig wahrzunehmen und zu lesen wissen, um sie für sich zu nutzen. In Verhandlungen sieht es ähnlich aus: Je höher die Relevanz des Gesprächsthemas oder des Verhandlungsgegenstands und die damit verbundene subjektive Gewinn- oder Verlusterwartung ist, desto deutlicher zeigen sich die damit verbundenen Emotionen in Form von nonverbalen Reaktionen. Verhandlungsführer müssen souverän durch die emotionalen und manchmal unsichtbaren Klippen der Verhandlung navigieren können.

Das Wesen einer Verhandlung

In den Medien ist Tag für Tag von politischen oder wirtschaftlichen Verhandlungen die Rede: Arbeitgeber verhandeln mit Arbeitnehmern oder Gewerkschaftsführern, Staats- und Regierungschefs diskutieren bei einem Treffen über Handelsbeziehungen, Konzernlenker laden Start-up-Gründer ein, um über deren Innovationen zu sprechen, et cetera. Doch Verhandlungen betreffen uns auch persönlich: Wir stecken häufiger in Verhandlungen, als es uns bewusst ist, laut Studien täglich bis zu 15-mal. Verhandeln ist eine Tätigkeit, die unser ganzes Leben bestimmt.

Wenn wir etwas in einem Laden kaufen wollen, könnten wir rein theoretisch verhandeln, denn meist steht auf der Ware »unverbindliche Preisempfehlung«, kurz UVP. Das bedeutet, dass der Preis nicht verbindlich ist, es gäbe also Verhandlungsspielraum. Dies nutzt aber kaum jemand, zumindest nicht bei kleinen Dingen, es gehört einfach nicht zu unserer Kultur. Wir fühlen uns irgendwie nicht wohl dabei oder denken vielleicht, der Verkäufer könnte glauben, wir könnten uns das Gewünschte nicht leisten. Beim Kauf eines Fernsehers feilscht der eine oder andere jedoch durchaus, ebenso wenn es um den Erwerb eines neuen Autos geht. Wir verhandeln aber auch im Privaten, etwa mit den Kindern im Laden über Süßigkeiten oder Spielzeug, zu Hause über die Hausaufgaben oder die Zubettgehzeiten; Paare überlegen sich, ob und welche kulturelle Veranstaltung sie am Wochenende besuchen wollen oder wohin der nächste Urlaub gehen soll – und es gibt bei solchen Gesprächen viele potenzielle Diskussionspunkte. Dies sind im Grunde Verhandlungen, weil wir uns dabei mit einer anderen Person austauschen müssen, um zu einer Lösung zu gelangen. Im Business treffen wir täglich mit anderen Menschen zusammen – für ein Meeting, ein Telefonat, eine Videokonferenz oder einen Kaffee. In jeder dieser beruflichen Situationen können die Rahmenbedingungen einer Verhandlung erfüllt sein. Ist uns dies nicht bewusst, unterlaufen uns womöglich Fehler oder wir machen verfrüht Zugeständnisse.

Eine echte Verhandlungssituation ist gegeben, wenn mindestens zwei Personen oder Parteien, Gruppen oder Teams zusammenkommen, die bei mindestens einem Gegenstand oder Thema unterschiedliche Interessen haben, deswegen in eine Form der Kommunikation treten und ein gemeinschaftliches Ziel verfolgen: eine Lösung zu finden. Und zwar eine Lösung um einen bestimmten Preis, nicht um *jeden* Preis. Fehlt dieses gemeinsame Ziel, ist es keine Verhandlung. Dann will eine Seite vielleicht nur

auf Zeit spielen, weil sie insgeheim eine andere Agenda hat (mehr dazu in Kapitel 4).

Die schlimmsten Verhandlungskiller

Es braucht nicht viel, um eine Verhandlung zum Erliegen zu bringen. Damit Ihnen das nicht passiert, hüten Sie sich vor den drei schlimmsten Verhandlungskillern!

1. Zu viel reden. Es liegt nun einmal im Wesen des Menschen, dass wir am liebsten über das reden, was *wir* wollen. In der Hinsicht sind wir sehr ich-zentriert. Was die andere Partei in einer Verhandlung haben möchte, interessiert uns im Grunde kaum. Dabei wäre das genauso wichtig – wenn nicht sogar wichtiger –, weil uns dieses Verständnis hilft, unser eigenes Verhandlungsziel zu erreichen. Denn die wahren Interessen und Motive unseres Gegenübers, die vor allem anhand der nonverbalen Signale sichtbar werden, könnten die Verhandlung in eine neue Richtung lenken.

