

Matthias Nöllke

Die Sprache der Macht

Wie man sie durchschaut. Wie man sie nutzt.

2. Auflage

Toptitel zum
Spitzenpreis



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die Sprache der Macht

Matthias Nöllke

Die Sprache der Macht

> 1 Zeile Abstand

Wie man sie durchschaut. Wie man sie nutzt.

> 1 Zeile Abstand

> _____

> _____

> 2 Zeilen Abstand

> _____

2. Auflage

2016

Haufe Gruppe

Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-08088-7 Bestell-Nr. 00260-0002

ePub: ISBN 978-3-648-08089-4 Bestell-Nr. 00260-0101

ePDF: ISBN 978-3-648-08090-0 Bestell-Nr. 00260-0151

Matthias Nöllke

Die Sprache der Macht

2. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	7
10		103
2	Sprache und Macht	9
2.1	Überzeugen Sie noch oder manipulieren Sie schon?	12
2.2	Seinen Willen durchsetzen	15
2.3	Sprache als Werkzeug der Macht	21
2.4	Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick	31
3	Dominanz und Imponiergehabe	33
3.1	Das Aushandeln der Machtpositionen	33
3.2	Das A und O der Dominanz: Anweisungen erteilen — ohne Umschweife	41
3.3	Den ersten Pflock einschlagen	49
3.4	Machtfragen	54
3.5	Die Wutprobe	68
3.6	Dominanz bei Besprechungen	75
3.7	Imponiersprache	91
3.8	Die dominante Opferrolle	97
3.9	Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick	103
4	Einfluss nehmen	105
4.1	Sprache als Mittel andere zu beeinflussen	106
4.2	Das Wir-Prinzip	109
4.3	Simple Kernbotschaften	118
4.4	Begriffe besetzen, prägen und umdeuten	129
4.5	Machtvolle Metaphern	141
4.6	Feindbilder	152
4.7	Wunderwaffe Werte	157
4.8	Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick	166
5	Souveränität	169
5.1	Die vier Bausteine der Souveränität	169
5.2	Sichere Sätze	175
5.3	Aus der Situation heraustreten	178
5.4	Bonmots	185
5.5	Die Dolmetscher-Technik	189
5.6	Den Schlusspunkt setzen	195
5.7	Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick	200
	Literatur	203

1 Vorwort

Sprache ist ein unvergleichliches Machtmittel. Sie bewegt die Herzen und Hirne der Menschen, sie sorgt dafür, dass Gedanken ihre Richtung ändern und unser Gegenüber seine Meinung. Sprache kann anstacheln, einschüchtern, ermutigen und verführen. Sprache stiftet Vertrauen und schafft Verbündete. Sprache bestimmt unser Denken und unser Handeln.

Daher sollte jeder, der auf Menschen einwirken möchte, mit Sprache umgehen können. Sie ist sein wichtigstes Instrument. Aber auch wenn wir einer solchen Einwirkung ausgesetzt sind, ist es hilfreich, sprachliche Manöver zu durchschauen und zu wissen, wie sich gegensteuern lässt. Ob Sie nun die »Sprache der Macht« für sich nutzen wollen, um Menschen zu führen, oder ob Sie erfahren möchten, wie das eigentlich funktioniert, wenn Macht sprachlich zum Tragen kommt: In diesem Buch lernen Sie das Arsenal der Sprache der Macht kennen — ihre legitimen wie auch ihre fragwürdigen Methoden. Dass Sie letztere in Ihrer täglichen Praxis unbedingt meiden sollten, dürfte sich von selbst verstehen. Mir geht es darum, Sie vor ihnen zu warnen. Ich möchte Sie damit bekannt machen, damit Sie diese Methoden durchschauen und sich schützen können. Und vielleicht auch darüber staunen, welche Eigendynamik Macht entwickeln kann, wenn sie uns in ein Spiel hineinzieht, das wir am Ende nur noch um seiner selbst willen spielen.

