

Gianna Possehl/Frank Kittel/Tiziana Bruno/Gregor Adamczyk

Sich durchsetzen

2. Auflage

Toptitel zum
Sonderpreis

HAUFE.

Sich durchsetzen

**Gianna Possehl, Frank Kittel,
Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk**

**Haufe Gruppe
Freiburg-München**

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-05234-1
ePUB: ISBN 978-3-648-05235-8
ePDF: ISBN 978-3-648-05236-5

Bestell-Nr.: 00387-0002
Bestell-Nr.: 00387-0101
Bestell-Nr.: 00387-0151

Gianna Possehl / Frank Kittel / Tiziana Bruno / Gregor Adamczyk

Sich durchsetzen

2. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Anne Lennartz

Satz: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: fgb, freiburger grafische Betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort	10
Teil 1: Sich durchsetzen	13
Wie Sie den ersten Buchteil optimal nutzen	15
Test: Schätzen Sie Ihre eigene Durchsetzungsstärke ein	15
Durchsetzungsstark und erfolgreich	18
Üben Sie Durchsetzungsstärke im Alltag	18
Verwechseln Sie Durchsetzungsstärke nicht mit Machtausübung	19
Durchsetzung mit dem richtigen Führungsstil	25
Der Persönlichkeitsstil	30
Self-Fulfilling-Prophecy	37
Trainieren Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit	39
Was Ihnen die Transaktionsanalyse bietet	39
Nachrichtenquadrat: Vorbereitung von Meetings und Diskussionen	46
Riemannsches Relativitätsmodell: Schätzen Sie den Gesprächspartner ein	49
Pacen und Leadern: die Gesprächspartner spiegeln und führen	54
Die Moderationsmethode TALK	57
Überzeugen Sie mit der richtigen Ausdrucksweise	61
Durch Gliederung Klarheit schaffen	68
Sprechtechniken: Mit der Stimme Stimmung machen	70
Die Körpersprache unterstützt Ihre Durchsetzungsstärke	79
Die Macht der nonverbalen Kommunikation	79
Gesprächspartner einschätzen – Körpersprache verstehen	85

Durchsetzungsstark im beruflichen Alltag	90
Aktives Zuhören	90
Wechseln Sie die Perspektive	92
Selbsteinschätzung – Fremdwahrnehmung	93
Ziele erkennen und definieren	95
Lernen Sie Grenzen zu setzen	99
Durchsetzungsstärke beim Delegieren	102
Gegen notorische Neinsager durchsetzen	105
Bleiben Sie kompromissbereit	107
Der Auftritt im richtigen Outfit	108
Durchsetzungsstark in Meetings und Besprechungen	111
Durchsetzungsstark am Telefon	114
Durchsetzungsstark reden und präsentieren	118
Strategien gegen Fouls und Abseitsfallen	122
Mit Nervosität umgehen	122
Einen Blackout souverän überwinden	126
Stressige Situationen meistern	127
Entwickeln Sie Authentizität	130
Der Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern	132
Gehen Sie gegen Mobbing vor	135
Ziehen Sie Bilanz: Wie steht es um Ihre Durchsetzungsstärke?	139
Nehmen Sie Ihre Erfolge wahr	139
Sind Sie unabhängig von der Meinung anderer?	140
Ausblick	142
Großer Wissenstest	145

Teil 2: Sich durchsetzen – Szenen aus dem Berufsalltag	153
Die Muhammad–Ali–Strategie	155
Dialog 1: Frau Meissner, den Kaffee bitte!	155
Dialog 2: Bitte keine Experimente!	157
Dialog 3: Ultramarin wie Ihr Pullover	159
Dialog 4: Frau Engel, Sie sind ein Engel!	160
Dialog 5: Meine Lasagne wird kalt!	162
Dialog 6: Nein, und Sie wissen genau, warum!	164
So setzen Sie sich durch	165
Fakten und Hintergründe	168
Die Kleine–Prinz–Strategie	171
Dialog 1: Ich kann Ihre Gedanken lesen	171
Dialog 2: Hühnchen rupfen mit Herzog	173
Dialog 3: Sonne, Pizza und Esel	174
Dialog 4: Ich war es	176
So setzen Sie sich durch	178
Fakten und Hintergründe	180
Die Sunnyboy–Strategie	186
Dialog 1: Wieland unter Feuer	186
Dialog 2: Wieland lächelt trotzdem	188
Dialog 3: Herzog und die Karre im Dreck	189
Dialog 4: Herr Herzog geht auf	191
So setzen Sie sich durch	192
Fakten und Hintergründe	194
Die Vorhang–auf–Strategie	199
Dialog 1: Ich bin nicht Uma Thurmann	199
Dialog 2: Sie sind unser Mann!	201

