



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

Empfohlen
von



SAT.1

MINUTEN

René Borbonus

**Sich
durchsetzen**

GABAL

René Borbonus

30 Minuten

Sich durchsetzen

© 2014 SAT.1 www.sat1.de Lizenz durch ProSiebenSat.1
Licensing GmbH, www.prosiebensat1licensing.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle
Angaben ohne Gewähr. Weder der Autor noch der Verlag können
für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch ge-
machten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-95623-134-6

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Die Lizenz zum Durchsetzen	9
Das Recht auf den eigenen Standpunkt	10
Hemmungen überwinden	15
Umgang mit negativen Reaktionen	20
2. Standpunkte beharrlich vertreten	27
Aussitzen reicht nicht	28
Auf Augenhöhe kommunizieren	30
Bestimmt „Nein“ sagen	35
Pro und kontra Kompromisse	40
3. Durchsetzungskraft durch Körpersprache und Stimme	45
Durchsetzen durch Charisma?	46
Durchsetzungsstarke Körpersprache	47
Durchsetzungsstarke Stimme	55
4. Durchsetzen in Verhandlungen	61
Verkaufen ist keine Schande	62
Dem Druck standhalten	65
Das Zepter in die Hand nehmen	68

5. Durchsetzen in Härtefällen	75
Umgang mit Manipulation	76
Umgang mit Sabotage	80
Umgang mit Autorität	84
Fast Reader	86
Weiterführende Literatur	93
Der Autor	94
Register	96

Vorwort

Sich durchzusetzen heißt, für sich selbst einzustehen. Wenn wir uns durchsetzen, sind wir ganz bei uns. Deshalb ist Durchsetzungsfähigkeit mehr als eine Verhandlungsstrategie oder ein Kunstgriff für Verkäufer. Sich durchsetzen zu können ist eine Herzensangelegenheit. Oft begegne ich Menschen, denen ich mehr Durchsetzungskraft wünschen würde – Menschen mit großartigen Ideen, die wirklich etwas verändern könnten. Doch es gelingt ihnen nicht, sich Gehör zu verschaffen. Ihre Gedanken bleiben uns vorenthalten, weil sie sie nicht laut genug äußern. Und das finde ich richtig schade. Für diese Menschen habe ich dieses Buch geschrieben.

Doch es geht nicht nur um die ganz großen Ideen. Durchsetzungsfähigkeit ist eine Alltagskompetenz. Bei fast jedem Gesprächsanlass wollen wir unsere Interessen wahren, den Respekt unseres Gesprächspartners gewinnen und uns Gehör für unsere Argumente verschaffen.

Dabei können wir viel von Kindern lernen: Sie sind ungeheuer durchsetzungsfähig, weil sie keine Scheu haben, beharrlich zu bleiben. Im Laufe der Erziehung schleift sich manche kindliche Eigenschaft ab, die uns im Erwachsenenleben gute Dienste leisten könnte. Oft sind es nämlich alte Glaubenssätze, die verhindern, dass wir uns durchsetzen: „Wenn der Kuchen redet, haben die Krümel Pause!“ Kinder – je jünger, desto ausgeprägter – scheren sich nicht um Status. Ihnen stehen

nicht die Hemmungen im Wege, die uns Erwachsene oft bremsen. Sie wissen, was sie wollen. Und sie wissen auch, wie sie uns dazu bewegen, unsere Widerstände aufzugeben. Sie sind nämlich sehr gut darin, den Höhenunterschied zu den „Großen“ wettzumachen.

Dieser Ratgeber zeigt Ihnen in komprimierter Form, wie Sie anderen auf Augenhöhe begegnen und Ihre Interessen durchsetzen können. Sie erfahren, wie Sie Hemmungen überwinden und eine selbstbewusste Haltung einnehmen. Sie lernen, sich gezielt vorzubereiten, konsistent zu argumentieren und beharrlich zu bleiben, wenn Sie auf Widerstände treffen. Sie bekommen Tipps für den Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern, mit Manipulationsversuchen und mit Situationen, in denen Sie am liebsten im Boden versinken würden.

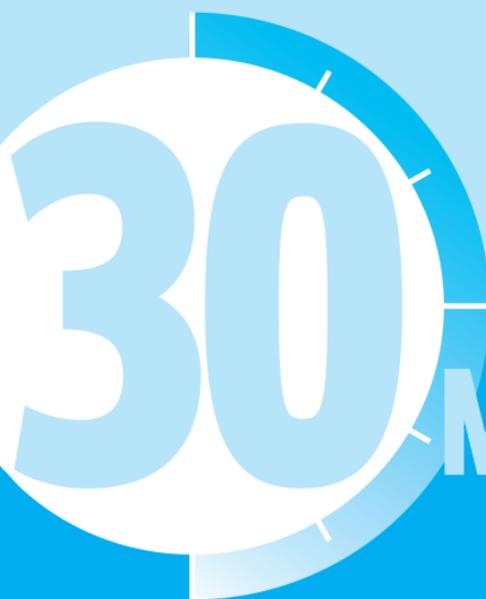
30 Minuten Sich durchsetzen unterstützt Sie bei Ihrem Ziel, auf Augenhöhe mit anderen reden zu können – ganz gleich, worum es Ihnen geht.

Kommen Sie gut an!

Ihr

René Borbonus

Mein Dank geht an die Meister der Durchsetzungskraft: Leo, Johann, Momo, Samy und Pauline. Von Euch kann ich viel lernen.



30 MINUTEN

Darf ich mich überhaupt durchsetzen?

Seite 10

Wie überwinde ich meine Hemmungen?

Seite 15

Wie gehe ich mit negativen Reaktionen auf meine Durchsetzungsfähigkeit um?

Seite 20

1. Die Lizenz zum Durchsetzen

Der Wunsch, sich durchsetzen zu können, entsteht meist in Härtefallsituationen. Durchsetzungsfähigkeit beruht jedoch auf einer selbstbewussten und konstruktiven Gesprächshaltung. Sie ist deshalb eher eine rhetorische **Kernkompetenz** als ein Werkzeug aus dem Notfallkoffer. In beruflichen genauso wie in privaten Beziehungen steht unser Durchsetzungsvermögen permanent auf dem Prüfstein. Gleichzeitig wachsen im Netzwerkzeitalter die Anforderungen an unsere sozialen Kompetenzen. Wer sich nicht behaupten kann, geht unter – wer über Leichen geht, jedoch auch. Sich durchsetzen heißt heute, die eigene Position **selbstbewusst** zu vertreten, **ohne Brücken einzureißen**.

Viele sind nicht mit der „Lizenz zum Durchsetzen“ aufgewachsen. Instinkte wie Flucht und Aggression, aber auch alte Glaubenssätze aus der Erziehung stehen einem gesunden Selbstwert und dem Aussprechen eigener Interessen im Weg. Um durchsetzungsfähiger zu werden, müssen wir zunächst instinktive Reaktionen und alte Prägungen identifizieren und überwinden.

1.1 Das Recht auf den eigenen Standpunkt

Wir haben ein natürliches Recht auf unseren eigenen Standpunkt. Schon das deutsche Grundgesetz gesteht uns in Artikel 5 das Recht auf freie Meinungsäußerung zu – wie in jeder echten Demokratie. Dieses Recht gilt nicht nur für Journalisten, Politiker und Ihren Chef, sondern für jeden von uns, jederzeit.

Es gibt also keinen vernünftigen Grund dafür, den eigenen Standpunkt dem eines anderen hintanzustellen.

Die Lizenz zum Durchsetzen besteht jedoch nicht in dem Recht, unsere Bedürfnisse ohne Rücksicht auf Verluste gegen andere durchzusetzen. Sondern darin, dass wir immer die Wahl haben: In jeder Situation können wir **bewusst entscheiden**, wie wir uns verhalten – ob wir nach vorn gehen oder uns zurückhalten. Welche von beiden Varianten uns leichter fällt, ist vor allem eine Frage der persönlichen Prägung.

Passives Verhalten

Viele Menschen haben als Kinder gelernt, dass Zurückhaltung ein **Gebot der Höflichkeit** sei. Ihnen wurde beigebracht, dass man in Konflikten passiv bleiben sollte. **Leitsätze** wie „Man haut nicht zurück, wenn man provoziert wird“ und „Das musst du aushalten!“ sind aus dem christlichen Gebot abgeleitet, auch die andere Wange hinzuhalten, wenn man angegriffen wird. Ein Beispiel:

Mutter: „Geh jetzt endlich raus und hilf deinem Vater, die Garage aufzuräumen!“

Sohn: „Wieso muss ich helfen, wenn meine Schwester fernsehen darf?“

Mutter: „Deine Schwester hat mir vorhin schon beim Abwaschen geholfen. Mädchen helfen im Haushalt und Jungs helfen bei der Männerarbeit. So gehört sich das nun mal!“

Das Argument der Mutter ist manipulativ: Sie suggeriert ihrem Sohn, dass es ein höheres Regelwerk gibt, an das man sich zu halten habe – ob man das nun richtig findet oder nicht. Sie redet ihrem Sohn ein, dass das gewünschte Verhalten alternativlos sei, wenn er als guter Sohn gelten wolle.

Die Mutter hätte sich auch auf positive Weise durchsetzen können, indem sie verständnisvoll, aber beharrlich nach dem Prinzip „**kaputte Schallplatte**“ argumentiert, ihre Forderung also in ähnlicher Form wiederholt:

Sohn: „Wieso muss ich helfen, wenn meine Schwester fernsehen darf?“

Mutter: „Ich verstehe, dass du das unfair findest. Ich möchte trotzdem, dass du jetzt deinem Vater in der Garage hilfst.“

Aufgrund ihrer Prägung durch Glaubenssätze fällt es vielen „woherzogenen Kindern“ später schwer, ihre Bedürfnisse gegen die anderer zur Geltung zu bringen. Insbesondere in einer neuen Umgebung, zum Beispiel einem neuen Team oder einem neuen Unternehmen,

werden diese Hemmungen schnell zu einer Bürde: Im Zweifel behalten passive Menschen lieber die eigene Meinung für sich oder gehen einem Konflikt aus dem Weg – aus dem Bedürfnis heraus, sich gut zu integrieren. Ihr Wunsch nach Harmonie kann ein **selbstbewusstes Auftreten** mit allerlei Anfechtungen hemmen:

- Sich durchzusetzen, ist egoistisch.
- Wer sich durchsetzt, macht sich unbeliebt.
- Es ist unhöflich, zu widersprechen.
- Ich muss alles tun, worum ich gebeten werde.

Menschen, die sich in der Kommunikation vorrangig passiv verhalten, neigen dazu, sich selbst und anderen gegenüber ihre Wünsche und Ziele zu zaghaft zu vertreten oder sogar ganz zurückzuhalten. In Konflikten stecken sie um des lieben Friedens willen schon mal zurück und räumen einer ungetrübten Beziehung den Vorrang ein.

Aggressives Verhalten

Wer bei der Kommunikation automatisch in die dominante Rolle geht, hat es scheinbar leichter, sich durchzusetzen. Viele aggressive Kommunikatoren haben früh gelernt, dass man **sich den Erfolg nehmen** muss. Sie warten in Gesprächen nicht ab, wohin die Reise gehen wird, sondern wollen die **Richtung selbst bestimmen** und erwarten von anderen, dass diese sich unterordnen. Seine innere Stimme flüstert dem aggressiven Typ keine Anfechtungen ein, sondern treibt ihn zum Handeln an.

Es gibt viele Gründe, warum Menschen eine Tendenz zu aggressivem Verhalten entwickeln:

- aggressive Vorbilder (z. B. Eltern);
- geringes Selbstbewusstsein, das auf jedes Problem mit Ängsten reagiert;
- Erfolgserlebnisse durch aggressives Verhalten in der Vergangenheit;
- Ausbleiben von negativen Rückmeldungen, weil andere sich eingeschüchtert fühlen.

Aggressiven Gesprächspartnern fällt es leicht, für ihre Wünsche und Ziele einzustehen. In der Kommunikation ergreifen sie stets die **Initiative**. Dabei fehlt es ihnen allerdings oft an **Empathie**: Sie haben weniger Hemmungen, sich ihren Vorteil auch auf Kosten anderer zu verschaffen – ohne dass ihnen das immer bewusst wäre. Sie nehmen sich, was sie wollen, vernachlässigen dabei jedoch die Beziehungsebene.

Der durchsetzungsfähige Stil

Die Darstellung des passiven und des aggressiven Typs ist natürlich vereinfacht; selten kommt einer der beiden Typen in Reinform vor. Um herauszufinden, wie Sie Ihr Durchsetzungsvermögen steigern können, ist es sinnvoll, dass Sie zunächst Ihr **eigenes Verhalten beobachten** und einschätzen.

Passive und aggressive Typen stoßen (je nach Ausprägung) auf unterschiedliche Hürden bei ihrem Versuch, ihre Ziele und Wünsche erfolgreich durchzusetzen.

Wer sich eher passiv verhält, lässt sich leichter einschüchtern und überlässt Entscheidungen lieber anderen. Aggressive Typen fallen mit der Tür ins Haus und erzeugen damit Abwehrreaktionen bei ihren Mitmenschen. Sie wirken oft verletzend, manipulativ oder ignorant.

Die Zielstellung für beide muss letztlich eine Kommunikation auf Augenhöhe sein. Sie gelingt am besten durch eine Synthese beider Stile: den **durchsetzungsfähigen Stil**. Er beruht darauf, dass Sie Verantwortung für Ihr Verhalten übernehmen und bereit sind, Entscheidungen unabhängig von der Reaktion anderer selbst zu treffen.

Auch wer durchsetzungsfähig kommuniziert, nimmt Rücksicht auf die Bedürfnisse und Erwartungen anderer. Die Entscheidung, ob wir uns ihnen anschließen oder nicht, fällt jedoch bewusst und sachlich begründet – nicht aus einer unterwürfigen oder dominanten Haltung heraus. Wenn wir anderen zutrauen, für sich selbst die richtige Entscheidung zu treffen, müssen wir diese Konsequenz auch für uns selbst ziehen. Dann können wir **situationsbedingt entscheiden**, wie wir uns verhalten, anstatt uns von Glaubenssätzen oder Manipulationsversuchen treiben zu lassen.

Ein positiv-durchsetzungsfähiger Stil bietet folgende Vorteile gegenüber einem ausgeprägt passiven oder aggressiven Stil:

- Beziehungen sind nicht von Konflikten, Ängsten und Ablehnung geprägt.

- Das Vertrauen in die Fähigkeit, die Situation zu meistern, ermöglicht ein entspanntes Auftreten.
- Das Verhalten in der jeweiligen Situation wird nicht durch frühere Konflikte oder negative Erfahrungen geprägt, sondern durch die Zielstellung.
- Die Selbstsicherheit wächst, weil der Wunsch nach Bestätigung nicht mehr die entscheidende Triebfeder im Gespräch ist.
- Die gefühlte Notwendigkeit, sich über andere zu stellen, erübrigt sich bei durchsetzungsfähigem Auftreten.
- Der durchsetzungsfähige Stil ermöglicht uns Beziehungen, in denen wir ganz wir selbst sein können und uns nicht mehr verstellen oder unterwerfen müssen.

Ob Sie Ihre Wünsche und Ziele durchsetzen können, hängt davon ab, wie Sie sich im Gespräch verhalten. Instinktiv verhalten wir uns tendenziell immer gleich, nämlich entsprechend unserer Prägung und unseren früheren Erfahrungen. Durchsetzungsfähigkeit bedeutet jedoch, jederzeit bewusst und situativ entscheiden zu können, welche Verhaltensweise jeweils förderlich ist.



