

Warum Führung immer auch Manipulation bedeutet

Einfluss nehmen

Etymologisch stammt das Wort *Manipulation* aus dem Lateinischen und bedeutet „mit der Hand füllen“. Erst im 18. Jahrhundert verwendete man in Deutschland das Wort und gab ihm sinngemäß die Bedeutungen „etwas arrangieren“ oder „geschickt zu Werke gehen“.

Von Thomas Ebrahim

Heutzutage übersetzt man *Manipulation* mit „Beeinflussung anderer, um sie zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen“. Genau genommen könnte diese Definition auch für die Begriffe *Motivation* oder *Führung* gelten. Manipulation ist per se nichts Schlechtes, so lange sie nicht zum Nachteil des Manipulierten wird.

Paul Watzlawick vertrat zu seinen Lebzeiten die These: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ An einem Beispiel will ich Ihnen erklären, warum diese These richtig ist. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sitzen im Auto und fahren an eine Kreuzung mit roter Ampel. Während Sie auf das grüne Licht warten, schauen Sie in ein Auto, das neben Ihnen steht. In eben diesem Fahrzeug sitzt ein Mann, der genüsslich in der Nase bohrt. Er tut dies mit großer Leidenschaft. Als er ebenfalls zur Seitenscheibe hinausblickt sieht er Sie und hört plötzlich auf mit dem Nasenbohren. Er verhält sich konform, so wie man es erwartet. In dem Moment, wo Menschen auf andere Menschen treffen, ändern sie ihr Verhalten. Auch Sie ändern Ihr Verhalten in dem Moment, wenn Sie sich beobachtet fühlen oder unter Menschen sind. Denken Sie darüber nach, was Sie alles tun, wenn Sie alleine sind – im Vergleich zu Momenten, wenn Sie sich in Gesellschaft befinden.

Der erste Schritt ist die Anwesenheit

Was hat das mit Manipulation zu tun? Nun, ganz einfach: Der erste Schritt zur Manipulation ist die Anwesenheit. Zeigen

„
Eine Reihe manipulatorischer Techniken sind uns angeboren, sie sind überlebenswichtig.

Thomas Ebrahim
“

Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn beobachten, so manipulieren Sie sein Verhalten durch Ihre Präsenz. Zu erreichen, dass sich jemand so verhält, wie wir es gerne hätten, obwohl er sich diesem Verhalten lieber entzogen hätte, das ist Manipulation.

Da wir nicht nicht kommunizieren können und daher auch nicht nicht manipulieren können, geht es letztlich nur noch um die Frage, ob wir bewusst oder unbewusst manipuliert werden.

Manipulation als Überlebensstrategie

Manipulation ist eine der wichtigsten Überlebensstrategien. Gleich nach der Geburt wird die manipulatorische Kraft von Kindergeschrei bis zur Perfektion ausgenutzt. Babys schreien, wenn sie Hunger haben, wenn sie sozialen Kontakt haben wollen, wenn ihnen langweilig ist, wenn ihnen etwas weh tut oder sie sich einfach unwohl fühlen. Die Eltern lernen das Schreien des Kindes zu interpretieren und bilden entsprechende Reaktionsmuster. So lernen sie zu unterscheiden, ob das Schreien Hunger oder Schmerz bedeutet – zumindest glauben sie, es unterscheiden zu können. Das Kind wiederum lernt, welches Schreien besonders viel Aufmerksamkeit

und Zuwendung bei den Eltern auslöst. Da die Eltern üblicherweise alles tun, um das Schreien abzustellen, wird das Kind die Erfahrung machen, dass es besonders laut schreien muss, um besonders viel Aufmerksamkeit zu bekommen.

Lautstärke als Manipulationsinstrument

Somit wird die Lautstärke das Manipulationsinstrument. Im Alter von etwa drei Monaten fangen Babys dann an, eine weitere, sehr effektive Manipulationstechnik zu entwickeln – sie lächeln. Dadurch verringern sie die Aggression ihrer Umwelt, die zum Beispiel durch lautes Schreien hervorgerufen wurden, und belohnen dieselbe dafür, dass man sich um das eigene Wohlergehen kümmert.