Dialog 3: Das weiße Kaninchen	202
So setzen Sie sich durch	204
Fakten und Hintergründe	207
Die Strategie des achten Geschworenen	212
Dialog 1: Kalkulierbare Risiken?	212
Dialog 2: Sie wissen, wie ich Sie schätze	214
Dialog 3: Friss oder stirb 1	215
Dialog 4: Friss oder stirb 2	217
So setzen Sie sich durch	219
Fakten und Hintergründe	221
Die Courage-Strategie	227
Dialog 1: Masern oder Läuse?	227
Dialog 2: Wir sind keine Sozialeinrichtung!	229
Dialog 3: Kurz und schmerzlos	231
Dialog 4: Ich möchte gerne mit Ihnen reden	233
So setzen Sie sich durch	234
Fakten und Hintergründe	236
Die Kleine-Welt-Strategie	239
Dialog 1: Hübsche Bluse	239
Dialog 2: Karottenkuchen	241
Dialog 3: Zwei Jammerlappen zu Mittag	242
Dialog 4: Tue Gutes und rede darüber	244
So setzen Sie sich durch	245
Fakten und Hintergründe	247
Die Madonna-Strategie	250
Dialog 1: Die Tücken der Technik	250
Dialog 2: Herzog und der Change	252

Dialog 3: Herzog und der Change 2	253
Dialog 4: Der launische Kunde	255
Dialog 5: Der launische Kunde 2	256
So setzen Sie sich durch	257
Fakten und Hintergründe	259
Die Trickser-Strategie	265
Dialog 1: Kurka im Kreuzfeuer	265
Dialog 2: Herzog auf der Kanzel	266
Dialog 3: Herr Wild in der Therapeutenfalle	268
So setzen Sie sich durch	270
Fakten und Hintergründe	271
Stichwortverzeichnis	277
Weitere Literatur	283
Die Autoren	285

Vorwort

Sicher ist es Ihnen auch schon einmal so ergangen: Sie kommen aus einem Meeting und haben für Ihre gute und durchdachte Idee keine Unterstützung erfahren. Sie bekamen in der Diskussion einfach keinen Fuß auf den Boden. Sie wurden erdrückt von Gegenargumenten und Bedenken und schließlich legte man Ihren Vorschlag ad acta. Kein zufriedenstellendes Ergebnis und sicher kein schönes Erlebnis. Wahrscheinlich können Sie im Nachhinein noch nicht einmal festmachen, woran es lag, dass Sie sich nicht durchsetzen konnten.

Durchsetzungskraft hat viele Gesichter: Ihr unangenehmstes ist die Ellenbogenmentalität. Doch die Vorlauten und Rücksichtslosen sind nur scheinbar die Gewinner, ihre Siege sind oft nur kurzfristig. Durchsetzungsfähigkeit im langfristigen und positiven Sinne bedeutet: Die eigenen Stärken kennen und sie auch zeigen, die eigenen Ziele kennen – und sie auch verwirklichen!

Echte Durchsetzungsstärke setzt sich aus vielen unterschiedlichen Elementen zusammen: Ein souveränes Auftreten, eine positive Ausstrahlung, Schlagfertigkeit, Humor und manchmal auch Courage gehören dazu. Aber auch die Fähigkeit, anderen Menschen zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen und die Signale der anderen richtig zu deuten, spielt eine wichtige Rolle. Und manchmal bedeutet Durchsetzungskraft auch, sich einem Gegner zu stellen und den Kampf aufzunehmen!

Dieses Buch wird Sie auf vielfältige Weise dabei unterstützen, Ihre Durchsetzungsstärke auszubauen. Durchsetzungsstärke ist ein unerlässliches Mittel, damit Sie langfristig in Ihrem Berufsleben zufriedenstellende Ergebnisse erhalten. Dazu erlernen Sie viele kleine und große Tricks und Strategien.