Dabei betrachten wir Macht keineswegs als etwas Negatives. Im Gegenteil, jeder, der etwas bewirken möchte und seine Interessen wahren will, braucht ein Mindestmaß an Macht. Eine Führungskraft ohne Macht ist eine traurige Figur. Aber auch als Mitarbeiter sollten Sie in der Lage sein, Ihre Macht zu nutzen. In beiden Fällen ist die Sprache Ihr Werkzeug.

Nach meinem Verständnis ruht die Sprache der Macht auf drei Säulen:

- Dominanz: Die Sprache der Macht hilft Ihnen, sich gegen andere zu behaupten und sich durch subtile Signale über ihnen zu positionieren.
- Einfluss: Durch die Sprache der Macht können Sie Herzen und Köpfe der Menschen gewinnen, sie überzeugen und ihnen den Weg weisen.
- Souveränität: Die Sprache der Macht verleiht Ihnen Selbstsicherheit und Unabhängigkeit. Auf diese Weise können Sie anderen Orientierung geben.

Nach einem einführenden Kapitel ist jedem dieser drei Aspekte ein eigenes Kapitel gewidmet. Dabei wird sich zeigen, dass es ganz unterschiedliche, mitunter sogar gegensätzliche Strategien gibt, Macht aufzubauen und zu nutzen. Und dass es zu jeder Taktik Gegenstrategien gibt, die geeignet sind, sich zur Wehr

zu setzen. Was davon für wen in Frage kommt, hängt von der betreffenden Konstellation ab. So liegt es auf der Hand, dass es einen Unterschied macht, mit wem man es zu tun hat, ob eine Machtposition behauptet oder erst begründet werden muss, ob Macht ausgehebelt werden soll oder ein Mächtiger gestützt. Dann aber liegt es auch an jedem selbst, seinem ganz persönlichen Stil, mit Macht umzugehen. Manche genießen es, wenn sie ihren Gegenspieler überrumpeln können. Anderen sind solche Manöver regelrecht zuwider; sie passen einfach nicht zu ihnen.

Und schließlich besteht ein Erfolgsgeheimnis der Sprache der Macht auch in ihrer Variation, in der souveränen Verfügung über eine Vielfalt von Mitteln und Methoden. Erst in ihrer Kombination entfalten sie die erhoffte Wirkung. So lässt sich etwa Dominanz nicht durch ständiges »Powerplay« behaupten, sondern erst im Zusammenspiel mit Nachgeben, Zurückweichen oder Schweigen. Auch in Situationen, in denen Sie die Gegenseite einnehmen, ist es nicht immer sinnvoll, die Manöver sprachlicher Macht zu durchkreuzen. Vielmehr besteht eine kluge Reaktion häufig gerade darin, den anderen gewähren zu lassen – und bei nächster Gelegenheit sehr dezent eigene Ansprüche ins Spiel zu bringen. Wie das sprachlich funktioniert, davon soll auf den folgenden Seiten die Rede sein. Dabei erscheint dieses Buch in einer neuen, überarbeiteten und erweiterten Auflage. Es sind aktuelle Beispiele hinzugekommen; neue Themen haben wir ergänzt wie die »strategische Ignoranz« und die »Feindbilder«. Und damit wünsche ich viel Vergnügen beim Lesen.

