

Checkliste: Grundregeln der Manipulation

So erkennen Sie unfaire Beeinflussungsmethoden!

☞ **Es ist eine Illusion zu glauben, dass wir gegenüber Manipulation unverwundbar sind!** Wir sind genau in den Augenblicken am meisten verwundbar, wenn wir uns am wenigsten gefährdet fühlen. Das gilt sowohl bspw. für unpersönliche (z.B. Werbung) als auch persönliche (z.B. Verkaufsgespräche, Verhandlungen) Kommunikation.

☞ **Die treibende Kraft der Manipulation ist die Macht der Situation!** Bestimmte psychologische Wirkungsweisen (s.u.) führen dazu, dass Menschen Dinge tun oder sagen, die sie in einer anderen Situation niemals tun oder sagen würden.

☞ **Manipulation ist ein sich selbst verstärkender Prozess!** Wirksame Manipulation erfordert zunächst ein subtiles Vorgehen. Ist der Prozess der Beeinflussung jedoch erst einmal angelaufen, entwickelt er eine Dynamik, der sich das Opfer oft nicht mehr entziehen kann.

☞ **Manipulatoren sehen meist nicht wie Manipulatoren aus!** Vergessen Sie den Prototyp des aggressiven Gebrauchtwagenhändlers oder harten Verhandlers. Wenn eine Person eine oder mehrere der folgenden Eigenschaften aufweist, sind wir nicht nur bereit, dem Anliegen dieser Person zu entsprechen. Wir verzichten sogar auf eine sorgfältige Prüfung der Fakten (= „Triade der Überzeugungskraft“). Wir nehmen an, auf sicherem Boden zu sein und sind froh, den mühsamen Prozess rationaler Entscheidungsfindung abkürzen zu können (= geistige Abkürzungen).

Ein Diaboliker manipuliert sein Gegenüber, in dem er die Bewusstseinssebene umgeht und direkt ins Unterbewusstsein funkt. Er macht sich die Trägheit der meisten Menschen zunutze. Rationales Abwägen einer Entscheidung ist ihnen zu mühsam. Folge: Sein Gegenüber entscheidet emotional und spontan. Die Grundpfeiler (fairer und unfairer) Überzeugungskraft sind:

- vorhandene oder gespielte **Autorität** bzw. deren Symbole
- **Glaubwürdigkeit** bspw. aufgrund von Ehrlichkeit, Integrität und Moral
- **Sympathie** u.a. auf Basis wahrgenommener physischer Attraktivität, persönlicher Bekanntheit oder Ähnlichkeit

☞ **Eine Hand wäscht die andere!** Die Regel der Reziprozität bzw. Gegenseitigkeit bringt uns dazu, einem Anderen, der uns etwas gegeben hat, etwas von vergleichbarem Wert zurückzugeben. Geschickt eingesetzt (z.B. mittels Geschenken, Gratisproben oder Freundlichkeit), induziert der Manipulator über erzeugte Schuldgefühle und Sinn für Anstand die erwünschte Verhaltensweise (z.B. sein Produkt zu kaufen). Die alten Römer sagten: „Ich fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen!“ Eine der schärfsten Waffen der Manipulation ist die dabei zur Schau getragene Freundlichkeit.

☞ **Das Kontrastprinzip ermöglicht es, mittels Vergleichen bzw. Kontrasten sein Gegenüber zuverlässig zu manipulieren!** Das Kontrastprinzip beruht darauf, dass der menschliche Geist zwei ähnliche Reize, die nebeneinander gestellt werden, als unterschiedlicher wahrnimmt, als sie tatsächlich sind. Der Manipulator stellt ein Objekt (Produkt, Idee, Anliegen, Zahl etc.) in Relation zu einem anderen Objekt, um das eigene Objekt als vorteilhafter als das andere darzustellen.