2. Vorannahmen haben. Auch dieses Verhalten liegt im menschlichen Wesen, daher ist es wichtig, sich dies bewusst zu machen. Vorannahmen führen dazu, dass wir nur das wahrnehmen, was zu dieser Vorannahme passt, und unser Gehirn unbewusst alles wegfiltert, was nicht passt. Stichwort: selektive Wahrnehmung. Das hat zur Folge, dass wir uns von unserem Gegenüber isolieren, sprich: relevante Hinweise nicht wahrnehmen, weil wir etwa aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen (Biases), Vorurteilen oder Stereotypen in unseren Vorannahmen gefangen sind. Um aus solchen hinderlichen Denk- und Verhaltensmustern auszu-

brechen, helfen Achtsamkeit und das Analysieren von non-verbalen Signalen.

3. Aus dem Bauch heraus verhandeln. Wer sich nicht auf Verhandlungen vorbereitet, verschenkt die besten Chancen auf einen Verhandlungserfolg. Viel zu viele Menschen handeln in Verhandlungssituationen planlos, haben kein System, verlieren die Kontrolle über die Gesprächsführung, fallen ihren eigenen Vorannahmen zum Opfer und reflektieren ihre Fehler nicht, um sich zu verbessern. Kein Wunder, dass sie ihre Forderungen nicht durchsetzen können, denn ihnen entgehen die wichtigen, die entscheidenden Hinweise. Mit dem Fire Concept of Control und dem Verhandlungskompass gebe ich Ihnen praxiserprobte Werkzeuge an die Hand, sodass Sie in Zukunft in jeder Verhandlungssituation den Durchblick behalten.

Mehr Klarheit in der Verhandlung

In einer Verhandlung deuten wir die ganze Zeit, denn wir wollen herausfinden, wie weit unser Gegenüber tatsächlich zu gehen bereit ist oder welche Absichten die Person wirklich verfolgt. Oft liegen wir dabei kilometerweit daneben, interpretieren etwas Falsches in das Verhalten oder die Worte unseres Gegenübers hinein oder können Wichtiges nicht von Unwichtigem trennen: »Ist ihr dieser Punkt wichtig oder blufft sie?«, »Hat er uns gerade ein ehrliches, vielleicht sogar ein ultimatives Angebot unterbreitet oder ist da noch Luft nach oben?«, »Welcher Aspekt ist für die Gegenseite wirklich entscheidend, wo hätten wir einen möglichen Hebel?« et cetera. Die Beantwortung dieser und an-

derer Fragen basiert meist auf unserem Bauchgefühl oder unseren Vorannahmen. Das hat mit Wissenschaft so viel zu tun, wie die richtigen Lottozahlen mit einem Blick in die Glaskugel erraten zu wollen.

Indem Sie in einer Verhandlung präzise die nonverbalen Signale Ihres Gegenübers wahrnehmen, haben Sie einen unschätzbaren Vorteil, denn Sie können maßgeschneidert intervenieren. Das bedeutet, Sie können auf Hinweise, die Sie im Gespräch erhalten, sofort eingehen, Sie können diese aber auch erst einmal nur zur Kenntnis nehmen, abwarten und später für Ihre Zwecke einsetzen, um Ihr Verhandlungsergebnis zu optimieren. Die nonverbale Kommunikation läuft dabei immer parallel zu unseren sprachlichen Äußerungen ab, oftmals unbewusst. Und selbst wenn wir schweigen, kommunizieren wir – es ist schlicht unmöglich, körpersprachliche Signale völlig abzustellen. Wie schon der Psychotherapeut Paul Watzlawick wusste: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« Beim Verhandeln passiert so viel jenseits des gesprochenen Wortes! Dabei sind die meisten nonverbalen Signale leicht zu erkennen und zu analysieren, sofern man weiß, worauf man achten muss. Mit ein wenig Training ist jeder in der Lage, die nonverbalen Reaktionen seines Gegenübers in den relevanten Kanälen zu erfassen (mehr dazu in Kapitel 3).

