



Eberhardt Hofmann

Lassen Sie sich nicht manipulieren

- Einflussnahme erkennen
- Eigene Interessen wahren
- Manipulation abwehren

Eberhardt Hofmann

**Lassen Sie sich nicht
manipulieren!**

Eberhardt Hofmann

Lassen Sie sich nicht manipulieren!

*Einflussnahme erkennen
Eigene Interessen wahren
Manipulation abwehren*

mvgverlag 

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:
hofmann@mvg-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2004/2005 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH

Satz: J. Echter, Redline GmbH

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86882-341-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-388-4

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung und Überblick	9
Kapitel 1: Manipulation	13
Was ist Manipulation?	13
Überredungstechniken	16
Killerphrasen	17
Mikropolitik	19
Wertediskussionen	25
Imponiertechniken zur Demonstration der eigenen Macht	32
Verhindern von Veränderungen	33
Ein weiteres Ordnungsschema	34
Verdrehte Logik	39
Kapitel 2: Kommunikation und Manipulation ..	49
Das Grundmodell der Kommunikation	49
Erweiterungen des Modells	54
Die Bedeutung des Kommunikationsmodells für die Manipulation	63
Übungen	64
Kapitel 3: Sich durchsetzen – Manipulationen entgehen	73
Das Kriterium für Selbstsicherheit	74
Stellen von Forderungen	77
Bei der Forderung bleiben	88
Ablehnen von Forderungen	95
Waffengleichheit	109
Langfristige Kalküle	110

Kapitel 4: Abwehr verbaler Angriffe	113
Prinzip und Wirkung verbaler Angriffe	113
Kontertechniken	126
Bei der Kontertechnik bleiben	148
Versteckte verbale Angriffe	149
Kann man tatsächlich so mit anderen Menschen reden?	149
Übungsbeispiele	151
 Kapitel 5: Formulierung konstruktiver Kritik	155
Konstruktive und destruktive Kritik	156
Formulierung konstruktiver Kritik	157
 Kapitel 6: Die Atmung als Möglichkeit zur schnellen Verringerung der Anspannung in schwierigen Situationen	171
Atmung und Anspannung	172
Techniken zur Kontrolle der Atmung	176
Anwendung der Atemtechniken in Situationen, die Selbstsicherheit erfordern	179
 Kapitel 7: Leitideen und ihre Wirkung in schwierigen Situationen	181
Was sind Leitideen?	182
Hinderliche Leitideen	184
Methoden zur Erreichung der Wunschleitidee ...	190
Anwendung der Methoden	211
 Kapitel 8: Verhaltensänderung	215
Die Selbstsicherheitspyramide	216
Von der seriellen zur parallelen Informations- verarbeitung	221
Zeitliche Vorverlagerung der Reaktion	223

Üben, wenn man die Techniken gerade nicht braucht	224
Das neue Verhalten mental üben	224
Flexibler Einsatz des Verhaltens	231
Verhaltenstraining	231
„Rückfall“	232
Inkubation	234
Gründe für Schwierigkeiten bei der Verhaltensänderung	235
 Literatur	 239
 Kontakt	 243
 Stichwortverzeichnis	 245
 Über den Autor	 247

Einführung und Überblick

In dem vorliegenden Buch geht es um soziale Kompetenz und um Manipulation. Der Begriff der sozialen Kompetenz ist eher weitläufig und unscharf. Im Zusammenhang mit diesem Buch verstehe ich darunter die Fähigkeit, die eigenen Anliegen in einer nichtmanipulativen Art und Weise im sozialen Kontext zu formulieren und durchzusetzen, sowie die Fähigkeit zur Abwehr von Manipulation, die durch andere Menschen ausgeübt wird. Das Thema Manipulation hat dabei verschiedene Facetten. Es beschäftigt sich natürlich mit den Mechanismen, mit denen wir einen anderen Menschen zu manipulieren versuchen. Darüber hinaus geht es aber auch um die Art der Manipulation, bei der man selbst seine Absichten (Forderungen an andere zu stellen oder Forderungen von anderen abzulehnen) nicht nachdrücklich genug vertritt. Eine dritte Form der Manipulation findet weniger im sichtbaren Verhalten, sondern eher im Kopf statt, indem man sich durch die Art der Gedanken selbst manipuliert.

