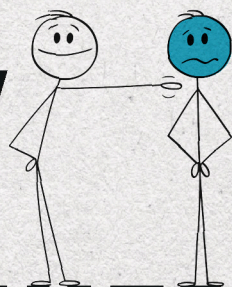


MARTIN WEHRLE

WENN JEDER
DICH MAG,



NIMMT KEINER
DICH ERNST

Sagen, was man denkt.
Bekommen, was einem zusteht.

MIT
GROSSEM TEST:
»KANN ICH
GRENZEN
SETZEN?«

SPIEGEL
Bestseller

mosaik

MARTIN WEHRLE
Wenn jeder dich mag,
nimmt keiner dich ernst

mosaik

Martin Wehrle

Wenn jeder dich mag, nimmt keiner dich ernst

Sagen, was man denkt.
Bekommen, was einem zusteht.

*Mit großem Test:
Kann ich Grenzen setzen?*

mosaik

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

3. Auflage

Originalausgabe April 2023

Copyright: © 2023 Martin Wehrle

Copyright © 2023 der Originalausgabe: Mosaik Verlag,

München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Montasser Medienagentur, München.

Umschlag: Sabine Kwauka

Umschlagmotiv: © Zdenek Sasek; arigato/shutterstock

Redaktion: Dr. Christine Laudahn

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

KW · IH

ISBN 978-3-442-39409-8

www.mosaik-verlag.de

Inhalt

Teil 1

Der Koffer-Diebstahl:

Was Sie heimlich Respekt kostet	9
1 Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken	10
War das eine Ohrfeige?	11
Der Angriff, den Sie nicht bemerken	13
Die Newsletter-Falle	19
Gangster im Hinterzimmer	22
Der Anti-Manipulations-Test: Kann ich Grenzen setzen?	28
2 Ich verstehe das Spiel, statt reinzufallen	32
Wenn das Wort zur Waffe wird	33
Die heimliche Attacke	35
Die Schule der Manipulation	38
Die gefährliche Fernsteuerung	41
Feuer frei zur Gegen-Manipulation	46
3 Ich rede Klartext, statt zu drucksen	51
Das Hoch-tief-Spiel	52
Showdown im Zug	58
Das Einfallstor für Manipulation	61
Warum fallen wir rein?	66
Der Professoren-Trick	69

Die Macht des eigenen Willens	74
Das verrät Ihre Unsicherheit	81
Die Sprache des Respektes	83

Teil 2

Die Gesprächs-Falle:

Wie Sie Manipulation abwehren	89
4 Psycho-Tricks: Ich entlarve Manipulation	90
Die Lebens-Lügner	91
Die Fuß-in-der-Tür-Technik	95
Der Trotz-Effekt	99
Die Tür-ins-Gesicht-Technik	105
Der Framing-Effekt	109
Die Mitläufer-Falle	115
Der Begründungs-Effekt	120
5 Schwarze Rhetorik: Ich bremsen Unfaire	126
Der persönliche Angriff	127
Mein Spezial-Satz	131
Das verzerrte Argument	132
Der unterstellte Widerspruch	137
Die Feldherren-Taktik	142
Der fiese Nebenkriegs-Schauplatz	148
Die Lawinen-Methode	153
Die Einzelfall-Finte	158
6 Schlagfertigkeit: Ich beherrsche Konter	164
Der geniale Spiegel	165
Tierforscherin im Einsatz	168
Der nackte Angreifer	175

Das Attentat	178
Die positive Übersetzung.....	181
Verwirren Sie den Angreifer!.....	187
Die Kurz-Strafe	191
Die überraschende Zustimmung.....	194
Die Kobra-Methode.....	198
Humor ist Trumpf.....	202
Der Frage-Trick.....	208

Teil 3

Routinen für Respekt:

Wie Sie bekommen, was Ihnen zusteht.....	217
7 Übergriffiges Verhalten: Ich stoppe Respektlose	218
Das Geheimnis des Respekts	219
Jemand respektiert Ihr Nein nicht.....	223
Jemand quatscht Ihnen in Ihr Leben rein.....	228
Jemand blockiert Ihre Beförderung	233
Jemand klaut Ihre Idee	239
Jemand manipuliert Sie mit Gaslighting.....	245
8 Nie mehr angreifbar: Ich denke mich frei.....	253
Das finstere Geheimnis.....	254
Die Mär vom Mangel.....	256
Warum Sie nicht immer Gründe brauchen	262
Raus aus der Schuld-Falle!.....	267
Warum Helfen so gefährlich ist	271
Gewinnen Sie Ihr Tennis-Match!.....	273
Das Recht auf Irrtum.....	280

9 Faire Rhetorik: Ich gewinne mit Argumenten	285
Warum Respekt keine Einbahnstraße ist	286
So gelingen Ihnen faire Gespräche	291
Tragen Sie die Schuhe des anderen	298
Wie Farbe Ihren Argumenten hilft	303
Wie Sie perfekt mit Einwänden umgehen	308
Diese Argumentation klappt immer	313
Warum Theater nur schadet	319
Setzen Sie aufs Pferd der Wahrheit	323
Weiterführende Literatur	328
Quellenverzeichnis	332
Register	337

Teil 1

**Der Koffer-
Diebstahl:
Was Sie
heimlich
Respekt
kostet**

1 Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- ▶ warum fiese Sätze Sie härter als Ohrfeigen treffen können,
- ▶ wie Ihnen der Respekt geklaut wird, ohne dass Sie es merken,
- ▶ wie gut Sie darin sind, Grenzen zu setzen und diese zu verteidigen
- ▶ und was Newsletter Sie über Unverschämtheiten lehren können.