Kinder setzen sich spielerisch und oft mit Körpersprache auseinander, indem sie zum Beispiel Grimassen ziehen oder ihre Umwelt aufmerksam beobachten und nachahmen. Sie sind Meister darin, nonverbale Signale wahrzunehmen und zu decodieren. Beginnend mit der Pubertät, lässt dieses Verhalten jedoch meist nach und die nonverbale Wahrnehmungsfähigkeit fällt in einen Dämmer Schlaf. Sie wird verschüttet unter der »sachlichen Betrachtung«, die vergisst, dass Menschen emotional entscheiden. Erschwerend kommt hinzu, dass Emotionen in unserer Kultur keinen sonderlich hohen Stellenwert haben und demzufolge

auch in der Schule nicht explizit gefördert werden; es geht vornehmlich um das sachliche Verstehen von Dingen. Dadurch verlieren wir leider unsere »emotionale Lesefähigkeit« oder Empathiefähigkeit nach und nach. Die teils exzessive Nutzung von sozialen Medien, gepaart mit geringerer sozialer Interaktion verstärken diesen negativen Effekt – vor allem in den letzten Jahren, also im Grunde seit der Pandemie. Doch die gute Nachricht ist: Wir können diese Fähigkeit wiederbeleben und sogar richtig trainieren!

Scannen Sie den QR-Code und absolvieren Sie zur Einstimmung einen kleinen Test. Es ist unerheblich, wie viel oder wie wenig Sie über nonverbale Signale, in diesem Fall Mikroexpressionen, wissen.

Sie werden die Gesichter verschiedener Personen sehen und es wird jeweils für 100 Millisekunden eine Mikroexpression eingeblendet. Sie haben außerdem die Möglichkeit die Zeit zu ändern, wenn Ihnen die Übung zu schwierig ist oder zu leicht wird. Danach kreuzen Sie an, welche Emotion Sie gerade gesehen haben. Am Ende gibt es eine Auswertung Ihrer Trefferquote.



<https://qrco.de/bfpW30>

Keine Sorge, falls Sie beim ersten Versuch nicht so gut abgeschnitten haben. Anfangs fällt es vielen Menschen schwer, die Mikro-

expressionen ihrer Mitmenschen überhaupt zu erfassen und anschließend richtig einzuordnen. Mit ein wenig Übung ändert sich dies allerdings rasch, versprochen!

Mit meinen Seminarteilnehmern führe ich auch immer so einen Pretest durch. Bei Ungeübten liegt die Trefferquote häufig kaum über 50 Prozent, ist also mehr geraten als gewusst. Doch nur zwei Tage später, nachdem sie mehr über Körpersprache und das Lesen von Emotionen erfahren und das Ganze geübt haben, wiederholen sie den Test – und die meisten Teilnehmer kommen auf mindestens 80 Prozent Trefferquote bei 100 Millisekunden, bei 200 Millisekunden sind sie nahezu fehlerfrei. Nach der Lektüre dieses Buchs und dem 10-Wochen-Wahrnehmungstraining werden Sie ebenfalls eine merkbare Verbesserung Ihrer Trefferquote feststellen.

Wissenschaft statt Halbwahrheiten: Hartnäckige Mythen rund um Mimik, Gestik und Körpersprache

Seit fast drei Jahrzehnten widme ich mich intensiv dem Studium der nonverbalen Signale und der menschlichen Körpersprache. Dabei verfolge ich stets die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Disziplinen wie Physiologie, Psychologie, Psychophysik, Medizin, Biologie, Informatik und Mathematik. Diese interdisziplinäre Herangehensweise hilft mir nicht nur, mein eigenes Verhandlungsgeschick zu verfeinern, sondern auch wertvolle Erkenntnisse in meinen Seminaren und Schulungen weiterzugeben.

Im Laufe der Zeit bin ich immer wieder auf Mythen und Missverständnisse gestoßen, die sich hartnäckig rund um das Thema Mimik, Gestik und Körpersprache halten – trotz der Fülle an wissenschaftlichen Studien, die das Gegenteil belegen. Dadurch

kommt es nicht nur zu Fehleinschätzungen in Verhandlungssituationen, auch das Vertrauen in wissenschaftlich fundierte Methoden könnte langfristig untergraben werden. Zu Beginn meiner Seminare bitte ich daher die Teilnehmer immer, mir Aussagen rund um Körpersprache und nonverbale Signale zuzurufen, die ihnen als »Wahrheit« geläufig sind. Meist sammeln wir auf diese Weise eine ganze Reihe von Mythen, die ich im Anschluss widerlegen kann, indem ich sie mit wissenschaftlichen Erkenntnissen in Beziehung setze.

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte einen Moment Zeit, um nachzudenken: Welche Aussagen über Körpersprache und nonverbale Signale kennen Sie bereits? Vielleicht haben Sie etwas aus Büchern, Podcasts, sozialen Medien oder Gesprächen mit Freunden und Kollegen gelernt. Schreiben Sie eine Liste von Überzeugungen und Eindrücken auf, die Ihnen logisch oder plausibel erscheinen. Vergleichen Sie anschließend Ihre Liste mit den folgenden Mythen. Sie werden überrascht sein, wie viele dieser weit verbreiteten Fehlinformationen Sie wiedererkennen – einige davon kursieren schon seit Jahrzehnten und haben sich in den Köpfen der Menschen verankert. Leider!

