Täuschend echt

Manipulative Taktiken erkennen

Brigitte Winkler

In einer Welt, in der das Image einer Person oftmals genauso viel zählt wie die dahinterliegende Substanz, ist es wichtig, manipulative Taktiken zu erkennen und zu verstehen, vor welchen Personen und Verhaltensweisen man sich in Acht nehmen sollte, um nicht das Opfer von Täuschung, Ausbeutung und Manipulation zu werden.

Inzwischen gehört das Handlungsspektrum mikropolitischer Kompetenz zum Standardrepertoire von Führungskräften, die auf Stakeholder-Systeme Einfluss nehmen möchten. Um andere dazu zu bringen, die eigenen Ziele zu unterstützen, bedarf es nicht nur guter sachlicher Argumente, sondern auch der Glaube des Umfelds in die Kompetenz und Umsetzungskraft der Person selbst. Am eigenen Image zu feilen und dieses in der Öffentlichkeit im bestmöglichen Licht dastehen zu lassen, halten viele Führungskräfte für karrierefördernd. Zahlreiche Plattformen profitieren von diesem Antrieb zur Selbstdarstellung und -vermarkung in ihren Geschäftsmodellen.

Gleichzeitig bewegt man sich auf einem schmalen Grat, um sich in der durch die sozialen Medien geförderte Marketinggesellschaft im kompetitiven Wettbewerb um Einfluss und Ressourcen nicht «unter Wert zu verkaufen», andererseits aber seine Glaubwürdigkeit durch übertriebene und als aufdringlich empfundene Selbstdarstellung nicht zu gefährden.

Zudem ist es für Kooperationspartner oder Entscheider von Auswahlprozessen nicht leicht, charismatische Aufschneider und Manipulatoren von selbstbewussten und zugleich mikropolitisch sozial intelligenten und kompetenten Akteuren zu unterscheiden. Oftmals erkennt man erst im Nachhinein, dass man «jemandem auf den Leim gegangen ist», sich vom «schönen Schein» beeindrucken oder gar willfährig und naiv zum Vorteil des anderen benutzen ließ. Um dem vorzubeugen, sind in diesem Artikel einige Manipulationstaktiken aufgeführt.

Beeinflussung des eigenen Images durch Impression Management-Techniken

Mit Impression Management-Taktiken versuchen Personen, sich in ihrem Umfeld Anerkennung, Einfluss und Ansehen zu verschaffen. In der Selbstdarstellungsforschung dient die Theatermetapher als Erklärungsansatz. Wie Schauspieler, die eine Rolle vor Publikum spielen, wird mit Hilfe bestimmter kalkulierter Taktiken der Eindruck beeinflusst, den andere von uns haben sollen. Dabei kann zwischen assertiven und defensiven Taktiken unterschieden werden. Mit assertiven Taktiken wird versucht, sich möglichst vorteilhaft darzustellen, während defensive Taktiken dazu dienen, eine Beschädigung des Selbstbildes zu verhindern.

Im Kasten rechts finden sich die Items der Impression Management Scale von Bolino und Turnley (1999), die die gängigsten Impression Management-Taktiken auflistet.

Der Einsatz solcher Taktiken ist weit verbreitet. Dosiert angewandt, können Bewerbende ihr Abschneiden in Bewerbungsgesprächen positiv beeinflussen. Politikern verhelfen diese Taktiken, ihr Image und Profil bewusst zu formen. Auch im Arbeitskontext werden kontinuierlich Impression Management-Techniken benutzt, um sich als leistungsstark, kompetent und erfolgreich zu zeigen. Eine Analyse von Biografien deutscher Topmanager aus der Automobilindustrie ergab, dass die untersuchten Manager folgende Techniken einsetzen (Feix 2008, zitiert nach Renner & Laux 2013):

- Hinweise auf eigene Vorzüge, Kompetenzen und Expertentum (z. B. von ihnen angestoßene technische Entwicklungen) (assertive Impression Management-Taktik)
- Die eigene Aufwertung durch das «Namedropping» zu einflussreichen Kontakten (z. B. zu Politikern) (assertive IM-Taktik)
- Das Herausstellen von Attraktivität und hohem Selbstwertgefühl (assertive IM-Taktik)
- Das Abwerten und Einschüchtern anderer Personen (defensive IM-Taktik)
- Das Abstreiten von Verantwortlichkeit und das Rechtfertigen in misslichen Lagen (defensive IM-Taktik).

Impression Management-Taktiken

(aus der Impression Management Scale von Bolino und Turnley 1999)

Selbst-Förderung

1. Sprechen Sie stolz über Ihre Erfahrung oder Ausbildung.
2. Machen Sie die Menschen auf Ihre Talente oder Qualifikationen aufmerksam.
3. Lassen Sie andere wissen, dass Sie für die Organisation wertvoll sind.
4. Machen Sie die Menschen auf Ihre Errungenschaften aufmerksam.