1.2 Hemmungen überwinden

Wenn Sie sich durchsetzen möchten, kommen Sie nicht umhin, Hemmungen zu hinterfragen und zu überwinden.

Sowohl ausgeprägt passives als auch erkennbar aggressives Verhalten hemmen Ihre Durchsetzungsfähigkeit. Beide stehen einer konstruktiven Gesprächshaltung im Weg. Machen Sie sich deshalb vor dem Gespräch Gedanken darüber, was Ihrerseits einem konstruktiven Austausch im Weg steht. Oft liegt der Grund für mangelnde Durchsetzungskraft einfach darin, dass wir uns aufgrund unserer Prägung unserer Rechte nicht bewusst sind.

Glaubenssätze durch Rechte ersetzen

Durchsetzungsfähige Menschen pochen auf ihr natürliches Recht, jederzeit eigenständig zu entscheiden, wer sie sind und was sie tun dürfen. Wenn Ihr Gegenüber es sich nimmt und Sie nicht, haben Sie schlechte Karten. Von diesem Grundrecht der Durchsetzungsfähigkeit lassen sich viele andere Rechte ableiten. Einige davon erscheinen Ihnen vielleicht als selbstverständlich, andere hätten Sie sich möglicherweise gar nicht zugestanden. Daran können Sie zuerst arbeiten. Wann immer Sie sich unsicher fühlen: Machen Sie sich Gedanken darüber, welche Rechte Ihnen in der jeweiligen Situation zustehen.

Übung in Selbstaffirmation: grundlegende Rechte

Denken Sie darüber nach, ob Sie sich der folgenden Rechte bewusst sind. Notieren Sie sich diejenigen, mit denen Sie Schwierigkeiten haben – und ziehen Sie diese Liste zurate, wenn Sie sich unsicher fühlen.

1. Sie haben das Recht auf gleichberechtigte Behandlung.
2. Sie haben das Recht auf eine eigene Meinung.
3. Sie haben das Recht, über Ihre Zeit zu verfügen.
4. Sie haben das Recht, Forderungen zu stellen.
5. Sie haben das Recht, Fragen zu stellen.
6. Sie haben das Recht, gehört zu werden.
7. Sie haben das Recht, Fehler zu machen.
8. Sie haben das Recht, ohne Schuldgefühle „Nein“ zu sagen.
9. Sie haben das Recht, eigene Prioritäten zu setzen.
10. Sie haben das Recht, für Ihre Interessen einzutreten.
11. Sie haben das Recht, Ihre Meinung zu ändern.
12. Sie haben das Recht, zu sagen: „Das verstehe ich nicht.“
13. Sie haben das Recht, sich für Entscheidungen Zeit zu nehmen.
14. Sie haben das Recht, Informationen einzuholen.
15. Sie haben das Recht, Ihren eigenen Werten zu folgen.
16. Sie haben das Recht auf eine Privatsphäre.
17. Sie haben das Recht, sich als Mensch weiterzuentwickeln und zu verändern.
18. Sie haben das Recht, nicht die Verantwortung für die Probleme anderer zu übernehmen.
19. Sie haben das Recht, zu entscheiden, wie Sie sich in einer Situation verhalten.
20. Sie haben das Recht, sich nicht durchzusetzen.

Das richtige Timing

Ein typisches Szenario: Sie gehen nach einem unbefriedigend verlaufenen Gespräch zurück in Ihr Büro. Und

kaum haben Sie die Tür hinter sich zugemacht, fällt Ihnen ein, was Sie hätten sagen können, um Ihrer Haltung besser Geltung zu verschaffen. Stattdessen: „Ein unerwartetes Argument des Chefs und schon habe ich mich doch wieder überreden lassen!“

Lassen Sie sich nicht frustrieren. Das kann Ihnen immer wieder passieren. Manchmal ist man einfach überfordert und braucht einen Moment, um klarzusehen und sich seine Argumente zurechtzulegen.

Der Trick, um sich diesen Frust zu ersparen, liegt darin, dass Sie sich genau diese **Zeit verschaffen**. Das **Timing** ist ein wichtiger Aspekt der Durchsetzungsfähigkeit: Der richtige Zeitpunkt für Ihre Argumente ist nicht unbedingt, wenn Sie mit einer Herausforderung konfrontiert werden – sondern **wenn Sie bereit sind**, sich ihr zu stellen. Fast immer besteht die Möglichkeit, Ihre Reaktion auf eine unerwartete Entwicklung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Machen Sie Gebrauch von diesem Recht. Folgende Formulierungen können Ihnen helfen, Zeit zu gewinnen und kritische Momente zu entschärfen:

- „Lass mich kurz darüber nachdenken. Ich rufe dich in ein paar Minuten zurück.“
- „Ich sage Ihnen am Ende der Besprechung, welche Lösung ich mir vorstellen kann.“
- „Ich schaue in meinem Terminkalender nach und melde mich dann bei Ihnen.“
- „Ich möchte mich nicht überstürzt festlegen und dann zurückrudern müssen. Geben Sie mir bitte einen Tag.“

- „Einen so wichtigen Schritt möchte ich nicht übers Knie brechen. Bis Mittwoch kann ich mich äußern.“

Machen Sie sich auch bei der Festlegung Ihrer Bedenkzeit **keinen unnötigen Druck**. Entscheidend ist, dass Ihr Gesprächspartner Sie als verbindlich erlebt. Nennen Sie deshalb einen **realistischen Zeitpunkt** und halten Sie sich daran.

Diese Strategie hilft Ihnen nicht nur in der Anfangszeit, sondern auch in Zukunft, wenn Sie doch mal wieder jemand eiskalt erwischt. Seien Sie nicht zu streng mit sich selbst: Mit der Zeit wird es Ihnen immer öfter gelingen, schnelle Antworten zu finden.

Auf den Punkt kommen

Machtbewusste Gesprächspartner nutzen Ihre Hemmungen möglicherweise aus, indem sie das Thema wechseln oder sich an Randthemen festbeißen, um sich Zeit zu verschaffen oder Sie von Ihren Forderungen abzulenken. Gehen Sie diesen Fallen nicht auf den Leim! Lassen Sie nicht zu, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Hemmungen gegen Sie verwendet.

Für einen fairen Gesprächsverlauf sorgen Sie, indem Sie sachlich und zugleich bestimmt **auf den Punkt kommen**. Je schneller es zur Sache geht, desto weniger können sich Ihre Hemmungen aufbauen – genauso wie die Widerstände Ihres Gesprächspartners.

Sie haben auch das Recht, andere zu **unterbrechen**, wenn sie abschweifen oder versuchen, Sie in Grund

und Boden zu reden. Kehren Sie beharrlich immer wieder zum Kern der Sache zurück – insbesondere bei Ablenkungsmanövern. Das Wörtchen „**übrigens**“ eignet sich dafür sehr gut, weil es nicht als Widerspruch aufgefasst wird.

Wenn Sie an einer bestimmten Stelle einhaken möchten, unterbrechen Sie mit der Einleitung: „Das ist interessant – dazu möchte ich gern etwas sagen.“

30

Vor und in schwierigen Gesprächen Hemmungen zu haben ist natürlich. Machen Sie sich Ihre Rechte bewusst, damit Sie im Gespräch keine schwache Haltung einnehmen. Ablenkungsmanövern können Sie ausweichen, indem Sie direkt auf den Punkt kommen, das Gespräch in eine konstruktive Bahn lenken und Abschweifungen unterbrechen.

1.3 Umgang mit negativen Reaktionen

Wenn Sie sich früher vor allem passiv oder vor allem aggressiv verhalten haben und nun nach und nach selbstsicherer kommunizieren, können sich **Anpassungsschwierigkeiten** ergeben. Ihre Umgebung ist nämlich noch nicht daran gewöhnt, plötzlich andere Töne von Ihnen zu hören. Rechnen Sie also damit, dass Sie besonders in der Anfangszeit auch **negative Reaktionen** bekommen können. Die nachfolgenden Tipps unter-

stützen Sie von Beginn an dabei, diese Anfangsschwierigkeiten zu meistern und sich nicht entmutigen zu lassen.

Irritierte Reaktionen

Möglicherweise werden Ihre ersten Versuche, Ihre Interessen durchzusetzen, von Ihren Gesprächspartnern mit **verhaltenen oder irritierten Reaktionen** quittiert. Diesem Muster werden Sie voraussichtlich vor allem bei Menschen begegnen, die Sie schon länger kennen.

Ihre Kollegen, Freunde und Verwandten **erwarten von Ihnen ein bestimmtes Verhalten** – nämlich jenes, das Sie früher in vergleichbaren Situationen an den Tag gelegt haben. Entsprechend haben sie zum Beispiel Ihre Bereitschaft, eine zusätzliche Schicht bei der Arbeit zu übernehmen, möglicherweise schon eingeplant. Wenn Sie diese Bitte zum ersten Mal ablehnen, wundern sie sich: Was ist denn mit der bzw. dem los?

Eine **verhaltene oder sogar erschrockene Reaktion** ist zu erwarten, wenn Sie früher sehr passiv waren und nun klar ansprechen, was Ihnen gegen den Strich geht. Ihre **Umgebung wird dieses Verhalten vielleicht überinterpretieren** und glauben, Sie seien extrem aufgebracht – schließlich haben Sie sonst ja immer alles mit sich machen lassen! Eventuell weicht Ihr Gesprächspartner überrascht zurück, weil er glaubt, Sie seien richtig wütend.

Auch der umgekehrte Fall ist möglich: Wurden Sie früher eher als aggressiv wahrgenommen und gehen nun

ruhig und sachlich in Ihre Gespräche, kann es sein, dass Sie **zunächst weniger ernst genommen werden**. Die anderen könnten glauben, das fragliche Thema sei Ihnen nicht so wichtig, weil Sie sich auf den ersten Blick weniger kämpferisch zeigen als zuvor.

Nehmen Sie Ihren Mitmenschen verhaltene oder irritierte Reaktionen in der Anfangszeit nicht übel. Sie **können gegenseitigem Unbehagen vorbeugen**, indem Sie ...

- von vornherein mit Irritationen über Ihre neue Art zu kommunizieren rechnen;
- in der ersten Zeit ganz besonders auf eine möglichst sachliche Ausdrucksweise achten und
- nötigenfalls ruhig, aber beharrlich betonen, dass Ihnen der fragliche Punkt wichtig ist.

Kontrollierende Reaktionen

Leider ist nicht auszuschließen, dass Ihre positive persönliche Entwicklung einigen Ihrer Mitmenschen **Sorgen bereitet oder sogar Angst macht**. Wenn zum Beispiel Ihre Kollegen erst einmal Wind davon bekommen, dass man Ihnen kein X mehr für ein U vormachen kann, gefällt das möglicherweise nicht allen.

Insbesondere unsichere **Vorgesetzte könnten auf Ihre Selbstsicherheit mit erhöhtem Druck reagieren**. Das bedeutet jedoch nur, dass sie versuchen, die **Kontrolle zu behalten**, weil sie sich Ihr Verhalten noch nicht erklären können.

Diese Probleme legen sich in der Regel von selbst. Sobald die Menschen in Ihrem Umfeld bemerken, dass Sie

einfach nur für Ihre Interessen eintreten und keine Revolution anzetteln wollen, gewöhnen sie sich schnell daran und werden Sie sogar dafür respektieren.

In der ersten Zeit müssen Sie jedoch **mit einem gewissen Widerstand von Menschen rechnen**, denen Sie zuvor nie oder selten widersprochen haben. Wenn es dabei zu Kontrollversuchen kommt, reagieren Sie besonnen, indem Sie ...

- sich nicht einschüchtern lassen und beharrlich bei Ihrer Haltung bleiben;
- Ihren Standpunkt rein sachlich argumentieren, wenn nötig wiederholt;
- bei überzogenen Reaktionen das Gespräch sofort auf die Sachebene zurückholen;
- Sorgen oder Ängste entkräften, die Ihr Gegenüber *von sich aus* offen anspricht (jedoch nur dann!), und
- sich betont lösungsorientiert zeigen.

Neue Grenzen setzen

Nach den ersten Erfolgen werden Sie spüren, dass Sie Ihr Leben mit Ihrer neu gewonnenen Durchsetzungsfähigkeit nachhaltig verändern können. Sie werden wahrscheinlich nicht nur in Ausnahmesituationen anders reagieren, sondern **gezielt neue Grenzen setzen** wollen.

Stellen Sie sich darauf ein, dass nicht jeder in Ihrem Umfeld diese Grenzen sofort akzeptieren wird. Die ersten Präzedenzfälle können mit Turbulenzen einhergehen.

Folgende Tipps erleichtern Ihnen die **systematische Grenzsetzung** (angelehnt an: Paterson 2001, S. 47):

- Setzen Sie nur Grenzen, die Sie auch gegen Widerstände zu verteidigen bereit sind.
- Beginnen Sie erst dann systematisch neue Grenzen zu setzen, wenn Sie sich bereits relativ sicher fühlen.
- Fangen Sie nicht in akuten Belastungs- oder Konfliktsituationen damit an, kategorisch Grenzen zu setzen.
- Vollziehen Sie die Grenzsetzung nicht in Ihrem gesamten persönlichen Umfeld auf einmal, sondern beginnen Sie mit den leichteren Fällen.
- Erwarten Sie keine sofortige 180-Grad-Wendung von Ihren Mitmenschen, sondern geben Sie ihnen Zeit, Ihre neuen Grenzen kennenzulernen.

30

Die „Lizenz zum Durchsetzen“ ist eine konstruktive Gesprächshaltung, die Sie gezielt fördern können:

- **Wenn Sie davon ausgehen, dass Ihre Ziele grundsätzlich gleichwertig mit denen Ihres Gesprächspartners sind, können Sie auf Augenhöhe kommunizieren und Ihr Verhalten gezielt steuern, anstatt sich von Affekten beherrschen zu lassen.**
- **Hemmungen können Sie überwinden, indem Sie sich Ihre Rechte bewusst machen, erst argumentieren, wenn Sie dazu bereit sind, für**

eine konstruktive Gesprächsatmosphäre sorgen und ohne Umschweife auf den Punkt kommen.

- *Reagieren Sie auf anfängliche Irritationen und Widerstände ebenso verständnisvoll wie beharrlich und setzen Sie behutsam neue Grenzen.*



30 MINUTEN

Ist Aussitzen manchmal nicht besser?

Seite 28

Wie stelle ich Augenhöhe her?

Seite 30

Wie kann ich bestimmt „Nein“ sagen?

Seite 35

Wann ist ein Kompromiss sinnvoll?

Seite 40

2. Standpunkte beharrlich vertreten

Zu unseren Interessen zu stehen und aus innerer Überzeugung eine ergebnisorientierte Haltung einzunehmen ist der erste Schritt zu einer gelungenen Kommunikation. Wenn all unsere Gesprächspartner so gefestigt und konstruktiv agieren würden, müssten Sie sich über Ihr Durchsetzungsvermögen keine Gedanken machen. Die Realität sieht oft anders aus: Chefs, Kollegen, Freunde und Partner sehen oft nur ihren eigenen Standpunkt und wollen für sich das Beste herausholen.

Leider werden viele offene Fragen im übertragenen Sinne dadurch entschieden, wer zuerst blinzelt. Deshalb wünschen Sie sich mehr Durchsetzungsvermögen: Sie wollen für diese Situationen gewappnet sein. Sie wollen **nicht mehr tatenlos zusehen**, wie andere Sie überrennen und sich gegen Ihre Interessen einen Vorteil verschaffen. Die nachfolgend dargestellten **Kernkompetenzen der Durchsetzungsfähigkeit** helfen Ihnen, wie ein Fels in der Brandung auf Ihrem Standpunkt zu stehen.