War das eine Ohrfeige?

War dieser Satz harmlos? Oder war er eine Ohrfeige? Der Ingenieur Jan (38) hatte seinen Chef auf einen Engpass in der Produktion hingewiesen und als Antwort gehört: »Jetzt stellen Sie sich nicht so an, Müller, wir haben schon ganz andere Probleme gelöst!«

Wird Jan respektiert? Die Antwort seines Chefs weckt Zweifel:

- ▶ »Stellen Sie sich nicht so an« bedeutet: »Sie sehen Probleme, wo keine sind. Also sind Sie selbst das Problem!«
- ▶ »Müller« bedeutet: »Solange Sie mich mit solchem Käse behelligen, entziehe ich Ihnen meinen Respekt: Dann sind Sie für mich kein Herr mehr, sondern nur noch ein ›Müller‹.«
- ▶ »Wir haben schon ganz andere Probleme gelöst« bedeutet: »Ich bin der Sprecher eines ›Wir‹, aus dem Sie sich gerade kaputtgeritten haben. Denn ›wir‹, die Fähigen, kriegen sogar echte Schwierigkeiten geregelt. Aber Sie, Müller, stolpern über jedes Mini-Problem. Machen Sie kein Drama draus, finden Sie endlich eine Lösung!«

All das hat der Chef gesagt, ohne es ausdrücklich zu sagen. Das sicherste Zeichen, ob Sie jemand respektiert, ist die Art, wie er mit Ihnen spricht. Die Dominanten erniedrigen Sie, um sich zu erhöhen. Die Manipulativen täuschen Sie, um ihren Vorteil zu vermehren. Und die Böartigen kränken Sie, um sich an Ihrem Leid zu ergötzen.

Und das sicherste Zeichen, ob Sie sich selbst respektieren, ist die Art, wie Sie sich gegen Respektlosigkeiten abgrenzen. Sagen

Sie das, was Sie denken? Fordern Sie das, was Sie wollen? Oder fehlt Ihnen dazu der Mut?

Was Ihnen nicht gefällt, dürfen Sie sich nicht gefallen lassen. Wenn Sie sich unwürdigen Ton verbitten, wächst Ihre Würde. Wenn Sie Angriffe selbstbewusst abwehren, wächst Ihr Selbstbewusstsein. Umgekehrt macht Sie alles, was Sie schlucken, zum armen Schlucker. Und es beschwört weitere Angriffe herauf.

Fragen Sie sich in Gesprächen: Nimmt der andere mich ernst? Will er mich verstehen? Begegnet er mir mit Respekt und auf Augenhöhe? Oder hält er es für Zeitverschwendung, mir zuzuhören? Betrachtet er meine Gedanken als Irrlichter und seine als ewige Wahrheiten? Und greift er in die Trickkiste der schwarzen Rhetorik, um mich einzuschüchtern und seinen eigenen Standpunkt durchzusetzen?

Respekt ist wie ein Gepäckstück bei einer Reise: Sie müssen ihn im Auge behalten und verteidigen, sonst kann er Ihnen rasch geklaut werden. Aber was tun Sie, wenn jemand durch seine Worte oder sein Handeln Ihren Respekt antastet? Konsequenz wäre:

- ▶ Sie machen dem anderen deutlich, dass Sie sich Ihren Respekt nicht nehmen lassen.
- ▶ Sie senden das Signal, dass Sie sich gegen Angriffe wehren werden.
- ▶ Sie verteidigen Ihr »Gepäckstück« und klopfen dem anderen auf die Finger.

Aber viele Menschen verhalten sich anders:

- ▶ Sie sehen tatenlos zu, während ihnen das Gepäckstück geklaut wird.
- ▶ Lieber lassen sie sich beklaunen, als einen Konflikt zu riskieren.
- ▶ Vielleicht würden sie gern eingreifen – aber es fehlen ihnen die richtigen Worte.

Deshalb wird ihnen der Respekt geklaut. Und sie stehen mit leeren Händen da.

Der Angriff, den Sie nicht bemerken

Würden Sie auf dem Bahndamm tatenlos zuschauen, wie Ihnen jemand den Koffer wegnimmt? Nie im Leben! Wie kann es dann passieren, dass Sie sich den Respekt ohne Gegenwehr klauen lassen? Der Diebstahl passiert *unbemerkt*. Gerade nette Menschen lassen sich oft bis zur Wehrlosigkeit auf ihren Gesprächspartner ein. Weil sie gut darin sind, sich einem anderen zuzuwenden, fällt es ihnen schwer, sich im richtigen Moment abzuwenden.¹ Weil sie selbst nichts Böses im Schilde führen, unterstellen sie dem anderen ebenfalls eine gute Absicht. Spitze Bemerkungen, emotionaler Druck und schwarze Rhetorik werden ihnen oft erst dann bewusst, wenn ein Gespräch schon vorbei und der Respekt schon geklaut ist.

Darum ist es wichtig, dass Sie erforschen:

- ▶ Wie früh oder spät fällt es mir auf, wenn mich jemand in einem Gespräch manipuliert?
- ▶ Wie gehe ich damit um, wenn mir jemand den Respekt verweigert?

- ▶ Welche Muster und Annahmen leiten mich?
- ▶ Und was hindert mich womöglich daran, meinen Respekt rechtzeitig zu verteidigen?