Die zentrale These dieses Buches ist dabei, dass man es in schwierigen Situationen oft vermeidet, sich eindeutig zu verhalten. Diese Zweideutigkeit im Auftreten wird von Menschen, die andere manipulieren wollen, sehr schnell erkannt und in der Regel dann sehr effizient ausgenutzt. Mein Ziel war daher, Techniken zu beschreiben, mit denen man eine größtmögliche Eindeutigkeit im Verhalten gegenüber anderen Menschen erreichen kann. Dazu werden jeweils auch gezielte Übungen vorgestellt.

Warum gibt es diese Uneindeutigkeit im Verhalten, die besonders in eher schwierigen sozialen Situationen auftritt? Sie entsteht gewöhnlich in einem langen (Ab-) Erziehungsprozess. Kinder sind von Natur aus sehr ein-

deutig und direkt. Der Zustand der Nichtmanipulation, des klaren Äußerns von Wünschen entspricht eher dem „Urzustand“, der im Laufe der (Lern-)Erfahrungen „verschüttet“ wird. Die eigenen Anliegen werden dann nicht mehr direkt geäußert, sondern manipulativ verpackt. Wenn man sich über lange Zeit hinweg uneindeutig verhält, kann dies dazu führen, dass man auch im gedanklichen Formulieren uneindeutig wird. Daher sind alle in diesem Buch beschriebenen Verhaltenstechniken auch gedankliche Klärungstechniken. Nur dann, wenn eine eindeutige gedankliche Klärung dessen, was man will oder nicht will, stattgefunden hat, kann man sich auch gegenüber anderen Menschen eindeutig verhalten.

Was bewirkt Uneindeutigkeit im Verhalten gegenüber anderen Menschen im eigenen Privat- und Berufsleben? Zunächst können dadurch für die Person, die sich uneindeutig verhält und dadurch leicht manipulierbar ist, handfeste objektive Nachteile entstehen. Wenn sie diese erlebt, wird das zudem zu einer unangenehmen emotionalen Reaktion führen, die einerseits aus den objektiven Nachteilen, andererseits aber auch aus der Tatsache resultiert, dass sich die Person nicht oder nicht rechtzeitig gegen die Manipulation wehren konnte.

Für die Arbeitssituation ist es fatal, wenn Manipulation zu einem wesentlichen Steuerungsprozess wird. Das Verhalten der Akteure wirkt sich auf die Arbeitsleistung aus. Es wird viel Blindleistung in Form mikropolitischen Aktivitäten verbraucht, das Klima im Arbeitsumfeld wird zusätzlich verschlechtert.

Ziel dieses Buches ist, Verhaltenstechniken und Prozesse aufzuzeigen, die einen nichtmanipulativen Umgang mit anderen Menschen erleichtern. Gegenstand des ersten Kapitels ist die Definition des Begriffs „Manipulation“ sowie die Beschreibung der verschiedenen Manipu-

lationsmechanismen. Sie zu kennen ist wichtig, um eine manipulative Situation schnell identifizieren zu können und dadurch die Grundlage für eine effektive Reaktion zu schaffen.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Rolle der Kommunikation. Jede Art der Manipulation kann nur durch Kommunikation vermittelt werden. Um das zu verdeutlichen, wird zuerst ein allgemeines Modell der Kommunikation vorgestellt und danach werden notwendige Erweiterungen dieses Modells beschrieben.

Im dritten Kapitel geht es um den Umgang mit destruktiver Kritik und verbalen Angriffen. Der Prozess, der mit einem Angriff ausgelöst werden soll, wird hier analysiert. Danach wird eine Reihe von Kontertechniken auf verbale Angriffe vorgestellt, deren Ziel ist, das Spiel des Angreifers nicht mitzuspielen, sondern gezielt den Prozess, den der Angreifer initiieren möchte, zu unterbrechen.

Das vierte Kapitel zeigt, wie man konstruktive Kritik formuliert. Dazu wird zunächst zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik unterschieden und dann ein Verhaltensschema zur Formulierung konstruktiver Kritik vorgestellt.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem eindeutigen Stellen und dem eindeutigen Ablehnen von Forderungen. Besonderer Wert wird dabei auf die exakte verbale Formulierung der jeweiligen Forderungen beziehungsweise Ablehnungen gelegt.