☞ **Menschen streben nach Belohnungen und versuchen, Bestrafungen zu vermeiden!** Mittels Gratifikationen und Sanktionen lassen sich Menschen zuverlässig manipulieren, v.a., wenn diese durch Autoritäten kommuniziert werden (= Gratifikationsprinzip). Das Muster lautet: „Wenn Du dieses tust, bekommst Du dafür jenes.“ bzw. „Entweder Du tust X, oder Du musst mit der Konsequenz Y rechnen.“

☞ **Mittels Zahlen können Sie lügen, dass sich die Balken biegen!** Der Mensch entscheidet entgegen der traditionellen Wirtschaftstheorie nicht rational. Vielmehr hat er die Fähigkeit, Maßstäbe so zu verschieben, dass sie für ihn zum jeweiligen Kontext passen. Er ist ein „subjektiver Buchhalter“. Dieses fundamentale Kontextprinzip lässt sich hervorragend manipulieren:

- **Regel 1: Trenne Gewinne!** Menschen freuen sich über mehrere kleine Gewinne mehr als über einen großen. Begründung: Jeder auch noch so kleine Gewinn macht uns Freude (z.B. Gratisgaben als „unerwartete Glücksfälle“).
- **Regel 2: Trenne kleine Gewinne von größeren Verlusten!** Die Freude über einen Gewinn geht unter, wenn dieser mit einem größeren Verlust zusammen verbucht wird (z.B. Rückvergütung für Autokauf als separater Scheck statt Nachlass beim Anzahlungspreis).
- **Regel 3: Bündele Verluste!** Analog zu Regel 1 schmerzen zwei Verluste (z.B. 2 Steuernachzahlungen zu jeweils 100 €) mehr als einer mit der gleich hohen Gesamtsumme (200 €). Eine Stereoanlage für 300 € sollte mit dem Auto für 20.000 € zusammen verkauft werden, da die 300 € im Schatten des Autopreises fast unsichtbar werden.

- **Regel 4: Verpacke kleinere Verluste in größere Gewinne!** Wird ein kleinerer Verlust in einen größeren Gewinn verpackt, fällt er weniger auf, als wenn er für sich alleine steht (z.B. kaufen Mitarbeiter Wertpapiere eher, wenn die Beiträge regelmäßig vom Monatsgehalt abgezogen werden anstatt durch eine einmalige Zahlung für das ganze Jahr).
- **Regel 5: Appelliere bei Verlusten an die Risikobereitschaft, bei Gewinnen an die Sicherheit!** Menschen erleiden durch Verlust mehr Schmerzen, als sie Freude über einen gleich großen Gewinn empfinden. Sie benötigen daher mehrere gute Erlebnisse, um ein einziges negatives auszugleichen. Ein kleiner sicherer Gewinn (Spatz in der Hand) ist uns dabei meist lieber als ein unsicherer größerer Gewinn (Tauben auf dem Dach). Wir riskieren jedoch lieber einen ungewissen großen Verlust (z.B. 1.000 € zu 85 %), als einen sicheren kleinen (850 € zu 100 %) hinzunehmen.

