

# **7 Tipps für ein besseres Durchsetzungsvermögen im Berufsalltag**

*Gehaltsverhandlungen, Mitarbeiterführung, Teamwork,  
Geschäftspartnerschaften - viele Situationen im Arbeitsalltag  
erfordern Durchsetzungskraft. Wir geben Tipps*

von **Mark Breuer**

**akademie.de**

**akademie.de asp GmbH & Co. Betriebs- & Service KG**

Schlüterstr. 16, 10625 Berlin

Tel: (030) 61655-0 Fax: (030) 61655-120

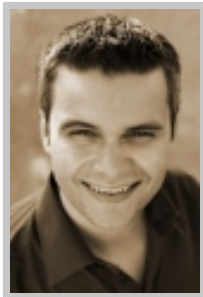
<http://www.akademie.de> E-Mail: [info@akademie.de](mailto:info@akademie.de)

**Online auf [akademie.de](http://www.akademie.de):**

<http://www.akademie.de/wissen/besseres-durchsetzungsvermoegen>

## Über den Autor

### Mark Breuer



Mark Breuer ist Online-Marketing-Spezialist und arbeitet seit zehn Jahren in der Branche. Er führt ein kleines Unternehmen mit fünf Mitarbeitern, das Webprojekte wie [Enerdream](http://www.enerdream.de)<sup>1</sup> oder [Jasella.de](http://www.jasella.de)<sup>2</sup> erstellt hat.

In seinen Aufgabenbereich fallen die Suchmaschinenoptimierung, Texterstellung und zum Teil auch Programmierung. Als Ausbilder gehört es auch zu seinen Aufgaben, Mitarbeiter zu schulen und wichtige Inhalte zu vermitteln. Sein Unternehmen betreut u. a. auch Online-Magazine, wie z. B. das "[Abendmode Magazin](http://www.abendkleid4you.de)<sup>3</sup>" und das "[Stevia Magazin](http://www.stevia-zuckerersatz.de/)<sup>4</sup>".

- 
- 1) <http://www.enerdream.de>
  - 2) <http://www.jasella.de>
  - 3) <http://www.abendkleid4you.de>
  - 4) <http://www.stevia-zuckerersatz.de/>

## Über akademie.de

akademie.de bietet **Praxis-Wissen**<sup>5</sup> in Form von Artikeln, ausführlichen Ratgebern, verständlichen Anleitungen und praxiserprobten Mustervorlagen.

Bei uns finden Sie Beiträge zu über 2.400 Einzelthemen: von Existenzgründung bis Umsatzsteuervoranmeldung, von Marketing bis Forderungsmanagement, von Soft Skills bis digitale Bildbearbeitung - und noch viel mehr.

An unseren **Online-Workshops**<sup>6</sup> können Sie bequem von jedem Rechner mit Internetzugang aus teilnehmen: von Experten angeleitet, mit persönlichem Feedback, bei freier Zeiteinteilung.

Testen Sie akademie.de zwei Wochen lang **kostenlos**<sup>7</sup>!

## Nutzungshinweise und Copyright: Was darf ich mit diesem Text machen?

Sie dürfen unsere Texte, Bilder, Programmcodes und Musterdateien speichern und für Ihren eigenen Gebrauch ausdrucken und nutzen.

Dagegen dürfen Sie unsere Inhalte nicht vervielfältigen, veröffentlichen oder als Unterrichtsmaterial o.ä. nutzen. Verstöße gegen das Urheberrecht können teuer werden. Besser: einfach fragen - per E-Mail: [service@akademie.de](mailto:service@akademie.de)<sup>8</sup> oder Telefon: (030) 616 55 - 0.