2.1 Aussitzen reicht nicht

Die meisten Menschen neigen dazu, bei konfliktbehafteten Interessenkonstellationen im Zweifel lieber von vornherein nachzugeben. Sie betrachten die **Machtverhältnisse in einer Beziehung** als gesetzt und unternehmen gar nicht erst den Versuch, ihre Interessen durchzusetzen. Eine typische Begründung dafür lautet zum Beispiel: „Der sitzt doch sowieso am längeren Hebel – da kann ich nur das Beste hoffen!“

Diese Verhaltensstrategie führt jedoch höchstens zufällig zum gewünschten Ergebnis. In den meisten Fällen dient sie lediglich als Ausrede, um die Verantwortung für die eigenen Interessen an jemand anderen abzuwälzen.

Der rosa Elefant im Raum

Machen Sie sich bewusst: Wenn Sie passiv agieren, bleibt Ihr Interesse ungehört. Es steht im Raum wie ein rosa Elefant, den nur Sie sehen können. Für alle anderen bleibt er unsichtbar.

Wenn Ihr Gesprächspartner Sie übergeht, muss das nicht einmal böse Absicht sein: Sie können nicht immer voraussetzen, dass Ihre Interessen jedem bewusst sind. Sie zu vertreten liegt allein in Ihrer Verantwortung. Durchsetzungsfähigkeit erfordert, dass Sie die **Situation aktiv beeinflussen**, indem Sie zunächst den rosa Elefanten auch für Ihre(n) Gesprächspartner sichtbar machen.

Aussitzen kostet nur Nerven

Die folgende Beispielsituation verdeutlicht, warum die Strategie Aussitzen selbst bei scheinbar offensichtlichen Ungerechtigkeiten meist ins Leere läuft:

Günther hat erfahren, dass sein Kollege fast 500 Euro mehr verdient als er. Dabei machen die beiden praktisch den gleichen Job. Eine Unverschämtheit, findet Günther – ein dicker rosa Elefant. Das muss der Chef doch auch sehen! Trotzigt wartet er ab – und wartet und wartet.

Erst beim Personalgespräch am Ende des Jahres platzt es aus ihm heraus: „Das ist doch total unfair! So dankt mir die Firma also meinen Einsatz über all die Jahre!“

Bei der Antwort seines Chefs verschlägt es Günther glatt die Sprache: „Peter hat einfach gut verhandelt. Wenn du mir plausible Argumente lieferst, können wir jederzeit auch über dein Gehalt sprechen. Aber die Initiative muss schon von dir ausgehen. Ich darf in meiner Position nicht freiwillig mehr Geld für Gehälter ausgeben!“

Günther hat die Situation ausgesessen – in der Erwartung, sein Chef müsse von selbst die Gehälter angleichen. Dabei hätte er längst mehr verdienen können!

Eine gefühlte Benachteiligung lässt sich nicht durch Aussitzen aufheben. Sich durchzusetzen erfordert aktives Eingreifen in die Kommunikation. Sie tragen selbst die Verantwortung dafür, dass der rosa Elefant sichtbar wird, also Ihre Interessen auf den Tisch kommen.



2.2 Auf Augenhöhe kommunizieren

In einem alltäglichen Gespräch oder auch einer Verhandlung müssen Sie meist in Echtzeit reagieren. Das macht vielen Angst; sie glauben, sich nicht durchsetzen zu können, weil sie sich nicht für schlagfertig halten.

Bei wirkungsvoller Kommunikation werden jedoch keine Schläge gezählt, sondern Argumente ausgetauscht. Solange Sie darauf konzentriert sind, Attacken zu parieren und im Gegenzug selbst Schläge auszuteilen, können Sie nicht **konstruktiv argumentieren**. Sich durchsetzen heißt, den anderen von Ihren Argumenten zu **überzeugen**.

Die folgenden Methoden helfen Ihnen dabei, Ihre Interessen aktiv zu vertreten und auch gegen Widerstände beharrlich zu behaupten.

Das Prinzip Augenhöhe

Auf Augenhöhe miteinander zu reden ist eine Frage des **Respekts**. Und den bekommen wir nur, wenn wir ihn anderen vorleben. Eigentlich sollten wir das alle immer automatisch tun, doch unser Rollenverständnis, Selbstzweifel oder auch mangelnde Achtsamkeit verhindern das oft.

Wenn es in der Kommunikation eine Schiefelage gibt, können Sie Augenhöhe herstellen, indem Sie sich **auf die Sachebene berufen**. Dort sind Ihre Argumente nämlich genauso viel wert wie die Ihres Gesprächspartners. Auf der Beziehungsebene begeben Sie sich dagegen leicht aufs Glatteis, wenn Sie ...

- Kompetenzen hinterfragen,
- Führungsqualitäten in Zweifel ziehen oder
- persönliche Vorwürfe äußern.

Bessere Chancen, Ihre Interessen durchzusetzen, haben Sie, wenn Sie ...

- im Rahmen Ihrer Kompetenzen argumentieren,
- die Hierarchie nicht thematisieren und
- Sachthemen nicht auf die Beziehungsebene ziehen.

Klare Ansagen: das Bonsai-Prinzip

Eher passive Kommunikatoren neigen dazu, sich für ihre Forderungen zu rechtfertigen – aus der Annahme heraus, dass es unhöflich oder aggressiv wäre, sich durchzusetzen. Die Folge sind oft lange Erklärungsschleifen: Bis ins kleinste Detail legen sie dar, warum sie etwas möchten oder mit etwas nicht einverstanden sind.

Rechtfertigungen signalisieren dem Gesprächspartner immer, dass Sie unterhalb seiner Augenhöhe kommunizieren. Lange, erklärende Monologe sind deshalb meist kontraproduktiv. Oft führen sie dazu, dass Ihr Gesprächspartner sich **Schwachstellen der Argumentation** herausgreift und dagegen argumentiert. Das gilt insbesondere für Argumente, die sich auf den Gesprächspartner beziehen („Weil du ...“), denn die kann er oder sie leicht entkräften.

Solche „Eigentore“ können Sie vermeiden, indem Sie klare, prägnante Ansagen machen. Dafür können Sie sich des **Bonsai-Prinzips** bedienen: Beschränken Sie

sich aufs **Wesentliche**. Machen Sie sich bei der Vorbereitung auf ein Gespräch schriftliche Notizen über Ihre Forderungen bzw. Ihre Gründe für eine Entscheidung. Anschließend gehen Sie vor wie ein Gärtner bei einem Bonsai: Schneiden Sie **alles Überflüssige weg**, das nicht unmittelbar Ihre Botschaft transportiert. Das betrifft insbesondere:

- Rechtfertigungen,
- Umschreibungen,
- überflüssige Argumente,
- Nebenkriegsschauplätze und
- Argumente, die sich nur auf Ihr Gegenüber beziehen.

Widerstehen Sie auch der Versuchung, möglichst viele Argumente aufzuzählen. Beschränken Sie sich auf die **objektiv stärksten** und beginnen Sie mit dem für Sie wichtigsten Argument.

Die „Leo-Strategie“ oder: die „kaputte Schallplatte“

Einer der häufigsten Gründe, warum Menschen sich nicht durchsetzen können, ist, dass sie ein Nein vor-schnell akzeptieren. Der Gesprächspartner muss nur einmal bestimmt „Nein!“ sagen und schon geben sie auf. Schön für den Gesprächspartner, dass er so konsequent Nein sagen kann – schlecht für Sie.

Wenn Sie das nächste Mal auf Ablehnung stoßen, machen Sie sich Folgendes klar: Jeder hat nur eine bestimmte Anzahl von „Neins“ in der Tasche. Wenn seine

Standhaftigkeit nur für eines reicht, brauchen Sie daraufhin nur einmal beharrlich zu bleiben. Wenn er zwei hat, brauchen Sie nur zweimal dranzubleiben.

Wie aber bekommen Sie ihn oder sie dazu, seine Reserve an „Neins“ aufzubrechen? Mit einer Technik, die ich die „Leo-Strategie“ nenne – weil mein Sohn Leo sie in Perfektion beherrscht. Sie besteht einfach nur darin, sich **immer wieder gleichlautend zu äußern**, ohne dabei wütend oder genervt zu klingen – wie eine **„kaputte Schallplatte“**, die beim Abspielen immer wieder an die gleiche Stelle eines Liedes zurückspringt.

Leo profitiert bei dieser Strategie von seiner kindlichen Beharrlichkeit, von der sich viele Erwachsene eine Scheibe abschneiden können. Mich hat er damit jedenfalls schon so manches Mal klingeckriegt. Zum Beispiel, wenn er zu mir kommt, weil er Lust auf eine Geschichte hat:

„Papa, lies mir eine Geschichte vor!“

„Das geht nicht, Leo. Wir müssen jetzt das Abendessen vorbereiten. Außerdem habe ich dir heute schon eine Geschichte vorgelesen. Wir haben doch verabredet: nur eine Geschichte am Abend.“

Sobald ich fertig bin, wiederholt Leo mit Engelsgeduld und einem Lächeln im Gesicht seine Forderung:

„Alles klar, Papa, habe ich verstanden, aber lies mir doch bitte eine Geschichte vor.“

Absolute Aussagen entkräften

Auch bei absoluten Aussagen neigen wir dazu, **zu früh aufzugeben**. Manipulative Gesprächspartner legen es

manchmal sogar gezielt darauf an (s. Kapitel 5.1).
Ein typisches Beispiel:

Sie wollen ein Auto kaufen. Weil Sie bar bezahlen wollen, bitten Sie den Verkäufer, Ihnen beim Preis entgegenzukommen. Doch der Verkäufer stellt sich stur und will Sie mit einer Plattitüde abspeisen: „Tut mir leid, da können wir nichts machen.“ Dazu setzt er einen gelangweilten Blick auf, lehnt sich zurück und verschränkt die Arme.

Ein klassischer Totschläger: eine absolute Aussage, die scheinbar keinen Raum für weitere Argumente lässt. Lassen Sie sich davon nicht beirren: Ob Sie aufgeben, ist immer Ihre Entscheidung. Nehmen Sie absolute Aussagen nicht hin, sondern hinterfragen Sie sie. Mit einem simplen „Woran liegt es, dass es bei Ihnen für Barzahlung keinen Rabatt gibt?“ bringen Sie sich wieder ins Spiel. Auf der Sachebene **zählen allein Argumente**; geben Sie sich nicht mit weniger zufrieden. „Das geht nicht“ ist kein Argument.

Geben Sie auch nicht auf, wenn Sie das Gefühl haben, gegen eine Wand zu reden. Wenn Ihr Gesprächspartner Ihnen kein Sprungbrett für Ihre Argumente liefert, **argumentieren Sie trotzdem weiter**. Brechen Sie das Gespräch nicht ab, solange Sie Ihre Argumente noch nicht vollständig vorgetragen haben.



Sich durchsetzen beruht wie jede Kommunikation auf gegenseitigem Respekt. Bemühen Sie sich um

einen Austausch auf Augenhöhe, indem Sie klare Ansagen machen, sich auf das Wesentliche beschränken und beharrlich bei Ihrem Standpunkt bleiben.

2.3 Bestimmt „Nein“ sagen

Nein sagen zu können ist also auch eine Form der Durchsetzungsfähigkeit – und möglicherweise die anspruchsvollste überhaupt. Viele Menschen nehmen an ihrem einzigen freien Tag in der Woche lieber einen Besuch bei der widerborstigen Schwiegermutter in Kauf, als einmal Nein zu sagen.

Alternativimpuls statt Begründung

Warum fällt es uns ungleich schwerer, Nein zu sagen, als Ja zu sagen? Weil wir es uns nicht mit unserem Gesprächspartner verderben, sondern die Harmonie wahren wollen. Es gibt viele destruktive Annahmen, die ein bestimmtes „Nein“ erschweren:

- Sie möchten Nachfragen vermeiden.
- Sie gehen davon aus, dass ein „Nein“ nicht akzeptiert wird.
- Sie befürchten, dass Sie Ansehen verlieren, wenn Sie nicht jedem Wunsch entsprechen.
- Sie glauben, dass Sie kein Recht hätten, „Nein“ zu sagen.

Die Folge dieser Annahmen ist oft ein überzogenes Bemühen, das „Nein“ verständlich zu begründen. Tatsächlich muss ein Nein jedoch in den wenigsten Fällen begründet werden – wir glauben nur, dass das ein Gebot der Höflichkeit sei. Der Versuch, die Ablehnung nachvollziehbar zu verpacken, führt im Gegenteil oft dazu, dass wir sie unverständlich machen.

Eine unnötige Begründung zwingt den Gesprächspartner oft sogar regelrecht in eine Diskussion hinein. Es ist ganz normal, dass er sich auf jeden Grund stürzt, den wir ihm anbieten – wie soll er sonst reagieren? Folgendes Beispiel verdeutlicht die **negative Argumentationsspirale**, die daraus entsteht:

Thomas probiert in einem Geschäft gerade ein paar Schuhe an. Schnell merkt er, dass dieses Paar ihm nicht gefällt. Er weiß selbst nicht so recht, warum – es entspricht einfach nicht seinem Geschmack. Der Verkäufer ist natürlich daran interessiert, Schuhe zu verkaufen.

Verkäufer: „Warum gefallen Ihnen die Schuhe denn nicht?“

Thomas will höflich sein und schneidet sich eine Begründung aus den Rippen: „Ich bin nicht so recht überzeugt, dass die Schuhe auch zu meinem Anzug passen.“

Da fragt der Verkäufer nach: „Sie haben doch sicher noch einen anderen Anzug. Vielleicht passen sie dazu besser? Schwarze Schuhe gehen doch eigentlich immer.“

Jetzt hat Thomas sich die Suppe eingebrockt und fühlt sich im Zugzwang, ein besseres Argument zu finden: „Die Schuhe drücken an der Seite auch ein bisschen.“

Auch darauf muss der Verkäufer reagieren: „Das ist am Anfang ganz normal bei neuen Schuhen. Wenn Sie die eine Woche eingelaufen haben, drückt da nichts mehr.“

Da kommt Thomas nicht so leicht wieder raus – die Argumentationsspirale ist eröffnet. Dazu kommt in diesem Beispiel vielleicht noch, dass Thomas den hartnäckigen Verkäufer furchtbar findet. Dabei macht der nur seinen Job – und Thomas macht es ihm leicht. Oft ist es tatsächlich sinnvoller, keine Gründe für ein Nein anzuführen. Selbst bei Nachfragen sind Sie nicht gezwungen, mit irgendwelchen Gründen herauszurücken. Sie haben das Recht, einfach beharrlich „Nein“ zu sagen.

In manchen Situationen kann ein „nacktes Nein“ allerdings tatsächlich unhöflich wirken. Für diese Fälle gibt es eine respektvolle und gleichzeitig sehr effektive Methode, um überflüssigen Diskussionen aus dem Weg zu gehen. Statt aus falscher Höflichkeit heraus irgendwelche Gründe vorzuschieben, hätte Thomas seinem Nein einen **Alternativimpuls** folgen lassen können: „Diese Schuhe möchte ich nicht. Haben Sie ein anderes Paar, das Sie mir zeigen können?“ So gibt er seinem Gesprächspartner eine echte Handlungsoption, anstatt ihn in eine Argumentationsspirale zu zwingen.

