
Durchsetzungsstark und erfolgreich

Nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch im alltäglichen Leben unterscheiden sich durchsetzungsstarke von durchsetzungsschwachen Menschen. Die einen gehen der Konfrontation aus dem Weg aus Angst aufzufallen oder um einen Konflikt zu vermeiden und ärgern sich später. Bei manchen siegt einfach die Trägheit: warum sich über Kleinigkeiten aufregen? Aber im Nachhinein stört es sie doch, dass sich mal wieder jemand an der Kasse vorgedrängelt hat, sie mal wieder alleine versuchten, den Kinderwagen und sieben Einkaufstüten die Treppen zur U-Bahn hinunterzuschleppen, weil der Aufzug außer Betrieb ist und keiner der Passanten auf die Idee kommt, zu helfen.

Üben Sie Durchsetzungsstärke im Alltag

Sie bekommen im Restaurant einen zugigen Tisch nahe der Tür zugewiesen, obwohl noch andere Tische frei sind? Die Suppe, die Ihnen serviert wird, ist lauwarm? Sie beschweren sich nicht, sondern löffeln laue Suppe im zugigen Ambiente? Sie wollen schließlich nicht unangenehm auffallen? Im Kino rascheln die Zuschauer vor Ihnen lautstark mit Chipstüten, wenn es gerade spannend wird, und kommentieren den Film an allen passenden und unpassenden Stellen? Sie sagen nichts?

Experten-Tipp: Durchsetzungsstärke für den Beruf trainieren

Nur wer im Alltag Durchsetzungsstärke zeigen kann, ist in der Lage, dies auch im Job umzusetzen.

Lassen Sie sich Dinge, die Ihnen zu weit gehen, nicht gefallen. Sie müssen nicht am Katzentisch sitzen oder sich den Genuss des Kinofilms ruinieren lassen. Weisen Sie ruhig, aber bestimmt darauf hin, dass Sie lieber an einem anderen Tisch sitzen würden, dass Sie den Film gerne genießen möchten. Oftmals ist es einfach Unachtsamkeit und gar kein böser Wille der anderen und ein kleiner Hinweis genügt meist, um den Missstand zu beheben. Begegnen Sie den Situationen freundlich und vielleicht mit einer Portion Humor. Es geht nicht darum, mürrisch durch die Welt zu ziehen und alle zu maßregeln. Es ist aber wohl Ihre Aufgabe, sich nicht alles gefallen zu lassen, was Sie stört, wenn Sie Ihre Durchsetzungsstärke ausbauen wollen. Wer im Alltag den kleinen Herausforderungen nicht durchsetzungsstark begegnet, wird sich schwer tun, im Berufsalltag als durchsetzungsstark zu gelten. Schließlich geben Sie Ihre Persönlichkeit nicht an der Garderobe Ihres Unternehmens ab.

Übung: Reagieren Sie durchsetzungsstark

Welche Alltagssituationen, die Sie in letzter Zeit erlebt haben, fallen Ihnen ein, in denen Sie sich hätten durchsetzungsstärker zeigen können? Wie haben Sie reagiert? Wie hätten Sie durchsetzungsstärker reagieren können? Die folgende Tabelle bietet Platz für Ihre Eintragungen.

Situation	Ihre Reaktion	Mögliche durchsetzungsstarke Reaktion
Situation 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Situation 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Situation 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Verwechseln Sie Durchsetzungsstärke nicht mit Machtausübung

Die meisten Dinge im Leben betreiben wir unbewusst. Die Strategie, wie wir uns durchsetzen, ist in der Regel kein geplantes, also bewusstes Vorhaben, sondern ein unbewusster Prozess.

Training 1: Durchsetzungsstärke durch Macht – ein gefährliches Vorhaben?