Wie Sie mit verdeckten Angriffen umgehen, können Sie jetzt herausfinden. Angenommen, Sie wären der Ingenieur Jan Müller gewesen – wie hätten Sie reagiert? Ich mache Ihnen fünf Vorschläge, bitte kreuzen Sie jeweils auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 10 (stimmt absolut) an, wie sehr Sie dieser Aussage zustimmen – danach folgt eine kleine Auswertung:

(1) Ich hätte mich darüber geärgert, dass mein Chef mich nicht ernst nimmt und mich in einem solchen Ton abbürstet. Aber mir wäre sofort klar gewesen: Wenn ich jetzt auf der Sache rumreite, mache ich alles nur noch schlimmer. Also hätte ich gedacht: Ich habe meine Pflicht erfüllt und ihm Bescheid gegeben. Er wird sehen, was er davon hat!

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

(2) Ich wäre ganz sachlich geblieben und hätte mich gefragt, was ich falsch gemacht habe. Ist es mir vielleicht nicht gelungen, ihm zu verdeutlichen, wie ernst das Problem ist? Welche Worte müsste ich wählen, welche Fakten vorbringen, um ihn besser zu erreichen?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

(3) Ich hätte ein gewisses Verständnis für seine Reaktion gehabt. Denn als Chef wird er pausenlos mit Problemen behelligt. Vielleicht habe ich ihn ja wirklich im falschen Moment ge-

nervt. Da ist es doch nur menschlich, dass ihm mal der Kragen platzt.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

(4) Ich hätte ihm eine Antwort im selben Ton gegeben, zum Beispiel: »Auf solche schlaunen Sprüche kann ich locker verzichten! Und wenn die Lösung so einfach ist, dann spucken Sie doch gern mal eine aus!«

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

(5) Ich hätte ihn darauf hingewiesen, dass sein Ton unangemessen ist und welche Tonlage ich von ihm erwarte. Und ich hätte ihn aufgefordert, konkrete Lösungen vorzuschlagen.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Und hier meine Analyse:

Reaktion (1): Ich habe meine Pflicht getan und diskutiere nicht weiter!

Hilfreich: Sie grenzen sich ab von Ihrem Chef. Statt das Problem bei sich zu sehen, haben Sie erkannt: Es ist Ihr Job, die Information weiterzureichen, und sein Job, darauf zu reagieren. Eine vorbildliche Aufgabentrennung, wie sie der Psychologe Alfred Adler von reifen Menschen fordert.²

Gefährlich: Sie laufen vor dem Konflikt davon, eine archaische Fluchtreaktion. Statt sich den unwürdigen Ton zu verbitten, nehmen Sie ihn hin. Statt für Ihren Standpunkt zu kämpfen,

geben Sie nach. Dass Sie *nicht* widersprechen, kann von Ihrem Chef als heimliche Zustimmung gedeutet werden: »Dieser Ton ist wohl in Ordnung. Und das Problem ist offenbar tatsächlich nur ein Problemchen.«

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Bin ich bereit, für meine Anliegen zu kämpfen? Bin ich bereit, meinen Respekt und meine Standpunkte in Gesprächen zu verteidigen? Oder kann es sein, dass ich mir Respektlosigkeiten gefallen lasse und sie gerade deshalb anziehe?

Reaktion (2): Ich bleibe ganz sachlich und erkläre das Problem noch besser.

Hilfreich: Sie gehen konstruktiv mit der Situation um und ändern das Einzige, was Sie ändern können: Ihr eigenes Verhalten. Es gelingt Ihnen, Ihre Emotionen zu kontrollieren und Ihren Verstand am Steuerrad zu belassen.

Gefährlich: Sie rationalisieren die Aussage Ihres Chefs. Sie gehen von einem reinen Sachproblem aus: dass er Ihre Ausführung nicht versteht. Aber Sie übergehen oder übersehen, dass er Sie respektlos behandelt. Was, wenn beides zusammenhängt? Was, wenn sich seine Reaktion nur scheinbar auf die Sache, aber in Wirklichkeit auf Sie als Person bezieht? Dann hilft Ihnen die beste Erklärung nicht weiter.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Kann es sein, dass ich persönliche Angriffe und Abwertungen

manchmal verdränge? Kann es sein, dass ich den Sachaspekt zu wichtig nehme und den Beziehungsaspekt vernachlässige? Und inwiefern wäre es hilfreich für mich, klare emotionale Grenzen in einer Beziehung zu setzen?

Reaktion (3): Ich bin verständnisvoll und nehme seine Reaktion nicht persönlich.

Hilfreich: Sie zeigen Empathie und versetzen sich in Ihren Chef, statt nur durch Ihre eigene Brille zu schauen. Offenbar verfügen Sie über eine hohe soziale Kompetenz. Zudem räumen Sie Ihrem Chef das Recht auf seine Gefühle ein, statt von ihm maschinelles Funktionieren zu erwarten.

Gefährlich: Gerade nette Menschen haben oft so viel Verständnis für die Gefühle der anderen, dass sie ihre eigenen Gefühle dabei vernachlässigen. Zwar stimmt es, dass Ihr Chef auch mal genervt sein darf – aber Sie dürfen das auch. Was empfinden Sie eigentlich, wenn er so harsch mit Ihnen spricht? Viele nette Menschen nehmen ihre eigenen Gefühle nicht ernst genug und drängen sie beiseite.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Bin ich als verständnisvoller Mensch auch gegenüber mir selbst verständnisvoll? Räume ich mir das Recht ein, gekränkt oder wütend zu sein? Und habe ich den Mut, dieses Gefühl zu äußern, auch auf die Gefahr hin, dass es dem anderen nicht gefällt?