Im Unterschied zu Kapitel eins bis fünf, wo es um Techniken geht, die sich im Verhalten äußern, widmen sich Kapitel sechs und sieben Prozessen, die nur für einen selbst wahrnehmbar sind. Kapitel sechs beschreibt den Einfluss der Atmung auf die körperliche Anspannung und stellt darauf aufbauend einige Atemübungen vor, die es erlauben, die Anspannung sehr schnell zu vermindern.

Das siebte Kapitel erläutert dann die gedanklichen Prozesse, die mit dem Thema Manipulation und Selbstsicherheit in Beziehung stehen. Es hebt die Bedeutung von Leitideen hervor und identifiziert hinderliche Leitideen. Abschließend stellt es ein Verfahren vor, mit dessen Hilfe hinderliche Leitideen modifiziert werden können.

Zu guter Letzt werden in Kapitel acht wichtige Prinzipien der gezielten Verhaltensänderung beschrieben. Sie können sehr hilfreich sein, damit man Verhaltensabsichten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auch tatsächlich realisieren kann.

Friedrichshafen, Januar 2004

Eberhardt Hofmann

KAPITEL 1:

MANIPULATION

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit verschiedenen Methoden wirksamer Manipulation. Es umfasst bestimmt nicht alle Möglichkeiten der Manipulation, liefert jedoch einen Orientierungsrahmen, um die vielen Methoden zu systematisieren und dadurch leichter (er-)fassbar zu machen. Da es sich bei der Aufstellung um keine exakte Systematik handeln kann, gibt es dabei sicherlich auch einige Unschärfen und Überschneidungen.

Was ist Manipulation?

Manipulation ist ein alltägliches Phänomen. Wir wollen ständig, dass unsere Mitmenschen etwas für uns tun oder anderes unterlassen. Genauso möchten andere Leute dauernd, dass wir etwas für sie tun oder eben etwas nicht machen. Das ist natürlich und legitim. Schwierig wird es dann, wenn das, was man tun oder lassen soll, nicht offen ausgesprochen wird, wenn man absichtlich getäuscht wird oder wenn man zu Dingen, die man „eigentlich“

nicht will, überredet wird. In diesen Fällen hat man es mit Manipulation zu tun.

Sehen wir uns zunächst einige Definitionen des Begriffs „Manipulation“ an.

Definitionen des Begriffs „Manipulation“

Nach Meyers großem Handlexikon (1985) bedeutet Manipulation „Kunstgriff“ oder „Machenschaft“.

Mackensen (1971) definiert Manipulation als Eingriff, Handhabung, Zurechtmachung (ohne den Willen des Betroffenen), Machenschaften, Zurechtmachung der Ware nach den Verbraucherwünschen.

Smith (1990) versteht unter Manipulation Folgendes: Manipulation ist, wenn man eine andere Person veranlasst, etwas zu tun, und sie über die Ziele im Unklaren lässt oder über die Ziele täuscht.

Edmüller (2001) definiert: Manipulation ist der bewusste oder unbewusste Einsatz unfairer Verhaltensweisen.

Wenn Manipulation eingesetzt wird, findet also keine „freie“ und offene Kommunikation, sondern eher ein (eventuell auch gegenseitiges) Versteckspiel statt. Das Gegenteil von Manipulation ist somit das klare Ausdrücken der eigenen Wünsche bzw. die klare und eindeutige Ablehnung von Forderungen.

Manipulation war also offenbar immer dann am Werk, wenn man etwas getan hat, das man „eigentlich“ gar nicht tun wollte. Das kann bei konkreten Handlungen der Fall sein oder auch dann, wenn man gewisse Argumentationen übernimmt oder ihnen nicht widerspricht.

Eine pragmatische Definition von Manipulation

Es handelte sich offenbar immer dann um Manipulation, wenn man etwas getan (oder gelassen) hat, das man eigentlich gar nicht wollte (oder unbedingt tun wollte), und wenn man die Diskrepanz zwischen dem, wie man sich verhalten hat, und dem, wie man sich eigentlich verhalten wollte, als störend empfand.