Bei Verlusten sind wir eher zu Risiken bereit, um den Schmerz zu vermeiden oder rückgängig zu machen (z.B. Roulettespieler, die „wenigstens wieder auf Null kommen“ wollen). Versicherungen werden weniger als Schutz vor einem plötzlichen Verlust empfohlen („Was wäre, wenn...?“), sondern als Möglichkeit, den kostbaren Besitz zu erhalten („Schützen Sie Ihr Haus!“)
- **Regel 6: Lass den Kunden gleich kaufen und später zahlen!** Wir geben ungern her, was wir bereits besitzen, sondern ergreifen psychologisch Besitz von einer Sache. Z.B. werden Käufer dazu ermuntert, eine Zeitschrift auszuprobieren, bevor sie sich dafür entscheiden, damit sie den Nichtkauf als Verlust empfinden. Dem Kunden kostet es mehr Mühe, dem Produkt zu entsagen, als einfach aufzugeben und es zu behalten (Gesetz der Trägheit).
- **Regel 7: Stelle Kosten als Verzicht auf einen erwarteten Gewinn und nicht als Barverlust dar!** Barverluste empfinden wir als schmerzhafter als nicht eingetretenen Gewinn (z.B. Produkte werden im Frühjahr mit zinsfreiem Kredit beworben, der mit der bald fälligen Einkommenssteuererstattung getilgt werden kann).
- **Regel 8: Hebe Fehlinvestitionen hervor!** Fehlinvestitionen sind nicht mehr gutzumachende Aufwendungen an Zeit oder Geld. Die „Fehlinvestitionsfalle“ schnappt zu, wenn unsere Aversion gegen Verluste so groß ist, dass wir bspw. schlecht angelegtem Geld noch gut angelegtes nachwerfen, weil wir die früheren Anlagebeträge nicht verlieren wollen. Fehlinvestitionen der Vergangenheit sollten für Entscheidungen jedoch irrelevant sein. Gerissene Manipulatoren bringen ihre Opfer dazu, zunächst eine kleine Investition zu machen, weil sie dann später eher bereit sind, eine große zu machen.
- **Regel 9: Setze den Listenpreis hoch an und verkaufe billig!** Ein hoher Ausgangspreis lässt den Preisnachlass eines Anbieters nicht nur attraktiver wirken, sondern die Kunden selbst dann bereitwilliger zugreifen, wenn sie in Bezug auf den hohen Listenpreis skeptisch sind. Analog dazu kaufen Menschen eher ein Produkt, wenn ihnen vorher teurere desselben Typs präsentiert wurden (Top-down-Selling).

- **Regel 10: Überschreite nie den Referenzpreis!** Die letzte Regel kehrt Regel 9 um und stellt eine weitere Variante des Kontrastprinzips dar: Es gibt keine zuverlässigere Methode, einen Kunden aus dem Geschäft zu vergraulen, als den angegebenen Referenzpreis zu überschreiten („Aufgrund gestiegener Produktionskosten liegen alle im Katalog angegebenen Artikel um 10 % höher.“)

☞ **Seien Sie skeptisch bei übermäßiger Vereinfachung!** Um mit der Informationsüberlastung fertig zu werden, nehmen wir Informationen selektiv wahr. Zu viele Wahlmöglichkeiten wirken überwältigend („Tyrannei der Freiheit“) und führen zu einer Sehnsucht nach Einfachheit. Dazu kommt, dass der Mensch in Bezug auf Informationsverarbeitung träge ist (Trägheitsprinzip). Viele Heilsbringer (Politiker, Sekten, Verkäufer etc.) haben sich darauf spezialisiert, einfache Antworten auf komplexe Fragen zu geben.

Der Manipulationsprozess wird vereinfacht, wenn die Informationsaufnahme der Opfer kontrolliert wird. Je kleiner die Auswahlmöglichkeit, desto geringer ist die Versuchung zu überlegen. Menschen, die keine Ambiguitäten (Mehrdeutigkeiten) ertragen können und eine komplexe Welt übermäßig vereinfachen, neigen zu einer paranoiden Persönlichkeitsstörung. In folgenden Situationen, die zur Denkfaulheit bzw. geistiger Vereinfachung verführen, sind Menschen besonders leicht zu beeinflussen:

- **Wir glauben, die Situation sei unwichtig.** Beispiel: Der Verkäufer fragt, ob der Kunde lieber eine drei- oder fünfjährige Garantie möchte. Zugleich verschweigt er, dass der Kunde ohne verlängerte Garantie 15 % des Kaufpreises spart.
- **Wir werden gedrängt, schnell zu handeln.** Beispiel: Indem Angebote zeitlich begrenzt werden, werden wir davon abgehalten, sorgfältig darüber nachzudenken. Gemäß dem Knappheitsprinzip schreiben wir Objekten, die nicht leicht zu haben sind, einen höheren Wert zu (gilt auch für Menschen: „Willst Du gelten, mach Dich selten.“)
- **Wir haben zu viele Informationen zu verarbeiten.** Beispiel 1: Menschen vertrauen c.p. darauf, dass längere Botschaften eher Kompetenz ausdrücken als kürzere. Werbeanzeigen enthalten oft einen langen, Autorität ausstrahlenden Text. Es kommt nicht darauf an, dass er gelesen wird. Er muss nur vorhanden sein. Beispiel 2: Bei einer großen Auswahl an austauschbaren Produkten verfahren viele Käufer ohne nachzudenken nach der Devise: „teuer = gut“.
- **Wir vertrauen der Person, welche die Forderung stellt.** Am leichtesten schalten wir auf Automatik um, wenn der Manipulator über eine der folgenden Eigenschaften verfügt: Autorität, Glaubwürdigkeit u/o Sympathie.
- **Wir sehen soziale Bestätigung.** Wenn es alle tun, muss es in Ordnung sein. Wir vergleichen unser Verhalten mit dem, was Andere tun (Prinzip des sozialen Vergleichs): z.B. „salzen“ manche Kirchen den Kollekteteller, indem gläubige Saaldiener Geldscheine auf den Teller legen, bevor er herumgereicht wird. Darüber hinaus fühlen wir einen Druck zur Anpassung, wenn zwischen unserem Verhalten und dem der Gruppe eine Diskrepanz besteht (Prinzip der Konformität). Aber: Würden Sie von einer Klippe springen, nur weil Andere es tun?

Alle bisher genannten Situationen leiten sich aus der Illusion der Unverwundbarkeit ab.

- **Wir sind unsicher und desorientiert.** Beispiel 1 für das Unsicherheits-Prinzip: Die meisten Menschen, die einer Sekte beitreten, haben keinen bestimmten Persönlichkeitstyp, sondern befinden sich in einer Lebenskrise, hängen zwischen sinnstiftenden Zugehörigkeiten in der Luft (wurden z.B. gefeuert, sind umgezogen oder frisch geschieden) oder haben keine Orientierung für ihr weiteres Leben. Solche Menschen werden in einem dreistufigen Prozess manipuliert: aufbrechen, verändern und fixieren. Beispiel 2: Im Extremfall reagieren wir auf einen einzigen Schlüsselreiz („Hot Button“ oder „Information Chunk“): z.B. Wörter und Formulierungen wie „neu“, „verbessert“, „plötzlich“, „weil“, „von führenden Experten empfohlen“, das Ehrgefühl bei Männern aus dem Süden Europas oder der USA.

☞ **Manipulatoren erhöhen die Verpflichtungen ihrer Opfer schrittweise!**
Grammatik der wirksamen Manipulation: Steigere nie zu schnell. Fordere nie mehr als das, was vernünftig erscheint. Warte, bis sich das Opfer Schritt für Schritt auf die Botschaften des Programms eingelassen hat. Warte, bis sich Trägheit breitgemacht hat, und bringe dann die große Frage zur Sprache.

Bei der „Door-in-the-Face“-Technik beginnt ein Verkäufer mit einer überhöhten Forderung, von der er weiß, dass sie ihm „die Tür ins Gesicht geschlagen wird“. Dann schiebt er eine niedrigere Forderung nach, die von vornherein seine Forderung war, ohne dass der Kunde das weiß. In Verbindung mit dem Gegenseitigkeitsprinzip kann der Verkäufer nun ein Entgegenkommen einfordern. Dazu kommen Schuldgefühle beim Kunden.

Variante: die „That’s not all“-Technik. Der Verkäufer fordert ebenfalls einen hohen Preis und legt eine kurze Pause ein, in der der Kunde vom Antworten abgehalten wird. Während der Kunde zaudert, weil er noch keinen Ankerpunkt hat (Unsicherheitsprinzip), erhält er einen gangbaren Ausweg in Form einer Preissenkung oder einem Zusatzartikel („Das ist noch nicht alles.“)

Der Klassiker ist das Gehorsamsexperiment des Sozialpsychologen Stanley Milgram, bei dem herausgefunden wurde, dass Menschen bereit sind, potenziell tödliche Stromstöße zu verabreichen, wenn ihnen eine Autorität dies Schritt für Schritt befiehlt.

