

Typische Manipulationsstrategien

Wir haben vier Kategorien entwickelt, die Ihnen dabei helfen sollen, Manipulationstechniken auf sinnvolle Weise zu ordnen. Die Ordnung richtet sich nach der Strategie bzw. der Absicht, die der Manipulator verfolgt.

Die vier Grundstrategien sind:

- die Blockadestrategie (S. 16),
- die Durchsetzungsstrategie (S. 17),
- Sabotage im Gespräch (S. 19),
- Sabotage nach dem Gespräch (S. 21).

Die Blockadestrategie

Mit der Blockadestrategie möchte der Manipulator verhindern, dass sein Gesprächspartner sein Ziel erreicht. Er möchte in der Regel im Gespräch bleiben, verfolgt darüber hinaus aber kein eigenes Ziel.

Eine Blockade kann defensiv/passiv durchgeführt werden, sie kann aber auch offensiv/aktiv angegangen werden. Hier ein paar Beispiele für diese Vorgehensweisen.

Defensiv-passive Vorgehensweisen:

- auf eigenem Standpunkt beharren
- Erklärung verweigern
- Informationen blockieren
- keine Antwort auf Fragen geben
- nicht verstehen wollen
- ausweichen
- sich hinter Scheininteressen verstecken

Beispiel



Frau Müller fühlt sich von Herrn Schulz unhöflich behandelt. Vor allem stören sie beleidigende Äußerungen wie: „Na, Sie sind ja wohl auch nicht die Schnellste.“ oder „Ich glaube, Ihnen muss man alles zweimal sagen, bis Sie etwas verstehen.“ Sie sucht das Gespräch mit Herrn Schulz, er zeigt sich prinzipiell gesprächsbereit, aber im Gespräch äußert er immer wieder: „Ich sehe ehrlich gesagt gar nicht, welches Problem Sie haben. Was soll denn an dem, was ich gesagt habe, beleidigend gewesen sein.“ Herr Schulz blockiert, indem er vorgibt, das Problem von Frau Müller

nicht zu verstehen. Dadurch dreht sich das Gespräch natürlich im Kreis.

Offensiv-aktive Vorgehensweisen:

- ablenken (Nebenkriegsschauplätze eröffnen)
- verzetteln
- absichtlich missverstehen
- viel reden, nichts sagen: Nebelkerzen werfen
- Scheinargumente vorbringen
- aufbauschen

Beispiel



Herr Kohn möchte mit dem Abteilungsleiter Herrn Mahler über das geplante Prämiensystem sprechen. Er hält es an einigen Stellen für unfair und nicht transparent. Herr Mahler lenkt jedoch geschickt vom Thema ab, indem er Herrn Kohn in ein Gespräch über die neu zu besetzende Stelle in dessen Team verwickelt. Gleichzeitig erzeugt er Zeitdruck, um das Gespräch möglichst schnell zu beenden.

Die Durchsetzungsstrategie

Mit Hilfe der Durchsetzungsstrategie will der Manipulator im Gespräch bleiben und mit allen Mitteln sein Ziel erreichen. Der Manipulator kann dabei überzeugungsorientiert vorgehen, das heißt, er benutzt Argumentationsfallen, Scheinargumente und Überredungstaktiken. Er kann aber auch eine

Durchsetzungsmethode verfolgen, die nicht überzeugungsorientiert ist.

Nicht überzeugungsorientierte Vorgehensweisen:

- drohen/lügen/erpressen
- selektiv informieren
- persönlich angreifen
- Emotionen aufschaukeln
- Scheinkonzessionen machen
- mein letztes Angebot, dann ...
- den Gegenstand als nicht verhandelbar abtun
- Zeitdruck erzeugen
- schlechtes Gewissen erzeugen

Beispiel



Max verhandelt mit seinem Vermieter um die Übernahme von Renovierungskosten. Der Vermieter ist nur bereit, 2.000 Euro zuzuschießen, was die Kosten bei weitem nicht decken würde. Vermieter: „Also ich will Ihnen eines sagen: 2.000 Euro sind mein letztes Wort. Wenn Sie das nicht akzeptieren, dann wird es halt keine Renovierung geben.“

Der Vermieter benutzt die „Mein letztes Angebot“-Methode, um Druck auszuüben und Max zum Einlenken zu bewegen.