In den zuvor genannten Definitionen wird darauf verwiesen, dass Manipulation nicht notwendigerweise bewusst eingesetzt werden muss. Vielen Menschen, die manipulieren, sind sicherlich die in diesem Buch beschriebenen Mechanismen nicht in der Form bewusst, dass sie die von ihnen angewendeten Strategien ohne Weiteres benennen könnten. Wie haben sie (und natürlich auch wir selbst) dann die entsprechenden Techniken erlernt? Das geschah ganz einfach dadurch, dass sie gemerkt (gelernt) haben, dass die eine oder andere Methode wirksam ist. Daher wurde sie „automatisch“ öfter herangezogen und hat sich im Laufe der Zeit als eine effiziente Reaktionsweise im Verhaltensrepertoire etabliert. Dieser Lernprozess vollzieht sich genau auf dieselbe Weise auch in vielen anderen Lebensbereichen.

Um auf Manipulationsversuche angemessen reagieren zu können, muss man sich im ersten Schritt darüber klar werden, wann und wie man manipuliert wird, d. h., man muss erkennen, dass und wie andere Personen Manipulationstechniken einsetzen. Zu diesem Zweck werden nachfolgend verschiedene Schemata vorgestellt, mit deren Hilfe man Manipulationstechniken systematisieren und dadurch besser erkennen kann. Da Manipulation auch etwas mit der Kreativität des Manipulierers zu tun hat, kann diese Auflistung nicht vollständig sein. Es gibt

aber einige allgemeine Prinzipien und sehr weit verbreitete Techniken, die einen Großteil der im Alltag auftretenden Manipulationsstrategien leichter wahrnehmbar machen. Darüber hinaus ist es wichtig, zu wissen, auf welchen Manipulationsmechanismus man selbst leicht hereinfällt. Nachfolgend sind einige weit verbreitete, beliebte und erprobte Manipulationsstrategien aufgeführt.

Überredungstechniken

Eine erste Gruppe von Manipulationsmethoden stellen die Überredungstechniken dar. Wenn man jemanden zu etwas überreden will, das dieser eigentlich nicht tun möchte, so hat man prinzipiell eine ganze Menge Möglichkeiten, ihn doch noch dahin zu bringen. Diese Vielfalt lässt sich jedoch gut strukturieren, indem man die Hauptmechanismen alphabetisch auflistet.

Möglichkeiten der Manipulation

- A. Appell an das schlechte Gewissen: „Ich habe schon so viel für dich getan!“
- B. Belohnungen versprechen: „Wenn du das für mich tust, werde ich auch ... für dich tun.“
- C. Konsequenzen androhen: „Wenn du mir nicht entgegenkommst, werde ich ...“
- D. Diskriminieren: „Mein Anliegen ist viel wichtiger als deines.“

- E. Egalisieren: „Jeder muss etwas zum gemeinsamen Wohl beitragen.“
- F. Fremdargumente: „Amerikanische Verhaltensforscher haben herausgefunden, dass in gut funktionierenden Beziehungen jeder einmal etwas für den anderen tun muss.“
- G. Gescheiter sein: „Betrachte es doch einmal logisch ...“
- Z. Zeitdruck: „Jetzt ist keine Zeit zum Diskutieren, wir müssen jetzt schnell handeln.“

Diese Überredungstechniken sind besonders relevant, wenn es darum geht, den anderen zu etwas zu bewegen, das dieser eigentlich gar nicht will. Ihr Einsatz und die Möglichkeiten, ihnen zu entgehen, werden ausführlich in Kapitel 5 behandelt.

Killerphrasen

Die so genannten Killerphrasen bilden die zweite Gruppe von Manipulationstechniken. Killerphrasen sind Standardphrasen, die die Diskussion oder das Gespräch über ein Thema sehr schnell unterbinden sollen. Beispiele für solche „bewährten“ Killerphrasen sind nachfolgend aufgeführt.

Beispiele für Killerphrasen

- Das kann so gar nicht funktionieren.
- Darüber brauchen wir gar nicht zu reden.
- Wozu ändern? Es funktioniert doch!
- Haben Sie damit überhaupt Erfahrungen?
- Darüber sind wir uns ja wohl schon einig.
- Das System hat sich bewährt.
- Das hatten wir doch schon mal.
- Das ist Ihr Problem.
- Das geht so nicht.
- Regen Sie sich doch nicht so auf!
- Das sehen Sie völlig falsch.
- Was haben Sie sich dabei gedacht?
- Wissen Sie überhaupt, wovon die Rede ist?
- Haben Sie sich überhaupt schon einmal mit dem Thema beschäftigt?
- Haben Sie überhaupt zugehört?
- Ihnen kann man auch alles erzählen.