Dreisatz: Respektvoll Nein sagen

Einem Verkäufer gegenüber fällt uns ein Nein naturgemäß leichter als gegenüber jemandem, mit dem wir eine echte Beziehung haben. Wie können Sie auch gegenüber Ihnen nahestehenden Personen ein Nein durchsetzen, ohne dafür über glühende Kohlen laufen zu müssen? Betrachten wir ein weiteres Beispiel aus dem Alltag:

Christian packt nach einem langen Arbeitstag seine Sachen zusammen und will sich auf den Heimweg machen. Da steht plötzlich sein Kollege Daniel vor ihm. Er scheint noch reichlich Energie zu haben. Kein Wunder: Daniel ist Single und hatte es letzte Nacht nicht mit einem schreienden Säugling zu tun. Fröhlich will er Christian zum Ausgehen motivieren: „Kommst du noch mit auf ein Bier? Komm schon, ich geb’ dir einen aus!“

Doch Christian will einfach nur nach Hause und die Beine hochlegen. Wie soll er Daniel bloß beibringen, dass er nicht fürs Feierabendbier zu haben ist?

Die beste Möglichkeit, um ein Nein **höflich und gleichzeitig bestimmt** zu kommunizieren, ist der folgende Dreischritt:

1. Leiten Sie das Nein durch eine freundliche Bemerkung mit Bezug zur Sache ein.
2. Formulieren Sie Ihr Nein in einem knappen Hauptsatz, möglichst ohne das Wort „Nein“ zu verwenden.
3. Setzen Sie abschließend einen Alternativimpuls, der Ihrem Adressaten eine konkrete Perspektive bietet.

In unserem Beispiel könnte Christian den Barbesuch also folgendermaßen absagen:

„Ich würde wirklich gern mal wieder einen mit dir trinken gehen. Heute geht es allerdings nicht. Donnerstag ist doch ein Feiertag – lass uns gern am Mittwochabend zusammen in die Bar gehen!“

So kann Christian **aufrichtig Nein sagen**, ohne Daniel vor den Kopf zu stoßen.

Strategien für ein bestimmtes „Nein!“

Genauso wie Sie das Recht haben, „Nein“ zu sagen, hat Ihr Gesprächspartner das Recht, Ihren Standpunkt zu hinterfragen. Die folgenden Strategien helfen Ihnen dabei, nicht umzukippen, sondern **bestimmt und beharrlich** „Nein“ zu sagen:

- **Nehmen Sie eine selbstsichere Körperhaltung ein!** Tipps für eine durchsetzungsstarke Körpersprache bekommen Sie in Kapitel 3.2 dieses Buches.
- **Treffen Sie eine Entscheidung, bevor Sie antworten!** Geben Sie keine Antwort, wenn Sie noch unsicher sind, wo Sie stehen. Bitten Sie ggf. um Bedenkzeit.
- **Warten Sie auf die Frage!** Viele neigen dazu, einzuwilligen, bevor sie überhaupt gefragt worden sind – und können deshalb später nur noch schwer zurück.
- **Entschuldigen Sie sich nicht unnötig!** Damit erwecken Sie den Eindruck, dass Ihrem Gegenüber eigentlich ein „Ja“ zusteht und Sie nun in seiner Schuld stehen.
- **Erwarten Sie keinen Segen für Ihr „Nein“!** Sie müssen weder um Erlaubnis für Ihr „Nein“ bitten

noch den anderen unter Druck setzen, es gutzuheißen. „Nein“ zu sagen ist Ihr gutes Recht.



Ein Nein muss nicht in Argumente verkleidet werden. Sagen Sie respektvoll Nein, indem Sie sich klar positionieren und ggf. eine Alternative anbieten. Bleiben Sie auch auf Nachfrage oder bei Unverständnis beharrlich. Machen Sie Ihre Entscheidung nicht von der Zustimmung des Gesprächspartners abhängig.

2.4 Pro und kontra Kompromisse

Einen Kompromiss zu schließen ist nicht, wie man leicht glauben könnte, das Gegenteil von Durchsetzungsfähigkeit. Bei sehr unterschiedlichen Interessenlagen hat es oft keinen Sinn, einen Kompromiss von vornherein auszuschließen. Dann blieben nämlich nur zwei mögliche Ergebnisse: Entweder Sie setzen sich durch – oder Sie ziehen den Kürzeren.

Ziehen Sie einen Kompromiss in Erwägung, besteht immerhin die Möglichkeit, sich auf halbem Weg zu treffen. In vielen Fällen ist ein suboptimales Ergebnis schließlich **besser als kein Ergebnis**.

Stiftet ein Kompromiss Sinn?

Die Entscheidung pro oder kontra Kompromiss hängt vor allem von der Frage ab, wie die **Beziehung zu Ihrem**

Gegenüber nach dem Gespräch oder der Verhandlung aussehen soll.

Möglichst sollten Sie schon vor dem Dialog entscheiden, ob Sie auf Risiko gehen oder sich die Möglichkeit eines Kompromisses offenhalten wollen. Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei dieser Abwägung:

Checkliste: Kommt ein Kompromiss infrage?

1. Hat in der aktuellen Situation die Sachebene oder die Beziehungsebene für Sie Priorität?
2. Besteht die Gefahr, dass die Beziehung ernsthaft Schaden nimmt, wenn Sie sich in der fraglichen Angelegenheit durchsetzen?
3. Ist langfristig betrachtet Ihr persönliches Risiko höher, wenn Sie sich gegen Ihren Gesprächspartner durchsetzen und die Beziehung aufs Spiel setzen oder wenn Sie sich in der Sache flexibel zeigen?
4. Sind Sie eher ein passiver Typ, der sich mit einem Kompromiss anfreunden kann, oder ein aggressiver Typ, der lieber aufs Ganze geht? Wie schätzen Sie Ihren Gesprächs- oder Verhandlungspartner in dieser Frage ein?
5. Wie würde sich die Typenkonstellation, die sich aus 4. ergibt, auf die Beziehung auswirken, wenn Sie einen Kompromiss schließen – und wie, wenn Sie sich durchsetzen/nicht durchsetzen?

Aus Ihren Antworten auf diese Fragen ergibt sich ein Bild, das Ihnen die Entscheidung erleichtern wird. Ihre Überlegung könnte z. B. so aussehen: Ist die Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner Ihnen sehr wichtig (z. B. Ihr wichtigster Kunde), werden Sie eher bereit sein,

einen Kompromiss zu schließen. Geht es dagegen um ein nicht verhandelbares existenzielles Interesse, kommt ein Kompromiss für Sie sicher nicht infrage.

Einen Kompromiss schließen

Einen Kompromiss zu schließen ist oft leichter, als sich in vollem Umfang durchzusetzen. Dennoch ist es wichtig, dabei umsichtig vorzugehen, denn auch bei einem Kompromiss haben Sie noch die **Chance, sich in wichtigen Punkten durchzusetzen**.

Wenn Sie keine Vertrauensbasis mit Ihrem Gegenüber haben, ist Vorsicht geboten – es besteht die Gefahr, dass er Ihnen einen **faulen Kompromiss** unterjubeln will. Einem Kompromiss sollten Sie erst zustimmen, wenn einige Grundvoraussetzungen erfüllt sind:

- Beide Seiten haben ihre Interessen offengelegt.
- Beide haben gemeinsame Interessen, die als Basis für einen Kompromiss dienen können.
- Beide haben Kompromissbereitschaft signalisiert.

Legen Sie besonderes Augenmerk auf folgende Aspekte, wenn Sie einen Kompromiss aushandeln:

- Zwischen den Punkten, in denen Sie sich durchsetzen, und denen, in denen Sie sich flexibel zeigen, muss ein ausgewogenes Verhältnis herrschen.
- Der Kompromiss muss eine Balance zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen herstellen.
- Ein Kompromiss hat keinen Sinn, wenn Ihr Gegenüber Ihnen nur in Nebenaspekten entgegenkommt, Ihre Hauptforderungen jedoch allesamt ablehnt.

Achten Sie darauf, dass Ihr Gegenüber Sie nicht manipuliert. Das ist dann der Fall, wenn die andere Seite Ihnen ihre **ursprüngliche Position als Kompromiss unterjubeln** will. Das wäre ein fauler Kompromiss. Lassen Sie sich in diesem Fall nicht auf die Vorschläge Ihres Gegenübers ein, sondern vertreten Sie weiterhin beharrlich Ihre Interessen.

Standpunkte beharrlich zu vertreten ist v. a. eine Frage des respektvollen Umgangs miteinander. Darauf können Sie gezielt Einfluss nehmen.



- ***Sitzen Sie die Situation nicht in der Hoffnung aus, dass Ihre Interessen irgendwie auf den Tisch kommen, sondern bringen Sie sich aktiv damit ein.***
- ***Stellen Sie Augenhöhe her, indem Sie sich immer auf die Sachebene berufen und keinesfalls vorschnell aufgeben.***
- ***Wenn Sie „Nein“ sagen, tun Sie es aufrichtig, indem Sie sich klar positionieren, ungeachtet der Reaktion beharrlich bei Ihrer Entscheidung bleiben und Ihrem Gesprächspartner ggf. eine Alternative oder Perspektive anbieten.***
- ***Zeigen Sie sich kompromissbereit, wenn die Beziehungsebene langfristig Priorität für Sie hat; lassen Sie sich jedoch nicht auf faule Kompromisse ein.***



30 MINUTEN

Hilft Charisma beim Durchsetzen?
Seite 46

**Wie sieht Durchsetzungskraft
aus?**
Seite 47

Wie klingt Durchsetzungskraft?
Seite 55

3. Durchsetzungskraft durch Körpersprache und Stimme

In erster Linie entscheiden Ihre Argumente darüber, ob Sie sich durchsetzen können oder nicht. Inhalte sind allein durch Rhetorik nicht zu ersetzen – auch nicht durch einen starken Auftritt oder eine charismatische Selbstpräsentation.

Allerdings gibt es Faktoren, die Ihre rhetorische Wirkung und die Chancen, Ihre Interessen durchzusetzen, erhöhen können. Eine souveräne Haltung können Sie besser vermitteln, wenn auch Ihr nonverbales Verhalten innere Sicherheit spiegelt. Die **Kombination von verbalen und nonverbalen Techniken** kann Ihnen tatsächlich mehr Überzeugungskraft verschaffen.

In diesem Kapitel betrachten wir, wie Sie **Körpersprache und Stimme gezielt einsetzen** können, um Ihre Durchsetzungskraft zu erhöhen. Zuerst widmen wir uns jedoch den Fragen, welche Bedeutung die innere Einstellung und Ausstrahlung eines Menschen tatsächlich auf sein Durchsetzungsvermögen haben und wo die **Grenzen der nonverbalen Faktoren** liegen.

3.1 Durchsetzen durch Charisma?

Beim Boxen gehört die Rhetorik vor dem Kampf zur Show. Jeder noch so hoffnungslose Gegner vermittelt den Eindruck, als könnte er es mit jedem aufnehmen. Selbst dann, wenn er anschließend im Ring gewaltig eins auf die Nase bekommt. Wer vermitteln kann, dass er innerlich auf Sieg programmiert ist, kann damit mächtig Eindruck schinden.

Charisma – die einnehmende Ausstrahlung, die eine selbstsichere Haltung transportiert – manifestiert sich zu großen Teilen in der Körpersprache und Stimme des Sprechenden. Wenn Sie selbstsicher auftreten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie andere von Ihren Argumenten überzeugen können.

Genau da ist jedoch ein Wort der Warnung angebracht: **Charisma ist nichts ohne Substanz.** Es ist nur ein Wirkverstärker. Charisma, Souveränität, Eloquenz – wie auch immer Sie den Ausdruck einer selbstsicheren inneren Haltung nennen möchten: Allein damit gewinnen Sie gar nichts. Auch wenn viele Rhetoriktrainer, Berater und Selbsthilfe-Ratgeber genau das behaupten – durch Ausstrahlung allein bringen Sie niemanden dazu, seine Interessen über Bord zu werfen und nachzugeben.

Verlassen Sie sich also nicht allein auf die Verheißungen von Charisma, wenn es um Ihre Durchsetzungsfähigkeit geht. Nutzen Sie die folgenden Tipps zu Körpersprache und Stimme so, wie sie tatsächlich wirken: um

Ihre Argumente besser an den Mann oder die Frau zu bringen.

Eine souveräne Ausstrahlung erhöht Ihre Chancen, sich durchzusetzen. Körpersprache und Stimme sind geeignet, um eine selbstsichere innere Haltung nach außen zu transportieren und überzeugender zu wirken. Sie sind als Wirkverstärker geeignet, um die Durchsetzungsfähigkeit zu unterstützen – nicht als Surrogate für Argumente.



3.2 Durchsetzungsstarke Körpersprache

Ihr Gegenüber nimmt in einem Gespräch oder einer Verhandlung nicht nur Ihre Worte wahr, sondern auch Ihre Haltung, Ihre Mimik und die Regungen Ihrer Hände. Sie sprechen also nicht nur mit Ihrer Stimme, sondern mit Ihrem ganzen Körper.

Ihre Durchsetzungsfähigkeit können Sie erhöhen, indem Sie lernen, Ihren **Körper mit Ihren Worten in Einklang zu bringen**. Er kann nämlich sowohl für Sie als auch gegen Sie arbeiten. In Situationen, in denen es auf etwas ankommt, neigen wir zur Nervosität oder sogar Angst. Beides zeigt sich leider sehr deutlich in unserer Körpersprache, wenn wir nicht gegensteuern. Sendet der Körper dagegen positive Signale aus, die das Gesagte unterstützen, wirken wir überzeugender.

Die folgenden Tipps und Techniken zur Körpersprache habe ich mit Unterstützung von Stefan Verra zusammengestellt – einem der aus meiner Sicht versiertesten *und* charismatischsten Experten für Körpersprache im deutschsprachigen Raum (www.stefanverra.com).

Embodiment: Haltung beeinflusst Haltung

Ihre innere Haltung beeinflusst Ihre Körperhaltung – und umgekehrt. Sie können das **Zusammenwirken von innerer Überzeugung und Körpersprache** nutzen, um Ihrem Auftreten mehr Nachdruck zu verleihen.

Gerade in der Anfangszeit, wenn Sie an Ihrer Durchsetzungskraft und einer selbstsicheren inneren Haltung arbeiten, können Sie sich mit einem Trick behelfen: Souverän zu wirken lässt sich für den Anfang in gewissem Maße dadurch simulieren, dass Sie so tun, als wären Sie es schon!

Tatsächlich wird Sie ein körperlich bestimmtes Auftreten bei Ihrer **inneren Entwicklung unterstützen**. Die folgenden Techniken können Sie gezielt trainieren und im Alltag einsetzen – auch wenn Sie sich innerlich vielleicht noch gar nicht so souverän fühlen. Ihre innere Haltung wird mit der Zeit nachziehen – und gleichzeitig wird sich durch Ihre wachsende Souveränität auch Ihre Körpersprache weiter verändern.

Mit Ihrer Körpersprache können Sie übrigens nicht nur die eigene innere Haltung, sondern auch die Ihres Gegenübers beeinflussen. Die Bereitschaft zur Zustimmung können Sie zum Beispiel fördern, indem Sie hin

und wieder mit dem Kopf nicken – die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass der andere auch nickt.