Reaktion (4): Ich schlage im selben Ton zurück.

Hilfreich: Sie lassen sich nicht einschüchtern und zeigen klare Kante. Ihr Chef spürt, dass er mit Ihnen nicht alles machen kann.

Gefährlich: Ihr Konter ist eine archaische Angriffs-Reaktion ohne Besonnenheit. Damit können Sie einen Kreislauf der Eskalation anschieben. Gut möglich, dass Ihr Chef im rhetorischen Schlammschach geübt ist als Sie. Hat er Sie genau deshalb provoziert? Treibt Sie Ihre Reaktion in seine Falle? Und sagen Sie womöglich Dinge, die Ihr eigenes Anliegen torpedieren und die Sie später bereuen? Es ist unklug, auf Respektlosigkeiten respektlos zu antworten, sonst machen Sie sich zum Sklaven des Provokateurs.³

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Will ich wirklich, dass mein Gesprächspartner das Niveau vorgibt? Will ich in die unterste Schublade greifen, nur weil er es auch tut? Oder wäre es klüger, umso rationaler zu bleiben, je irrationaler sich mein Gegenüber verhält?

Reaktion (5): Ich weise den Ton zurück und fordere meinen Chef zu Lösungsvorschlägen auf.

Hilfreich: Sie reagieren auf zwei Ebenen. Zum einen verbitten Sie sich den respektlosen Umgang. Damit weiß Ihr Chef, dass Sie sich diesen Ton nicht gefallen lassen. Und zum anderen lenken Sie das Gespräch auf die Sache zurück und laden Ihren Chef zu einem konstruktiven Dialog ein. Damit steigt die Chance, dass der Ton respektvoller wird und dieses Gespräch eine Lösung hervorbringt.

Gefährlich: Dieses Vorgehen ist nicht für Sie, sondern höchstens für Ihren Chef gefährlich: Sie bauen ihm eine Brücke, die zurückführt in einen sachlichen Ton und einen konstruktiven Dialog. Wenn er diese Brücke nicht betritt, ist klar: *Er* sabotiert den Erfolg des Gespräches.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, bringen Sie gute Voraussetzungen mit, um Ihren Respekt in Gesprächen zu verteidigen und konstruktive Sachlösungen zu erreichen.

Klingt alles logisch, könnten Sie jetzt sagen. Aber warum fällt es uns dann so schwer, solche Konflikte auszutragen? Die Antwort hat mit Newslettern zu tun.

Die Newsletter-Falle

Stellen Sie sich vor, Sie öffnen Ihre Maileingänge, und wieder mal hat sie ein unerwünschter Newsletter erreicht. Vor Jahren haben Sie das Ding abonniert. Aber seit Jahren schauen Sie nicht mehr rein. Was tun Sie jetzt?

- ▶ *Reaktion (1):* Sie rufen den Newsletter auf, suchen den Link zum Abbestellen und klicken ihn an. Der Zeitbedarf liegt bei maximal 30 Sekunden.
- ▶ *Reaktion (2):* Sie löschen den Newsletter mit einem einzigen Klick. Der Zeitbedarf liegt bei maximal drei Sekunden.

Neun von zehn Menschen entscheiden sich für den zweiten Weg. Sie löschen den Newsletter über Jahre, statt ihn abzubestellen. In der Absicht, Zeit zu sparen, verschwenden sie Zeit.

Dieses Verhalten folgt einem evolutionären Muster. Unser Gehirn verbraucht 50 Prozent mehr Energie als unser Herz.⁴ Damit sein Akku den ganzen Tag hält, ist es zugleich eine Energie-Sparmaschine. Wenn es zwei Wege gibt, wählen wir den bequemeren. Das kann fatale Folgen haben. Zum Beispiel ist es bequemer, eine Vorsorge-Untersuchung zu schwänzen, als sie wahrzunehmen. Aber es ist dumm.

Dieses Muster erklärt, warum sich gerade nette Menschen von anderen zu viel gefallen lassen: Wer eine Respektlosigkeit schluckt, muss dafür nichts tun. Aber wer Respekt einfordert und sich wehrt, der braucht dafür Energie, Entschlossenheit und die richtigen Worte. Es ist unbequem und anstrengend, Konflikte auszutragen und die eigenen Interessen zu vertreten.

Aber es gilt dasselbe wie beim Newsletter: Wenn Sie die Respektlosigkeit nicht sofort abbestellen, wird sie Ihnen immer wieder zugestellt. Versetzen Sie sich einmal in den Chef von Jan Müller: Er hat seine »Stell-dich-nicht-so-an-Botschaft« verschickt. Und indem »Müller« diese Sendung annimmt, fühlt der Chef sich legitimiert, diesen Ton erneut anzuschlagen, gern noch deutlicher. Der Chef denkt: Der Mitarbeiter ist mit dieser Tonlage einverstanden, vielleicht braucht er sie sogar.

Übertragen Sie diese Lehre auf Ihr Leben:

- Jemand reißt einen bösen Witz über Sie. Nun kostet es Sie Energie, durch eine schlagfertige Antwort eine Konfrontation zu riskieren. Doch wenn Sie sich nicht wehren, müs-

sen Sie damit rechnen, künftig immer häufiger ausgelacht zu werden.