Was kann man gegen Killerphrasen tun? Wichtig ist zuerst wiederum, sie zu (er-)kennen. Wenn sie dann in Gesprächen auftauchen, kann man sein Gegenüber unterbrechen und darauf hinweisen. Eine gute Möglichkeit ist auch, am Anfang einer Diskussion oder eines Ge-

sprächs als Regel der Zusammenarbeit zu vereinbaren, solche Phrasen nicht zu verwenden. Dazu holt man das Einverständnis der Gesprächspartner vorab ein. Man wird dieses Einverständnis praktisch immer erhalten, da ja niemand ernsthaft behaupten will, man könne mit solchen Killerphrasen eine sinnvolle Diskussion führen. Schließlich muss man dann nur noch kontrollieren, dass alle Beteiligten sich an die Vereinbarung halten. Diese Methode kann noch weiter ausgebaut werden, indem man zu Beginn einer Diskussion Killerphrasen sammelt, aufschreibt und sichtbar aufhängt oder indem man bereits eine Auflistung von Beispielen mitbringt.

Mikropolitik

Als „mikropolitische“ Techniken bezeichnet man eine dritte Gruppe von Manipulationsstrategien, die insbesondere im beruflichen Alltag eine Rolle spielen. Der Begriff wurde erstmals von Burns (1962) verwendet. Im deutschen Sprachraum wurde er vor allem durch die Veröffentlichung von Bosetzky (1980) bekannt. Er versteht unter Mikropolitik „die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden, sowie zur Sicherung und zur Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“.

Unter Mikropolitik versteht man also das Arsenal jener alltäglichen kleinen (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Mikropolitische Techniken werden

hauptsächlich in hierarchischen Systemen angewendet, um sich innerhalb dieser Systeme längerfristige Vorteile zu verschaffen. Ein wichtiges Charakteristikum der Mikropolitik ist, dass sie in ihren Aktionen zugleich ihre Existenz verbirgt oder leugnet. Sie wirkt unerkannt am besten. Die nachfolgende Beschreibung (in Anlehnung an Krüper & Ortmann, 1988) stellt sehr konzentriert und grob mikropolitische Techniken dar. Sie wirkt vielleicht etwas überzeichnet, umfasst aber die wichtigsten Strategien, deren sich fast alle Menschen in ähnlicher Form im Alltag intuitiv bedienen.

Mikropolitische Techniken

1. Informationskontrolle

- Informationsfilterung
- Informationszurückhaltung
- Informationsüberflutung
- Informationsverzerrung
- Informationsbeschönigung
- Informationsverfälschung
- Gezielte Falschinformation
- Vernichten von Unterlagen
- Dosierte Informieren
- Andere von Informationen abschotten
- Vorbereitete Formulierungen scheinbar spontan vorschlagen

- Fachsprache einsetzen, um zu beeindrucken
- Irrelevante Informationen verbreiten
- Nebenkriegsschauplätze eröffnen
- Gerüchte verbreiten
- Sich absichtlich so ausdrücken, dass man falsch verstanden wird
- Zugang zu Informationen erschleichen
- Informanten platzieren
- Durch Kontaktpflege zu Informationen gelangen
- Dritten Insiderinformationen zuspielen
- Vertraulichkeit verletzen
- Spezialwissen ansammeln
- Expertenstatus beanspruchen

2. Einfluss auf Verfahren und Regeln nehmen

- Präzedenzfälle, Gewohnheiten, Besitzstände, Traditionen etc. geltend machen
- Entscheidungsprozeduren beeinflussen
- Passende Maßstäbe auswählen
- Auf Autoritäten berufen
- Bestimmte Alternativen abwürgen
- Scheinabstimmungen
- Scheinbar neutrale (in Wirklichkeit bestellte) Dritte zur Schlichtung rufen