Körperliche Präsenz erzeugt Größe

An Ihrer Körpergröße können Sie – physiologisch betrachtet – nichts ändern. Ein Unterschied zum Gegenüber in der Körpergröße lässt sich jedoch überraschend gut ausgleichen – nämlich durch **körperliche Präsenz**. Egal ob Sie groß oder klein sind: Machen Sie sich nicht kleiner, denn das reduziert Ihre Wirkung. Zeigen Sie Ihren **Körper in seiner vollen Größe**. Versinken Sie nicht im Stuhl, wenn Sie beim Gespräch sitzen, sondern halten Sie den **Oberkörper aufrecht**. Wenn Sie jemandem gegenüberstehen: Heben Sie Ihren Oberkörper und halten Sie Ihre Brust aufrecht. Achten Sie dabei allerdings immer darauf, dass Ihre Haltung **natürlich wirkt**, nicht angespannt oder übertrieben.

Symmetrische Körpersprache

Wenn unsere Vorfahren sich in der freien Wildbahn durchsetzen mussten, geschah das in der Regel körperlich. Von den archaischen Prinzipien, die in unseren Genen manifestiert sind, können wir auch heute noch profitieren, wenn wir uns rein verbal durchsetzen wollen.

Zu dieser Programmierung gehört eine symmetrische Körpersprache als **Zeichen von Entschlossenheit**. Tatsächlich gibt das Gehirn dem Körper bei Entschlossenheit den Befehl, beide Körperhälften gleich auszurich-

ten. Der Grund: Die meiste Kraft können wir einsetzen, wenn sie konsequent in eine Richtung geht. Beobachten Sie die Kontrahenten in Actionfilmen: Wer maximal entschlossen „auf jemanden losgeht“, tut das frontal und mit einem symmetrisch ausgerichteten Körper. Eine asymmetrische Körpersprache signalisiert Ihrem Gesprächspartner hingegen, dass Sie sich höchstwahrscheinlich noch nicht entschieden haben. Hin und wieder sieht man zum Beispiel, wie unentschlossene Gesprächspartner mit dem Kopf hin- und herwiegen und sich dadurch unbewusst asymmetrisch präsentieren. Manchmal können wir auch beobachten, wie jemand vor einem Schaufenster steht und überlegt, ob er einen ausgestellten Artikel kaufen soll: Nicht selten steht er dabei auf einem Bein und hat das andere ausgestellt.

Gezielte Bewegungen

Menschen, die zu etwas entschlossen sind bzw. sich für etwas entschlossen haben, **bewegen sich gezielter**.

Wenn jemand von seiner Sache überzeugt ist, legt er beispielsweise im Gespräch seine Hand ohne Umwege auf den Tisch. Er hält nicht inne oder spielt an der Tischkante herum. Wenn er einen Stift braucht, greift er in die Sakkotasche und holt den Stift heraus, ohne dabei lange am Sakko herumzufummeln.

Eine gezielte Bewegung **verläuft gerichtet** und wird **ohne Umwege** ausgeführt. Darauf können Sie im Gespräch achten: Wenn Sie etwas in die Hand nehmen oder ablegen, tun Sie es ruhig und bestimmt. Wenn Sie

auf etwas zeigen, zeigen Sie gezielt darauf, ohne herumzuwedeln oder Schnörkel in die Luft zu zeichnen.

Blickkontakt halten

Die wichtigste körpersprachliche Ausdrucksform für die Durchsetzungskraft lautet: **Nehmen Sie Blickkontakt auf und halten Sie ihn!**

Warum ist der Blickkontakt so bedeutsam? Auch dahinter steckt ein archaisches Prinzip: Wenn Tiere sich begegnen, unterwirft sich dasjenige, das den Blick zuerst abwendet. Bei Hunden lässt sich das gut beobachten – und wir Menschen zeigen dieses Verhalten unbewusst ebenfalls.

Wenn Sie in einem Gespräch Ihren Blick ständig abwenden, einen Punkt irgendwo im Raum fixieren oder zu Boden schauen, folgen Sie dem archaischen Unterwerfungsprinzip: Sie laden Ihren Gesprächspartner regelrecht dazu ein, Sie zu dominieren und zu hinterfragen. Wer keinen Blickkontakt aufnimmt und im Raum umherschaut, wirkt nicht nur unsicher, sondern auch unglaubwürdig. Er meidet den Kontakt – will also scheinbar nicht „ertappt“ werden bei seinen Gedanken.

Am Beispiel Fußball lässt sich dieser Effekt gut nachvollziehen. Wer schaut nach unten? Die Verlierer. Beim Champions-League-Finale 2013 zwischen dem FC Bayern und Borussia Dortmund konnte ich das im Londoner Wembley-Stadion live beobachten: Nach ihrem Sieg stolzierten die Bayern aufrecht über den Platz und

blickten nach oben – in die Ränge zu ihren Fans. Die Dortmunder dagegen schlurften mit gesenktem Blick aus der Arena.

Deshalb ist der Blickkontakt ein so wichtiger Aspekt der körpersprachlichen Durchsetzungskraft. Nur „**im Kontakt**“ können Sie überzeugend sein. Mit stabilem Blickkontakt suggerieren Sie Ihrem Gesprächspartner Selbstsicherheit und Wachsamkeit: Ich behalte dich im Auge – mich kannst du nicht zum Narren halten.

Achten Sie darauf, dass der **Blickkontakt auf einer geraden Linie** stattfindet – nicht von unten (unterwürfig) und auch nicht von oben (überheblich). Natürlich geht es nicht darum, jemandem starr in die Augen zu stieren, sondern selbstbewusst Blickkontakt aufzunehmen. Schauen Sie **zwischen die Augen**, wenn Ihnen der stabile Blickkontakt schwerfällt. Der andere nimmt das als Blickkontakt wahr; Sie kostet es jedoch weniger Energie, als den Augen des Gegenübers zu folgen.

Lächeln, wenn es passt

Entschlossene Menschen **trauen sich zu lächeln**, wenn das Gespräch einen Anlass dazu bietet. Natürlich ist es nicht förderlich, ununterbrochen zu lächeln, wenn Sie sich ernsthaft durchsetzen wollen. Zu selten, also selbst bei gegebenem Anlass nicht zu lächeln, kann allerdings als Signal für Unterlegenheit interpretiert werden.

Was steckt dahinter? Bei Stress ist unser Cortisolspiegel erhöht. Dann gelingt kein entspanntes Lächeln mehr, denn der „Stresspegel“ sorgt für eine angespann-

te, „harte“ Gesichtsmuskulatur. Wenn jemand selbst bei gutem Grund nicht mehr lächelt, ist das ein Signal dafür, dass die Person an ihrer Stressgrenze ist – demjenigen ist sprichwörtlich „das Lachen vergangen“.

Deshalb ist es von Vorteil, im passenden Moment **hin und wieder zu lächeln**, um Souveränität zu signalisieren – aber nur, wenn Sie tatsächlich ein entspanntes Lächeln zustande bringen. Ein „echtes“ Lächeln besteht nicht nur aus heraufgezogenen Mundwinkeln; auch die Augen lächeln mit. Das vermittelt dem Gesprächspartner: Ich bin noch locker genug drauf, um dir mit **entspannter Mimik** gegenüberzustehen. Ein erzwungenes Lächeln dagegen wirkt gekünstelt und weckt eher Misstrauen.

Körpersprache lesen und reagieren

Ein wichtiger Hinweis: Grundsätzlich sind alle körpersprachlichen Signale isoliert betrachtet mit Vorsicht zu genießen. Letztlich erlauben nur die **Kombination aller sichtbaren Signale** und eine **signifikante Häufung** eine Interpretation. Verschränkte Arme müssen zum Beispiel nicht unbedingt ein Zeichen für eine verschlossene oder gar ablehnende Haltung sein, wenn derjenige gleichzeitig aufrichtig lächelt. Wenn jemand sich mal am Kopf kratzt, muss das nicht gleich ein Zeichen von Unsicherheit sein – vielleicht juckt es dort einfach nur. Dennoch können Sie die Tipps zur Körpersprache natürlich nicht nur auf sich selbst anwenden, sondern auch nutzen, um die Haltung Ihres Gesprächspartners

einzuschätzen. Während Sie sprechen, können Sie **erkennen, wie der andere auf Ihre Argumente reagiert**. Nutzen Sie Ihre Beobachtungen, um auf Ihren Gesprächspartner einzugehen, also **aktiv zu reagieren** – auch mit Ihrem Körper:

- Bleiben Sie buchstäblich beharrlich auf Ihrem Standpunkt stehen, wenn Sie bedrängt werden – verbal oder physisch. Weichen Sie nicht zurück.
- Wenn jemand mit dem Finger auf Sie zeigt o. Ä., lassen Sie sich davon nicht aus der Ruhe bringen. Schauen Sie demjenigen stattdessen in die Augen und ignorieren Sie die Geste.
- Machen Sie einen Schritt auf Ihren Gesprächspartner zu, wenn sich im Gespräch ein Graben auftut; bedrängen Sie ihn jedoch nicht.
- Reagieren Sie auf abweisende Gesten oder eine abgewandte Haltung nicht, indem Sie sich ebenfalls verschließen. Nehmen Sie eine bestimmte Haltung ein, um Gesprächsbereitschaft zu demonstrieren.

30

Durchsetzungsstarke Körpersprache beruht vor allem auf einem kontrollierten Einklang von Haltung, Gestik und Mimik. Eine symmetrische Ausrichtung des Körpers, eine aufrechte Körperhaltung, ein stabiler Blickkontakt, gezielte Bewegungen und eine entspannte Mimik erzeugen den Eindruck von Entschlossenheit.

3.3 Durchsetzungsstarke Stimme

Ihre Stimme ist das **direkte Transportmittel für Ihre Argumente**. Bei Gesprächen oder Verhandlungen am Telefon ist sie sogar das einzige Hilfsmittel, das Sie einsetzen können, um andere zu überzeugen: Sie können damit direkten Einfluss auf das Gesprächsklima und die Wirkung Ihrer Worte nehmen.

Mit fester Stimme sprechen

Das wichtigste stimmliche Zeichen von Durchsetzungskraft ist das Sprechen mit fester Stimme. Eine brüchige Stimme, zumal in Kombination mit zu leisem Sprechen, wird direkt mit Nervosität assoziiert.

Bevor ich auf die Bühne gehe, mache ich eine **einfache Aufwärmübung**, die eine feste Stimme fördert und das Stimmvolumen erhöht:

Aufwärmübung: Kauen – Summen – Schlucken

- Kauen Sie bei geschlossenem Mund und ruhig atmend, als hätten Sie einen Kaugummi im Mund.
- Summen Sie gleichzeitig anhaltend und entspannt in Ihrer natürlichen Stimmlage.
- Sobald Sie das Gefühl haben, schlucken zu wollen, tun Sie es. Dabei entsteht eine kurze Pause.

Wiederholen Sie diese Routine *vor dem Gespräch* einige Male, bis Ihre Stimme sich „gut geölt“ anfühlt. Diese Übung entspannt Ihre Kiefermuskulatur (für **klare Artikulation**) und weitet Ihren Rachenraum (für **mehr Stimmvolumen**).

Wenn Sie einen „Frosch“ im Hals haben: Widerstehen Sie dem Drang, sich anhaltend zu räuspern. Das reizt Ihren Rachen und Ihre Stimmbänder. Wenn es sein muss, husten Sie lieber kurz und schlucken Sie häufiger.

Nach fest kommt kaputt

Eine alte Handwerker-Weisheit sagt über das Anziehen einer Schraube: Nach fest kommt ab. So, wie bei einer Schraube irgendwann das Gewinde bricht, wenn sie zu fest angezogen wird, sind auch dem Krafteinsatz der Stimme natürliche Grenzen gesetzt.

Um durchsetzungsfähig zu wirken, muss so viel Kraft hinter Ihrer Stimme sein, dass Sie auch ein widerspenstiges Gewinde überwinden können. Dennoch ist Vorsicht geboten: In der Nervosität verwechseln Sie „fest“ möglicherweise mit „laut“. Das sollten Sie vermeiden: Nach fest kommt kaputt. Zu lautes Sprechen wirkt, als müssten Sie Ihren Argumenten durch Lautstärke mehr Geltung verschaffen. Das schadet Ihrer Glaubwürdigkeit und wirkt außerdem unsympathisch. Bestimmt kennen Sie das alte Sprichwort: „Wer schreit, hat unrecht!“

Argument zu Ende? Stimme senken!

Durch die richtige Intonation, also das Variieren Ihrer Stimmlage je nach gewünschtem Ausdruck, können Sie Ihren Argumenten zusätzlich Nachdruck verleihen. Wenn Sie ein Argument beschließen, sollten Sie am

Ende des Satzes Ihre Stimme senken. Ziehen Sie Ihre Stimme nämlich nach oben wie bei einer Frage, stellen Sie phonetisch betrachtet das Gesagte infrage. Probieren Sie es einmal aus:

- „Auf mich können Sie sich *verlassen?*“
- „Auf mich können Sie sich *verlassen.*“

Ein großer Unterschied, nicht wahr?

Die Sprechgeschwindigkeit kontrollieren

Die Geschwindigkeit, mit der wir sprechen, ist **unmittelbar affektgebunden**. Die meisten kennen das schon aus Referaten in der Schule oder in der Uni: Wenn wir angespannt oder ängstlich sind, neigen wir dazu, schneller zu sprechen, als wir es normalerweise tun. Das ist auch der Fall, wenn wir uns in einer kritischen Situation durchsetzen wollen – nur merken wir es selbst oft gar nicht.

In der Uni haben uns die mitschreibenden Kommilitonen vielleicht noch genervt darum gebeten, einen Gang runterzuschalten. In einer Verhandlung tut das jedoch niemand. Deshalb müssen wir uns bewusst daran erinnern: **Langsames Sprechen steht für Sicherheit und wirkt souveräner.**

Ihre Sprechgeschwindigkeit können Sie in den Griff bekommen, indem Sie Ihre Argumente vorher durchspielen; dabei merken Sie, wenn Sie sich in Rage reden. Ein langsames Sprechtempo kann man sich sehr gut auch beim Vorlesen angewöhnen. Gezielte Sprechpau-

sen sind ebenfalls eine gute Maßnahme, um das Tempo zu reduzieren – und sie haben noch weitere positive Effekte.

Gezielte Pausen setzen

Beim Argumentieren gezielte Pausen einzulegen ist ein **Zeichen von Stärke**. Eine Pause kann einen sehr **wirkungsvollen Akzent** setzen. Manche glauben, ihren Gesprächspartner „totquasseln“ zu müssen – dabei wird eine Pause als viel aussagekräftiger und eindrucksvoller empfunden als Dampfplauderei.

Professionelle Redner und auch Schauspieler setzen Pausen gezielt, um dem zuvor Gesagten mehr Nachdruck zu verleihen. Wenn Sie Helmut Schmidt beim Argumentieren zuhören, werden Sie feststellen, dass er sich sehr viel Zeit nimmt und bewusst Pausen einlegt. Die alten Westernhelden – Clint Eastwood zum Beispiel oder John Wayne – haben ihre Gegner im Film oft sogar durch Schweigen mürbe gemacht.

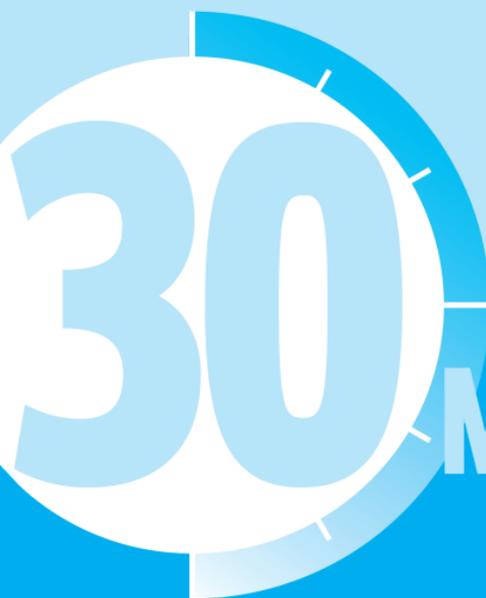
Das „beredete Schweigen“ signalisiert dem anderen: Das war jetzt wichtig. Nimm es ernst. Denk darüber nach.