---

5) <http://www.akademie.de/>

6) <http://www.akademie.de/online-workshops>

7) <https://www.akademie.de/user/mitglied-werden>

8) <mailto:service@akademie.de>

# 7 Tipps für ein besseres Durchsetzungsvermögen im Berufsalltag

*Gehaltsverhandlungen, Mitarbeiterführung, Teamwork, Geschäftspartnerschaften - viele Situationen im Arbeitsalltag erfordern Durchsetzungskraft. Wir geben Tipps*

*Gehaltsverhandlungen, Mitarbeiterführung, Teamwork, Geschäftspartnerschaften - viele Situationen im Arbeitsalltag erfordern Durchsetzungskraft, um die eigenen Interessen oder die Interessen Ihres Unternehmens erfolgreich vertreten zu können. Was tun, wenn es mit dem Durchsetzungsvermögen hapert? Wie kann man lernen, sich durchzusetzen? Was steckt eigentlich hinter dieser Fähigkeit? Auf diese Fragen wollen wir hier Antworten geben - einfach und praxisbezogen.*

## **Was ist Durchsetzungsvermögen?**

Durchsetzungsvermögen ist die Fähigkeit, die eigene Meinung, Vorstellung oder Idee gegen Widerstand zu verteidigen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Sinnvolles Durchsetzungsvermögen besteht allerdings nicht darin, die eigene Meinung auch gegen jede Logik und mit aller Gewalt durchzusetzen. Vielmehr müssen Sie im Alltag die schwierige, aber wichtige Balance zwischen Nachgeben und Durchsetzen bewahren. Es geht nicht nur darum, Durchsetzungsvermögen an sich zu erlernen, Sie müssen auch die Fähigkeit haben, von Fall zu Fall zu entscheiden, ob es sinnvoll ist, sich durchzusetzen oder nicht.

Für ein Unternehmen bedeutet ein ausgewogenes Durchsetzungsvermögen der Mitarbeiter immer einen Gewinn an Wettbewerbsfähigkeit. Für Sie persönlich bedeutet ein gutes Durchsetzungsvermögen im Arbeitsalltag die Möglichkeit, Ihre eigenen Talente und Fähigkeiten auch wirklich in Ihr Unternehmen einzubringen. Das Resultat sind beruflicher Erfolg und mehr Zufriedenheit.

## **Durchsetzungsvermögen im Arbeitsalltag**

Im beruflichen Alltag ist Durchsetzungsvermögen von entscheidender Bedeutung - und zwar in ganz unterschiedlichen Situationen:

- Für die Mitarbeiterführung:

Ein gute Führungskraft erkennt man an ihrem ausgewogenen Durchsetzungsvermögen. Ein Chef oder eine Chefin muss selbstverständlich die eigenen Vorstellungen und Ziele in die Realität umsetzen können. Er oder sie sollte aber kein "knallharter Knochen" sein, die Mitarbeiter durch Rang und Rhetorik übertrumpfen und jedes Nachgeben als Niederlage ansehen, denn das zerstört die Motivation der Mitarbeiter. Genauso wenig darf ein Chef "harmoniesüchtig" sein, unfähig dazu, klare Forderungen zu stellen und, wenn nötig, unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Chef sein bedeutet, Auseinandersetzungen auch als Chance auf Fortschritt zu sehen.

Wenn der Chef sich durchsetzen kann, aber mit Maß, wirkt sich das auf das Betriebsklima und die Kreativität der Mitarbeiter immens positiv aus: Kritikgespräche mit Mitarbeitern werden wirkungsvoller, Aufgaben und Arbeiten werden effektiver delegiert, aber auch Lob und Anerkennung werden deutlicher überbracht.

- Im Umgang mit Geschäftspartnern:

Auch im Umgang mit Geschäftspartnern ist die Fähigkeit entscheidend, erfolgreich die eigenen Interessen zu vertreten - aber auch hier ist Ausgewogenheit gefragt. Der Erfolg einer Geschäftspartnerschaft misst sich auf Dauer daran, dass *beiden* Unternehmern ein Vorteil in ihrer Geschäftstätigkeit entsteht, also eine "Win-Win-Situation" zustandekommt.