Der folgende Test gibt Ihnen Aufklärung darüber, wie Sie Durchsetzungsstärke erlangen. Sie erfahren, ob Sie eher mit Macht oder mit Einfluss agieren. Beantworten Sie bitte folgende Fragen:

1. In Meetings

Frage	Ja	Nein
Überzeugen Sie durch schlagkräftige Argumente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragen Sie die anderen nach deren Erfahrung und Meinung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lassen Sie abweichende Meinungen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrachten Sie abweichende Meinungen als Informationsquelle und damit nützlichen Beitrag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trauen sich die anderen, Ihnen zu widersprechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Ergebnis</p> <p>Wenn Sie die obigen Fragen verneint haben, welches ist Ihre Strategie? Wie verhalten Sie sich Ihren Kollegen bzw. Mitarbeitern gegenüber, dass diese sich davor fürchten, ihre Meinungen vor Ihnen zu kommunizieren</p>	<p>Ihre Strategie</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>2. In Diskussionen</p>	
<p>Frage</p>	<p style="text-align: right;">Ja Nein</p>
<p>Kennen Sie die Interessen Ihrer Gesprächspartner?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Hören Sie Ihren Gesprächspartnern aufmerksam zu?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Gehen Sie auf deren Argumente ein?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Erfragen Sie Hintergründe Ihres Gegenübers, damit Sie dessen Argumente besser verstehen können?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Stellen Sie Ihre Meinung zur Disposition?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Versuchen Sie, Ihre eigenen Interessen mit schlagkräftigen Argumenten zu untermauern?</p>	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Ergebnis</p> <p>Wenn Sie die obigen Fragen verneint haben, wie setzen Sie sich durch, ohne schlagkräftige Argumente vorzubringen? Wie ist Ihr Gesprächsverhalten?</p>	<p>Ihre Strategie</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 40px; width: 100%;"></div>

Sollten Sie sich bei der Beantwortung dieser Fragen unsicher sein, fragen Sie doch einmal Ihre Gesprächspartner, ob sie von Ihren Argumenten überzeugt sind.

Lösung 1: Durchsetzungsstärke durch Macht – ein gefährliches Vorhaben?

Wenn Sie in diesem Test bei einem oder sogar mehreren Punkten „nein“ angekreuzt haben, sollten Sie wachsam sein. Sie versuchen, Ihre Interessen durchzusetzen, ohne die Belange und Interessen Ihres Gegenübers zu berücksichtigen. Dadurch laufen Sie Gefahr, sich „Gegner“ zu schaffen. Sie nutzen nicht die Stärken und Erfahrungen Ihrer Gesprächspartner.

Mit welchem Verhalten fördern Sie Ihre Durchsetzungsstärke?

Schritt 1: Fragen Sie regelmäßig nach Feedback und Rat

Das bedeutet nicht nur, dass Sie sich Feedback und Rat für schon erledigte Dinge einholen. Binden Sie bereits in der Planung andere mit ein. Erbitten Sie Anregungen und Erfahrungsberichte. Fragen Sie nach Wünschen und Befürchtungen, bevor Sie etwas tun.

Wenn Sie nachträglich um Feedback bitten, sollten Sie im Hinblick auf die Zukunft nach Verbesserungsvorschlägen fragen: „Was lief gut, was sollte man nächstes Mal verbessern?“ Auf diese Weise werten Sie Ihr Gegenüber auf und erhalten wichtige Hinweise. Sie machen Ihre Mitarbeiter und Kollegen zu Partnern, die Unterstützung geben.

Schritt 2: Üben Sie „aktives Zuhören“

Geben Sie mit eigenen Worten wieder, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat. Dadurch zeigen Sie ihm, dass Sie ihn richtig verstanden haben und können besser Bezug nehmen auf seine Interessen.

Schritt 3: Stellen Sie offene Fragen

Offene Fragen ermöglichen einen breiteren Rahmen, Ihnen zu antworten. Sie beginnen mit folgenden Fragewörtern: wann? was? wie? welche? wo? oder wer? Ihr Gesprächspartner kann nicht – wie es bei geschlossenen Fragen möglich ist – nur mit ja oder nein darauf antworten. Beispiele für offene Fragen:

- „Wie denken Sie darüber?“, oder
- „Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?“

Mit Hilfe dieser Fragetechnik erfahren Sie viel über Ihre Mitmenschen und können deren Interessen und Erfahrungen auch für sich selbst nutzen. Sie lernen Ihr Gegenüber besser kennen und einschätzen. Sie können eventuelle Bedenken und Einwände Ihrer Gesprächspartner besser ausräumen und gewinnen auf diese Weise auch Skeptiker für sich.