30

Körpersprache und Stimme sind Wirkverstärker, die Ihren Argumenten mehr Aufmerksamkeit verschaffen können. Lernen Sie Ihre physischen Möglichkeiten bewusst einzusetzen.

- ***Betrachten Sie Körpersprache und Stimme als Transportmittel für Ihre Argumente; verlassen Sie sich nicht allein auf einen starken Auftritt.***

- *Eine symmetrische und aufrechte Körperhaltung, gehaltener Blickkontakt und eine entspannte Mimik lassen Sie entschlossen und bestimmt wirken.*
- *Tragen Sie Ihre Argumente mit fester Stimme und in gemäßigtem Sprechtempo vor, ohne dabei laut zu werden.*



30 MINUTEN

Wie überzeuge ich einen potenziellen Käufer?

Seite 62

Wie wehre ich Angriffe meines Verhandlungspartners ab?

Seite 65

Wie kann ich in einer Verhandlung die Führung übernehmen?

Seite 68

4. Durchsetzen in Verhandlungen

Grundsätzlich gelten für das Durchsetzen in Verhandlungen dieselben Regeln und Tipps wie für das Durchsetzen in jedem anderen Gespräch. Allerdings gehen bei Verhandlungen in der Regel beide Parteien **in hohem Maße geplant** vor und können oft auch den Standpunkt und das Verhalten ihres Gegenübers schon vorab einschätzen.

Deshalb steht das Durchsetzen in Verhandlungen unter besonderen Vorzeichen: Auch Ihr Gegenüber ist **konkret darauf bedacht, sich durchzusetzen**. Gleichzeitig rechnet er von vornherein damit, dass Sie ebenfalls nicht ohne Weiteres klein begeben werden.

Aus diesem Grund kann es durchaus passieren, dass Sie in harten Verhandlungen mit den bisher erlernten Techniken nicht sofort zum Ziel kommen. Auf diese besondere Kommunikationssituation können Sie sich mit den folgenden Strategien und Tipps vorbereiten.

4.1 Verkaufen ist keine Schande

Bei Verkaufsgesprächen ist der potenzielle Käufer vermeintlich erst einmal im Vorteil, denn er hat das Geld auf seiner Seite. Sie als Verkäufer dagegen haben die argumentative „Beweislast“ – und das ist Ihrem Verhandlungspartner natürlich bewusst. Die Frage ist also: Wie gehen Sie mit einem Gegenüber um, das sich **in der stärkeren Position** wähnt?

Glaubwürdigkeit erzeugen

Solange die Kaufentscheidung nicht getroffen ist, sind Sie als Verkäufer in einer eher untypischen Verhandlungssituation: Sie argumentieren nicht in Ihrem Sinne, sondern – rhetorisch betrachtet – aus der Sichtweise Ihrer Zielgruppe, also Ihres Gesprächspartners heraus. Gleichzeitig wird der potenzielle Abnehmer natürlich nicht so naiv sein, zu glauben, Sie hätten nur seine Bedürfnisse im Sinn. Um ihn zu überzeugen und auch Ihre Interessen als Verkäufer durchzusetzen, müssen Sie einen **Spagat zwischen Bedürfnisorientierung und Durchsetzungsvermögen** hinlegen.

Diese Brücke hat einen Namen: **Glaubwürdigkeit**. Wir finden Verkäufer dann am sympathischsten, wenn wir eben nicht das Gefühl haben, dass sie uns auf Biegen und Brechen etwas verkaufen wollen. Besonders gefährlich für Ihre Glaubwürdigkeit als Verkäufer sind deshalb Suggestivfragen und jede Form der Manipulation. Sie schaden der Durchsetzungskraft, denn sie kön-

nen bei einem aufmerksamen Gegenüber dazu führen, dass er oder sie dichtmacht.

Glaubwürdigkeit lässt sich am besten langfristig erzeugen, indem Sie eine **belastbare Beziehung** aufbauen und pflegen. Den Luxus einer etablierten Beziehung haben Sie jedoch nicht in jeder Verhandlung.

Die beste Methode, um kurzfristig rhetorisch Glaubwürdigkeit zu erzeugen, ist **Transparenz**. Bei komplizierten Verhandlungen mit schwierigen Partnern ist dieses Prinzip mit Vorsicht zu genießen. In der Frühphase einer Verkaufsverhandlung können Sie jedoch **Widerstände von vornherein reduzieren oder überwinden**, indem Sie ...

- Ihre Argumente realistisch formulieren, bei Ihren Verkaufsargumenten also nicht zu dick auftragen;
- Ihre Argumente persönlich formulieren, um den Eindruck zu vermeiden, dass Sie eine Masche abspulen;
- Nachfragen Ihres Verhandlungspartners ernst nehmen und offen und interessiert darauf eingehen.

Das Kontrastprinzip

Das Kontrastprinzip beruht auf einem Effekt aus der **Wahrnehmungspsychologie**. Dahinter verbirgt sich „ein Prinzip der menschlichen Wahrnehmung, das sich darauf bezieht, wie wir den Unterschied zwischen zwei Reizen wahrnehmen, die uns nacheinander angeboten werden.“ (Cialdini 2006, S. 34)

Die Wirkung ist vergleichbar mit einem Unterschied in der Bildwirkung: Eine Person wirkt völlig anders, je

nachdem, ob sie vor einem kalten, weißen Hintergrund oder einem schönen, grünen Baum fotografiert wird. Im Verkaufsgespräch können Sie diesen Effekt berücksichtigen, indem Sie Ihr Angebot in einem **nachvollziehbaren Kontext** unterbreiten. Keine Zahl kann absolut begriffen werden, sondern immer nur relativ. Dementsprechend wirkt sie gleich ganz anders, wenn Sie sie zu etwas **in Bezug setzen**, das der andere sich gut vorstellen kann. Ein simples Beispiel, das die Argumentationsweise verdeutlicht:

„Die IT-Betreuung Ihres neuen Webshops durch uns kostet Sie bei einer Vertragslaufzeit von zwei Jahren insgesamt 12.000 Euro.“

„Gemessen an Ihren gestiegenen Einnahmen mit dem neuen Webshop fallen die monatlichen Kosten für unsere IT-Betreuung mit 500 Euro über die nächsten zwei Jahre moderat aus.“

Die Kosten sind für beide Angebote gleich. Trotzdem klingt das zweite Angebot deutlich attraktiver, weil die Gesamtsumme von 12.000 Euro im ersten Angebot abschreckend wirkt. Die Summe von 500 Euro pro Monat dagegen kann der Angesprochene direkt mit seinen monatlichen Umsätzen vergleichen. Dadurch bekommt das Angebot einen konkreten, nachvollziehbaren Bezugspunkt.



Um einen potenziellen Käufer zu überzeugen, ist es entscheidend, dass Ihr Gegenüber Sie als Part-

ner auf Augenhöhe wahrnimmt. Das für eine Kaufentscheidung notwendige Vertrauen beruht auf Ihrer Glaubwürdigkeit. Demonstrieren Sie Interesse an den Bedürfnissen Ihres Gesprächspartners. Angebote, die in eine nachvollziehbare Relation gestellt werden, wirken überzeugender.

4.2 Dem Druck standhalten

Einschüchterung ist – leider – keine seltene Verhandlungstaktik. Auch ein bis dato kooperativer Verhandlungspartner kann plötzlich aggressiv werden, wenn ihm das Wasser bis zum Hals steht. Manche Verhandler gehen sogar prinzipiell maximal aggressiv vor, weil sie wissen, dass viele Verhandlungspartner sich davon einschüchtern und überrennen lassen.

Es gibt **viele Formen von Angriffen in Verhandlungen**. Manchmal will die Gegenseite Sie bloßstellen, um die eigene Position zu stärken: Zum Beispiel versuchen Fachexperten, mit Wissen zu punkten, das Sie nicht haben (können).

Wie wahren Sie Ihre Chancen, sich durchzusetzen, wenn Sie angegriffen werden? Zur Beantwortung dieser Frage kommen wir noch einmal auf die Typologie vom Anfang des Buches zurück, denn eher passive Verhandlende verhalten sich unter erhöhtem Druck anders als eher aggressive Typen.

Agieren statt reagieren

Verhandlungen sind oft ohnehin angespannte Kommunikationssituationen. Angriffe setzen Sie **zusätzlich unter Stress**. Wenn Sie eher zu aggressivem Kommunikationsverhalten neigen, ist Ihre **instinktive Reaktion** auf einen Angriff der Gegenangriff.

Diesen Impuls sollten Sie unterdrücken. Mit einem Gegenangriff steigen Sie in die **Negativspirale** ein, die durch den Angriff ausgelöst wurde. In der Regel steigern sich anschließend beide Parteien immer weiter in diesen Schlagabtausch hinein und **die Verhandlung scheitert** (Schraner 2005, S. 130).

Möglicherweise ist diese Entwicklung von Ihrem Gegenüber sogar gewünscht, weil es sich zuvor in der schwächeren Position befand. **Ein Angriff ist für Sie also ein interessantes Signal**: Wenn sich die andere Seite dieses Mittels bedient, haben Sie gute Chancen, sich durchzusetzen, sofern Sie einen kühlen Kopf bewahren.

Auf eine einfache Formel gebracht, lautet das Rezept für Sie: **agieren statt reagieren**. Beherzigen Sie im Fall eines Angriffs folgende Tipps:

- Reagieren Sie auf einen Angriff nie mit einem Gegenangriff. Lassen Sie ihn ins Leere laufen. Irgendwann erkennt der andere: So komme ich hier nicht weiter.
- Brechen Sie keinesfalls erzürnt die Verhandlung ab.
- Richten Sie Ihr Verhalten allein an Ihrer Zielstellung aus, nicht an der Unhöflichkeit Ihres Gegenübers.
- Versuchen Sie dabei nicht, Einfluss auf den Verhandlungspartner zu nehmen, sondern argumentieren Sie

konsequent weiter positiv und konstruktiv in Ihrem Sinne.

Nicht einschüchtern lassen

Eher passive Kommunikationstypen reagieren auf einen Angriff mit der entgegengesetzten instinktiven Verhaltensweise: Flucht. Genau wie der Gegenangriff ist jedoch die **Flucht keine gezielte strategische Verhaltensweise**, sondern senkt bzw. vernichtet Ihre Chancen, sich durchzusetzen. Mit Fluchtreaktionen signalisieren Sie Ihrem Verhandlungspartner, dass jeder weitere Angriff sich für ihn lohnt – also wird er immer weiter attackieren, bis Sie aufgeben.

Auch für passive Typen ist es am wichtigsten, sich **nicht auf den Angriff einzulassen**, sondern entgegen der erwarteten Reaktion zu agieren. Zum Beispiel würde Ihre Aufforderung, sachlich zu bleiben oder sich zu beruhigen, dem Verhandlungspartner in die Karten spielen. Er würde das als Signal der Schwäche interpretieren – und weiter angreifen.

Halten Sie sich stattdessen an folgende Tipps, wenn Sie angegriffen werden und einen **Fluchtreflex** spüren:

- Unterdrücken Sie Ihren Fluchtreflex und lassen Sie den Angriff abperlen.
- Nehmen Sie das Verhalten des Angreifers nicht persönlich – es ist nur eine Taktik.
- Bleiben Sie in Ihrer Körpersprache bestimmt (s. Kapitel 3.2), um zu signalisieren, dass Sie dem Druck standhalten.

- Lassen Sie sich keinesfalls zu einer Entscheidung drängen.



Unter Druck dürfen Sie keinesfalls eine Entscheidung treffen, denn die wird immer schlechter ausfallen als Ihre Zielstellung. Unterbrechen Sie den Kreislauf aus Aktion und Reaktion. Lassen Sie den Angriff ins Leere laufen und argumentieren Sie konstruktiv in Ihrem Sinne weiter.

4.3 Das Zepter in die Hand nehmen

Die besten Chancen, sich in einer Verhandlung durchzusetzen, haben Sie, wenn Sie **selbst den Ton angeben**. Im Idealfall verhalten sich in einer Verhandlung alle Parteien positiv durchsetzungsfähig und sind an einer gemeinsamen Lösung interessiert. Leider können Sie sich darauf nicht verlassen. Der sicherste Weg, Ihre Interessen durchzusetzen, ist es deshalb, dass Sie aktiv für ein konstruktives Klima sorgen.

Dazu ist es erforderlich, dass Sie sich Ihrer **eigenen Stärke bewusst werden**, die **Führung in der Verhandlung übernehmen**, für **klare Verhältnisse sorgen** und sich dabei weiterhin **kooperativ verhalten**. Die folgenden Seiten unterstützen Sie dabei, Ihre Interessen in einer Verhandlung aus der Führungsrolle heraus durchzusetzen.

In die Führungsrolle gehen

Wenn Sie sich in einer wichtigen Verhandlung durchsetzen möchten, geht es Ihnen um viel; Sie sind **in hohem Maße involviert**. Einerseits versetzt Sie diese Situation in eine hohe Einsatzbereitschaft. Andererseits sind Sie in diesem Zustand sehr anfällig für Angriffe (s. Kapitel 4.2), Fehltritte und taktische Eigentore. Man könnte auch sagen: Sie denken ein Stück weit narzisstisch, und das vernebelt möglicherweise Ihre **Sicht auf das große Ganze**. Durchsetzungskraft entfaltet sich jedoch am besten aus einer Führungsrolle heraus.

Wenn Sie das Gefühl haben, die Lage nicht mehr im Griff zu haben, können Sie das Zepter (wieder) in die Hand nehmen, indem Sie die **Ansicht wechseln**.

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit einem bestimmten Ziel im Auto unterwegs und fahren auf eine Straßenkreuzung zu, an der Sie noch nie waren. Wenn Sie an der Kreuzung falsch abbiegen, müssen Sie anschließend einen Umweg fahren und kommen später an. Wenn ein anderes Auto plötzlich aus einer Nebenstraße herausschießt und in Sie hineinfährt, ist die Fahrt so gar zu Ende und Sie kommen gar nicht an.

In einer schwierigen Verhandlung zu sitzen ist wie diese Fahrt auf unbekanntem Territorium: Sie suchen konzentriert nach dem richtigen Weg, aber Ihr Blickfeld aus dem Auto heraus ist eingeschränkt. Könnten Sie dagegen über der Kreuzung schweben wie über einer interaktiven Karte, wüssten Sie, in welche Richtung Sie fahren müssen. Sie könnten auch das andere Auto kommen sehen und den Crash vermeiden.

Genau diese Perspektive sollten Sie einnehmen, um in einer Verhandlung die Führungsrolle zu übernehmen. Während Ihr Verhandlungspartner darauf fixiert ist, seine Taktik zu verfolgen, **blicken Sie von oben auf das Geschehen** – und können abschätzen, wohin das führt. Sie können prüfen, ob Sie oder Ihr Gegenüber gerade vom **Pfad einer konstruktiven Lösung** abweichen. Mitten in der Diskussion ist das natürlich schwer. Wenn Sie merken, dass es nicht mehr vorwärtsgeht:

- Legen Sie eine Pause ein.
- Treten Sie auch physisch aus der Situation heraus, indem Sie ein paar Schritte gehen.
- Blicken Sie von außen auf die Konstellation zwischen Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner.
- Fragen Sie sich: Wo stehe ich, was ist mein Ziel, und was muss ich jetzt tun, um dorthin zu gelangen?
- Wenn Sie die Verhandlung fortsetzen, lenken Sie das Gespräch aktiv in Richtung Ihres Ziels.