- ▶ Jemand unterstellt Ihnen eine böse Absicht, die Sie nie verfolgt haben, etwa dass Sie ihn nur aus Neid vor einer Unternehmung warnen. Nun kostet es Sie Überwindung, dem anderen seine Grenzen aufzuzeigen. Doch wenn Sie das nicht tun, werden Sie bald der Dauerempfänger des Schwarzen Peters sein.
- ▶ Eine Kollegin hackt grundlos auf Ihrer Arbeit herum und verbreitet schlechte Laune im Team. Nun kostet es Energie, ihr Einhalt zu gebieten. Doch wenn Sie es nicht tun, kann das passieren, was der australische Management-Professor Will Felps nachgewiesen hat:⁵ Mehrere Studenten-Teams sollten Management-Aufgaben erledigen. Aber in einige Teams wurde jeweils ein Schauspieler geschleust, der nörgelte, meckerte oder die Aufgabe als unlösbar bezeichnete. Die Ergebnisse dieser Gruppen fielen um 30 bis 40 Prozent schlechter aus als bei den anderen – unabhängig davon, wie intelligent und engagiert die restlichen Gruppenmitglieder waren. Es ist also fatal, wenn Sie destruktive Menschen in Teams einfach gewähren lassen.

Stoppen Sie die Respektlosen früh genug? Oft fällt es uns schwer, den Anfängen zu wehren und Grenzen zu setzen. Manchmal kommt es in der Beratung zu Dialogen wie mit dem eingangszitierten Ingenieur Jan Müller – er meinte, nachdem er mir von der Aussage seines Chefs erzählt hatte:

»Aber ich muss doch kein Drama draus machen, nur weil er mich ›Müller‹ genannt und mein Problem etwas verniedlicht hat.«

Ich antwortete: »Aber Sie haben mir doch gerade geschildert, wie respektlos Sie das fanden. Warum sollten Sie das runterschlucken?«

»Vielleicht ist es unprofessionell, dass ich seine Bemerkung so persönlich nehme.«

»Moment! Wer verhält sich unprofessionell: Ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeiter abkanzelt und ihn nicht mal mehr ›Herr‹, sondern nur noch ›Müller‹ nennt? Oder dieser Mitarbeiter, der genau das reklamiert?«

Er sah einen Moment zur Decke. »Stimmt, eigentlich ist es doof von mir, dass ich mich schlecht fühle.«

»Ich verstehe, dass Sie nicht scharf darauf sind, einen Konflikt mit Ihrem Chef auszutragen. Aber wenn Sie es jetzt tun, bleiben Ihnen viele Konflikte in der Zukunft erspart. Es lohnt sich also, den Stier bei den Hörnern zu packen.«

Gangster im Hinterzimmer

In alten Gangsterfilmen haben Kneipen stets zwei Gesichter: hier der offizielle Schankraum, mit der Bar und Billard-Ecke; dort ein getarntes Hinterzimmer, mit illegalem Glücksspiel und einem Tisch, um den sich 250 Jahre Knast versammelt haben. Wenn die Polizei kommt, sieht sie nur den offiziellen Gästeraum. Das Hinterzimmer bleibt unsichtbar.

Ähnlich funktioniert Kommunikation: Im Gespräch sehen Sie zunächst nur den offiziellen Raum des Redens, die Sachebene. Aber

das wirklich Interessante passiert im Hinterzimmer. Was einer sagt, ist weniger entscheidend als das, was zwischen den Zeilen mitschwingt, die Beziehungsbotschaft. Fast jeder, der Sie manipulieren will, nutzt das Hinterzimmer – er will ja keine Indizien hinterlassen.

Der Psychologe Paul Watzlawick sagt, dass Kommunikation zu maximal 20 Prozent auf der Sachebene abläuft. Der Rest geschieht auf der unsichtbaren Beziehungsebene, die somit jedes Gespräch dominiert.⁶ Ob Sie jemand respektiert oder herabsetzt, fair behandelt oder manipuliert, ist oft erst auf den zweiten Blick zu erkennen.

Drei Beispiele aus dem Alltag geben Ihnen die Gelegenheit, Ihren Blick für dieses Hinterzimmer zu schärfen. Bitte geben Sie jeweils eine Einschätzung ab, wie Sie diese Äußerungen einordnen und zu welchen Antworten Sie tendieren.

Fall 1: Die untätige Kollegin

Sie werden mit einer Kollegin für ein arbeitsintensives Projekt eingeteilt. Doch während Sie Ihre Arbeit zuverlässig machen, zieht die Kollegin nicht mit. Von Ihnen angesprochen, sagt sie: »Das tut mir so richtig leid, ich würde dich gern besser unterstützen. Aber im Moment macht ein Kunde irrsinnigen Druck, er lässt nicht mit sich reden, die Sache wird mich noch mindestens bis Ende der Woche beschäftigen. Bist du so lieb, die nächsten Tage noch ein paar Dinge für mich mitzumachen?«

Schreiben Sie kurz auf, wie es Ihnen damit geht:

Was empfinden Sie?

Was sagt die Kollegin zwischen den Zeilen?

Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Fall 2: Die politische Schmuttel-Ecke

In einem politischen Gespräch, sagen wir über Corona, ist Ihr Gegenüber völlig anderer Meinung als Sie. Und nun sagt er zu Ihnen, je nachdem, welchen Standpunkt Sie vertreten haben: »Aber diese Argumentation ist doch Wasser auf die Mühlen der rechtsradikalen Querdenker.« Oder: »Merkst du überhaupt, dass du wie eine von der Pharmedia gekaufte Regierungsmariette klingst?!«

Was empfinden Sie?

Was sagt der andere zwischen den Zeilen?

Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Fall 3: Die »harmlose« Kränkung

Ein naher Mensch übt Kritik an Ihnen und vergleicht Sie mit einem anderen: »Lydia kann das doch auch – warum kannst ausgerechnet du es nicht?« Nun machen Sie den anderen darauf aufmerksam, dass dieser Vergleich Sie gekränkt hat, worauf er zu Ihnen sagt: »Das war doch völlig harmlos. Nimm nicht alles so persönlich!«

Was empfinden Sie?

Was sagt der andere zwischen den Zeilen?

Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Und jetzt lassen Sie uns mal gemeinsam ins Hinterzimmer der Kommunikation schauen. Was ist in diesen drei Situationen passiert? Ich gebe Ihnen jeweils eine kurze Einschätzung.

Auswertung Fall 1

Die Kollegin tut so, als wäre es unmöglich, Ihnen zu helfen. Aber angeblich liegt es nicht an ihr, sondern an dem anspruchsvollen Kunden. Sie versteckt sich hinter ihm. Zugleich spielt sie

ihre übertrieben herzliche Tonlage als Trumpf aus (»Tut mir so richtig leid ...«, »Bist du so lieb ...«). Damit möchte sie eine »kognitive Dissonanz« bei Ihnen erzeugen, also so freundlich sein, dass Ihnen kein »Nein« mehr über die Lippen kommt. Und schließlich bagatellisiert sie die Arbeitslasten auch noch: Wahrscheinlich sind es mehr als »ein paar Dinge«, die Sie für die Kollegin mitmachen sollen, wahrscheinlich auch für mehr als »ein paar Tage«.

Die Gefahr: Vielleicht verspüren Sie den Impuls, die Kollegin »nicht hängen zu lassen«, zumal sie so freundlich fragt. Aber ich frage zurück: Wer lässt hier eigentlich wen hängen? Genau das müssten Sie in Ihrer Antwort deutlich machen.

Eine gute Antwort: »Auch ich habe viel Arbeit auf dem Tisch. Können wir uns darauf einigen, dass jeder von uns dennoch seinen Anteil am Projekt erledigt.«

Auswertung Fall 2

In der Corona-Debatte nimmt Ihr Gesprächspartner Sie in Sippenhaft. Auf einmal geht es nicht um die Qualität Ihrer Argumente, sondern um Ihren Charakter: Auf Ihnen lastet der Verdacht, ein rechtsradikaler Querdenker oder im Geiste ein gekaufter Regierungslobbyist zu sein. Ihr Gegenüber stellt sich selbst auf die Seite der moralischen Integrität, während er Sie ins Schattenreich des Unseriösen rückt. Damit wird jedes Argument, das Sie vorbringen, direkt verunglimpft und als manipulativ und fragwürdig hingestellt. Denn schon Aristoteles wusste, dass die Glaubwürdigkeit eines Redners nicht nur von seinen

Argumenten abhängt, sondern vor allem von seiner Integrität. Er nannte das »Ethos«.7

Die Gefahr: Sie beginnen, sich zu rechtfertigen, warum Sie eben kein Querdenker oder Regierungslobbyist sind. Damit geraten Sie in eine ungünstige Rechtfertigungshaltung. Wer sich verteidigt, hat oft etwas zu verbergen. Vor allem legen Sie das scharfe Schwert Ihrer Argumente aus der Hand, statt weiter damit zu fechten. Genau das hatte Ihr Gesprächspartner beabsichtigt. Deshalb darf Ihre Antwort ruhig einen kleinen Seitenhieb beinhalten, das hilft bei der Abgrenzung.

Eine gute Antwort: »Ich kenne mich mit Querdenkern und Regierungslobbyisten nicht so gut aus, vielleicht bist du da näher dran als ich. Mich interessiert nach wie vor, was du zu meiner Argumentation meinst. Darauf bist du noch nicht eingegangen.«

Auswertung Fall 3

Ein naher Mensch hat Sie durch einen Vergleich herabgewürdigt. Schon die Tatsache, dass Sie verglichen werden, ist ein Angriff auf Ihre Individualität. Einmaliges ist unvergleichbar. Und nun bekommen Sie auch noch zu hören: »Das war doch völlig harmlos. Nimm nicht alles so persönlich!« Dabei handelt es sich um Gaslighting, wie es Narzissten gern einsetzen (siehe Seite 245 ff.): Der andere maßt sich an, Ihre Wahrnehmung (»Der Angriff verletzt mich!«) für falsch zu erklären und seine für richtig (»Der Angriff war harmlos«). Und die Behauptung, dass Sie »alles so persönlich« nehmen, heißt übersetzt: »Nicht meine Äußerung

ist das Problem – sondern nur deine übertriebene Empfindlichkeit.« Eine solche Manipulation sollten Sie aufdecken und ihr Ihre eigene Wahrnehmung entgegenstellen.

Die Gefahr: Sie suchen den Fehler bei sich selbst: Stimmt es, dass Sie zu empfindlich sind? Reagieren Sie gerade über? Kann es sein, dass die Äußerung eigentlich harmlos war? Je häufiger Ihnen ein naher Mensch diesen Eindruck vermittelt, desto mehr werden Sie an Ihrer eigenen Wahrnehmung zweifeln – und nach und nach in seine Abhängigkeit geraten.⁸

Eine gute Antwort: »Du reibst mir unter die Nase, dass ich im Vergleich zu einem anderen eine Null bin. Und weil ich dir dafür keinen Applaus spende, bin ich auch noch eine Mimose. Ist es das, was du mir sagen willst?«

Der Anti-Manipulations-Test: Kann ich Grenzen setzen?