Matthias Nöllke, München im Januar 2016

2 Sprache und Macht

»Länger als Taten lebt das Wort.«

Pindar

»Symbolische Macht ist die Macht, Dinge mit Wörtern zu schaffen.«

Pierre Bourdieu

»Manchmal halten die Leute die Art, wie ich rede,
fälschlicherweise für das, was ich denke.«

Idi Amin Dada

Nach Macht in irgendeiner Form streben wir alle. Wer Macht hat, kann nach eigenen Vorstellungen gestalten und auf andere Menschen einwirken. Und das ist eine zutiefst beglückende Erfahrung — für jeden von uns. Ja, unsere seelische Gesundheit hängt unter anderem davon ab, dass wir unser Tun als wirksam empfinden, dass wir eben nicht ohnmächtig alles über uns ergehen lassen müssen. Hin und wieder verschaffen wir alle uns dieses Glück über ein »kleines Machterlebnis« — auch so charakterlich integre Menschen wie Sie und ich. Dieses kleine Machterlebnis besteht in nichts anderem als in der wohltuenden Gewissheit: »Dies ist nur geschehen, weil *ich* das so *wollte*.« Genau das kennzeichnet nämlich Macht: Dass man seinen Willen durchsetzt, auch wenn ihm das Gegenüber zunächst nicht folgen will. So konstatiert der Soziologe Max Weber in seiner viel zitierten Definition: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« In diesem Sinne gibt es Macht in jeder erdenklichen Größe und Spielart.

Manchmal zeigt sie sich auch darin, dass uns jemand hindert, etwas Bestimmtes zu tun. Dafür gibt es vielleicht keinen anderen Grund, als dass er gegen unser »Widerstreben« seinen Willen durchzusetzen vermag. Ein Wille, der einzig darin besteht, uns einen möglichst dicken Strich durch die Rechnung zu machen. Sie sollten die Genugtuung, die solche kleinen Machterlebnisse einem anderen verschaffen, niemals unterschätzen — vor allem, wenn es sich um jemanden handelt, dem sonst wenig Raum zur persönlichen Machtentfaltung bleibt.

Doch nicht nur wenn wir selbst in ihren Genuss kommen, empfinden wir Macht als etwas Positives. Häufig bringen wir denen, die wir für mächtig halten, Achtung und Respekt entgegen, auch dann, wenn wir gar nicht so viel über sie wissen. Wir werten sie noch einmal auf — und zwar durchaus im eigenen Interesse. Wir erwarten, dass sich der Mächtige durchsetzen wird und stellen uns schon mal auf die richtige Seite. Opportunismus lautet das unfreundliche Wort dafür. Doch auch

wenn diese Methode in keinem besonders hohen Ansehen steht — sie ist allgemein üblich und hält die zwischenmenschlichen Beziehungen, sagen wir einmal: geschmeidig. Wir versuchen unbewusst, unseren Willen an den des Mächtigen gewissermaßen »anzudocken«. Und wenn uns das gelingt, dann strahlt ein wenig von seinem Glanz auch auf uns ab. Er setzt sich durch — und wir haben das ja auch irgendwie »gewollt«. Zudem: Jemandem zu folgen, von dem wir annehmen, dass er seine Macht auch verdient hat, fällt uns deutlich leichter.

Tatsächlich haben wir eine starke Neigung, Menschen zu idealisieren, denen wir Macht zuschreiben — wodurch sich deren Macht noch vergrößert und ihre Konkurrenten und Kritiker regelrecht ins Abseits geraten. In einzelnen Fällen kann daraus eine bedenkliche Eigendynamik erwachsen. Sie kann manch einen sogar dazu verleiten, sich den Anschein von Macht zu geben, um eben diese Macht erst zu gewinnen.

Aber die Verklärung der Macht ist eben nur die eine Seite. Andererseits hat Macht nämlich immer auch etwas Anrüchiges, ja, Macht liegt in unseren Köpfen so nahe am Machtmissbrauch, dass die beiden Begriffe häufig geradezu synonym gebraucht werden: Wer offen nach Macht strebt, ist in unseren Augen verdächtig. Er gilt als rücksichtslos und egoistisch. So jemandem möchte man sich nicht ausliefern. Man geht ihm lieber aus dem Weg oder versucht sogar ihm zu schaden. Scheitert ein Machtmensch, dann erntet er weniger Mitleid als unverhohlene Schadenfreude. Auf Sympathie und Vertrauen kann er nicht bauen. Dabei wäre beides von großem Nutzen, um den eigenen Willen durchzusetzen — und darum geht es ja schließlich bei der Macht. Hat so ein Machtmensch womöglich weit weniger Macht, als er denkt, weil ihm die Herzen der anderen verschlossen bleiben? Und kann jemand, der auf den ersten Blick keinerlei Machtambitionen zeigt, einen Nutzen daraus ziehen? In manchen Fällen ist das wohl so. Und doch müssen auch diejenigen, die auf leisen Sohlen an die Hebel der Macht gekommen sind, recht schnell den Schalter umlegen und sich machtbewusst zeigen — auf die eine oder andere Art.