Dazu sind meist Verhandlungen erforderlich, schließlich sind Preise, Lieferzeiten und ähnliches auszuhandeln - idealerweise so, dass beide Seiten mit der Vereinbarung zufrieden sind. Im Zweifel kommt es aber darauf an, die eigenen Interessen hartnäckig zu verfolgen, weil der Geschäftspartner ja auch seine eigenen Interessen im Blick hat. In solchen Momenten ist Durchsetzungsvermögen gefragt.

Die Herausforderung besteht darin, die Verhandlungspunkte, die für das eigene Unternehmen von entscheidender Wichtigkeit sind, hartnäckig zu verteidigen, ohne dabei den Geschäftspartner vor den Kopf zu stoßen. Kompromisse und Entgegenkommen in weniger wichtigen Verhandlungspunkten ist unumgänglich. Ein guter Geschäftsmann geht noch einen Schritt weiter: Er behält von Anfang an die Interessen des Geschäftspartners im Blick und versucht, diese so weit wie möglich zu erfüllen, ohne dabei die eigenen Interessen aus dem Auge zu verlieren.

- Bei der Arbeit im Team:

Echte Innovationen werden in aller Regel von Teams erarbeitet. Je besser die Zusammenarbeit des Teams, desto besser das Ergebnis. Wenn Teammitglieder ständig "untergebuttert" werden, gehen dadurch oft entscheidende Ideen verloren. Teammitglieder, denen es an der Fähigkeit mangelt, in passenden Situationen nachzugeben, können umgekehrt eine Gruppe zu stark dominieren und dadurch den Ideenreichtum einschränken und andere Teammitglieder demotivieren.

Ein guter Teamleiter mit ausgeprägten Führungsqualitäten ist notwendig, um ein Team zusammenzuhalten. Er bremst die dominanteren Mitarbeiter und fördert die zurückhaltenden Mitarbeiter, so dass alle Ideen einfließen können. Teil seiner Führungsaufgabe ist es also auch, das Durchsetzungsvermögen "schwacher" Teammitglieder zu fördern.

### **Kleine Checkliste zur Selbstprüfung: "Wie steht es mit meinem Durchsetzungsvermögen?"**

Wahrscheinlich sagt Ihnen Ihr Bauchgefühl recht genau, ob es Ihnen an Durchsetzungsvermögen mangelt oder nicht. Im folgenden Schnelltest können Sie dies jedoch anhand konkreter Fragen beantworten. Antworten Sie bitte möglichst spontan, ohne lange nachzudenken:

#### **Aufgabe: Fragen zur Selbsteinschätzung**

- Nehme ich mich selbst genauso ernst wie andere Menschen?
- Komme ich angemessen zu Wort, wenn es in Gruppendiskussionen oder -gesprächen um Themen geht, über die ich Bescheid weiß?
- Bin ich in Konfliktsituationen in der Lage, die eigene Meinung auch bei lautem Widerstand ruhig und sachlich darzulegen, ohne vorschnell nachzugeben?
- Bringe ich meine Ideen ein ohne Angst vor Ablehnung oder verzichte ich manchmal darauf, Vorschläge zu machen, weil ich damit rechnen, sowieso keinen Erfolg zu haben?
- Bin ich in der Lage, spontan vier Stärken meiner Persönlichkeit aufzuzählen?
- Kann ich Lob und Anerkennung akzeptieren und mich darüber freuen, ohne mich in der Reaktion unwillkürlich klein zu machen oder abzuwiegeln?

Die Auswertung der Selbstprüfung ist denkbar einfach: Je weniger Fragen Sie mit einem klaren "Ja!" beantworten konnten, desto schlechter können Sie sich durchsetzen.

Die gute Nachricht: Es liegt in Ihrer Hand, das zu ändern. Sie können Ihr Durchsetzungsvermögen stärken. Dazu wollen wir im nächsten Abschnitt sieben Ratschläge auflisten, die Sie gut im Alltag anwenden können.

Seien Sie dabei bitte geduldig mit sich, Veränderungen an der eigenen Persönlichkeit brauchen einfach Zeit. Es ist dabei besser, in Monaten als

in Tagen zu denken: Sie müssen geduldig und beständig an den eigenen Schwächen arbeiten.