Durchsetzungsstarke Menschen vereinen drei Dinge in sich: eine sichere Ausstrahlung durch ein gelungenes, reflektiertes Auftreten, das nötige Einfühlungsvermögen, um die jeweilige Situation und den Gesprächspartner richtig einschätzen zu können, sowie eine genaue Vorstellung von den Zielen, die sie erreichen wollen.

Mit Hilfe vieler Übungen und Aufgaben trainieren Sie im ersten Teil dieses Buches auf allen diesen Ebenen:

- Sie erwerben das nötige Handwerkszeug und die Reflexionsfähigkeit, um Ihre Durchsetzungsstärke in Meetings und Diskussionen nachhaltig zu verbessern.
- Sie erhalten ein breites Sortiment an Wissen, wie Sie Durchsetzungsstärke erlernen. Hierbei geht es beispielsweise um den gezielten Einsatz von Körpersprache, um Gesprächstechniken, den Umgang mit Einwänden und schwierigen Gesprächspartnern ebenso wie um das klare Strukturieren von Meetings und Diskussionen.

Alle dargestellten Inhalte sind über Jahre hinweg in der Praxis erprobt worden. Die Erfahrungen aus vielen Trainings und Beratungsgesprächen sind eingeflossen.

Im zweiten Teil des Buches geht es um die Analyse verschiedener Szenen aus der beruflichen Alltagsrealität. Wir machten uns auf die Suche nach vorbildlichen Durchsetzungsstrategien. Wir brachen auf zu einer Reise durch die Weltliteratur und durch die Welten des Sports, des Pops und der Traumfabrik Hollywood. Und wir wurden fündig: beim Boxer Muhammad Ali, bei der Sängerin Madonna, beim Dichter William Shakespeare und bei vielen anderen. Sie alle haben sich auf bewundernswerte Art und Weise in ihrer Zeit und in ihrem Leben durchgesetzt. Die besten Elemente ihrer Strategien haben wir für Sie zusammengestellt.

Teil 1: Sich durchsetzen

Wie Sie den ersten Buchteil optimal nutzen

Bevor Sie mit der Lektüre der einzelnen Kapitel beginnen, sollten Sie erst einmal den nachfolgenden Test durchführen. Mit seiner Hilfe können Sie einschätzen, wie es zum jetzigen Zeitpunkt um Ihre Durchsetzungsstärke und Überzeugungskraft steht. Eine erneute Auswertung derselben Testfragen am Ende des Trainings dient zur Überprüfung Ihrer Lernerfahrungen. Sie können dann entscheiden, welche Aspekte für Sie erledigt sind und um welche Sie sich weiterhin kümmern sollten.

In jedem Kapitel erhalten Sie neben relevanten Sachinformationen, hilfreichen Tipps und Übungen sowie weitere Tests, anhand derer Sie Ihr jeweils neu erworbenes Wissen prüfen können. Sie sollten die Kapitel chronologisch durcharbeiten, können aber bei speziellen Fragestellungen auch mit den Abschnitten beginnen, die Sie besonders interessieren, denn jeder lässt sich unabhängig von den übrigen für sich nutzen.

Viele der Übungen können Sie auch im alltäglichen Leben anwenden und ihre Wirkung austesten, bevor Sie sich damit auf das berufliche Terrain begeben. Seien Sie offen für Veränderungen und überprüfen Sie Ihre bisherigen Verhaltensmuster. Beobachten Sie das Verhalten Ihrer Kollegen, Ihrer Vorgesetzten. Sie werden sehen: Sie können eine Menge dabei lernen und es wird Ihnen Spaß machen, sich weiterzuentwickeln!

Test: Schätzen Sie Ihre eigene Durchsetzungsstärke ein

Der folgende Test gibt Ihnen Aufschluss darüber, wie gut es Ihnen gelingt, sich in Meetings und Diskussionen durchzusetzen. Bitte nehmen Sie Ihr Verhalten und Ihre Empfindungen in den letzten drei Veranstaltungen als Grundlage für Ihre Antworten. Setzen Sie bei jeder Frage jeweils nur ein Kreuz.