Einschmeicheln

1. Machen Sie Ihren Kollegen Komplimente, damit sie Sie als sympathisch empfinden.
2. Interessieren Sie sich für das Privatleben Ihrer Kollegen, um ihnen zu zeigen, dass Sie freundlich sind.
3. Loben Sie Ihre Kollegen für ihre Leistungen, damit sie Sie als netten Menschen betrachten.
4. Tun Sie Ihren Kollegen persönliche Gefallen, um ihnen zu zeigen, dass Sie freundlich sind.

Sich vorbildlich darstellen

1. Bleiben Sie lange bei der Arbeit, damit die Leute wissen, dass Sie hart arbeiten.
2. Versuchen Sie, beschäftigt zu wirken, auch zu Zeiten, in denen die Dinge langsamer gehen.
3. Kommen Sie früh zur Arbeit, um engagiert auszusehen.
4. Kommen Sie nachts oder am Wochenende ins Büro, um zu zeigen, dass Sie engagiert sind.

Einschüchterung

1. Schüchtern Sie Ihre Mitarbeiter ein, wenn es Ihnen hilft, Ihre Arbeit zu erledigen.
2. Lassen Sie andere wissen, dass Sie es ihnen schwer machen können, wenn sie Sie zu weit treiben.
3. Gehen Sie energisch mit Kollegen und Kolleginnen um, wenn sie Ihre Fähigkeit, Ihre Arbeit zu erledigen, behindern.
4. Gehen Sie stark oder aggressiv mit Kollegen um, die sich in Ihr Geschäft einmischen.
5. Setzen Sie Einschüchterungen ein, um Kollegen zu einem angemessenen Verhalten zu bewegen.

Hilfsbedürftig erscheinen

1. Verhalten Sie sich so, als wüssten Sie weniger, als Sie wissen, damit die Leute Ihnen helfen können.
2. Versuchen Sie, Hilfe oder Sympathie von Menschen zu gewinnen, indem Sie in einigen Bereichen als bedürftig erscheinen.
3. Geben Sie vor, etwas nicht zu verstehen, um die Hilfe anderer zu gewinnen.
4. Handeln Sie so, als ob Sie Hilfe brauchen, damit die Menschen Ihnen helfen.
5. Tun Sie so, als wüssten Sie weniger als es der Fall ist, damit Sie einen unangenehmen Auftrag vermeiden können.

In der Eignungsdiagnostik werden Impression Management-Techniken auch als eine Fähigkeit diskutiert, die in manchen Berufen (wie z. B. im Verkauf oder bei Verhandlungen) eine durchaus wünschenswerte Eigenschaft beinhalten und dazu beitragen, Ziele zu erreichen (Marcus et al. 2019). Prosoziale Formen der Selbstdarstellung (sich beliebt machen, beispielhaftes Verhalten vorleben) korrelieren zudem positiv mit charismatischem Führungsstil, der sich als Prädiktor von effektiver Führung erwies. Allerdings bleiben übertreibende Impression Management-Techniken nur so lange erfolgreich, wie sie nicht faktisch überprüft werden (z. B. die Qualifikation und Erfahrung oder die Belastbarkeit des Netzwerkes, das jemand mitbringt) bzw. sich nicht herausstellt, dass Versprechen nicht eingehalten werden können, Unwahrheiten, Einschüchterungsversuche oder Schuldzuweisungen eingesetzt werden, um das eigene Selbstbild zu retten, oder dass z. B. die suggerierte Hilfsbedürftigkeit nur darauf ausgelegt war, eine unangenehme Aufgabe loszuwerden.

Daher sollten wir ein Bewusstsein für Impression Management-Taktiken entwickeln, um diesen einerseits mit einer kritischen Distanz und fundierten Fragen begegnen zu können, und um uns andererseits mit einer inneren Unabhängigkeit davor zu wappnen, jemandem zu gutgläubig «auf den Leim zu gehen». In ihrer malignen Ausprägung können Selbstdarstellungstechniken auch manipulative Formen annehmen wie z. B. die wissentliche Beschönigung von Tatsachen oder die bewusste Verstellung und Täuschung anderer.

Impression Management oder authentische Selbstdarstellung?

Im Arbeitsleben kommt man häufig nicht umhin, sich selbst darzustellen, um unbekannten Personen zu vermitteln, wer man ist und was man kann. In neueren Forschungsansätzen wird den Impression Management-Techniken die «authentische Selbstdarstellung» als Konzept gegenübergestellt, die impliziert, dass sich jemand so darstellt, wie es dem eigenen Selbstkonzept entspricht. Dabei beinhaltet unser Selbstkonzept immer zwei Komponenten: a) eine realistische Selbstwahrnehmung, die das eigene Wirken und die Wirkung auf andere im Fremdbild/Selbstbildabgleich und durch Feedback- und Reflexionsprozesse faktisch absichert, und wiedergibt «wie man ist», sowie b) wie man sich gerne sehen möchte oder wirken will, was dann wiederum das eigene Handeln in die angestrebte Richtung beeinflusst. Dadurch enthält jede Selbstdarstellung auch den möglicherweise noch nicht vollständig umgesetzten Teil des «besseren Selbst», d. h. eine Information darüber, wohin man mit seinem Handeln strebt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.