☞ **Mit dem Prinzip der steigenden Verpflichtungen lassen sich Menschen langfristig überzeugen!** Andere kontinuierlich zu erobern bedarf einer langen Kette an Forderungen, die an die Eigenarten des Manipulators, des Opfers und der Botschaft anzupassen sind. Folgende Grundprinzipien ermöglichen es, Herz und Verstand des Opfers zu gewinnen:

- **Unsichtbarkeit:** Ein geschickter Manipulator unterdrückt sein Ego und hält sich im Hintergrund wie ein unsichtbarer Schiedsrichter. Subtiler psychologischer Druck verändert die Überzeugungen der Opfer wirksamer als Folter und Gehirnwäsche.

- **Geringer Druck:** Offensichtlicher Druck bzw. Kontrolle erzeugt beim Gegenüber Reaktanzen („Daumenschrauben- bzw. Bumerangeffekt“) und bestenfalls kurzfristige Willfähigkeit. Um Reaktanzen zu umgehen, werden die Forderungen zunächst so klein gehalten, dass es so aussieht, als gäbe es überhaupt nichts, wogegen sich das Opfer auflehnen könnte. Dies entspricht dem Prinzip von Annäherung und Rückzug: „Nähere ich mich an, zieht sich der Andere zurück. Ziehe ich mich zurück, nähert er sich an.“ Beispiel CIA: „Zwangfreie Verhöre ohne Anschein von Druck“
- **Illusion der Alternativen:** Unsichtbare und mit minimalem Druck ausgeübte Manipulation erzeugt beim Opfer die Illusion, eine Wahl zu haben.
- **Kleine Belohnungen:** Große gewährte (extrinsische) Belohnungen für erwünschtes Verhalten („Verstärker“) untergraben die natürliche (intrinsische) Motivation. Wird äußere Verstärkung jedoch in weniger kontrollierender Weise gegeben, kann sie die intrinsische Motivation jedoch sogar steigern. Es gilt: um langfristig motiviert zu bleiben, muss die Person davon überzeugt sein, dass sie etwas tut, weil sie es tun will.
- **Schuldgefühle und Scham statt Regeln und Gesetze:** Soziale Normen zu verletzen bedeutet, von der Gesellschaft geächtet zu werden. Sie wirken nachhaltiger auf Überzeugungen und Verhalten als Gesetze. Letztere wirken aufgrund der Angst vor äußeren Bedrohungen. Beispiel: Als Prostituierte getarnte Polizistinnen, die Freier festnehmen. Auch hier ist übertriebener Druck zu meiden.
- **Rechtfertigung:** Menschen streben nach Übereinstimmung (Konsistenz) in Denken und Handeln. Passen unsere Überzeugungen nicht zu unserem Handeln, entstehen unangenehme Spannungszustände (kognitive Dissonanzen). Diese versuchen wir abzubauen, indem wir entweder unsere Einstellung oder unser Verhalten (z.B. das Rauchen) ändern bzw. rechtfertigen.

Dabei kann eine Überzeugung sogar stärker werden, wenn sie sich als falsch erweist: Je mehr wir zu verlieren haben, desto größer ist die Dissonanz - und damit auch der Druck zu beweisen, dass wir ursprünglich recht hatten. Beispiel: Wenn sich die Heilslehren eines selbsternannten Propheten als falsch erweisen, steigt der Druck seiner Anhänger, ihren Glauben zu rechtfertigen und vor sich und Anderen zu bestätigen.
- **Herz und Verstand folgen dem Verhalten:** Durch unser Handeln steuern wir die Art des Denkens. Die durch eine Tat ausgedrückte Haltung festigt den Glauben, der hinter der Haltung steht. Beispiel: Aufgenommene Videos von Selbstmordattentätern vertiefen die Überzeugung des Kandidaten, dass er eine bedeutende Tat vollbringt.

Literaturhinweise:

- Cialdini, R.B.: Die Psychologie des Überzeugens, Huber, 2007

- Levine, R.: Die große Verführung, Piper, 2003