Wie lässt sich dieser Widerspruch auflösen? Warum erscheint uns Macht einmal so attraktiv — und mit ihr die Menschen, die über Macht verfügen — und dann wieder so abstoßend? Die Antwort hat mit uns selbst und unserer Position zu tun: Was wir anerkennen und bewundern, das ist die arrivierte Macht, an die wir nicht heranreichen, die auf unserer Seite steht oder mit der wir uns zumindest arrangiert haben. Dann sehen wir auch gnädig darüber hinweg, wenn ein Machtmensch in der Wahl seiner Mittel nicht zimperlich ist. Es geht nun mal nicht anders, finden wir. Bedrohlich erscheint hingegen jede Macht, die sich gegen uns und unsere Interessen wenden könnte. Wer sich noch nicht durchgesetzt hat und womöglich mit uns selbst um Macht und Einfluss konkurriert, der erzeugt ebenso Abneigung

wie derjenige, dessen Interessen sich direkt gegen uns richten: der übermächtige Konkurrent, der erklärte Gegenspieler, der uns das Leben schwer macht oder der politisch Andersdenkende.

Selbstverständlich fliegen auch Ihnen nicht die Sympathien der Kollegen zu, wenn Sie sich ausgesprochen machtbewusst zeigen. Erst wenn Sie eine Machtposition innehaben, urteilen die anderen weniger streng. Denn nun können sie ja davon profitieren, wenn sie sich gut mit Ihnen stellen — oder weniger eigennützig interpretiert: Nun haben Sie ja bewiesen, dass Sie es können, sonst wären Sie ja nicht dort, wo Sie jetzt sind. Tiefe menschliche Zuneigung können Sie zwar nicht erwarten, aber immerhin Respekt, Anerkennung oder Unterwürfigkeit. Doch zuvor müssen Sie sich diese Position erst erobern. Und dafür braucht man mitunter härtere Bandagen. Es ist geradezu ein Betriebsgeheimnis der Macht, dass man sich nicht scheuen darf, anderen Unannehmlichkeiten zu bereiten. Darauf kommen wir noch ausführlich zu sprechen.

Ein ähnlicher Widerspruch tut sich auf, wenn die Sprache als Machtmittel ins Spiel kommt. Denn einerseits ist es uns ja ganz sympathisch, wenn sich Macht nicht auf Hierarchie, Tradition oder gar Gewalt gründet, sondern auf ein Mittel, das uns allen zur Verfügung steht: das Wort. Wer sich sprachlich durchsetzt, dem ist es gelungen, die Zustimmung der anderen zu gewinnen. Auch wenn das nicht immer ganz freiwillig geschieht. Aber es erscheint kaum eine Form der Machtausübung so legitim wie die durch das Wort.

Und doch gilt gerade sie als besonders abgefeimt. Macht durch Sprache, so wird gegargwöhnt, heißt nichts anderes als Manipulation. Das mag überzogen sein. Allerdings gehört es zu unseren grundlegenden Erfahrungen, dass auch Menschen, denen wir vertrauen, nicht immer die ganze Wahrheit sagen, um ihre Interessen zu wahren. Wir bemerken, dass sich nicht immer das beste Argument durchsetzt, dass Informationen verdreht, unterschlagen oder in einen neuen Zusammenhang gebracht werden, dass an Gefühle appelliert wird mit der klaren Absicht, sie gegen unsere Vernunftgründe zu mobilisieren.