## 7 Tipps für ein gutes Durchsetzungsvermögen

Betrachten wir ein Beispiel:

### **Beispiel:**

Sie haben als Einkäuferin oder Einkäufer in einem kleineren Betrieb die Aufgabe, hochwertige Rohstoffe und Werkzeuge zu einem möglichst guten Preis-Leistungs-Verhältnis einzukaufen. Ihr Abteilungsleiter hat bereits ein Mitarbeitergespräch angekündigt, bei dem Ihre Ziele für das nächste Quartal festgelegt werden sollen. Sie sollen sich im Vorfeld Gedanken machen, welches Ziel angemessen sein könnte.

Sie möchten selbstverständlich diese Chance nutzen und Ihrem Chef zeigen, das Sie selbst in der Lage sind, sich ein vernünftiges Ziel zu setzen - und dieses auch angemessen vor ihm zu verteidigen.

Natürlich müssen Sie bei einer derartigen Aufgabenstellung viele verschiedene Dinge beachten. Wir wollen uns aber nun auf die Details konzentrieren, in denen es auf gutes Durchsetzungsvermögen ankommt.

#### • **Tip 1: Realistische und erreichbare Ziele anstreben**

Ziele sind von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht realistisch sind. Wenn Sie gerade Ihre Ausbildung beendet haben und direkt das Ziel anstreben, Geschäftsführer zu werden, wird Sie selbst das beste Durchsetzungsvermögen nicht zum Erfolg führen.

Ebenso unrealistisch wäre es zum Beispiel, als Einkäufer eines Kleinbetriebes bei Preisverhandlungen mit einem Zulieferer, den niedrigsten Einkaufspreis aller Zeiten in der Branche erreichen zu wollen. Das Ziel ist unerreichbar hoch gesteckt. Tatsächlich scheitern viele Menschen in ihrem Leben nicht an mangelndem Durchsetzungsvermögen, sondern an den falschen Zielen.

Suchen Sie sich also ein erreichbares, aber anspruchsvolles Ziel. Es sollte weder zu hoch noch zu niedrig gesteckt sein. Sie sollten es als anspruchsvolle Herausforderung empfinden, aber nicht als "Mount Everest". Außerdem spielen taktische Erwägungen eine Rolle: Sie sollten darauf achten, dass das Erreichen des Ziels zumindest größtenteils in Ihrer Hand liegt und dass der Erfolg gut messbar ist.

Bezogen auf unser Beispiel: Das Ziel anzustreben, als Einkäufer die durchschnittlichen Einkaufspreise im nächsten Quartal um zwei Prozent

zu senken, ist wesentlich besser, als bei mindestens drei Zulieferern zum Kunden des Monats gewählt zu werden.

Man könnte fast sagen, der erste Tipp besteht darin, sich gegen das eigene Bauchgefühl durchzusetzen - zumindest dann, wenn es nach unerreichbaren Zielen strebt, die durch den Verstand gefiltert und korrigiert werden müssen.

- **Tipp 2: Durch vernünftige Argumente überzeugen**

Sie haben sich also ein erreichbares Ziel gesteckt - Sie wollen im nächsten Quartal die durchschnittlichen Einkaufspreise um zwei Prozent senken. Nun gilt es, Ihren Chef durch vernünftige Argumente davon zu überzeugen. Zu einem guten Durchsetzungsvermögen gehört eine gut durchdachte Kommunikation. Sie müssen sich im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Argumente einen Sachverhalt am besten unterstützen. Meistens ist es besser, zwei oder drei Hauptargumente gut vorzutragen, als das Gegenüber mit einer Fülle an vielen kleinen Argumenten zu überschütten, die schlecht untermauert sind.