Wie leicht fällt es Ihnen, Grenzen zu setzen, etwa in einem Gespräch, und Ihren Respekt zu verteidigen? Sind Sie gut darin, Ihre eigenen Bedürfnisse zu vertreten? Oder tun Sie sich damit eher schwer? Bitte sagen Sie zu den folgenden 25 Aussagen jeweils Ja oder Nein – danach folgt eine Auswertung:

1. Ich hasse es, Konflikte offen auszutragen.	Ja	Nein
2. Ich neige dazu, meine Kritik in Watte zu verpacken.	Ja	Nein
3. Ich deute oft nur an, was mir wichtig ist, statt es direkt zu sagen.	Ja	Nein
4. Ich sage häufig »Eigentlich will ich«, wenn »Ich will« gemeint ist.	Ja	Nein
5. Ich sage öfter Ja, obwohl ich Nein meine.	Ja	Nein
6. Ich möchte keinesfalls als egoistisch gelten.	Ja	Nein
7. Es ist mir sehr wichtig, nichts Falsches zu sagen.	Ja	Nein
8. Wenn ich verletzt werde, mache ich das meist mit mir selber aus.	Ja	Nein
9. Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass andere sich in meiner Nähe wohlfühlen.	Ja	Nein
10. Ich lasse mich leicht von anderen überreden.	Ja	Nein
11. Ich ertrage es kaum, wenn jemand wütend auf mich ist.	Ja	Nein
12. Wenn mich jemand kränkt, suche ich den Fehler oft bei mir.	Ja	Nein
13. Mein Tag ist verdorben, wenn mich jemand kritisiert.	Ja	Nein
14. Manchmal rede ich anderen Menschen nach dem Mund.	Ja	Nein
15. Es fällt mir schwer, Forderungen zu stellen.	Ja	Nein
16. Ich entschuldige mich oft ohne wirklichen Grund.	Ja	Nein
17. Ich ertappe mich dabei, dass ich mich eher zu oft bedanke.	Ja	Nein
18. Ich überlege mir vor jedem Wort, ob es jemanden verletzen könnte.	Ja	Nein

19. Ich verzichte öfter auf Nachfragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe, um nicht blöd zu wirken.	Ja	Nein
20. Es fällt mir schwer, für meine eigenen Rechte einzutreten.	Ja	Nein
21. Oft relativiere ich eigene Wortbeiträge nach dem Motto: »Vielleicht ist es eine blöde Idee, aber ...«	Ja	Nein
22. Es ist mir wichtig, dass andere mich sympathisch finden.	Ja	Nein
23. Mir fällt in Gesprächen nichts mehr ein, wenn ich unter Druck stehe.	Ja	Nein
24. Ich halte mich für wenig schlagfertig.	Ja	Nein
25. Ich gehe Streit so lange wie möglich aus dem Weg.	Ja	Nein

Bitte zählen Sie zusammen, wie oft Sie »**Ja**« gesagt haben.

Ergebnis: _____ **-mal Ja**

Und das ist meine Auswertung:

1- bis 7-mal: Offenbar fällt es Ihnen leicht, sich in Gesprächen zu behaupten und Ihre eigenen Grenzen zu verteidigen. In der Regel halten Sie die Gefühle anderer aus, nehmen Ihre eigenen Gefühle wichtig und tragen Konflikte aus.

8- bis 12-mal: Anscheinend gibt es Situationen, in denen Sie selbstbewusst den Mund aufmachen und Ihre Grenzen wahren. Aber in anderen Situationen halten Sie sich zurück, weil Sie Ihre eigenen Bedürfnisse nicht wichtig genug nehmen. Überprüfen Sie, wie sich Ihre Konfliktfähigkeit auf alle Bereiche Ihres Lebens übertragen und zu Ihrem Vorteil einsetzen lässt.

13- bis 19-mal: Gelegentlich gelingt es Ihnen, sich abzugrenzen. Öfter aber lassen Sie Grenzverletzungen zu. Offenbar sind Sie ein netter Mensch mit viel Einfühlungsvermögen. Das ist eine wunderbare Eigenschaft, nur stellt sich die Frage: Zahlen Sie dafür einen zu hohen Preis? Kann es sein, dass Sie Ihre Meinung zu oft runterschlucken, sich Ihren Widerspruch verkneifen und sich Respektlosigkeiten gefallen lassen? Überprüfen Sie, inwieweit es Sie befreien könnte, offener über Ihre Bedürfnisse zu reden und andere in ihre Grenzen zu verweisen.

20- bis 25-mal: Sie tun alles, um Konflikte zu vermeiden. Dieses Harmoniestreben ist ehrenwert in einer Welt voller Konflikte. Jedoch bleiben Ihre eigenen Bedürfnisse dabei auf der Strecke. Und weil Sie Ihre Grenzen so schlecht verteidigen, ziehen Sie Grenzverletzer an. Ihr Versuch, Harmonie herzustellen, bewirkt oft das Gegenteil: Sie werden respektlos angegriffen. Machen Sie sich bewusst, dass es Ihrer Harmonie dient, Konflikte *früh* auszutragen. Denn eine Grenze, die Sie in der Kommunikation klar setzen, verhindert oft weitere Angriffe. Und das ist ganz in Ihrem Sinne.

2 Ich verstehe das Spiel, statt reinzufallen

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- ▶ wie andere Menschen Sie dazu bringen, Ihren Willen aufzugeben,
- ▶ welches Lob Sie in Wirklichkeit austricksen soll,
- ▶ wie Menschen Sie mit passiver Aggression weichkochen
- ▶ und warum Erziehung eine einzige Schule der Manipulation ist.