Expertentipp: Darauf sollten Sie beim Formulieren von Fragen achten

1. Stellen Sie Ihre Fragen so, dass deren Beantwortung nicht nur für Sie, sondern auch für den Mitarbeiter interessant und bereichernd ist.
2. Formulieren Sie Ihre Fragen wertneutral.
3. Fragen Sie in knappen Worten.
4. Geben Sie bei ungewöhnlichen Fragen eine Begründung dafür, warum Sie fragen.
5. Machen Sie eine Pause, wenn Sie etwas gefragt haben; lassen Sie Ihrem Partner Zeit zum Nachdenken.

- 6. Stellen Sie nicht mehrere Fragen auf einmal.
- 7. Seien Sie in Frage-Antwort-Sequenzen als Fragender aktiv, indem Sie die Fragefolgen durch Informationen und persönliche Einschätzungen bereichern, damit beim Gesprächspartner nicht der Eindruck eines Verhörs entsteht.

Der Unterschied zwischen Macht und Einfluss

Durchsetzungsstärke zeigt sich in der Fähigkeit, sich Gehör zu verschaffen und andere, speziell in kontroversen Auseinandersetzungen, überzeugen zu können. Diese Fähigkeit basiert auf einer Kombination aus Kompetenz (fachlich und sozial) sowie der Art des Auftretens (Selbstsicherheit, Vertrauenswürdigkeit, Tauglichkeit als Identifikationsfigur, Umgang mit Situationen und Mitmenschen).

Genauer differenziert gibt es noch eine initiierte Form der Durchsetzungsstärke, die auf soziales oder hierarchisches Gefälle zurückzuführen ist (Arbeitsplatz, Familie). In diesem Fall kann man allerdings nicht mehr von Kompetenz sprechen. Diejenigen, z. B. in hohen Führungspositionen, denen in Meetings niemand widerspricht, weil darauf eine Entlassung folgen würde, halten sich in der Regel auch für durchsetzungsstark, sie beziehen diese Stärke jedoch vor allem aus ihrer Position. In diesem Fall handelt es sich um Durchsetzungsstärke durch Machtausübung. Demgegenüber bedeutet Durchsetzungsstärke durch Einflussnahme, die Interessen des Gegenübers mit zu berücksichtigen – letztendlich also für die Umsetzung beidseitiger Interessen einzutreten.

Art der Durchsetzungsstärke	Ergebnis
Durchsetzungsstärke durch Einflussnahme = fachliche und soziale Kompetenz	nachhaltige Durchsetzungsstärke und Einflussnahme
Durchsetzungsstärke durch Machtausübung = initiierte Form von Durchsetzungsstärke	situative Durchsetzungsstärke; bei Wegfallen der Einwirkungsgrundlage entfällt die Durchsetzungskraft

Es besteht ein fundamentaler Unterschied zwischen mächtig bzw. machtvoll sein und Machtausübung. Ist das Erstere lediglich ein Zustand, handelt es sich bei Machtausübung um eine Aktion und zwar gegen die Interessen des beteiligten Gegenübers. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Machtausübung in einer Zweierbeziehung stattfindet, intern in einem Unternehmen, extern zwischen Unternehmen und seinen Kunden oder auf einer politischen Bühne.

Wann immer Menschen aufeinandertreffen, finden soziale Interaktion und soziale Einwirkung statt. In diesem Zusammenhang ist der Gegenspieler von Macht nicht Ohnmacht, sondern Einfluss. Sobald wir es also mit menschlichem Kontakt zu tun haben, nehmen wir entweder Einfluss aufeinander oder wir üben Macht aus.

Diese soziale Einwirkung findet auf der Basis bestimmter Einwirkungsgrundlagen und Einwirkungstaktiken statt. Dazu zählen beispielsweise Belohnung, Bestrafung und Zwang, aber auch Information oder Position. Einige der Einwirkungsgrundlagen eignen sich besser zur Machtausübung, andere zur Einflussausübung; man spricht deshalb von unterschiedlichen Macht- und Einflussanteilen, die diesen Grundlagen innewohnen. Bei der Machtausübung werden die eigenen Interessen gegen die des Gegenübers durchgesetzt. Im Gegensatz dazu findet Einflussnahme unter Einbeziehung der Interessen des anderen statt. In der folgenden Tabelle finden Sie eine Reihe bekannter Einwirkungsgrundlagen und -taktiken, die Folgen für Ihre Durchsetzungsstärke haben. Nicht alle sind jedoch empfehlenswert.