Der unverwüstliche freudsche Versprecher

Der Psychoanalytiker Sigmund Freud formulierte 1904 in seinem Buch *Zur Psychopathologie des Alltagslebens* seine Idee von unbewusst auftretenden verbalen Fehlleistungen, die später »freudsche Versprecher« genannt wurden (»Der sitzt fett im Sattel«

oder »Mein Geist war willig, aber mein Fleisch war flach«). Nahezu jeder kennt diesen Ausdruck und ist der Meinung, wenn ein solcher Versprecher passiert, verberge sich dahinter immer ein Stück Wahrheit. Freud zufolge zeigen sich beim Lapsus Linguae die unbewussten Motive eines Menschen. Er war der Meinung, dass diese Fehlleistungen nicht nur bei Versprechern zu beobachten seien, sondern auch zu Fehlhandlungen führen würden, etwa einem Vergessen und Verlegen von Gegenständen.

Doch das ist Unsinn, wie die Wissenschaft mittlerweile weiß. Einer der Gründe, warum solche Fehlleistungen geschehen – und es ist ein häufiger Grund! –, liegt schlichtweg darin, wie wir kognitiv Sprache produzieren: Wörter mit ähnlicher Bedeutung, ähnlicher Gestalt und einem verwandten Klang werden, so die Erkenntnis von Neurologen, nebeneinander in unserem Gehirn abgelegt. Reden wir zu schnell, greift unser Gehirn eben manchmal daneben, dann wird aus einem falschen Speicher das falsche Wort abgerufen. Und schon ist uns der vermeintliche freudsche Versprecher über die Lippen gerutscht.

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass solche Versprecher durch eine kognitive Beeinflussung zustande kommen können. In einer Untersuchung mit männlichen Probanden sollten diese das Wortpaar »bine foody« (eine Unsinnformulierung) mehrmals hintereinander aussprechen. Noch während die Aufgabenstellung erläutert wurde, betrat eine attraktive Versuchsleiterin in körperbetonter Kleidung den Raum, und man konnte feststellen, dass in dem Moment, als sie hereinkam, doppelt so häufig der Versprecher »fine body« (toller Körper) ausgesprochen wurde als bei der Kontrollgruppe ohne Auftritt einer sexy Versuchsleiterin.

Lassen Sie freudsche Versprecher also nicht komplett außen vor, es lohnt sich schon, ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Aber zu denken, dass jeder Versprecher eine klare Erkenntnis

darüber zutage fördert, was die andere Person wirklich meint, ist ein Mythos. Da gehört schon mehr dazu!

Das undurchdringliche Pokerface

Ein Pokerface gilt für viele als Nonplusultra, sie wollen sich nicht in die Karten schauen lassen – weder am Pokertisch noch in Verhandlungssituationen. Die Idee dahinter: Unser Gegenüber soll keinen Einblick in unser inneres Empfinden haben, reglos möchten wir die andere Person sondieren, mit undurchdringlicher Miene, allen inneren Aufruhr verbergend. Die Wahrheit ist: Wer sich um ein vermeintlich nichtssagendes Gesicht bemüht, macht durch diese sogenannte Inhibition seinem Gegenüber das schönste Geschenk. Er will alles unterdrücken, und gerade dadurch macht er es einem geschulten Verhandlungspartner leichter, etwas zu erkennen. Jede mimische Expression hinterlässt in dem Fall auf dem Gesicht eine besonders gut sichtbare Spur – wie ein pechschwarzer Pinselstrich auf einer schneeweißen Leinwand.

Weniger mimische Expressionen im Gesicht lassen sich auch durch die Injektion von Botulinumtoxin, kurz Botox, erreichen – mittlerweile eine übliche Anti-Aging-Maßnahme, die Mimikfalten reduziert, insbesondere im Stirnbereich, um die Augen (Krähenfüße) und zwischen den Augenbrauen (Zornesfalte), indem temporär die Muskelaktivität dort gehemmt wird. Botox hat aber auch am Pokertisch längst Einzug gehalten, um ungewollte, verräterische kurze Muskelkontraktionen im Gesicht zu verhindern. Doch Vorsicht! Wer sich über einen langen Zeitraum Botox unter die Haut spritzen lässt, egal ob es um Schönheitsideale oder Pokern geht, setzt dabei seine Empathiefähigkeit aufs Spiel, wie mehrere Studien bestätigen. Denn um sich in andere Menschen hineinzu-