Frage	sehr gut oder sehr stark	gut oder stark	weniger gut bzw. stark	schlecht oder schwach
1. Wie gut war Ihr subjektives Bauchgefühl nach den Meetings und Diskussionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie stark haben Sie sich in den Meetings und Diskussionen eingebracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie selbstsicher haben Sie sich empfunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wie positiv sind Sie an die Themen herangegangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wie gut (aufmerksam) haben die anderen Teilnehmer Ihnen zugehört?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wie gut konnten Sie mit Einwänden der anderen umgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wie gut konnten Sie mit Kritik der anderen Teilnehmer umgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wie konstruktiv haben Sie selbst Ihre Kritik, Bedenken und Einwände geäußert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Wie sehr wurden Ihre Kritik, Bedenken und Einwände beim Ergebnis bedacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wie stark haben Sie die anderen Teilnehmer akzeptiert und wertgeschätzt, auch wenn Sie inhaltlich mit Ihnen nicht übereinstimmten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wie stark fühlten Sie sich von den anderen Teilnehmern wertgeschätzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wie stark haben Sie Ihre Anliegen und Interessen eingebracht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Wie verständlich haben Sie Ihre Interessen und Anliegen präsentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wie gut haben Sie die anderen Teilnehmer überzeugen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage	sehr gut oder sehr stark	gut oder stark	weniger gut bzw. stark	schlecht oder schwach
15. Wie stark haben Sie mit eigenen Argumenten die Ergebnisse beeinflussen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Wie sehr haben Sie bewusst die nonverbale Kommunikation der anderen Teilnehmer wahrgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Wie sehr haben Sie selbst nonverbale Kommunikation bewusst eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Wie gut konnten Sie sich mit den Ergebnissen aus den Meetings und Diskussionen identifizieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Wie sehr werden die Konsequenzen aus den Meetings und Diskussionen für Sie einen Gewinn darstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung

Haben Sie insgesamt fünf oder mehr Kreuze bei den rechten beiden Spalten („weniger stark“ und „schwach“) eingesetzt, sollten Sie grundsätzlich an Ihrer Kommunikationsfähigkeit arbeiten, damit Sie die Voraussetzung für Durchsetzungsstärke erlangen. Am besten beginnen Sie gleich mit dem ersten Kapitel und erarbeiten sich einen Überblick über das Thema. Im zweiten Kapitel finden Sie alles Wissenswerte über Kommunikation. Die Feinheiten zum Thema Durchsetzungsstärke erlernen Sie dann in den Kapiteln 3 bis 6, die Sie am besten chronologisch durcharbeiten.

Haben Sie insgesamt weniger als fünfmal die rechten beiden Spalten angekreuzt, besitzen Sie grundsätzlich eine gute Voraussetzung für Durchsetzungsstärke und sollten diese nun ausbauen und gezielt nutzen. Sie können das Buch punktuell durcharbeiten: Greifen Sie sich die für Ihre Situation passenden Kapitel bzw. Abschnitte heraus.

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

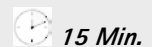
Welche Alltagssituationen, die Sie in letzter Zeit erlebt haben, fallen Ihnen ein, in denen Sie sich hätten durchsetzungsstärker zeigen können? Wie haben Sie reagiert? Wie hätten Sie durchsetzungsstärker reagieren können? Die folgende Tabelle bietet Platz für Ihre Eintragungen.

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?



15 Min.

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"/>

Ergebnis	Ihre Strategie	
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	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
2. In Diskussionen		
Frage	Ja	Nein
Kennen Sie die Interessen Ihrer Gesprächspartner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hören Sie Ihren Gesprächspartnern aufmerksam zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehen Sie auf deren Argumente ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfragen Sie Hintergründe Ihres Gegenübers, damit Sie dessen Argumente besser verstehen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie Ihre Meinung zur Disposition?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versuchen Sie, Ihre eigenen Interessen mit schlagkräftigen Argumenten zu untermauern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnis	Ihre Strategie	
Wenn Sie die obigen Fragen verneint haben, wie setzen Sie sich durch, ohne schlagkräftige Argumente vorzubringen? Wie ist Ihr Gesprächsverhalten?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	

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.

