

SAG ES STÄRKER!

Das Trainingsprogramm für
den verbalen Schlagabtausch

Inhalt

Vorwort	9
Offene und verdeckte Angriffe im Alltag	13
Typische Muster in der Kommunikation	13
Was heißt Kampfdialektik?	15
Was heißt Manipulation?	16
Unfaire Aktionen bergen ein hohes Risiko	18
Wichtig für den Erfolg: Die richtige Dosis Stress	19
TEIL 1: GRUNDLAGEN FÜR DEN VERBALEN SCHLAGABTAUSCH	
Im Überblick: Sieben Grundregeln für starke Konter	27
Persönliche Voraussetzungen für souveränes Argumentieren	33
Selbstvertrauen und Stressresistenz - die innere Haltung	33
Selbstsicher auftreten - die äußere Haltung	41
Das Wichtigste: Überzeugende Botschaften	50
Soziogramm: Verbündete und Gegner kennen	58
TEIL 2: KONTERSTRATEGIEN FÜR DEN VERBALEN SCHLAGABTAUSCH	
Strategien gegen offene Angriffe	67
Angriffe auf Ihre Person stoppen	67
Mit Wutausbrüchen gelassen umgehen	79
Angriffe auf Ihre Argumentation richtig kontern	85
Manipulierende Fragen ins Leere laufen lassen	100
Strategien gegen Macht- und Dominanzgebärden	111
Verbale Dominanz in Besprechungen und Diskussionen	112
Mit dominanter "Begleitmusik" bei Präsentationen umgehen	124

Im Zweiergespräch auf Augenhöhe bleiben	126
Nonverbaler Dominanz selbstsicher begegnen	129
Ein Plädoyer für maßvolle Dominanz	142
Ergänzende Tipps für weibliche Führungskräfte	144
Strategien gegen manipulierte Botschaften	147
Gefälschte Argumente als Bluffs durchschauen	147
Wie Sie Blendern auf die Schliche kommen	157
Verdeckte Angriffe und üble Machtspiele abwehren	163
So überstehen Sie Stresstests	163
Partisanentechnik schnell unterbinden	166
Wie Sie auf Drohungen kalkuliert reagieren	167
Demontage als Machtspiel zurückweisen	172
Wehren Sie sich gegen Sisyphus-Aufgaben	174
Lob als Taktik durchschauen	177
Kleinmachen und dann aufbauen gilt nicht	180
Starke Reaktionen bei anstrengenden Zeitgenossen	182
Lernen Sie Nein zu sagen bei Wünschen und Forderungen	182
Beenden Sie Monologe ohne Punkt und Komma	187
Geben Sie Rechthabern höflich Kontra	189
Lenken Sie Gespräche mit Moralaposteln gekonnt	194
Weisen Sie indiskrete Fragen höflich und bestimmt zurück	196
 TEIL 3: IHR TRAININGSPROGRAMM FÜR DEN TRANSFER	
Wie Sie nachhaltige Verhaltensänderungen erreichen	201
Schritte für Ihr individuelles Training	202
Mit Begeisterung neue Erfahrungen machen	207
Materialien zum Selbstlernen	210
Negative Glaubenssätze	211
Positive Glaubenssätze	212

Übungen zur Fünfsatztechnik	213
Die sechs wichtigsten Fünfsatzstrukturen	214
50 Übungsthemen zur Fünfsatztechnik	214
Angreifbare Weichmacher und Füllwörter	215
Formulierungsbeispiele für Brückensätze	217
Übungen zur Stimmbildung	224
Lösungsvorschläge zu den Übungen	227
Literatur	242
Register	245

Vorwort

In Zeiten von Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen, von Fusionen und Standortverlagerungen, von Kostensenkung und Personalabbau kommt es häufig zu Auseinandersetzungen, bei denen Partnerschaftlichkeit und Fairness auf der Strecke bleiben. Die Beteiligten kämpfen mit harten Bandagen. Dominanzrituale haben Konjunktur, Machtspiele prägen den Diskurs. Je schwieriger die Zeiten und je umkämpfter die Themen, desto größer der Anteil unfairer Tricks und Winkelzüge. Wie können Sie sich bestmöglich gegen aggressive und manipulative Taktiken schützen? Wie können Sie stärker argumentieren? Das ist das zentrale Thema dieses Buches und aktueller denn je.

Im Mittelpunkt dieses Ratgebers stehen Strategien, mit denen Sie harte Kampfdialektik, böartige Machtspiele und verdeckte Manipulation erkennen und wirksam kontern können. Damit ist *Sag es stärker* eine Ergänzung und Weiterführung zu meinem Titel *Argumentieren unter Stress* aus dem Jahr 2006. Es sind vor allem solche unfairen und manipulativen Taktiken berücksichtigt, die Führungs- und Fachkräfte in unseren Seminaren und Coachings als besonders schwierig, stressig und psychologisch belastend beschrieben haben und die in der Literatur bisher unzureichend behandelt wurden.

Dieses Buch wendet sich an Führungs- und Fachkräfte, die manipulative Taktiken schneller durchschauen wollen und den Wunsch haben, überlegen und souverän mit potenziellen Aggressoren und nervigen Zeitgenossen umzugehen.

Das bietet Ihnen der Ratgeber:

- Sie lernen eine vierstufige Konterstrategie kennen, die es Ihnen erlaubt, bei allen Varianten persönlicher Angriffe flexibel und angemessen zu de-eskalieren. Die Erfolgsgarantie: Ein breites Spektrum an Brückensätzen.
- Er zeigt Ihnen, wie Sie mit Alphaner auf Augenhöhe bleiben und durch offensive Argumentation die Initiative übernehmen.

- Sie profitieren von aktuellen Erkenntnissen der Hirnforschung, um im verbalen Schlagabtausch souverän und gelassen zu bleiben, Botschaften beim Zuhörer zu verankern und das eigene Argumentationsverhalten sowie die zugrunde liegenden Einstellungen wirksam zu verändern.
- Ein praxisnahes Trainingsprogramm bereitet die erfolgreiche Anwendung der Strategien im Alltag vor.

Wie bei den Kampfkünsten geht es auch bei der Kunst der Argumentation (Dialektik) darum, sich zunächst das relevante Know-how anzueignen, es durch stetiges Üben zu festigen und dann in gekonnter Weise anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Wer Willenskraft und Begeisterung mitbringt, kann es bei der Vervollkommnung seiner Dialektik zum »schwarzen Gürtel«, dem höchsten Grad der Meisterschaft, bringen. Lassen Sie sich durch die Lektüre dieses Buches und die vielfältigen Übungsangebote dazu inspirieren, sich diesem Ziel Schritt für Schritt zu nähern.

Die Kunst des Argumentierens verlangt aber weit mehr als die Anwendung von Techniken. Deshalb werden auch die innere Haltung, das äußere Auftreten sowie alle übrigen informationsbegleitenden Botschaften berücksichtigt, die das Selbstbewusstsein und die Ausstrahlung von Souveränität maßgeblich beeinflussen.

Im einleitenden Kapitel geht es um die Präzisierung der Grundbegriffe »Kampfdialektik« und »Manipulation« sowie um die Erkenntnis der Hirnforschung, welche Dosis Stress optimal ist für starkes und gelassenes Argumentieren.

Im Teil 1 des Buches lernen Sie grundlegende persönliche Voraussetzungen für den verbalen Schlagabtausch kennen. Mithilfe dieses Schutzprogramms gelingt es Ihnen, alle Varianten unfairer Angriffe emotional auf Distanz zu halten und das Heft selbst in die Hand zu nehmen. Das Basiswissen erleichtert es Ihnen zudem, in Ihrer sachlich orientierten Überzeugungsarbeit eine gute Figur zu machen.

Teil 2 erörtert im Einzelnen, welche unfairen Mittel für Kampfdialektik und Manipulation typisch sind und wie Sie sich konkret damit auseinandersetzen können. Sie lernen Strategien kennen, mit denen Sie offene Angriffe auf Ihre Person, auf Ihre Argumentation und auf Ihre Formulierungen parieren können.

Anschließend geht es um verbale und nonverbale Kampf- und Dominanzgebärden in der Managerkommunikation. Sie erfahren, welche Reaktionen bei verbalen Machtspielen Erfolg versprechen und welches Maß an Dominanz für den Führungserfolg vertretbar ist.

Die folgenden Kapitel behandeln verdeckte manipulative Taktiken. Sie finden Ratschläge, was Sie tun können, wenn jemand blufft oder blendet, und wie Sie sich gegen Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte zur Wehr setzen, die Sie durch verdeckte Angriffe und Psychotricks kleinhalten, beschädigen oder übervorteilen wollen.

Das Schlusskapitel dieses Teils stellt Ihnen Reaktionsmöglichkeiten für den Umgang mit Moralaposteln, Rechthabern und anderen anstrengenden Zeitgenossen vor, die Ihnen durch ihr Verhalten auf die Nerven gehen.

Teil 3 des Buches enthält Empfehlungen für Ihr persönliches Trainingsprogramm. Ziel ist es, die Abwehr kampfdialektischer und manipulativer Angriffe zu üben und Ihre Fähigkeit zur offensiven Argumentation zu verbessern. Sie finden hier eine differenzierte Zusammenstellung von Brückensätzen und schlagfertigen Formulierungen sowie Lösungsvorschläge zu den Übungen des Buches. Der Ratgeber *Sag es stärker* und mein früheres Buch *Argumentieren unter Stress* ergänzen sich und bieten zusammen einen umfassenden Schutz von unfairen Zeitgenossen und Manipulatoren. Beide Bücher stützen sich auf kommunikative und rhetorische Grundlagen. Unvermeidliche inhaltliche Überschneidungen habe ich auf ein Mindestmaß beschränkt, indem die betreffenden Stellen kurz gehalten und durch neue Erkenntnisse und Erfahrungen angereichert wurden.

Drei Hinweise zum besseren Verständnis der Ausführungen:

- Dieser Ratgeber konzentriert sich auf diejenigen Szenarien, die in der beruflichen Praxis besonders häufig sind und für die es an tauglichen Strategien zur Deeskalation mangelt.
- Das Buch ist modular aufgebaut. Sie können sich daher bei Bedarf einzelne Kapitel ohne Rücksicht auf die Reihenfolge herausgreifen und durcharbeiten.
- Um die Lesbarkeit zu verbessern, ist durchgängig die männliche Sprachform gewählt (Manager, Mitarbeiter, Zuhörer usw.), mit der stets beide Geschlechter gemeint sind.

Mein Dank gilt den Journalisten Michael Bechtel und Tim Farin, die wesentlich zur Verbesserung von Lesbarkeit und Stil des Buches beigetragen haben. Bei meinem Trainerkollegen Bernd Gerbecks bedanke ich mich für seine An-

regungen zum 4-I-Modell und zu den Praxisbeispielen. Schließlich geht mein Dank an den Journalisten Florian Vollmers und alle Mitglieder des Trainer-teams für die zahlreichen Verbesserungsvorschläge im Detail. Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank meiner Lektorin Juliane Wagner.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Ratgebers!

Düsseldorf, September 2012

Dr. Albert Thiele

Offene und verdeckte Angriffe im Alltag

Sicher kennen Sie unangenehme, stressige und nervige Situationen in der täglichen Kommunikation. Im beruflichen Alltag sind das oft Auseinandersetzungen mit Zeitgenossen, die wir als schwierig empfinden. Denken Sie an dominante, cholerische und aggressive Gesprächspartner, denken Sie an nervtötende Besserwisser und Vielredner, denken Sie an rhetorisch versierte Blender, die schwer zu durchschauen sind. Darüber hinaus gibt es Reizthemen oder bestimmte Verhaltensweisen, die uns in Rage bringen können. Das beginnt bei Angriffen mit manipulierenden Fragen, geht über extreme emotionale Szenarien, Verunsicherung durch herabsetzende Killerphrasen und Rechthaberei bis hin zu Techniken der psychologischen »Kriegsführung«.

Die meisten dieser Taktiken sind relativ schnell zu erkennen. Schwieriger ist es, wenn manipulative Spielarten mit verdeckten Mitteln wie Täuschung und Irreführung verwendet werden, um sich durchzusetzen. Sie sind deshalb gefährlicher, weil sie auf den ersten Blick nicht zu durchschauen sind, was die Verteidigung erschwert.

Typische Muster in der Kommunikation

Aus meiner langjährigen Arbeit als Managementtrainer und Coach weiß ich, dass viele von Ihnen bei unfairen Angriffen, Manipulationen und Psychotricks an diese und ähnliche Situationen denken:

1. Angriffe auf Ihre Person: Der Angreifer will Ihre Glaubwürdigkeit, Kompetenz oder Reputation erschüttern. Das äußert sich in Formulierungen wie: »Das glauben Sie doch selbst nicht, was Sie da sagen«, »Selten habe ich ein so dummes Zeug gehört«, »Sie sind ein Erbsenzähler«.

Eine extreme Form von Angriffen auf Ihre Person liegt vor, wenn cholerische

Wutattacken mit Drohungen gekoppelt werden, zum Beispiel: »Und wenn Sie das nicht so machen, wie ich es will, wird das drastische Konsequenzen für Sie haben.«

Was können Sie tun, um sich in derartigen Situationen nicht emotionalisieren zu lassen?

2. Dominanz in Besprechungen und Diskussionen: Dominante Alphas nehmen sich häufig das Recht, in Gesprächen ungefragt dazwischenzufunken – aus taktischen Gründen, bei vermeintlich schwachen Argumenten oder bei längeren Wortbeiträgen der Gegenseite. Sie setzen Killerphrasen ein (»Das läuft in der Praxis nicht« oder »Sie sind ein begabter Theoretiker«), stellen kritische Fragen (»Was soll das bringen?« oder »Wo liegt der Mehrwert für uns?«) oder werten gegnerische Argumente ab durch Formulierungen wie: »Ihre Ausführungen betreffen eher einen Randaspekt«, »Wo es zukünftig langgeht, bestimme immer noch ich«.

Wie würden Sie auf solche Dominanzfloskeln reagieren?

3. Stresstests: Wer neu in einem Unternehmen oder einer Position ist, wird von seinen Kollegen häufig einer Feuerprobe unterzogen. Die Etablierten wollen wissen, wie der Neue tickt: Ist er nur nett oder hat er auch Biss? Hat er überhaupt Branchenkenntnis? Wie vertraut sind ihm die Details der Produktpalette? Wie können Sie solche Stresstests unbeschadet überstehen?

4. Täuschungen und Halbwahrheiten: Ihr Gegenüber beeindruckt durch sicheres Auftreten und geschliffene Rhetorik. Er zieht alle manipulativen Register, um Sie für sein Angebot zu gewinnen. Auf den ersten Blick würden Sie nicht vermuten, einem Blender und Manipulator gegenüberzusitzen. Wie können Sie sich dagegen wappnen, einem Gesprächspartner auf den Leim zu gehen, der sympathisches Auftreten verknüpft mit fingierten Beweismitteln, mit Halbwahrheiten und Täuschungen?

5. Rechthaberei: Jeder kennt in der täglichen Kommunikation Zeitgenossen, die offenbar ein »Ich habe Recht«-Gen besitzen – egal, ob sie über Klimawandel, die Eurokrise oder das beste Restaurant im Stadtzentrum diskutieren. Rechthaber stigmatisieren häufig andere Meinungen mit Formulierungen wie »Du hast keine Ahnung«, »Du musst dich mal sachkundig machen«, »Totaler Blödsinn, was du da von dir gibst«. Wie würden Sie mit dieser Art von Kampfdialektik umgehen?

6. Kampf um die Rangordnung in Diskussionen: Dieser läuft unterschwellig in jeder Besprechung und in jeder Verhandlung ab. Durch positive Aktivität können Sie den eigenen Status fördern und Kompetenzsignale setzen. Eine Seminar-Teilnehmerin, die oft an männerdominierten Meetings teilnimmt, formulierte Ihren Lernwunsch einmal so: »Was kann ich tun, um zu Wort zu kommen und mein Wort zu behaupten? Was kann ich tun, damit mein Argument von der Gruppe weiterverfolgt wird? Was muss ich beachten, um mir auch bei Statushöheren Respekt zu verschaffen?« Welche Möglichkeiten haben Sie, um den eigenen Rang zu behaupten und zu verbessern?

7. Nervige Moralapostel: Ein Aktivist zielt darauf, Sie durch das folgende moralisierende Statement in eine Rechtfertigungsposition zu bringen: »Es ist ethisch nicht in Ordnung, dass in Afrika täglich Tausende von Kindern elendig krepieren, weil das Geld fehlt, während Sie als hochbezahlter Manager dieses teure Auto fahren, ein exklusives Haus in bester Lage besitzen und die teure erste Klasse bei Langstreckenflügen nutzen. Ist es nicht höchste Zeit, die materiellen Ansprüche zugunsten der Ärmsten der Armen zu reduzieren?« Wie würden Sie die moralische Anklage in einen sachlichen Diskurs überführen?

Das sind typische Muster von Kommunikation, die uns im Alltag oft ärgern. Strategien zum Umgang mit diesen und ähnlichen Situationen werden im Teil 2 des Buches entwickelt. Zum besseren Verständnis möchte ich zunächst zwei Schlüsselbegriffe präzisieren, die in den folgenden Kapiteln immer wieder auftauchen: Kampfdialektik und Manipulation.

Was heißt Kampfdialektik?

»Kampfdialektik« ist die Kunst, im verbalen Schlagabtausch mit allen Mitteln Recht zu bekommen und die eigene Meinung durchzusetzen – auch unter Einsatz boshafter und ethisch bedenklicher Taktiken. Leitsätze kampfdialektischer Machtspiele sind: »Ich habe Recht und du hast Unrecht. Ich werde dir zeigen, dass meine Sicht der Dinge überlegen ist. Ich werde die Schwachstellen und Unzulänglichkeiten deiner Argumentation schonungslos aufzeigen.«

Der Kampfdialektiker will Sie in Rede und Gegenrede schlecht aussehen lassen, Ihre Souveränität beschädigen und Sie in eine unterlegene Position

manövrieren. Die Verbalattacken sollen Sie unter Druck setzen, damit Sie die Kontrolle verlieren, Fehler machen und Ihre eigenen Interessen nicht mehr wirkungsvoll verfolgen können. All dies bringt den Angreifer in eine komfortable Lage: Er beherrscht die Situation und hat leichteres Spiel mit Ihnen.

Zum Repertoire der Kampfdialektik gehören zum Beispiel diese unfairen Taktiken:

- böartige und verletzende Angriffe auf die Person;
- pauschale Abwertung und Stigmatisierung der gegnerischen Argumente sowie einseitige und übersteigerte Kritik;
- inszenierte Wutausbrüche, Drohungen und taktische Emotionalisierung der Diskussion als Mittel der psychologischen Einflussnahme;
- kritisches Fragen, um den Gesprächspartner in Beweisnot zu bringen und zu verunsichern;
- Regelverletzungen und Störungen, um den sachbezogenen Diskurs zu behindern oder zu blockieren.

So wie die Kampfdialektik hatte schon die Sophistik der griechischen Antike das Ziel, in der rhetorischen Auseinandersetzung die eigene Machtposition zu erhalten. Die Eristik (unfaire Dialektik) wurde als Kunst des Streitgesprächs und des Disputierens entwickelt mit dem Ziel, im Disput auch dann Recht zu behalten und zu gewinnen, wenn man objektiv die schwächeren Sachargumente hatte oder im Unrecht war.

Während die Kampfdialektik alles dem persönlichen Augenblickserfolg unterordnet, geht es in der Frieddialektik (faire Dialektik) um die Kunst, andere zu überzeugen, Sachprobleme im Dialog zu lösen und die Wahrheit im Diskurs zu finden. Die Beteiligten gehen fair miteinander um, das heißt, sie argumentieren sachbezogen und zielgerichtet, legen eine konstruktive und partnerschaftliche Grundhaltung an den Tag und gehen mit anderen Meinungen wertschätzend um.

Was heißt Manipulation?

Unter »Manipulation« verstehen wir die bewusste und gezielte Beeinflussung oder Lenkung von Menschen. In der täglichen Kommunikation wird dieser Begriff überwiegend negativ verwendet. Wer manipuliert, will im Allgemeinen

die eigenen Interessen und Ziele durchsetzen. Der unfaire Akteur akzeptiert Nachteile für den Manipulierten bewusst oder führt sie gezielt herbei, er nimmt billigend in Kauf, dass die Entscheidungsfreiheit des Gegenübers durch seine manipulative Handlung eingeschränkt wird.

Manipulative Tricks und Winkelzüge werden verdeckt eingesetzt und sind daher oft nur schwer zu durchschauen. Denken Sie etwa an Gesprächspartner, die

- schwache Argumente durch Halbwahrheiten, irreführende Zahlen oder durch andere fingierte Beweismittel künstlich verstärken;
- andere Menschen durch gezielte Appelle an Gefühle und Werthaltungen unter Druck setzen;
- nonverbale Mittel der Beeinflussung wie Droh- und Dominanzgebärden einsetzen, um beim Gegenüber Unterlegenheitsgefühle zu erzeugen;
- durch Bluffen und Blenden versuchen, die eigene Kompetenz und Autorität größer erscheinen zu lassen, als sie ist;
- den eigenen Sympathiewert fördern wollen durch (vermeintliche) Gemeinsamkeiten mit dem Gegenüber.

Im Folgenden wird der Begriff Manipulation so weit gefasst, dass er die Gesamtheit der unfairen Methoden zur Beeinflussung und Lenkung von Menschen umgreift. Dazu werden hinterhältige Spielarten der Kampfdialektik ebenso gezählt wie Psychotricks und Machtspiele, die hinter den Kulissen stattfinden.

Die manipulativen Methoden haben ein gemeinsames Ziel: Sie wollen die Gefühlslage des Angegriffenen beeinflussen. Die emotionalen Zentren im Gehirn des Widersachers werden gezielt angesprochen, um dort bestimmte emotionale Reaktionen zu provozieren.

So gibt es »Spiele mit gezinkten Karten«, die beim Opfer positive Gefühle wecken sollen. Denken Sie an vergiftetes Lob oder an manipulative Präsente, die beim Beschenkten ein Gefühl der Verpflichtung erzeugen sollen.

Die meisten Manipulationstechniken sind darauf gerichtet, den Angegriffenen unter Druck oder in eine Stresssituation zu bringen. Dieser soll die Kontrolle verlieren, in die Defensive geraten und Fehler machen.

Inwieweit Mittel der Kampfdialektik und Manipulation ihre Ziele erreichen, hängt zum einen von der Persönlichkeit des Angegriffenen und seiner psychischen Disposition ab, also davon, ob er eher ängstlich oder eher stressresistent ist. Hinzu kommt die Frage, über welches dialektische Repertoire und welche kommunikativen Fähigkeiten der Angegriffene ver-

fügt. Vor allem aber geht es um das Bewusstsein für diese Vorgänge. Wer manipulative Attacken frühzeitig wittert, wird sich besser schützen können. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, diese Winkelzüge zu erkennen und Schaden möglichst abzuwenden.

Unfaire Aktionen bergen ein hohes Risiko

Manipulative und eristische Taktiken mögen zwar kurzfristig Erfolg bringen. Sie bergen aber auch erhebliche Risiken – für die emotionale Beziehung zum

Wer gewinnen will, sollte lernen,
auf den Sieg zu verzichten! Denn:
Wenn du immer siegst, wirst
du verlieren – und zwar deine
Mitmenschen und deine Kollegen.
(vgl. Lay 2003)

Gegenüber genauso wie für die eigene Reputation. Was bringt es Ihnen, wenn Sie einen Menschen zum Beispiel durch herabsetzende Floskeln oder schlagfertige Attacken in einem Meeting demütigen oder zum Schweigen bringen? Der Augenblickserfolg mag sich zunächst anfühlen wie ein Triumph; oft erweist er sich jedoch schnell als teuer erkaufte. Denn Sie haben sich einen Feind gemacht, der die Faust in der Tasche ballt, auf Vergeltung sinnt und zu einem negativen Multiplikator wird. Auch bei den Zeugen einer solchen Szene sammelt der Aggressor kaum Sympathien.

In der Regel lohnt es sich nicht, das Selbstwertgefühl eines Teammitglieds anzugreifen. Besser fahren Sie mit einer Überlegenheit, die den anderen das Gesicht wahren lässt.

In diesem Sinne ist Dialektik die Kunst zu gewinnen, ohne zu siegen. Wer das Repertoire der Kampfdialektik beherrscht, wäre womöglich in der Lage zu siegen. Aber wer auf Fairness setzt, verzichtet darauf, den anderen kleinzumachen und zu deklassieren, um sich nicht ohne Not Feinde zu schaffen. Zweifellos ist diese Strategie für die eigene Reputation die bessere Variante.

Wer subtile Manipulationstechniken einsetzt, sollte zudem bedenken, dass ein Vertrauensverlust unvermeidbar ist, wenn das Gegenüber die manipulative Spielart durchschaut. Die Beziehung wird belastet oder gar zerstört. Wenn Sie ein vertrauensvolles Miteinander aufbauen wollen, ist dies nicht vereinbar mit hinterhältigen Taktiken. Im Gegenteil: Wer so übervorteilt wurde, verbindet Frustration, Ärger und Enttäuschung nachhaltig mit dem Verursacher.

Darüber hinaus führt der regelmäßige Einsatz manipulativer Techniken auf Dauer dazu, dass Souveränität und Gelassenheit leiden. Es geht zwangsläufig