Kaum jemand gibt sich der Illusion hin, er werde nicht manipuliert. Ja, es scheint zu den wenigen Gewissheiten zu gehören, die wir als ebenso aufgeklärte wie verunsicherte Menschen des 21. Jahrhunderts noch haben: Wir werden ständig manipuliert. Und »irgendwie« manipulieren auch wir selbst — natürlich immer mit den besten Absichten und manchmal, ohne dass uns das überhaupt bewusst ist. Ja, womöglich sind wir sogar gerade dann besonders erfolgreich. In diesem Sinne: Der erste Schritt zur gelungenen Manipulation besteht in der Selbstmanipulation. Die Sache ist nur die: Es gibt kaum einen Begriff, der so polemisch, um nicht zu sagen: manipulativ verwendet wird, wie der der Manipulation.

2.1 Überzeugen Sie noch oder manipulieren Sie schon?

Was Manipulation überhaupt ist, darüber herrschen unterschiedliche Vorstellungen. Handelt es sich um bloße Einflussnahme? Gehört es zur Manipulation dazu, dass sie vom Opfer nicht bemerkt oder zumindest nicht durchschaut wird? Zielt Manipulation immer auf die Schädigung des anderen? Ist Manipulation unmoralisch oder allgemein menschlich? Oder beides zugleich? Dass dieser Begriff so unscharf ist, macht ihn besonders geeignet, um zu manipulieren.

2.1.1 Die Strategien der Manipulation

Zwei gegensätzliche Strategien lassen sich beobachten: Dramatisierung und Verharmlosung. Bei der Dramatisierung wird jeder Versuch, auf jemanden einzuwirken, bereits in die Nähe vorsätzlicher Verdummung gerückt. Sie wollen mich überreden und benutzen bestimmte Begriffe, um mir die Sache schmackhaft zu machen. Natürlich könnte man es auch ganz anders ausdrücken, was mich zu gegenteiligen Schlussfolgerungen führen würde. Sie nennen mir nur Argumente, die Ihre Position stützen, und überlassen es mir, die Gegenargumente zu finden. Sie nutzen den Umstand aus, dass ich Sie für vertrauenswürdig halte, und bauen auf eines der sichersten Fundamente, die in diesem Zusammenhang verfügbar sind: meine Denkfaulheit. Sie belohnen mich mit einem Lächeln, wenn ich Ihnen zustimme, und Ihre Miene verfinstert sich, wenn ich Bedenken äußere. So sitzen Sie als Manipulator auf der Anklagebank, abgestempelt als jemand, dem nicht über den Weg zu trauen ist.



Kein Erfolg bei Frauen? Verklagen Sie Ihren Deohersteller!

Nicht einmal auf die Werbung ist heute noch Verlass. In einem Spot für das Deo Axe wird der Eindruck erweckt, als könnte jeder Mann die Frauen betören, wenn er nur das richtige Deo verwendet. Weil die versprochene Wirkung (der »Axe-Effekt«) nicht eintrat, verklagte der 26-jährige Inder Vaibhav Bedi den Hersteller Unilever. Wie die Zeitungen meldeten, bekam er von einem Gericht in Amsterdam 30.000 Euro Schadenersatz zugesprochen. Eine schöne Geschichte über die Macht der Manipulation und ihre vermeintlichen Opfer. Denn die Meldung hatte es natürlich nur in die Boulevardpresse geschafft, weil wir kaum glauben mögen, dass jemand eine Werbeaussage als Versprechen versteht. Und wenn er dann noch Recht bekommt, verschlägt uns das den Atem. Allerdings waren die Blätter einer Falschmeldung aufgesessen. Und dabei handelte es sich nicht einmal um Manipulation. Denn die Geschichte stammte von der satirischen Internetseite fakingnews.com.

Nicht weniger häufig treffen wir jedoch auf ein ganz anderes Argumentationsmuster: Verharmlosung. Weil ohnehin jeder manipuliert, der den Mund aufmacht, um seinem Gegenüber einen schönen Tag zu wünschen, ist nun alles

erlaubt: Lug und Trug, Tricks und Täuschung. Im Spiel der Macht zählen moralische Skrupel allenfalls als Imagefaktor, ansonsten gelten sie als Hindernis. Nach dem Motto: Mach, was du willst, aber lass dich nicht erwischen. Der Begriff der Manipulation wird bagatellisiert, damit auch größere Sauereien noch irgendwie durchgehen. Weil Sie als Verkäufer, Mitarbeiter und erst recht als Führungskraft gar nicht umhinkommen, den einen oder anderen Kniff anzuwenden, um Ihre Mitmenschen in die gewünschte Richtung zu bugsieren, sollen auch bedenkliche »dirty tricks« in den Handwerkskasten der Profis. Denn so machen es ja im Grunde alle, lautet die Rechtfertigung. Zumindest alle, die ihren Willen erfolgreich durchsetzen können. Seien wir doch mal ehrlich ...

In beiden Fällen handelt es sich um, nun ja, Manipulation. Zumindest wird es der Sache, um die es hier geht, nicht gerecht. Es ist schlicht weltfremd anzunehmen, Sie könnten sich gegenüber anderen behaupten ohne Mittel und Methoden der Einflussnahme. Sie bedienen sich dieser Methoden und achten dabei darauf, dass die Gegenseite Ihre Manöver möglichst nicht durchschaut. Denn das ist in den meisten Fällen die Bedingung dafür, dass sie überhaupt gelingen. Und selbstverständlich nehmen Sie in Kauf, dass Ihrem Gegenüber Nachteile entstehen (wenn Sie »jetzt mal ehrlich« sind) — zumal wenn diese Nachteile Ihre Vorteile sind. In diesem Sinne ist Manipulation nicht nur äußerst weit verbreitet, oftmals ist sie geradezu die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihren Willen durchsetzen können und nicht den Kürzeren ziehen. Im Übrigen zeigt die Lebenserfahrung, dass diejenigen, die besonders streng über die vermeintlichen Manipulationsversuche der anderen urteilen, an das eigene Verhalten deutlich weniger strenge Maßstäbe anlegen. Bestätigt wird dieser Befund durch die Sozialpsychologie. Eine ganze Reihe von Studien zeigt: Auch und gerade Moralapostel sündigen — und zwar mit dem reinsten Gewissen. Der Psychologe Benoit Monin von der Universität Stanford hat für diesen Effekt den Begriff »Moral Credentials« geprägt. Man hält sich selbst für besonders moralisch und deshalb für berechtigt, auch einmal über die Stränge zu schlagen.

Das heißt aber gerade nicht, dass »alles erlaubt« ist. Natürlich gibt es einen fundamentalen Unterschied zwischen rhetorischem Geschick und faustdicker Lüge, zwischen Imagepflege und Intrige, zwischen Selbstbehauptung und Mobbing. Die Wahl der Mittel hat entscheidenden Einfluss darauf, wie die Auseinandersetzung geführt wird. Überschreiten Sie eine bestimmte Grenze, müssen Sie nicht nur damit rechnen, dass Ihre Konkurrenten nachziehen, Sie selbst laufen Gefahr, sich als Führungsfigur buchstäblich unmöglich zu machen — auch und gerade bei denen, die Sie vorher besonders unterstützt haben. Ja, Sie können sich sogar rückwirkend selbst demontieren: Wenn sich herausstellt, mit welchen Mitteln Sie einst Ihre Machtposition erobert haben, kann Sie das aktuell in Schwierigkeiten bringen.