Die Hauptargumente sollten durch Fakten unterstützt werden, die vernünftig und nachvollziehbar sind. Zum Beispiel: *"Wir haben letztes Jahr in demselben Quartal unsere Einkaufspreise um 1,6 % gesenkt",* und *"Ich habe ein Dutzend Zulieferer ausgemacht, bei denen wir durch größere Abnahmemengen Mengenrabatt erhalten können."*

So bauen wir uns eine Argumentationskette auf, um uns in unserer Zielsetzung durchzusetzen. Sie beantwortet in logischer Reihenfolge die entscheidenden Fragen: *Welches* Ziel schlage ich vor? *Warum* schlage ich dieses Ziel vor? *Wie* habe ich vor, das Ziel zu erreichen?

- **Tipp 3: Das richtige Auftreten - es fängt schon mit der Körperhaltung an**

Sie haben Ihr Ziel, Sie haben sich ausreichend vorbereitet und Sie wissen, was Sie sagen wollen. Während Sie sich auf dem Weg zum Abteilungsleiter befinden, machen wir uns noch einige Gedanken über Ihr Auftreten - ein Punkt, der häufig unterschätzt wird. Denn die innere Haltung eines Menschen wird unbewusst über viele kleine Signale nach außen übertragen.

Eine unsichere Haltung ist genau so schlecht wie eine allzu sichere. In beiden Fällen wird es schwerer, sich durchzusetzen, da beides keine echte Souveränität signalisiert. Sie sollten dem Abteilungsleiter nicht suggerieren, dass Sie zwar nach außen so tun, aber innerlich von Ihrem Ziel nicht wirklich überzeugt sind.

- Signale für Unsicherheit sind zum Beispiel: Blick auf den Boden, Verlegenheitslächeln, mit dem Kugelschreiber herumspielen, die Hände nervös reiben, sich klein machen, die räumliche Distanz zum Chef groß halten



- Signale für Übersicherheit sind zum Beispiel: anstarren, arroganter Blick, ruckartige Bewegungen, sich größer machen, Kopf und Nase hoch erheben, die räumliche Distanz zum Chef minimieren
- Signale für Souveränität und Selbstsicherheit: häufiger, aber nicht ununterbrochener Blickkontakt, Gesichtsausdruck der Situation angepasst, ruhige und kontrollierte Gesten, aufrechte Haltung, Kopf gerade nach vorne gerichtet, ruhig stehen, Füße ein wenig auseinander, beim Sitzen die Sitzfläche ausfüllen ohne zu wippen, angenehme räumliche Distanz zum Chef halten

Kommt Ihnen Ihr eigenes Auftreten angesichts der beschriebenen Signale als zu unsicher oder übersicher vor? Seien Sie bitte nicht entmutigt. Auch Top-Manager und Führungspersonen arbeiten jahrelang an entsprechenden Techniken und Persönlichkeitsmerkmalen.

Ohnehin macht es wenig Sinn, wenn Sie versuchen, nur die Signale der Unter- oder Übersicherheit abzustellen. Es ist für Ihr Durchsetzungsvermögen wesentlich wichtiger, die innere *Haltung* zu korrigieren, die dann nach außen durchschlagen wird. Wie Sie das tun können, zeigt der nächste Tipp.

- **Tipp 4: Den richtigen Ton treffen**

Das kennen Sie sicher aus eigener Erfahrung: Für den Gesprächsausgang ist nicht nur die Inhaltsebene entscheidend, die Beziehungsebene, also die zwischenmenschliche Beziehung zwischen zwei oder mehreren Menschen während eines Gesprächs ist oft noch viel wichtiger.

Deshalb ist es wichtig, dass wir durch eine positive innere Haltung die Beziehungsebene für das Gespräch mit Ihrem Abteilungsleiter stärken. Wie funktioniert das?

Betrachten Sie Ihr Gegenüber immer als gleichwertig, auch wenn er oder sie in der Abteilungshierarchie unter oder über Ihnen steht. Lassen Sie die Hierarchie nicht in Ihr Verhalten gegenüber jemandem einfließen. Wer es schafft, Untergebenen wie Vorgesetzten mit Respekt, aber ohne Unterwürfigkeit gegenüberzutreten, wird viel leichter in Gesprächen einen guten Ton treffen.