Überzeugungsorientierte Vorgehensweisen:

- schmeicheln
- auf emotionaler Ebene Zugeständnisse machen, die zu Gegenleistungen auf sachlicher Ebene führen sollen
- an Eitelkeit/Prestige appellieren
- Autorität ausspielen (einschüchtern)
- verunsichern: eigene Lösung als Rettungsanker
- Scheinargumente vorbringen

Beispiel



Herr Karl und Frau Huber führen ein Konfliktgespräch, in dem es um die präzisere Zuteilung von Kompetenzen geht. Herr Karl ist Frau Hubers Vorgesetzter. Herr Karl: „Also, Frau Huber, ich muss sagen, Sie machen eine hervorragende Arbeit, es wird ernsthaft hier im Haus erwogen, Sie bei der nächsten Beförderungsrunde zu berücksichtigen. Gerade von Kundenseite hört man nur Positives. Ich verstehe jetzt nicht ganz, warum Sie diese Frage der Kompetenzen so sehr beschäftigt ...“

Herr Karl versucht durch vage Versprechungen und Schmeicheleien Frau Huber „gefügig“ zu machen. Herr Karl spekuliert darauf, dass Frau Huber, von ihrer Position ablässt.

Sabotage im Gespräch

Sabotage im Gespräch bedeutet, dass der Manipulator das Gespräch platzen lassen will, ohne aber die Verantwortung dafür übernehmen zu wollen.

Typische Situationen

- absichtlich missverstehen
- Beleidigung provozieren
- Abbruch provozieren
- Unterstellungen äußern
- sich unkooperativ verhalten (nicht ausreden lassen ...)
- lügen
- Tränen fließen lassen
- Gefühlsausbruch als legitime Reaktion deklarieren
- einen Termin vortäuschen, den man vergessen hätte
- Gespräch zu schnell führen/beenden
- ein letztes Angebot machen, dann ...
- den Gegenstand als nicht verhandelbar abtun
- Zeitdruck erzeugen
- schlechtes Gewissen erzeugen
- auf eigenem Standpunkt beharren
- Erklärung verweigern
- Informationen blockieren
- keine Antwort auf Fragen geben

Beispiel



Paul hat ein Gespräch mit seinem Teamleiter Peter. Paul glaubt, dass die Verteilung der Teamaufgaben effizienter sein könnte und möchte nun mit Peter darüber sprechen, wie eine solche Aufgabenverteilung angegangen werden könnte.

Peter zu Paul: „Wir werden auf keinen Fall die Arbeit in unserem Team neu verteilen. Da brauchen wir gar nicht zu diskutieren. Ich kann Dir gleich vorab sagen, dass alle deine Versuche, mich vom Gegenteil zu überzeugen, vergebliche Liebesmüh sein werden. Alles bleibt so wie es ist.“

Paul: „Aber es gäbe da eine Möglichkeit, wie wir noch ...“

Peter: „Ich will da gar nichts hören, es gibt einfach keinen Spielraum.“ Paul: „Aber ...“ Peter: „Nein Paul.“

Sabotage nach dem Gespräch

Besonders frustrierend ist es, wenn der Manipulator sich im Gespräch zwar durchaus kooperativ zeigt, nach dem Gespräch aber Sabotage betreibt und die vereinbarten Ergebnisse, Lösungen, Maßnahmen etc. zum Scheitern bringt oder unterläuft.

Typische Vorgehensweisen

- Vereinbarungen uminterpretieren
- Vereinbarungen einfach nicht einhalten
- bei anderen hetzen und intrigieren
- Hindernisse und Blockaden aufbauen

Hier ein Beispiel für eine Sabotage nach dem Gespräch, bei der eine Vereinbarung uminterpretiert wird.

Beispiel



Herr Gerber ist Projektleiter in einem Softwareprojekt. Frau Luck ist die Vorgesetzte und Auftraggeberin von Herrn Gerber. Frau Luck ist unzufrieden mit dem Informationsfluss. In einem Ge-

spräch zu diesem Thema vereinbaren sie, dass Herr Gerber Frau Luck jede Woche einen Statusbericht zum Projektverlauf vorlegt. Frau Luck erhält nun zwar jede Woche einen Bericht, aber die Informationen darin sind so spärlich, dass sie sich wieder kein konkretes Bild vom Projektstand machen kann. Frau Luck fordert von Herrn Gerber eine Erklärung.

Herr Gerber: „Ich bin davon ausgegangen, dass die Informationen möglichst kurz sein sollten, damit Sie sich schnell einen Überblick verschaffen können.“

Frau Luck: „Aber diese Informationen sind doch wenig wertvoll.“

Herr Gerber: „Dann habe ich Sie wohl falsch verstanden.“

Ob jemand nach einem Gespräch Sabotage betreiben wird, ist natürlich nicht leicht zu erkennen. Man sollte aufpassen, nicht vorschnell zu einem Urteil zu kommen. Daher wird man über einen etwas längeren Zeitraum hinweg beobachten müssen, wie sich der Gesprächspartner verhält. Vor allem ist es wichtig, dass Ihre Vereinbarungen so präzise und unmissverständlich wie möglich sind. Vereinbarungen schriftlich zu fixieren kann dabei eine hilfreiche Methode sein.

Auf einen Blick: Die vier Manipulationsstrategien

- 1 Blockadestrategie
- 2 Durchsetzungsstrategie
- 3 Sabotage im Gespräch
- 4 Sabotage nach dem Gespräch