Einwirkungsgrundlagen und -taktiken	Beispiele	Konsequenzen
Information	Sie haben mehr Informationen über die Entscheidungskriterien für die Vergabe eines Auftrags als B. Sie werden beide zu einem Pitch eingeladen. Sie haben durch diese Information bessere Voraussetzungen, den Auftrag zu bekommen und werden Ihre Präsentation bzw. Ihr Angebot danach richten.	Durch mehr Information haben Sie einen Vorsprung, den Sie in entscheidenden Momenten zu Ihrem Vorteil ausspielen können.
Belohnung	„Wenn Sie meine Interessen mit unterstützen, erhalten Sie eine Gewinnbeteiligung.“	Vorsicht: Durch diese Form von Durchsetzung haben Sie Ihr Gegenüber nicht zwangsläufig inhaltlich überzeugt, sondern nur situativ für Ihre Interessen „gekauft“.
Appelle an die Moral	„Wenn Sie mich nicht unterstützen, werde ich untergehen, das können Sie doch nicht machen!“	Vorsicht: In diesem Fall haben Sie Ihr Gegenüber nicht überzeugt, sondern emotional unter Druck gesetzt und damit erpresst.
Die eigenen Wünsche darlegen	„Ich benötige in diesem Projekt folgende Unterstützung ...“	Hier setzen Sie sich aktiv für Ihre Bedürfnisse ein. Wenn Sie schlagkräftige Argumente glaubwürdig darstellen können, haben Sie beste Chancen, sich durchzusetzen.

Einwirkungs- grundlagen und -taktiken	Beispiele	Konsequenzen
Kompromiss- bereitschaft	„Ich komme Ihnen hier gerne entgegen, wenn Sie mir diesen Wunsch erfüllen.“	Vorsicht: Dies kann ein Kuhhandel sein, wenn Ihr Gesprächspartner Ihnen ausschließlich entgegenkommt, weil Sie handeln, aber nicht überzeugen.
Ausweichen; vor vollendete Tatsachen stellen	„Guter Gedanke, aber hier müssen wir folgendermaßen vorgehen ...“	Vorsicht: Hier zeigen Sie, dass Sie nicht bereit sind, über andere Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Es besteht die Gefahr, dass die anderen nicht mitziehen.
Erinnerung an einen zu erwidernden Gefallen	„Erinnern Sie sich an meine Unterstützung letzte Woche? Dieses Mal bitte ich Sie um einen Gefallen.“	Vorsicht: In diesem Fall haben Sie Ihr Gegenüber nicht überzeugt, sondern emotional unter Druck gesetzt und damit erpresst.
Einbindung in Planungs- und Entscheidungs- prozesse	„Welche Erfahrungen und Lösungsvorschläge haben Sie?“	Mit diesem Vorgehen geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeiten mitzugestalten. Das erhöht die Motivation. Hier sollte sich derjenige durchsetzen, der die besten Argumente hat und diese überzeugend darstellen kann. Dies erhöht die Effektivität. Allerdings Vorsicht vor endlosen Debatten.
Expertenwissen und Erfahrungswerte	„Die Erfahrung hat gezeigt, dass folgender Weg die besten Ergebnisse erzielt ...“	Sie glänzen mit Ihrem Wissen und überzeugen dadurch; Bedenkenträger werden überzeugt.
Kooperieren mit anerkannten Persönlichkeiten	„In Kooperation mit Prof. Dr. XX ...“	Erhöht Ihre Glaubwürdigkeit.
Anweisungen erteilen	„Sie müssen bis 15.10. folgende Dinge erledigt haben ...“	Vorsicht: Aufgrund Ihrer hierarchischen Stellung wird der Angesprochene Ihre Anweisungen erledigen. Sie haben ihn aber nicht zwangsläufig überzeugt.