Das bedeutet in Bezug auf unser Gespräch, dass wir zwar die Weisungsbefugnis unseres Abteilungsleiters respektieren, aber deswegen trotzdem unsere eigene Meinung vertreten. Durchsetzungsvermögen bedeutet, die eigenen Interessen beharrlich zu vertreten - aber ohne egozentrisch zu werden, also gleichzeitig fair auf den anderen einzugehen. Wir sollten uns bemühen, freundlich und respektvoll mit dem Chef zu sprechen, Kritik genauso souverän wie Lob entgegenzunehmen - und auch dem Chef gegenüber Lob und Kritik zu äußern, wo es sinnvoll ist - aber eben auf angemessene Art.

- **Tip 5: Aussagen klar und deutlich**

Sie haben sich also bis jetzt ein realistisches Ziel gesetzt, vernünftige Argumente überlegt sowie eine ausgeglichene innere Haltung aufgebaut, die sich in Ihrer Körpersprache und Ihrem Sprechverhalten zeigt. Nun sind Sie bei Ihrem Abteilungsleiter angekommen und setzen sich zum Gespräch zu ihm.

Jetzt gilt es, während des Gesprächs klare, deutliche Aussagen zu überbringen. Schwammige Formulierungen erzeugen Missverständnisse und signalisieren Unsicherheit. Aussagen wie: *"Vielleicht müssten in nächster Zeit die Einkaufspreise reduziert werden, wenn es sich irgendwie ermöglichen lässt"* oder *"Eventuell könnte man darüber nachdenken, ob wir versuchen sollten, die Einkaufspreise zu senken"*, werden Ihren Chef nicht wirklich beeindrucken.

Formulieren Sie kurze Sätze und treffen Sie deutliche Aussagen. Benutzen Sie dabei nicht absichtlich Fremdwörter, um gebildet zu erscheinen, bleiben Sie natürlich. Treffen Sie zunächst eine Aussage und unterstützen Sie diese unmittelbar durch ein Argument, wie zum Beispiel: *"Ich möchte mir das Ziel stecken, im nächsten Quartal unsere durchschnittlichen Einkaufspreise um 2 % zu senken. Dass wir im Vorjahr eine Kostensenkung um 1,6 % erreicht haben, zeigt, dass 2 % durchaus realistisch sind."* Im ersten Satz treffen wir die Grundaussage, die im zweiten Satz argumentativ gestützt wird.

Die logische Argumentation macht es Ihrem Gegenüber praktisch unmöglich, Ihre Aussage einfach wegzuwischen. Möglicherweise möchte Ihr Abteilungsleiter trotzdem ein anderes Ziel für Sie festlegen, was als Vorgesetzter natürlich auch sein gutes Recht ist. In jedem Fall aber haben Sie Ihre Kompetenz bereits durch Ihr professionelles Auftreten und Argumentieren bewiesen.

- **Tip 6: Positive Formulierungen bauen auf**

Sie entscheiden durch Ihre Ausdrucksweise, ob Sie Ihren Chef eher auf die Nachteile und negativen Aspekte Ihres Vorschlags aufmerksam machen oder ob Sie die Vorteile klar herausstellen. Das hat durchaus eine entscheidende Wirkung auf die Emotionen des Gegenübers. Versetzen Sie sich bitte bei den nachfolgenden Beispiel-Aussagen in Ihre Chefs und überlegen Sie, welcher Satz der folgenden Satzpaare besser auf Sie wirken würde:

- *"Ich weiß nicht, ob eine Kostensenkung von 1,6 % des Vorjahres zu übertreffen ist."* oder *"Ich werde genau durchkalkulieren, ob die Kostensenkung von 1,6 % des Vorjahres zu übertreffen ist, und Ihnen das Ergebnis mitteilen."*

- *"Bis zum Ende des nächsten Quartals ist die geplante Kostensenkung keinesfalls zu schaffen.", oder "Bis zum Ende des übernächsten Quartals wäre die geplante Kostensenkung bestimmt zu schaffen."*
- *"Ich kann Ihnen nicht versprechen, dass ich mein Quartalsziel erreichen werde." oder "Ich werde mein Bestes geben, um das Quartalsziel zu erreichen."*

Positive Aussagen erzeugen positive Emotionen und begünstigen die Zustimmung des Gegenübers. Und genau deshalb ist die Fähigkeit, positiv zu formulieren, ein wichtiges Detail für ein gutes Durchsetzungsvermögen.