Durchsetzung mit dem richtigen Führungsstil

Führung gibt es überall dort, wo eine Gruppe von Menschen (also zwei oder mehr Personen) zusammenkommt und gemeinsam etwas planen, entscheiden, erreichen oder schaffen möchte. Das ist nicht nur auf die Berufswelt zu beziehen. Schon in unserer Kindheit gab es Führungspersönlichkeiten: Als Baby und Kleinkind waren wir Mamas und Papas Führungsqualitäten ausgeliefert, aber wir kamen schnell dahinter, wie man sich durchsetzungsstark gegen diese Macht stemmen kann. Später gab es dann immer eine Hand voll Kinder auf dem Spielplatz, die wollten Fußball spielen – und den einen, der durchsetzungsstark den Ball organisierte – wie auch immer. Noch später wollte man zum ersten Mal ohne Eltern in Urlaub fahren und es gab einen Menschen, noch nicht einmal zwingend älter oder vernünftiger als wir, dem unsere Eltern genügend Führungsqualitäten bescheinigten, um uns ziehen zu lassen, wenn dieser Mensch auch ohne Eltern mitfahren durfte. Es gab Beziehungen, in denen einmal wir, einmal der andere die Richtung angaben: Welchen Film schauen wir, in welche Wohnung wollen wir ziehen? Oft haben wir uns auch in der Führung abgewechselt, haben Erfahrungen gesammelt, wie es sich anfühlt, den Ton anzugeben oder einfach zu folgen.

Expertentipp: Führung im Berufsleben

Im Berufsleben setzt der Begriff Führung voraus, dass es mindestens zwei Ebenen gibt, die zueinander in Relation stehen. Und grundsätzlich wird Führung als eine Überordnung des Führenden gegenüber dem Geführten definiert.

Wie nun diese Führung wahrgenommen und ausgefüllt wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Der Führungsstil hängt unter anderem zusammen mit der Persönlichkeit des Führenden, aber auch mit der Unternehmensphilosophie, der Anzahl der Mitarbeiter, ihren Fähigkeiten und dem Engagement, also teilweise mit Faktoren, die wir beeinflussen können und anderen, die außerhalb unserer Reichweite liegen.

Welchen Führungsstil verkörpern Sie?

Der Führungsstil ist situationsunabhängig, wohin gegen Führungsmethoden und Führungsverhalten aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können. Auch kommen Führungsstile, obwohl situationsunabhängig, häufig in Mischformen vor. Deshalb existiert ein reiner autoritärer Führungsstil oder ein reiner Laisser-faire-Führungsstil nur selten.

Autoritärer Führungsstil

Die Mitarbeiter werden nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden. Es wird erwartet, dass sie Anweisungen befolgen, ohne diese zu hinterfragen. Dem Führenden obliegt die Aufgabe der Entscheidung und der Kontrolle, wohingegen der Geführte

die Aufgaben gemäß Weisung auszuführen hat. Entscheidungen werden nicht delegiert, es gibt kein Mitspracherecht. Das Verhältnis zwischen Führendem und Geführtem ist distanziert.

Patriarchalischer Führungsstil

Dieser Stil basiert auf dem Bild des männlichen Familienoberhauptes, das einen Clan, eine Familie anführt. Er kann natürlich auch von einer weiblichen Führungsperson belegt sein. Die Führungsperson manifestiert ihre Position durch Erfahrung, Reife, Wissen oder auch durch das Alter. Das Verhältnis zu den Geführten ist im Gegensatz zum autoritären Führungsstil nicht distanziert, denn der Patriarch ist als Führer auch zur Fürsorge gegenüber den Geführten verpflichtet. Im Gegenzug dazu wird Treue, Dankbarkeit und Gehorsam erwartet. Der Patriarch ist die alleinige Instanz, die Entscheidungen fällt.

Bürokratischer Führungsstil

Die Führung ist weniger an eine Person, als an eine Funktion gebunden. Es herrschen starre Hierarchien. Entscheidungskompetenzen kann es auf verschiedenen Hierarchieebenen geben, allerdings sind diese wiederum an Funktionen und Ämter gebunden. Merkmale dieses Führungsstils sind Richtlinien und Verordnungen, Stellenbeschreibungen und Dienstanweisungen. Der Mitarbeiter ist Aufgabenempfänger. Ein direkter Kontakt zu der Führung ist für untere Hierarchieebenen kaum möglich.