Eine Reihe manipulatorischer Techniken sind uns angeboren, sie sind überlebenswichtig. Wenn wir von den „natürlichen“ Fähigkeiten der Manipulation einmal absehen, finden wir zwei weitere wirkungsvolle Instrumente, um Menschen dazu zu bewegen, etwas zu tun, was wir gerne möchten: Macht und bewusst eingesetzte Manipulation. Üblicherweise ist es das Ausnutzen von Macht, die wir als selbstverständlich ansehen. Man erreicht ein bestimmtes Verhalten, weil man Druckmittel (Amtsautorität) beziehungsweise Macht hat. Es ist klar, dass ein Mensch sich unterwirft, da er sich der Existenz von Macht bewusst ist. Was aber tun, wenn nicht genug Macht vorhanden ist, um den anderen zu etwas Bestimmtem zu bewegen? In diesem Fall benutzen wir manipulatorische Techniken. Ein typisches Beispiel von Manipulation finden wir bei Eltern, die ihr Kind zu einem gewissen Verhalten animieren wollen. Zuerst kommt der Faktor Macht ins Spiel: „Wenn du das nicht tust, dann...“. Wenn es mit Macht nicht funktioniert, wird häufig in die Trickkiste der Manipulation gegriffen und dann klingt das so: „Wenn du das tust, dann bekommst du...“.

Belohnungen sind als Manipulationsinstrument ideal und daher weit verbreitet. Wir finden eine Reihe von Manipulationstechniken in unserem tagtäglichen Repertoire. Wir drohen mit Liebesentzug, verweigern die Kommunikation, ziehen uns zurück und geben negatives Feedback auf das Verhalten anderer Menschen. Genau genommen besteht ein großer Teil unseres Lebens aus Manipulation.

Eine Beziehung herstellen

Das wichtigste Instrument zur Manipulation ist die Sprache. Sozialpsychologen machten und machen zahlreiche Tests, um

die Manipulationsfähigkeit der Menschen auf die Probe zu stellen. Es ist zum Beispiel wesentlich einfacher, einem Passanten einen Euro abzuluchsen, wenn Sie ihn vorher nach einer Straße oder der Uhrzeit fragen. Das heißt, sobald der persönliche Kontakt hergestellt ist, fällt es dem Fremden schwerer, der Bitte nach Geld nicht nachzukommen. Der amerikanische Wissenschaftler Zellig S. Harris hat die Effizienz beider Vorgehensweisen verglichen. Er stellte fest, dass die Erfolgsquote bei der direkten Frage nach einer Münze viermal geringer ist, als wenn man zuvor nach dem Weg gefragt hat.

Damit haben wir schon die erste Möglichkeit der Manipulation gelernt: Wenn Sie etwas von jemandem haben möchten, sollten Sie zuerst eine Beziehung herstellen. Das bedeutet in erster Linie, die Bedürfnisse des Gegenübers zu befriedigen. Das kann immateriell oder materiell sein. Was hat der Passant davon, wenn er einem den Weg zu einer bestimmten Straße erklärt? Er hat das Gefühl, etwas Gutes zu tun. Und der Manipulator wird ihm dafür Lob und Anerkennung aussprechen. Dadurch, dass er bewusst in eine Helferrolle hineinmanipuliert wurde, fällt es ihm nun schwer, die Frage nach einer Münze abzulehnen. Er will die Rolle, in der er Lob und Anerkennung bekommen hat, nicht wechseln. Er fühlt sich wohl. Er müsste einen Rollenwechsel vollziehen, der unter Umständen die ausgesprochene Anerkennung eliminiert. Denken Sie darüber nach, und: Handeln Sie ... pro-aktiv! ■

Thomas Ebrahim



Seit über 14 Jahren arbeitet Thomas Ebrahim, Jahrgang 1967, als Berater, Coach und Trainer für unterschiedliche Persönlichkeiten in Führung und Vertrieb.

Begonnen hat der gebürtige Stuttgarter seine Karriere im Vertrieb von Investitionsgütern. Im Anschluss daran war er vier Jahre bei einem renommierten internationalen Trainings- und Beratungsinstitut als Senior Consultant mit den Schwerpunkten auf Marketing und Vertrieb tätig. Die von ihm und Werner Katzengruber 1998 gegründete RAYCON INTERNATIONAL GmbH berät nationale und internationale Unternehmen im Bereich Human Resources Management.

Das Unternehmen beschäftigt an den Standorten Deutschland (München, Berlin) und Österreich (Wien) aktuell 25 festangestellte Berater, Trainer und Coaches.

Thomas Ebrahim tritt darüber hinaus in regelmäßigen Abständen als Gastdozent an der Steinbeis Universität Berlin zu den Themen „Rhetorik und Kommunikation“ sowie beim Siegfried Vögele Institut zum Thema „Aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung“ auf.

Kontakt

RAYCON INTERNATIONAL GmbH, Bajuwarenring 3, D-82041 Oberhaching bei München
Telefon +49 (0)89 - 62 78 97-0, Telefax +49 (0)89 - 62 78 97-22
eMail info@raycon-international.de, Webadresse www.raycon-international.com