- **Tipp 7: Gut zuhören ist unerlässlich**

Ein guter Zuhörer hat in Gesprächen gleich in zweifacher Hinsicht einen Vorteil: Erstens kennt er die Meinungen und Ansichten des Gegenübers und zweitens erzeugt er dadurch, dass er den Gegenüber ausreden lässt und gut zuhört, ein gutes Gesprächsklima.

Die Ansicht des Gegenübers zu kennen, hat verschiedene Vorteile in punkto Durchsetzungsvermögen. So könnte es beispielsweise während des Mitarbeitergespräches mit Ihrem Chef passieren, dass er einen Einwand bringt, wie z. B.: "Ich glaube nicht, dass Sie die Einkaufspreise im nächsten Quartal um mehr als den Vorjahreswert gesenkt bekommen."

Ein guter Zuhörer signalisiert nun zuerst Verständnis. Das heißt nicht, dass Sie in der inhaltlichen Sicht eine Übereinstimmung haben müssen, sondern vielmehr zeigen Sie Verständnis für seine Sicht der Dinge. Darüber hinaus stellt ein guter Zuhörer gezielte Fragen, um die Gründe für den Einwand herauszufinden. Also sagen Sie Ihrem Abteilungsleiter nun: "Ich kann verstehen, dass Sie das Ziel als sehr anspruchsvoll empfinden. Aus welchem Grund glauben Sie, dass ich das Ziel nicht erreichen werde?"

Ihr Abteilungsleiter antwortet: "Wie wollen Sie die durchschnittlichen Einkaufspreise um 0,4 % mehr als im Vorjahr senken, wenn doch die Wirtschaft schlechter geworden ist und unsere Lieferanten weniger Spielraum haben als letztes Jahr?" Und schon haben Sie den entscheidenden Vorteil wieder auf Ihrer Seite, denn durch die durch die Aussage des Chefs gewonnenen Erkenntnisse können Sie den Einwand entkräften.

Wichtig ist es dabei weiterhin, ruhig und sachlich zu bleiben. Vielleicht könnten Sie antworten: *"Sie haben natürlich Recht, die Wirtschaft stand im Vorjahr grundsätzlich besser. Deswegen habe ich vor, einige der Preissenkungen nicht durch reinen Preishandel, sondern durch Mengenrabatte zu erzielen."*

## Ein zweiter Selbsttest - mit Umsetzung der Regeln

Ein gesundes, ausgeglichenes Durchsetzungsvermögen ist ein Gewinn für Ihr Privat- und Berufsleben gleichermaßen. Nur so können Sie sich mit Gewicht und Standfestigkeit präsentieren. Wiederholen wir dafür noch einmal kurz die wesentlichen Punkte, die ein gutes Durchsetzungsvermögen ausmachen.

### **Aufgabe: "Kontrollfragen" zu einer selbst erlebten Situation**

Um von den gerade gegebenen Tipps wirklich profitieren zu können, müssen Sie sie auf Ihre eigene, ganz persönliche Situation beziehen.

Erinnern Sie sich an eine konkrete, möglichst typische Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der Sie sich nicht durchsetzen konnten. Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen. Antworten Sie selbstkritisch und ehrlich, aber ohne Selbstvorwürfe, so objektiv wie möglich. Wenn Sie möchten, können Sie das Ganze natürlich auch für verschiedene Situationen durchspielen.

Die Fragen:

- Hatten Sie dort ein klares, realistisches und erreichbares Ziel? Welches? Wenn nicht: Was hätte Ihr Ziel sein können?