3. Beziehungspflege

- Verdeckte Absprachen
- Schaltstellen mit loyalen Personen besetzen
- Auf mächtige Verbündete hinweisen
- Unbequeme Leute isolieren
- Jemanden zum Sündenbock machen
- Jemandem eigene Fehler in die Schuhe schieben
- Entzug von Privilegien
- Zuschancen von Ressourcen
- Sich in den Schutz eines „Patrons“ begeben
- „Radfahren“
- Schleimen
- Nach dem Mund reden
- Den Dienstweg umgehen (bypassen)

4. Selbstdarstellung

- Andere öffentlich herausfordern
- Bluffen
- Einschüchtern
- Sich stur stellen
- Offene Befehlsverweigerung
- Andere im Unklaren lassen

- In aller Munde sein
- Über sich gut reden (lassen)
- Fassadentechniken (vgl. Kapitel 2)
- Mit Statussymbolen Eindruck schinden
- Durch auffällige Aktionen die eigene „Sichtbarkeit“ erhöhen

5. Handlungsdruck erzeugen

- Termine setzen und kontrollieren
- Termine verschieben/nicht einhalten
- Unrealistische Forderungen stellen und sich herunterhandeln lassen
- Formelle Verfahren (Beschwerde, Gericht, Betriebsrat etc.) androhen
- Sanktionen ankündigen
- Anderen Motive unterstellen, personalisieren

Wenn im persönlichen Umfeld mikropolitische Techniken angewandt werden, kann man sich entweder dafür entscheiden, diese Spiele mitzumachen, oder man kann beschließen, sich in einem solchen eher schwierigen Umfeld klar zu äußern, sich eindeutig zu positionieren und zu verhalten. Man muss dabei für sich klären, in welchen Lebensbereichen man eine offene und authentische Kommunikation anstreben will und in welchen Lebensbereichen man mikropolitisch handeln will. Und man muss natürlich auch bedenken, wie sich die Anwendung mikropolitischer Strategien langfristig auf das eige-

ne Image und somit auf die Beziehungen zu anderen Menschen auswirkt. Kurzfristige handfeste Vorteile können sich nämlich sehr schnell in längerfristige Nachteile verwandeln. Die Mitmenschen werden jemandem, von dem bekannt ist, dass er mikropolitisch agiert, wohl eher reserviert begegnen.

Auf längere Zeit kann der Einsatz von Mikropolitik kaum geheim erfolgen. Es wird sich zumindest herum-sprechen, dass eine Person häufig mikropolitische Techniken anwendet. Damit verlieren sie ihre Wirkung (die sie nur im Verborgenen entfalten können). Wenn man für sich entscheidet, nicht bei dem mikropolitischen Spiel mitzumachen, so kann man unter Umständen in gewissen Organisationen seine persönlichen Ziele nicht verwirklichen. Es bleiben dann nur noch die Alternativen, die Organisation zu verlassen oder diesen unangenehmen Zustand zu ertragen. Im Privatsektor dagegen lassen sich mikropolitische Strategien schwieriger anwenden, da dort die Beziehungen freiwillig eingegangen werden und im Gegensatz zum Arbeitsleben zumindest im Prinzip auch leichter aufkündbar sind.

Wertediskussionen

*Geschrieben steht:
„Im Anfang war das Wort“
Hier stock' ich schon!
Wer hilft mir weiter fort?
Ich kann das Wort
So hoch unmöglich schätzen
(...)
Mir hilft der Geist!
Auf einmal seh' ich Rat
Und schreib' getrost:
„Im Anfang war die Tat.“*

(Faust I)

Der Unterschied zwischen verbalem Bekunden und realem Tun

Ein weiteres, ebenfalls besonders im beruflichen Alltag weit verbreitetes Manipulationsinstrument ist der Widerspruch zwischen offiziell verkündeter Absicht, verkündeten Werten, verkündeten Handlungsmaximen etc. und dem konkreten Handeln. Die wahre Handlungsabsicht wird dadurch verschleiert, dass man mit vielen Worten eine meist idealisierte und allgemein anerkannte Handlungsweise beschwört. Die – meist berechtigte – Hoffnung besteht dann darin, dass folgender Fehlschluss erfolgt: Wer so oft so redet, muss auch so handeln. Dabei wird unterstellt, dass Sprechen (verbales Verhalten) und Handeln (reales Verhalten) identisch sind oder zumindest in einem sehr engen Zusammenhang stehen. Dass diese These jedoch wenig realistisch ist, sollen die folgenden zwei Beispiele erläutern: