

## Manipulationstechniken – erkennen und abwehren\*

Je mehr Schwäche, je mehr Lüge.  
Die Kraft geht gerade.

Jean Paul

Unter Manipulation wird der bewußte oder unbewußte Einsatz unfairer Verhaltensweisen zur Erreichung von persönlichen Zielen verstanden. Doch was ist unfair? Intuitiv ist dies meist sehr gut einzuschätzen. Doch was ist realistisch unfair? Vielleicht ist es leichter sich dieser Frage zu nähern, indem beschrieben wird, was unter fair verstanden werden kann: Fairneß heißt, dass jeder Beteiligte ein Recht darauf hat, seine eigenen Interessen zu wahren und andere Standpunkte nur aus freiwilliger Einsicht zu übernehmen. Demnach verhalten sich Menschen dann unfair, wenn sie den Beteiligten am Gespräch dieses Recht verwehren.

Oft akzeptieren Menschen Meinungen oder lassen sich auf Positionen festlegen, die sie eigentlich nicht vertreten möchten. Wir lassen uns überrumpeln und geben den eigenen Standpunkt wider besseren Wissens auf. Dies kann überall passieren, wenn Menschen miteinander reden: in Diskussionen, in Verhandlungen, bei Besprechungen, Entscheidungsfindungen, Informationsgesprächen, Konflikt- oder Kritikgesprächen oder in Gesprächen mit Freunden und Familie.

Doch wie reagieren? Vielleicht wenden wir typische Verhaltensmuster gegen Manipulationsversuche an: Wir schlagen zurück und versuchen ebenfalls zu manipulieren oder wir ergreifen die Flucht, lassen uns einschüchtern, geben uns geschlagen.

### Umgang mit Manipulation

Drohen, schwindeln, nicht verstehen wollen, Informationen zurückhalten, blockieren, ausweichen, verzetteln, verwässern, Scheinargumente einsetzen, die Person angreifen, erpressen, schmeicheln – das sind nur einige von sehr vielen Arten zu manipulieren.

Die Aufzählung macht jedoch auf zwei zentrale Probleme im Umgang mit Manipulation aufmerksam:

- Man kann nicht alle Techniken erfassen und sich für jede Technik eine oder mehrere Gegenmaßnahmen überlegen
- Man weiß selten genau, was der Manipulator bezweckt.

---

\* Exzerpt aus: Edmüller A. / Wilhelm, T., 2002: Manipulationstechniken. Erkennen und abwehren

Allerdings kann man sich bemühen,

- die Technik und Strategie des Manipulators zu erkennen und abzuwehren
- indem faire Gegenmaßnahmen durchgeführt werden.

Hierzu sollen Ihnen sechs Leitsätze im Umgang mit Manipulation helfen:

### **1. Bleiben Sie sachlich und fair**

Achten sie auf echte Argumente und wirkliche Begründungen, sowohl dann, wenn Sie selbst argumentieren, als auch dann, wenn Ihr Gesprächspartner die Beweislast trägt und es an ihm ist zu argumentieren.

### **2. Bleiben Sie ruhig und gelassen**

Dies ist einfacher gesagt als getan. Doch wenn Sie sich auf ein paar grundlegende Methoden konzentrieren wird es Ihnen leichter fallen.

### **3. Reagieren Sie nicht kausal, sondern agieren Sie**

Wenn wir manipuliert werden, zeigen wir meistens typische Abwehrreaktionen: der Manipulator ist unfair oder emotional, folglich werden auch wir unfair oder emotional. Oft ergreifen wir aber auch die Flucht, geben nach oder ähnliches. Doch genau darauf spekuliert der Manipulator gewusst oder unbewusst. Es läuft im Grunde ein Reiz-Reaktionsmechanismus ab. Diesen Mechanismus gilt es zu durchbrechen, um die Gesprächskontrolle zu behalten.

### **4. Verfolgen Sie beharrlich Ihr Ziel**

Achten Sie darauf, sich nicht die Initiative nehmen zu lassen, verfolgen Sie Ihre Ziele, wenn nötig auch mit Hartnäckigkeit. Lassen Sie sich nicht ablenken. Am besten formulieren Sie für sich bereits vor dem Gespräch ein klares Ziel, das Sie immer vor Augen haben können.

### **5. Konzentrieren Sie sich auf konkrete Verhaltensweisen**

Machen Sie nicht den Fehler, das Verhalten, das Sie beobachten als das Verhalten eines bestimmten Personentyps zu deuten. Sobald Sie Schubladen öffnen, in die Sie Ihre Gesprächspartner einordnen, nehmen Sie sich die Chance Gespräche ins Positive zu wenden. Achten Sie besser auf konkrete Verhaltensweisen, und wenn Sie etwas an dieser Verhaltensweise stört, dann äußern Sie es taktvoll.

### **6. Bauen Sie eine goldene Brücke**

Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie das Gespräch wieder einen sachlichen, lösungsbezogenen Verlauf nehmen kann. Bieten Sie Ihrem Gesprächspartner solche Möglichkeiten an, selbst wenn er sich daneben benommen hat.

## Typische Manipulationsstrategien

- Die Blockadestrategie
- Die Durchsetzungsstrategie
- Die Sabotage im Gespräch
- Die Sabotage nach dem Gespräch

### Die Blockadestrategie

Mit dieser Strategie 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 Blockadestrategie kann defensiv oder offensiv angegangen werden.

### Typische Situationen:

#### defensiv:

- Auf eigenem Standpunkt beharren
- Erklärung verweigern
- Information blockieren
- Keine Antwort auf Fragen geben
- Nicht verstehen wollen
- Ausweichen
- Sich hinter Scheininteressen verstecken

#### offensiv

- ablenken (Nebenkriegsschauplatz eröffnen)
- verzetteln
- absichtlich mißverstehen
- viel reden, nichts sagen
- Scheinargumente vorbringen
- aufbauschen

### Die Durchsetzungsstrategie

Hier will der Manipulator im Gespräch bleiben und mit allen Mitteln sein Ziel erreichen. Er kann dabei überzeugungsorientiert vorgehen, d.h. er benutzt Argumentationsfallen, Scheinargumente und Überredungstaktiken. Er kann aber auch eine Durchsetzungsmethode verfolgen, die nicht überzeugungsorientiert ist.

## Typische Methoden:

### Überzeugungsorientiert:

- 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 verkaufen
- Scheinargumente vorbringen

### Nicht überzeugungsorientiert

- drohen/lügen/erpressen
- selektiv informieren
- persönlich angreifen
- Emotionen aufschaukeln
- Scheinkonzessionen machen
- Mein letztes Angebot, dann...
- Den Gegenstand als nicht verhandelbar abtun

## 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 herbeiführen
- Unterstellungen äußern
- Unkooperatives Verhalten plazieren (nicht ausreden lassen ...)
- Lügen
- Tränen fließen lassen
- Aggressiv werden oder andere Gefühlsausbrüche als legitime Reaktion deklarieren
- Plötzlich einen Termin vortäuschen, den man vergessen hätte
- Ein letztes Angebot machen
- Den Gegenstand als nicht verhandelbar abtun
- Zeitdruck erzeugen
- Schlechtes Gewissen erzeugen
- Auf eigenem Standpunkt beharren
- Erklärung verweigern
- Informationen blockieren
- Keine Antwort auf Fragen geben

## 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

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

## **Elegante Abwehrtechniken**

### Kommunikationstechniken

- Fragen und aktiv zuhören
- Feedback geben
- Ignorieren und weiter machen
- Schallplatte mit Sprung auflegen
- Perspektive wechseln
- Aus der Situation treten

Die Techniken Fragen und aktiv zuhören sowie Feedback geben sind Ihnen bekannt. Daher werden hier nur noch einmal die Vorteile dieser Techniken benannt.

### Mit Hilfe kluger Fragen

- gewinnen Sie wichtige Informationen, die Ihnen helfen, Ihre Gesprächstaktik anzupassen. Denn durch Fragen finden Sie heraus, worauf des dem Gesprächspartner ankommt und was ihm wichtig ist
- beziehen Sie den Gesprächspartner aktiv mit ein, Sie zeigen sich somit von Anfang an als Partner und nicht als Gegner
- können Sie Konfrontationen vermeiden, Gespräche versachlichen und somit emotional schwierige Situationen besser meistern.

### Mit Hilfe von Feedback

- können Sie Ihrem Gesprächspartner wertschätzend mitteilen, wie Sie die Situation gerade erleben
- können Sie Wünsche äußern, was in Ihrer Kommunikation verbessert werden könnte
- signalisieren Sie, dass Sie bemerken, dass hier gerade etwas nicht gut läuft.

### Ignorieren und weiter machen

Dies ist die zurückhaltendste Reaktion auf eine erkannte Manipulationstechnik. Sie übergehen schlicht und einfach den Manipulationsversuch. So wird der Gesprächspartner gewarnt, ohne sein Gesicht zu verlieren.

Dabei sollten Sie Ihren Gesprächspartner ruhig spüren lassen, dass Sie sehr wohl wahrgenommen haben, dass er etwas versucht hat. Hierzu könnten Sie

- eine Pause im Gespräch plazieren (Nachdenken)
- eine Frage stellen: „Sind Sie einverstanden, dass wir wieder weiter machen?“
- einen konstruktiven Beitrag Ihrerseits liefern

### Schallplatte mit Sprung auflegen

Wenn man bemerkt, dass der Gesprächspartner vom Thema ablenken möchte, dass man eingeschüchtert, angegriffen, gereizt oder überrumpelt werden soll, kann es hilfreich sein, die Schallplatte mit Sprung aufzulegen.

Das geht ganz einfach, indem Sie immer wieder sagen

- was Sie wollen und / oder
- worauf es Ihnen ankommt und / oder
- was Ihnen wichtig ist und / oder
- was Sie fragen möchten

Vorsicht: Wie die meisten Gesprächstechniken muss man die Schallplatte mit Sprung üben, üben, üben. Denn schon von Kindesbeinen an wird uns abtrainiert, direkt und hartnäckig zu sein. Aber: Die Schallplatte mit Sprung ist moralisch einwandfrei, niemand wird getäuscht, manipuliert, mißachtet oder abgewertet.

### Perspektive wechseln

Bei dieser Schutztechnik antworten Sie nicht direkt auf den Manipulationsversuch, sondern laden Ihren Gesprächspartner ein, die Situation mit Ihren Augen oder mit den Augen eines anderen zu betrachten. Sie führen ganz bewußt einen Perspektivenwechsel herbei.

Das geht, indem Sie beispielsweise fragen

- was wohl x, y oder z bei dieser Aussage machen werden
- wie Ihr Gesprächspartner sich nun fühlen würde, wenn er das gesagt bekäme
- welche Konsequenzen das Verhalten für den Bereich ... hat

### Aus der Situation treten

Manchmal ist es zur Abwehr von Manipulationen am besten, den „Stier bei den Hörnern zu packen“, das Gespräch entschlossen zu unterbrechen und den Manipulationsversuch offen anzusprechen.

Dies geht folgendermaßen

- Unterbrechen Sie das Gespräch deutlich
- Begründen Sie Ihre Unterbrechung
- Fragen Sie nach, wie es nun weiter gehen soll
- oder machen Sie einen diesbezüglichen Vorschlag

Entscheidend für Ihren Erfolg im Umgang mit Manipulationstechniken ist wie eingangs gesagt, das Erkennen der Taktik um mit den Ihnen zur Verfügung stehenden fairen Mitteln dagegen anzugehen.

Im folgenden finden Sie noch einige sprachliche Beispiele, die Ihnen häufig vorkommende Taktiken leichter erkennbar machen sollen.

### Schwarzweißmalerei:

„Entweder wir gehen ins Kino oder wir gehen ins Theater.“

Dies legt nahe, dass entweder Alternative A oder B eintritt. Außer acht gelassen wird hierbei, dass es meist mehr als 2 Alternativen gibt.

Abwehr: Am besten ziehen Sie die Entweder-oder-Behauptung in Zweifel

### Analogiefälle

„Damals war es genau so. Wenn wir heute dem zustimmen, fahren wir wieder gut.“

Bei einem Analogieargument wird gezeigt, dass eine Situation A zu einer Situation B ähnlich ist. In Situation A war es richtig/falsch Handlung X zu tun, daher ist es auch in Situation B richtig/falsch X zu tun. Problem hierbei ist, dass Analogieargumente häufig nicht als solche erkannt werden und ihre Stärken respektive Schwachpunkte nicht analysiert werden.

Abwehr: Bestreiten Sie die aufgestellte Analogie oder stellen Sie sie in Frage

Schwarzfärberei

„Wenn wir A akzeptieren, wird B passieren. B ist aber inakzeptabel, also dürfen wir A nicht akzeptieren.“

Hier wird auf die negativsten Konsequenzen einer Position hingewiesen. Da diese Konsequenzen nicht wünschenswert sind, so wird argumentiert, wäre es notwendig, die ursprüngliche Position abzulehnen.

Abwehr: Technik beim Namen nennen, genannten Konsequenzen entkräften oder aufzeigen, dass sie nichts damit zu tun haben und/oder mit der gleichen Taktik kontern, indem Sie die positiven Konsequenzen erläutern (Achtung vor Ja-Aber-Fallen).