Ein realistisches Ziel besteht darin, dass die Herausforderung zwar anspruchsvoll, aber trotzdem durchaus erreichbar ist. Ein solches Ziel ist die Basis für ein sinnvolles Durchsetzen im späteren Handlungsverlauf.

- Hatten Sie gute Argumente und eine zwingende Argumentkette? Wie sah sie aus?

Eine Argumentationskette überzeugt das Gegenüber davon, dass Sie wissen, wovon Sie sprechen und dass Sie Ihren Vorschlag gut durchdacht haben. Argumente müssen möglichst einfach und logisch sein.

- Wie sind Sie aufgetreten? Wie war Ihre Körperhaltung? Wie ist Ihre Körperhaltung in solchen Situationen typischerweise? Hatten Sie Angst vor der Auseinandersetzung? War Ihnen das Gespräch von vornherein unangenehm?

Durch eine ausgeglichene Körperhaltung runden Sie das Gesamtbild ab. Stehen Sie innerlich nicht hinter Ihren Argumenten, wird das meistens sichtbar - durch eine unsichere oder übersichere Mimik.

- Wie sehr hat das Hierarchiegefälle zu dem damaligen Gegenüber Ihr Auftreten und Ihren Ton beeinflusst?

Respektvoller, freundlicher Umgangston ist für ein Gespräch mit guten Ergebnissen wichtig - aber nicht zu tief stapeln und stets im Bewusstsein der eigenen Stärken und Fachkenntnis auftreten!

- Waren Ihre Aussagen und Er widerungen damals klar und deutlich formuliert oder haben Sie versucht, zu viele Details in Ihre Aussagen zu verpacken oder sich in Nebensätzen verloren?

Klare und deutliche Aussagen signalisieren Sicherheit. Es gilt, schwammige Formulierungen zu vermeiden und Behauptungen, soweit möglich, unverzüglich durch ein Argument zu begründen.

- Haben Sie positiv formuliert oder sind Sie unbewusst in negative Darstellungsweisen verfallen?

Menschen, die andere - bewusst oder unbewusst - auf positive Aspekte blicken lassen, können sich viel leichter durchsetzen.

- Und: Haben Sie selbst dabei wirklich zugehört? Was ist Ihnen an Ihrem Gegenüber und dessen Reaktion und Motiven entgangen?

Gutes Zuhören lässt Sie verstehen, wie Ihr Gegenüber "tickt". So können Sie seine Einwände konstruktiv überwinden, anstatt sich zu ärgern oder enttäuscht zu reagieren.

### **Statt eines Fazits: Ein paar Zitate zum Thema "Durchsetzungsvermögen"**

- *"Wer seinen Willen durchsetzen will, muss leise sprechen."* (Jean Giraudoux)
- *"Zu überzeugen fällt keinem Überzeugten schwer."* (Friedrich Schiller)
- *"Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern mit den Augen die Tür zu finden."* (Werner von Siemens)
- *"Kann der Blick nicht überzeugen, überredt die Lippe nicht."* (Franz Grillparzer)
- *"Wer eine Zeit lang gütig schien und nun, um etwas zu erreichen, hart werden will, muss es mit den gehörigen Übergängen tun und die Gelegenheiten so wahrnehmen, dass er, bevor er infolge der Veränderung seines Wesens die alten Freunde verliert, schon so viele neue gewonnen hat, dass seine Macht keine Einbuße erleidet, sonst wird er durchschaut und geht ohne Freund zugrunde."* (Niccolo Machiavelli)

#### **Literaturtipp**

Viele weitere Ideen und Erkenntnisse für mehr Durchsetzungsvermögen finden Sie in dem Buch ["Sich durchsetzen"](#)<sup>9)</sup> von Susanne Dölz und Carmen Kauffmann, Haufe-Verlag 2008, ISBN 978-3448091007, 6.90 EUR. Diesem Buch verdanke ich auch manche Anregung für diesen Beitrag.

---

9) <http://www.amazon.de/gp/product/3448091006/>