Wenn das Wort zur Waffe wird

Ein paar Minuten, bevor ich dieses Kapitel begann, habe ich vor der Haustür am Waldesrand zwei Kater beobachtet. Kopf an Kopf standen sie sich gegenüber und heulten sich an. Dann, wie auf ein heimliches Kommando, stürzten sie aufeinander los und wirbelten als Fellknäuel über den Boden. Es zischte, fauchte und kreischte, während sie kämpften. Ein Kater landete auf dem Rücken, sein Kontrahent biss ihm in den Bauch. Der Unterlegene heulte auf, rollte sich zur Seite und schoss davon. Der Stärkere verfolgte ihn noch ein Stück, ehe er zurückkehrte, sichtlich zufrieden. Damit war der Revierkampf geklärt.

Nun stellen Sie sich vor, es wären sich zwei Nachbarn vor meiner Tür begegnet, die sich nicht leiden können. Hätten sich die beiden laut angeheult? Wäre es zu einem Kampf gekommen? Hätte der Stärkere den Schwächeren auf den Boden gezwungen und dann vom Hof gejagt?

Das ist unwahrscheinlich. Aber warum? Neigen wir Menschen nicht auch dazu, in kritischen Situationen zu kämpfen oder zu fliehen? Sind diese Verhaltensmuster nicht tief eingebrannt in unser Stammhirn? Ja, das stimmt.

Aber als Menschen verfügen wir über zwei Fähigkeiten, die uns von allen Tierarten abheben: Wir können miteinander sprechen, können unsere Gefühle und Gedanken ausdrücken. Und deshalb können wir komplexe Probleme lösen.

Die menschliche Spezies ist ein biologisches Erfolgsmodell, hervorgegangen aus einem brutalen Kampf mit den Naturgewalten, einem Kampf mit Stürmen und mit Fluten, mit Dürre und mit Kälte, mit Säbelzahn Tigern und mit Seuchen. Schon vor

Äonen haben unsere genetischen Vorfahren diesen Überlebensparcours durchlaufen und ihr Verhalten so optimiert, dass sie weiterexistieren konnten.⁹

Vor 150.000 Jahren entstand der moderne Mensch, der Homo sapiens. Und es bildete sich sein wichtigstes Überlebenswerkzeug: die Sprache. Statt blind aufeinander loszugehen, wie die beiden Kater, waren Menschen nun in der Lage, miteinander zu reden und Konflikte verbal auszutragen: ohne Fäuste, ohne Steine, ohne Blutvergießen.

Und hier lässt sich der große Bogen in die Gegenwart spannen: Noch immer neigen wir dazu, andere Menschen anzugreifen oder vor ihnen zu fliehen. Unser Stammhirn hat sich kaum verändert seit der Zeit der blutigen Kämpfe. Aber wir greifen nicht mehr mit Fäusten, sondern mit Worten an. Der Angriff findet nicht mehr körperlich, sondern emotional statt. Und »Flucht« bedeutet nicht mehr, dass wir die Beine in die Hand nehmen, sondern dass wir emotional zurückweichen.

Auf der einen Seite ist das gut, denn ein verbaler Angriff lässt sich leichter überleben als ein Keulenhieb auf den Hinterkopf. Auf der anderen Seite ist das gefährlich, weil psychische Gewalt heimtückischer als körperliche sein kann. Nie würde es Ihnen entgehen, wenn Ihnen jemand einen Fausthieb verpasst. Aber es kann Ihnen durchaus entgehen, wenn Sie jemand mit subtilen Worten angreift. Oder wenn er ein Mobbing gegen Sie anzettelt. Oder wenn er Sie durch passive Aggression bekämpft, indem er sich verweigert oder »aus Versehen« Fehler zu Ihrem Nachteil begeht.¹⁰

Physische Gewalt lässt sich nachweisen: Man trägt Wunden davon. Aber wenn Sie jemand mit seinen Worten drangsaliert,

geht das spurlos vonstatten; der Gesprächspartner kann immer behaupten, er habe das anders gemeint, Sie hätten ihn falsch verstanden.

Die heimliche Attacke

Das macht Kommunikation so kompliziert: Was einer sagt, kann abweichen von dem, was er meint. Aber wie sollen Sie sich gegen Angriffe wehren, die Sie nicht bemerken? Oder wie sollen Sie auf die Flucht eines anderen reagieren, wenn Ihnen gar nicht klar ist, dass er gerade flieht?

Das Problem geht noch weiter, denn Sie sind nicht nur von Manipulation betroffen, sondern auch Sie manipulieren andere Menschen. Vielleicht in harmlosen Dingen und ohne Absicht. Aber Sie tun es. Denn jeder tut es.

Manchmal nutzen wir die Sprache als Hammer, manchmal auch als Giftspritze. Sogar scheinbare Komplimente können als Herabsetzung oder als Fluchtversuch gemeint sein:

- ▶ Eine Firma betont im Arbeitszeugnis, dass ein Mitarbeiter positiv aufgefallen sei durch seine »stete Ehrlichkeit und Pünktlichkeit«. Gemeint kann sein: »Er hat so wenig auf die Reihe bekommen, dass wir ihn hier für Selbstverständlichkeiten loben müssen, weil uns darüber hinaus partout nichts einfällt.« Ein heimlicher Angriff.
- ▶ Eine Bekannte sagt zu Ihnen: »Dieses Kleid steht dir wirklich. Darin siehst du ja richtig schlank aus.« Gemeint kann sein: »Eigentlich bist du so dick, dass es keiner übersehen kann –