Die Präzisionsfalle

„Ich bin sicher, wenn wir freundlicher zu unseren Kunden wären, hätten wir 50% mehr Umsatz.“

Die Argumentation wird mit statistischen Aussagen unterlegt, wobei die Zahlenangaben manches Mal zweifelhafter Herkunft sind.

Abwehr: Hinterfragen Sie die Herkunft der Zahlen oder Argumente

Die Autoritätstaktik

„Auch Professor Sauer bestätigt, dass dieses Vorgehen äußerst effektiv ist.“

Der Manipulator bezieht sich bei seinen Argumenten auf Autoritäten, Experten, Fachleute, bekannte Persönlichkeiten oder auf eine nicht näher umschriebene Masse („und eine ganze Reihe von Wissenschaftlern ist auch dieser Meinung“) um seiner Aussage mehr Gewicht zu verleihen.

Abwehr:

Fragen Sie nach, ob der zitierte Experte tatsächlich ein Experte auf diesem Gebiet ist, um das es sich hier handelt. Werden keine Namen genannt, fragen Sie aktiv nach konkreten Namen.

Die Brunnenvergiftung

„Jeder, der wirklich ehrlich zu selbst ist (oder: der über genügend Menschenverstand verfügt), wird sofort einsehen, dass unsere Argumente stichhaltig sind.“

Sollte jemand gegen diese Meinung opponieren wollen, riskiert er als unehrlich gegen sich selbst da zu stehen, oder über ungenügend Menschenverstand zu verfügen. Mit dieser Aussage wird die gegenüberliegende Position vergiftet, bevor der Gesprächspartner überhaupt zu einer Aussage kommen konnte.

Abwehr:

Ignorieren Sie es, oder sprechen Sie es direkt an: „Selbst wenn ich Gefahr laufe, mich als Mensch ohne Verstand zu zeigen, erläutern Sie mir doch bitte...“



### Die Tabuisierungstaktik

„Eins möchte ich gleich vorweg schicken: ich lasse mich auf keine Diskussion ein. Meine Entscheidung ist getroffen.“

Wer die Tabuisierungstaktik benutzt wirft seine Autorität in die Waagschale. Dagegen zu opponieren könnte als Versuch gewertet werden, die bestehenden Machtverhältnisse in Frage zu stellen.

Abwehr:

Eine Reaktion erfordert viel Fingerspitzengefühl, weil davon auszugehen ist, dass der Manipulator aus eigennützigen, nicht genannten Motiven zu dieser Taktik greift. Wenn Sie trotz der Gefahr, dass der Manipulator seine Macht gegen Sie richtet, eine bereits ausgeschlossene Behauptung vertreten möchten, sollten Sie das gut begründen können, zum Beispiel, indem Sie auf die positiven Effekte Ihrer Meinung hinweisen.

### Die Irrelevanztaktik

A: „Halten Sie Leistungssport für nützlich?“

B: „Wir Leistungssportler arbeiten täglich 4 Stunden unter zum Teil riesigem Druck. Das setzt eine enorme mentale Stärke voraus.“

Die Irrelevanztaktik wird dann eingesetzt, wenn der Standpunkt, der begründet werden soll, mit Fakten belegt wird, die eigentlich nichts mit dem Standpunkt zu tun haben.

Abwehr:

Bitten Sie Ihren Gesprächspartner seine Meinung genau zu erläutern. Nennt er erneut zweifelhafte Gründe, machen Sie ihn durch kritische Fragen auf die Irrelevanz aufmerksam. Eine weitere Möglichkeit ist, den Gesprächspartner deutlich auf das Thema oder die Frage zurückzuführen.

### Der Angriff auf die Person

„Klar, dass Sie als Vertriebsleiter gegen die Kostentransparenz sind. Es könnte ja Ihre dunklen Machenschaften aufdecken.“

Der Gesprächspartner wird vom Manipulator angegriffen, indem er Charakter, Vertrauenswürdigkeit oder die Motive des Gesprächspartners in Zweifel zieht. Argumente gegen die Person sind eine beliebte Variante, um einem Gesprächspartner das Recht abzuspochen, eine bestimmte Behauptung aufzustellen oder eine bestimmte Position zu vertreten. Der Manipulator kritisiert den Argumentierenden, nicht den Standpunkt, den er vertritt.

Abwehr:

Versuchen Sie so schnell wie möglich wieder auf die sachliche Ebene des Gesprächs zu kommen. Kennzeichnen Sie den Kritikpunkt als irrelevant für die Diskussion oder ignorieren Sie den persönlichen Angriff und fahren Sie auf der Sachebene fort.