Informierender Führungsstil

Der Führende trifft Entscheidungen alleine, erläutert jedoch die Gründe und informiert gegebenenfalls auch über die Wege zur Entscheidungsfindung. Somit ist eine gewisse Transparenz für den Geführten erkennbar, es besteht aber keine Möglichkeit für ihn, sich in den Entscheidungsprozess einzubringen.

Beratender Führungsstil

Der Führende unterrichtet die Geführten über anstehende Entscheidungen. Die Mitarbeiter können Meinungen äußern, die Entscheidung wird jedoch letztlich von der Führungskraft gefällt. Inwieweit die Meinungen der Mitarbeiter dabei berücksichtigt werden, ist individuell verschieden.

Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil bezieht die Mitarbeiter aktiv in Entscheidungsprozesse mit ein und integriert somit die Geführten in den Führungsprozess. Entscheidungen können je nach Kompetenzbereich delegiert werden. Die Mitarbeiter tragen eine hohe Eigenverantwortung für ihren Aufgabenbereich, so kann die Fremdkontrolle durch die Führungsperson durch die Selbstkontrolle abgelöst wer-

den. Das Verhältnis zwischen Führendem und Geführten ist geprägt von Offenheit und gegenseitiger Achtung.

Laisser-faire-Führungsstil

„Laisser-faire“ kommt aus dem Französischen und bedeutet so viel wie „es geschehen lassen“. Die Mitarbeiter verfügen bei diesem Führungsstil über größtmögliche Entscheidungsfreiräume. Die Führungsperson verhält sich passiv und führt nur wenige oder keine Kontrollen aus.

Training 2: Ihr persönlicher Führungsstil



5 Min.

Finden Sie anhand der beschriebenen Führungsstile heraus, welchen Stil Sie selbst praktizieren. Reinformen der Stile sind wie gesagt selten, mehrere Angaben in der folgenden Tabelle sind also möglich. Vergeben Sie bitte insgesamt 100 Punkte.

Verschiedene Führungsstile	Punkte
Autoritärer Führungsstil	<input type="text"/>
Patriarchalischer Führungsstil	<input type="text"/>
Bürokratischer Führungsstil	<input type="text"/>
Informierender Führungsstil	<input type="text"/>
Beratender Führungsstil	<input type="text"/>
Kooperativer Führungsstil	<input type="text"/>
Laisser-faire-Führungsstil	<input type="text"/>

Lösung 2: Ihr persönlicher Führungsstil

- **Autoritärer Führungsstil**

Nachteil: Ein autoritärer Führungsstil verhindert, dass die Mitarbeiter pro-aktiv werden. Durchsetzungsstärke ist aufgrund der Macht scheinbar per se gegeben, doch was hinter dem Rücken der Führungsperson passiert, verschließt sich dieser häufig. Zu groß ist die Distanz zu den Geführten. Dieser Führungsstil gilt als nicht mehr zeitgemäß.

Potenzial: Nutzen Sie das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter, um richtige Entscheidungen zu treffen. Schon Aristoteles wusste: Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile.

- Patriarchalischer Führungsstil

Nachteil: Da der Patriarch anders als beim autoritären Führungsstil versucht, die Geführten von der Richtigkeit seiner Entscheidungen zu überzeugen, sie aber dennoch nicht mit einbezieht, fühlen sich die Mitarbeiter oft als unmündige Familienmitglieder. Eigenmotivation kann hier schlecht gedeihen.

Potenzial: Behalten Sie die familiäre Atmosphäre bei, aber akzeptieren Sie, dass Sie nicht allwissend sind und dass Sie lernfähig sind. So steigern Sie die Eigenmotivation und Ihre Durchsetzungsstärke wird weniger als Diktat, denn als weiser Entschluss angesehen.

- Bürokratischer Führungsstil

Nachteil: Der Mitarbeiter empfängt Anweisungen und hat einen kleinen, durch seine Arbeitsplatzbeschreibung festgelegten Handlungsspielraum. Strikte Hierarchien und Abläufe lassen wenig Eigeninitiative bei den Mitarbeitern zu. Durchsetzungsstärke wird als Mittel zur Befehlserteilung angesehen. Gerade in großen Unternehmen, die bürokratisch geführt sind, herrscht oft eine unpersönliche Stimmung und Entscheidungen werden eher murrend ausgeführt, denn „Die da oben wissen sowieso nicht, was läuft“.

Potenzial: Fordert die Struktur oder die Größe Ihres Unternehmens einen bürokratischen Führungsstil, so sehen Sie es als Pluspunkt, dass es klare Aufgabeverteilungen und Kompetenzen gibt, da die Struktur sonst schnell unübersichtlich werden würde. Versuchen Sie aber Transparenz zu schaffen und den Mitarbeitern dadurch einen Einblick in die Politik des Unternehmens zu gewähren. So kann Ihre Durchsetzungsstärke als positiv gewertet werden und nicht als reine Befehlserteilung.

- Informierender Führungsstil

Nachteil: Indem Sie die Beweggründe für Ihre Entscheidungen offenlegen und sich der Diskussion stellen, ist viel Durchsetzungsstärke vonnöten, denn womöglich findet sich nicht jeder in Ihren Entscheidungen wieder. Unzufriedene Mitarbeiter können bei diesem Führungsstil eine langatmige Diskussion anzetteln und versuchen, Ihre Entscheidung wieder infrage zu stellen.

Potenzial: Stellen Sie sich der Diskussion und legen Sie sich vorher stichhaltige Argumente zurecht. In einem Unternehmen kann nicht allen individuellen Bedürfnissen nachgegangen werden. Häufig sind Kompromisse die Lösung, die für alle Beteiligten am besten tragbar ist. Wenn Sie dies vermitteln können, stärken Sie nicht nur die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Sie sensibilisieren sie auch dafür, in größeren Zusammenhängen zu denken.

- Beratender Führungsstil

Nachteil: Fordern Sie bei den Mitarbeitern keinen Input zu Entscheidungen ein, wenn Sie später nicht das nötige Feedback geben können, sonst besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter fühlen wie der Esel, dem man eine Karotte vor die Nase bindet, die er doch nie erreichen kann.

Potenzial: Natürlich wird nicht jeder Input qualifiziert oder tauglich sein, aber dennoch sollten Sie auf den Prozess der Entscheidungsfindung eingehen und die von Ihnen gefällte Entscheidung erläutern (siehe informierender Führungsstil).

- Kooperativer Führungsstil

Nachteil: Infolge des Austausches mit den Geführten stellt sich der Führende der Kritik. Dies kann eine Herausforderung darstellen, wenn Sie darauf nicht vorbereitet sind.

Potenzial: Durch den Austausch zwischen Führendem und Geführten sowie die hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter ist die Eigenmotivation ebenfalls hoch. Jeder sollte bereit sein, vom anderen zu lernen, dann entsteht für alle Beteiligten eine win-win-Situation. Untermauern Sie Ihre Durchsetzungsstärke durch Kompetenz und Lernbereitschaft.

- Laissez-faire-Führungsstil

Nachteil: Ein Schiff ohne Steuermann kommt schnell vom Kurs ab. Da keine klare Führung besteht, ist es für die Führungsperson schwer, den Kurs zu bestimmen, wenn ein Sturm aufkommt. Mit einem plötzlichen Kurswechsel in Sachen Führung kommen die an Entscheidungsfreiheit gewöhnten Mitarbeiter schwer klar.

Potenzial: Vielleicht arbeiten Sie in einem Unternehmen, in dem es schlecht wäre, zu starre Regeln einzuführen, weil diese beispielsweise das kreative Potenzial der Mitarbeiter einschränken könnten. Sorgen Sie dennoch dafür, dass Regeln eingehalten werden und setzen Sie Ihre Durchsetzungsstärke eher im Sinne der Moderation ein.

Expertentipp: Was Ihre Durchsetzungsstärke unterstützt

Offenheit, Kommunikation und Eigenmotivation der Mitarbeiter sind wichtige Grundpfeiler für die langfristige und glaubwürdige Durchsetzungsstärke von Führungspersönlichkeiten.

Durchsetzungsstärke ist nicht automatisch gleichzusetzen mit einem konservativen oder autoritären Führungsstil. Im Gegenteil: Wer es schafft, durch seinen Führungsstil den Mitarbeitern Freiräume zu gewähren, in denen sie sich entfalten und wachsen können, unterstützt die Eigenmotivation der Mitarbeiter, das höchste Gut eines Unternehmens. Wer mehr Stimmen als die eigene bei Entscheidungsprozessen