Auf diese Weise können Sie auch in verfahrenen Verhandlungssituationen die Führungsrolle übernehmen.

Den Kuchen vergrößern

Verhandlungen sind oft dadurch schwierig, dass jeder der Verhandlungspartner unbedingt gewinnen will – er will das größere Stück vom Kuchen. Wenn beide Seiten diesen sogenannten „**kompetitiven Stil**“ verfolgen und auf ihren Forderungen beharren, ist die Verhandlung festgefahren.

Die Frage ist also: Wie können Sie Ihrem Verhandlungspartner ein ausreichend großes Stück vom Kuchen geben, ohne dass Ihr Stück kleiner wird? Antwort: Indem Sie den Kuchen vergrößern! Ein Beispiel:

Nehmen wir an, Sie wollen einen Preis für ein Seminar durchsetzen, das Sie halten wollen. Ihr Kunde ist mit dem Preis jedoch nicht einverstanden und begegnet Ihnen mit diesem Argument: „Normalerweise zahlen wir weniger für Seminare.“ Jetzt können Sie den Kuchen vergrößern, indem Sie ihm folgendes Angebot machen: „Ein Vorschlag: Ich biete Ihnen zum gleichen Preis zusätzlich noch einen Transferimpuls im Wert von 2000 Euro als Bestandteil des Seminarpakets an.“ So bekommt der Kunde einen größeren Mehrwert und eine bessere Transfersicherung der Seminarinhalte, die für ihn möglicherweise Gold wert ist – und Sie bekommen Ihren Wunschpreis.

So können Sie sich **kooperativ verhalten** und dennoch Ihr **Verhandlungsziel durchsetzen**. Es ist sinnvoll, immer mit einigen Jokern im Ärmel in eine Verhandlung zu gehen. Das sind Argumente, mit denen Sie bei Bedarf den Kuchen vergrößern können. Spielen Sie Ihre Joker jedoch nur aus, **wenn die Situation es verlangt**.

Umgekehrt können Sie vorab auch überlegen, wie Sie im Fall eines Nachlasses Ihrerseits den Kuchen vergrößern können, damit für Sie auch der **Nachlass etwas wert** ist. So können Sie gegebenenfalls Zugeständnisse machen, ohne als Verlierer vom Platz zu gehen.

Die „Bärenfell-Strategie“

Sich mit allen Mitteln durchzusetzen nützt Ihnen nichts, wenn der Deal oder die Beziehung dadurch auf tönernen Füßen steht. Im schlimmsten Fall fällt Ihr Gegenüber letztlich doch noch um und sagt das Geschäft ab. Besser fahren Sie, wenn Sie ihm erlauben, sein **Gesicht zu wahren** (vgl. Schraner 2005, S. 190f.).

Eine alte Jägerweisheit besagt: „Man soll das Fell des Bären erst verteilen, wenn er erlegt ist.“ Die „Bärenfell-Strategie“ ist daran angelehnt: Sie können sich das ganze Bärenfell greifen und Ihren Jagdkameraden im Regen stehen lassen. Dann können Sie aber nicht damit rechnen, dass er noch einmal mit Ihnen jagen geht. Wenn Sie ihm dagegen einen Teil des Bärenfells überlassen, geht er gern wieder mit Ihnen jagen – und das wollen Sie, denn allein können Sie keinen Bären jagen. Auf das Durchsetzen in Verhandlungen übersetzt bedeutet das: Wenn Sie Ihre Forderungen in einem Punkt durchsetzen, sollten Sie Ihrem Verhandlungspartner **in einem anderen Punkt entgegenkommen** – nicht umsonst heißt er *Verhandlungspartner*.

Der Transferimpuls im obigen Beispiel über die Seminarveranstaltung ist auch so ein „Bärenfell“: Der Personaler, der mit Ihnen verhandelt hat, kann anschließend zu seinem Geschäftsführer gehen und berichten: „Ein Nachlass war nicht drin, aber ich habe einen Transferimpuls im Wert von 2000 Euro rausgeholt – das war nicht leicht, aber ich habe es geschafft.“ Die Vorteile, die Sie Ihrem Verhandlungspartner gewäh-

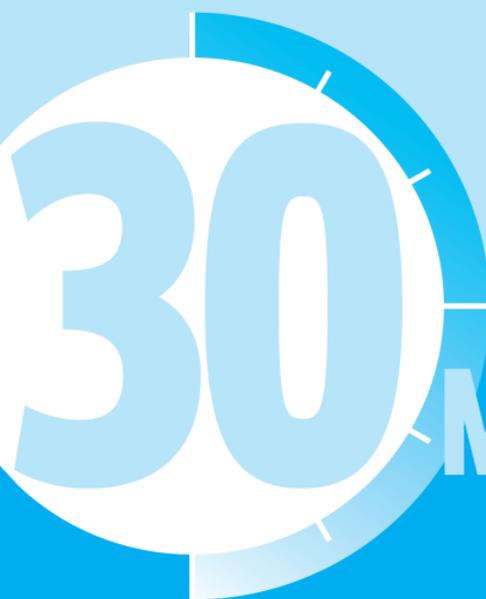
ren, müssen allerdings nicht immer an den Preis gebunden sein.

Mit dieser Strategie können Sie sich **positiv und nachhaltig durchsetzen**. Sie **stärken die Beziehungsebene** und sorgen dafür, dass Sie **keine „verbrannte Erde“** hinterlassen. Ein Verhandlungspartner, der zufrieden aus der Verhandlung geht, wird sich beim nächsten Mal – oder bei anderen Punkten im Rahmen der gleichen Verhandlung – eher kooperativ verhalten als einer, der das Gefühl hat, er habe zuvor den Kürzeren gezogen. Dieses Prinzip nennen wir **„Reziprozität“**: Tust du mir einen Gefallen, tue ich dir auch einen.

Das Durchsetzen in Verhandlungen und Verkaufsgesprächen steht unter besonderen Vorzeichen, da beide Parteien konkret darauf bedacht sind, sich durchzusetzen.



- ***Es kommt darauf an, Augenhöhe herzustellen und glaubwürdig zu argumentieren.***
- ***Bei Einschüchterungsversuchen gilt es, den Kreislauf aus Aktion und Reaktion zu unterbrechen und konstruktiv zu bleiben.***
- ***Am besten können Sie sich durchsetzen, wenn Sie in die Führungsrolle gehen.***
- ***Vergrößern Sie lieber den Kuchen, als Ihr Verhandlungsziel aufzugeben und sich mit einem kleineren Stück zu begnügen.***
- ***Überlassen Sie Ihrem Verhandlungspartner immer ein Stück vom Bärenfell.***



30 MINUTEN

**Wie kann ich mich gegen
Manipulationsversuche wehren?**
Seite 76

**Wie begegne ich Saboteuren, die
mir Knüppel zwischen die Beine
werfen?**
Seite 80

**Wie setze ich mich gegenüber
Autoritätspersonen durch?**
Seite 84

5. Durchsetzen in Härtefällen

Manchmal begegnen wir Gesprächspartnern, die uns mit ihrem Verhalten irritieren oder die uns „nicht liegen“, weil sie ganz anders kommunizieren als wir selbst oder tatsächlich unlautere Absichten verfolgen.

Wenn der andere absolut **nicht an einer konstruktiven Lösung interessiert** ist oder erst gar keine Veranlassung sieht, überhaupt in einen respektvollen Austausch zu treten, muss erst die Flugbahn gereinigt werden, bevor wir darauf landen können.

Ein Hinweis jedoch vorab: Auch mit Durchsetzungsvermögen ist **nicht alles lösbar**. Manche Menschen sind einfach zu verschieden, um übereinkommen zu können, und manche Zielstellungen sind einfach nicht miteinander vereinbar. Dann gilt ein weiteres Grundrecht der Durchsetzungskraft: Sie haben das **Recht, bei Ihrer Meinung zu bleiben**.

Dieses letzte Kapitel macht Sie für die meisten der glücklicherweise seltenen Härtefälle der Kommunikation fit: Anhand von Beispielen lernen Sie, mit Manipulatoren, Saboteuren und Autoritätspersonen umzugehen.

5.1 Umgang mit Manipulation

Im Alltag kommt es oft vor, dass andere – bewusst oder unbewusst – den Versuch unternehmen, uns zu manipulieren, um ihre Interessen durchzusetzen. **Positives Durchsetzungsvermögen** bedeutet deshalb auch, sich gegen Manipulationsversuche erfolgreich zur Wehr setzen zu können, um die eigenen Interessen zu wahren.

Nachfolgend erfahren Sie, wie Sie häufigen Formen der **Manipulation entschlossen begegnen** können.

Rechtfertigungen verweigern

Eine sehr häufige Art, Menschen zu manipulieren, ist es, **Gründe oder Rechtfertigungen für ihr Verhalten einzufordern**. Ein Beispiel aus dem Alltag:

Verkäufer: „Meinen Sie nicht, dass Ihnen dieses Kleid hervorragend stehen würde?“

Kundin: „Ich trage grundsätzlich kein Grün.“

Verkäufer: „Aber dieses Kleid würde Ihre Augenfarbe unterstreichen! Warum probieren Sie es nicht wenigstens an?“

Kundin: „Das Kleid gefällt mir einfach nicht.“

Mit ihrer ersten Antwort ist die Kundin dem Manipulationsversuch des Verkäufers auf den Leim gegangen, indem sie einen konkreten Grund angegeben hat, obwohl sie nicht dazu gezwungen war. Damit hat sie dem Verkäufer eine Vorlage geliefert, es weiter zu versu-

chen. Erst im zweiten Schritt hat sie die Manipulation unterbunden, indem sie ihre **Haltung offen und unbegründet kommuniziert** hat – sie hat eine weitere Rechtfertigung für ihr Nein verweigert.

Egal, ob Sie **„Nein“ sagen oder einen Entschluss vertreten**: Wenn jemand versucht, Sie in Ihrer Entscheidung zu manipulieren, indem er Sie unberechtigt auffordert, sich zu rechtfertigen:

- Widerstehen Sie dem Drang, sich zu rechtfertigen.
- Gehen Sie nicht auf die Frage nach den Gründen ein.
- Wiederholen Sie beharrlich Ihre Entscheidung.

Keine Verantwortung aufdrücken lassen

Insbesondere bei der Arbeit kommt es oft vor, dass Kollegen versuchen, ihre **Probleme an andere zu delegieren**. Stutzig werden sollten Sie, wenn jemand Ihnen seine Probleme als die Ihren verkaufen will. Ein Beispiel aus dem Büroalltag:

Müller: „Du weißt doch, dass ich morgen früh die Quartalspräsentation vor der Geschäftsführung halten soll?“

Schmidt: „Ja, ich erinnere mich.“

Müller: „Du musst heute länger bleiben und die Umsatzzahlen für mich auswerten. Wenn wir es nicht schaffen, diese Präsentation bis morgen fertigzustellen, stehen wir vor dem Chef schlecht da.“

Schmidt: „Ich kann heute nicht länger bleiben. Wenn du die Präsentation auf morgen Nachmittag verschieben kannst, unterstütze ich dich gern bei der Auswertung.“

In diesem Beispiel reagiert Schmidt durchsetzungsfähig auf den Manipulationsversuch. Als Müller versucht, die Verantwortung auf ihn abzuwälzen, indem er von „ich“ auf „wir“ wechselt, stellt Schmidt unverzüglich klar, dass er der **Aufforderung nicht nachkommen** wird. Indem er ein **Alternativangebot** macht, setzt er sein Interesse (pünktlicher Feierabend) durch, ohne seinem Kollegen die erbetene Hilfe zu verweigern. Die **Verantwortung bleibt beim Absender des Manipulationsversuchs**: Müller, der sein Zeitproblem zu lösen versucht hatte, indem er die Verantwortung an Schmidt delegieren wollte.

Wenn jemand seine Probleme durch Manipulation auf Sie abwälzen möchte:

- Lassen Sie sich keine Fremdverantwortung aufdrücken, wenn Sie das nicht wollen.
- Sagen Sie ohne Umschweife und ohne Angabe von Gründen Nein.
- Machen Sie gegebenenfalls ein alternatives Angebot, das Ihren Interessen nicht zuwiderläuft.

Nicht mit Fehlern erpressen lassen

Manche Menschen nutzen die Fehler anderer gern aus, um einen Vorteil herauszuschlagen. Dabei scheinen sie ein Elefantengedächtnis zu haben: Sie erinnern uns noch Jahre später daran, was wir damals falsch gemacht haben, um uns ein **schlechtes Gewissen** einzureden und damit in einer ganz anderen Situation ein **bestimmtes Verhalten zu erpressen**. Ein Beispiel:

Sie: „Ich möchte im Urlaub nicht wieder im gleichen Hotel übernachten wie letztes Jahr. Lass uns lieber etwas Neues ausprobieren und ein anderes Hotel buchen.“

Er: „Als du vor zwei Jahren das Hotel für unseren Skiurlaub ausgesucht hast, mussten wir jeden Tag erst drei Kilometer fahren, um zu den schönen Pisten zu kommen. Überlass die Unterbringung lieber mir.“

Sie: „Du hast recht, damals lag ich falsch. Wir sollten dieses Mal ein Hotel aussuchen, das uns beiden zusagt.“

Der Mann versucht, seine Frau zu manipulieren, indem er ihren früheren (eigentlich irrelevanten) Fehlgriff gegen sie verwendet. Die Frau reagiert durchsetzungsfähig, indem sie **zu ihrem Fehler steht**, sich jedoch **nicht umstimmen lässt**. Mit dem Vorschlag, eine **gemeinsame Lösung** zu finden, wahrt sie ihre Interessen.

Wenn jemand Ihnen einen Fehler vorhält, um Sie bei einer Entscheidung zu seinen Gunsten zu erpressen:

- Stehen Sie zu Ihrem Fehler, um der Manipulation den Wind aus den Segeln zu nehmen.
- Führen Sie das Gespräch umgehend auf die aktuelle Entscheidung zurück.
- Machen Sie einen konstruktiven Lösungsvorschlag, ohne auf den früheren Fehler Bezug zu nehmen.

Manipulationsversuchen begegnen Sie am besten mit Beharrlichkeit. Gehen Sie grundsätzlich nicht auf die Manipulation ein und rechtfertigen Sie Ihre Haltung nicht.



5.2 Umgang mit Sabotage

Die schwierigsten Gesprächspartner, die uns im Alltag begegnen können, sind Saboteure. Menschen können aus den verschiedensten Gründen versuchen, Sie **an der Durchsetzung Ihrer Interessen zu hindern** – sei es, dass sie mit ihren eigenen Interessen in Konkurrenz zu Ihnen stehen, Ihnen den Erfolg nicht gönnen oder Zeit gewinnen wollen, um eine Entscheidung zu vertagen oder zu verhindern.

Saboteuren ist schwer zu begegnen, weil sie **nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert** sind, sondern die Durchsetzung Ihrer Interessen blockieren wollen. In den seltensten Fällen ist es sinnvoll, tatsächlich in einen offenen Konflikt zu gehen, weil Sie damit in die **destruktive Argumentationsspirale** einsteigen würden. Mit den folgenden Strategien können Sie Killer-Einwänden begegnen, ohne in den Krieg zu ziehen.

Einwände in Vorlagen verwandeln

Wenn Ihr Gegenüber es darauf anlegt, bei Ihrer Argumentation das Haar in der Suppe zu finden, dürfen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen lassen. Im Gegensatz zu Manipulationsversuchen und Angriffen können Sie **inhaltliche Einwände oder Fragen nicht ignorieren**. Das wäre respektlos und würde Ihrem Ansehen schaden – insbesondere wenn weitere Personen beteiligt sind. Am besten nehmen Sie den Ball auf und verwandeln den Querschuss in eine Vorlage.

Oft werden Einwände nicht als Argumente, sondern in Form von **Negativ-** oder **irrelevanten Fragen** vorgebracht. Auf diesem Weg versucht der Gesprächspartner, Sie zu verunsichern. Ein Beispiel:

Einwand: „Ich verstehe nicht, warum wir jetzt neue Plakate mit dem alten Logo drucken sollen, wenn doch längst beschlossen ist, dass wir demnächst ein neues Corporate Design bekommen werden.“

Erwiderung: „Warum es zum jetzigen Zeitpunkt sinnvoll ist, eine neue Kampagne zu schalten, die auf das bekannte Logo setzt? Das will ich Ihnen gern erläutern.“

Dem Saboteur geht es offensichtlich nicht um das Logo, sondern darum, die Plakatkampagne zu verhindern. Sein Kollege reagiert durchsetzungsfähig, indem er den Einwand ernst nimmt und in eine **Basis für seine Argumentation** umformuliert.

Machen Sie Einwände von Saboteuren für sich nutzbar:

- Ignorieren Sie Einwände nicht, sondern nehmen Sie sie ernst und greifen Sie sie auf.
- Paraphrasieren Sie negative Aussagen oder Fragen positiv, um eine konstruktive Grundlage für Ihre Argumente zu schaffen.
- Suchen Sie in destruktiven Fragen oder Argumenten das Kernanliegen und rücken Sie es in eine Perspektive, aus der Sie konstruktiv darauf eingehen können.

Anschuldigungen souverän kontern

Eine Anschuldigung ist nie konstruktiv – selbst wenn sie der Wahrheit entspricht. Wenn Sie (womöglich vor Publikum) mit einer Anschuldigung konfrontiert werden, die Sie nicht abstreiten können oder wollen, haben Sie es eindeutig mit Sabotage zu tun.

Einer Anschuldigung können Sie nicht unkommentiert ausweichen. Allerdings dürfen Sie ebenso wenig in die Negativspirale einsteigen, in die der Saboteur Sie zu ziehen versucht, sondern müssen das Beste aus der Situation machen. Und tatsächlich: Selbst gegen diese unangenehmste Form der Sabotage ist ein Kraut gewachsen.

Sie präsentieren ein Konzept für neue Räumlichkeiten Ihrer Firma. Bei der anschließenden Fragerunde konfrontiert Sie ein Kollege vor versammelter Mannschaft: „Wie kannst du damit leben, hier vor deinen überarbeiteten Kollegen Werbung für diesen Prunkbau zu machen, wenn das Geld doch viel besser in weitere Arbeitsplätze investiert wäre?“

So unsachlich und möglicherweise auch unlogisch diese Provokation ist – sie ist nicht einfach von der Hand zu weisen. Sie können dennoch sachlich und konstruktiv darauf reagieren, indem Sie einer bewährten Strategie folgen:

Schrittfolge: Anschuldigungen kontern

1. Puffern: „Warum die Investition in das neue Gebäude die richtige Entscheidung ist?“

2. Zustimmung: „Du hast recht, es gibt verschiedene Wege, wie wir uns für die gestiegenen Anforderungen besser aufstellen und gleichzeitig bessere Arbeitsbedingungen schaffen können.“

3. Argument einführen mit *jedoch, bloß, nur, allerdings* o. Ä.: „Allerdings trägt das Konzept des neuen Firmensitzes dieser Überlegung Rechnung.“

4. Beweisen: „Die neuen Räume bieten viel mehr Platz für zusätzliche Arbeitsplätze, die wir dank der höheren Kapazitäten schaffen können.“

5. Zur Tat aufrufen und einen Vorteil anbieten: „Lass uns die Gelegenheit doch gleich nutzen, um das Raumkonzept durchzugehen und sicherzustellen, dass es der weiteren Expansion in deiner Abteilung gerecht wird.“

Mit dieser Argumentationskette nehmen Sie die Anschuldigung ernst, entziehen ihr gleichzeitig die Schärfe und stellen einen **gemeinsamen Nenner** her. So können Sie sich nicht nur aus der unangenehmen Bedrängnis befreien, sondern auch einen souveränen Eindruck hinterlassen – sogar beim Absender der Anschuldigung.

Sabotageversuche sind ein Zeichen dafür, dass Ihr Gegenüber keine Chance sieht, mit sachlichen Argumenten zum Ziel zu kommen. Lenken Sie deshalb das Gespräch beharrlich immer wieder zurück auf die Sachebene. Einwände und Anschuldigungen können Sie entkräften, indem Sie sie in Vorlagen für Ihre Argumente verwandeln.



5.3 Umgang mit Autorität

Die Kommunikation mit Autoritätspersonen wie dem eigenen Chef oder Fachexperten für das jeweilige Thema sorgt bei vielen für einen erhöhten Stresspegel. Tatsächlich kommt es immer wieder vor, dass diese Gesprächspartner ihre **Autorität ausnutzen**, um sich durchzusetzen, ohne sich überhaupt erst auf eine Argumentation einzulassen.

In solchen Situationen können zwei sehr respektvolle Strategien zum Ziel führen: das **selbstbewusste Eingeständnis** und der **rhetorische Doppelpass**.

Selbstbewusst Unwissenheit eingestehen

Vorgesetzte sehen manchmal keine Veranlassung, ihre Gesprächspartner ausreden zu lassen. Entweder haben sie gerade kein Interesse am jeweiligen Sachverhalt, oder sie wollen nur ihre eigene Lösung durchsetzen.

Gern machen Autoritäten in diesen Fällen Nebenkriegsschauplätze auf, um Sie **aus dem Bereich Ihrer Expertise herauszulocken**. Dann geht es plötzlich gar nicht mehr um das Thema; vielmehr versucht Ihr Gegenüber, Sie mit **abwegigen Fragen oder Argumenten** auf ein Territorium zu locken, wo er oder sie den Heimvorteil hat.

Auf ein Spiel, das Sie nicht gewinnen können, sollten Sie sich gar nicht erst einlassen. **Gestehen Sie Ihr Unwissen** am besten unumwunden ein. Sie müssen nicht auf alles eine Antwort haben. Kehren Sie stattdessen **beharrlich** immer wieder zum eigentlichen Thema zurück.

Der rhetorische Doppelpass

Fachexperten versuchen manchmal, Ihre Argumentation nach allen Regeln der Kunst zu zerpfücken – ob die jeweiligen Einwände nun relevant sind oder nicht.

Dabei geht es ihnen in der Regel darum, ihr eigenes **Ego** aufzuwerten bzw. Ihres zu schädigen. Deshalb halten sie meist einen langen Monolog, der ihre Kompetenzen unterstreichen soll, bevor sie eine Frage stellen, auf die sie selbst die Antwort kennen oder zu kennen glauben. Hier können Sie gleichzeitig dem Ego des Experten schmeicheln und sich selbst aus der Bedrängnis befreien, indem Sie einfach **den Ball zurückspielen**: „Da ich selbst mir über die Antwort nicht im Klaren bin, würde ich gern Ihre Einschätzung hören.“ So vermitteln Sie respektvoll, dass Sie sich nicht auf Spielchen einlassen.

Wenn Ihr Gesprächspartner nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist, müssen Sie sich gegen erhöhte Widerstände durchsetzen.



- **Gehen Sie nicht auf Manipulationsversuche ein und bleiben Sie beharrlich bei Ihrer Haltung.**
- **Entkräften Sie Sabotageversuche, indem Sie unsachliche Einwände und Anschuldigungen in Vorlagen für Ihre Argumente umwandeln.**
- **Lassen Sie sich von Autoritätspersonen nicht aus Ihrem Kenntnisbereich herauslocken.**
- **Wahren Sie Haltung und Ihren Standpunkt auch dann, wenn eine Situation mal nicht lösbar ist.**

Fast Reader

1. Die Lizenz zum Durchsetzen

Ob Sie Ihre Wünsche und Ziele durchsetzen können, hängt davon ab, wie Sie sich im Gespräch verhalten. Instinktiv verhalten wir uns tendenziell immer gleich, nämlich entsprechend unserer Prägung und früheren Erfahrungen. Durchsetzungsfähigkeit bedeutet jedoch, jederzeit bewusst und situativ entscheiden zu können, welche Verhaltensweise jeweils förderlich ist.

Vor und in schwierigen Gesprächen Hemmungen zu haben ist natürlich. Machen Sie sich Ihre Rechte bewusst, damit Sie im Gespräch keine unnötig schwache Haltung einnehmen. Ablenkungsmanöver können Sie ausweichen, indem Sie direkt auf den Punkt kommen und das Gespräch in konstruktive Bahnen lenken.



Die „Lizenz zum Durchsetzen“ ist eine konstruktive Gesprächshaltung, die Sie gezielt fördern können:

- ***Wenn Sie davon ausgehen, dass Ihre Ziele grundsätzlich gleichwertig mit denen Ihres Gesprächspartners sind, können Sie auf Augenhöhe kommunizieren und Ihr Verhalten gezielt steuern, anstatt sich von Affekten beherrschen zu lassen.***
- ***Hemmungen können Sie überwinden, indem Sie sich Ihre Rechte bewusst machen, erst argumentieren, wenn Sie dazu bereit sind, für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre sorgen und ohne Umschweife auf den Punkt kommen.***
- ***Reagieren Sie auf anfängliche Irritationen und Widerstände ebenso verständnisvoll wie beharrlich und setzen Sie behutsam neue Grenzen.***

2. Standpunkte beharrlich vertreten

Eine gefühlte Benachteiligung lässt sich nicht durch Aussitzen aufheben. Sich durchzusetzen erfordert aktives Eingreifen in die Kommunikation. Sie tragen selbst die Verantwortung dafür, dass der rosa Elefant sichtbar wird, also Ihre Interessen auf den Tisch kommen.

Durchsetzen beruht wie jede Form der Kommunikation auf gegenseitigem Respekt. Bemühen Sie

sich um einen Austausch auf Augenhöhe, indem Sie klare Ansagen machen, sich auf das Wesentliche beschränken, beharrlich bei Ihrem Standpunkt bleiben und die Argumente Ihres Gegenübers nicht persönlich nehmen.

Ein Nein muss nicht in Argumente verkleidet werden. Sagen Sie respektvoll Nein, indem Sie sich klar positionieren und ggf. eine Alternative anbieten. Bleiben Sie auch auf Nachfrage oder bei Unverständnis beharrlich. Machen Sie Ihre Entscheidung nicht von der Zustimmung des Gesprächspartners abhängig.

30

Standpunkte beharrlich zu vertreten ist vor allem eine Frage des respektvollen Umgangs der Gesprächspartner miteinander. Darauf können Sie gezielt Einfluss nehmen.

- **Sitzen Sie die Situation nicht in der Hoffnung aus, dass Ihre Interessen irgendwie auf den Tisch kommen, sondern bringen Sie sich aktiv damit ein.**
- **Stellen Sie Augenhöhe her, indem Sie sich immer auf die Sachebene berufen, keinesfalls vorschnell aufgeben und aktiv zuhören.**
- **Wenn Sie Nein sagen, tun Sie es aufrichtig, indem Sie sich ohne Umschweife klar positionieren, ungeachtet der Reaktion beharrlich bei Ihrer Entscheidung bleiben und Ihrem Gesprächspartner ggf. eine Alternative anbieten.**

- ***Zeigen Sie sich kompromissbereit, wenn die Beziehungsebene langfristig Priorität für Sie hat; lassen Sie sich jedoch nicht auf faule Kompromisse ein.***

3. Durchsetzungskraft durch Körpersprache und Stimme

Eine souveräne Ausstrahlung erhöht Ihre Chancen, sich durchzusetzen. Körpersprache und Stimme sind geeignet, um eine selbstsichere innere Haltung nach außen zu transportieren und überzeugender zu wirken. Sie sind als Wirkverstärker geeignet, die Durchsetzungsfähigkeit zu unterstützen – nicht aber als Surrogate für Argumente.

Durchsetzungsstarke Körpersprache beruht vor allem auf einem kontrollierten Einklang von Haltung, Gestik und Mimik. Eine symmetrische Ausrichtung des Körpers, eine aufrechte Körperhaltung, stabiler Blickkontakt, gezielte Bewegungen und eine entspannte Mimik erzeugen den Eindruck von Entschlossenheit.

Körpersprache und Stimme sind Wirkverstärker, die Ihren Argumenten mehr Aufmerksamkeit verschaffen können. Lernen Sie, Ihre physischen Möglichkeiten bewusst einzusetzen.



- **Betrachten Sie Körpersprache und Stimme als Transportmittel für Ihre Argumente; verlassen Sie sich nicht allein auf einen starken Auftritt.**
- **Eine symmetrische und aufrechte Körperhaltung, gehaltener Blickkontakt und eine entspannte Mimik lassen Sie entschlossen und bestimmt wirken.**
- **Tragen Sie Ihre Argumente mit fester Stimme und in gemäßigtem Sprechtempo vor, ohne dabei laut zu werden.**

4. Durchsetzen in Verhandlungen

Um einen potenziellen Käufer zu überzeugen, ist entscheidend, dass Ihr Gegenüber Sie als Partner auf Augenhöhe wahrnimmt. Das für eine Kaufentscheidung notwendige Vertrauen beruht auf Ihrer Glaubwürdigkeit. Demonstrieren Sie Interesse an den Bedürfnissen Ihres Gesprächspartners. Angebote, die in eine nachvollziehbare Relation gestellt werden, wirken überzeugender.

Unter Druck dürfen Sie keinesfalls eine Entscheidung treffen, denn die wird immer schlechter ausfallen als Ihre Zielstellung. Unterbrechen Sie den Kreislauf aus Aktion und Reaktion. Lassen Sie den Angriff ins Leere laufen und argumentieren Sie konstruktiv in Ihrem Sinne weiter.

Das Durchsetzen in Verhandlungen und Verkaufsgesprächen steht unter besonderen Vorzeichen, da beide Parteien darauf bedacht sind, sich durchzusetzen.

- **In Verkaufsgesprächen kommt es darauf an, Augenhöhe herzustellen und glaubwürdig zu argumentieren.**
- **Bei Einschüchterungsversuchen in Verhandlungen gilt es, den Kreislauf aus Aktion und Reaktion zu unterbrechen und konstruktiv zu bleiben.**
- **Am besten können Sie sich in jeder Verhandlung durchsetzen, wenn Sie in die Führungsrolle gehen.**
- **Vergrößern Sie lieber den Kuchen, als Ihr Verhandlungsziel aufzugeben und sich mit einem kleineren Stück zu begnügen.**
- **Überlassen Sie Ihrem Verhandlungspartner immer ein Stück vom Bärenfell.**

5. Durchsetzen in Härtefällen

Manipulationsversuchen begegnen Sie am besten mit Beharrlichkeit. Gehen Sie grundsätzlich nicht auf die Manipulation ein und rechtfertigen Sie Ihre Haltung nicht.

Sabotageversuche sind ein Zeichen dafür, dass Ihr Gegenüber keine Chance sieht, mit sachlichen Ar-

gumenten zum Ziel zu kommen. Lenken Sie deshalb das Gespräch beharrlich immer wieder zurück auf die Sachebene. Einwände und Anschuldigungen können Sie entkräften, indem Sie sie in Vorlagen für Ihre Argumente verwandeln.

30

Wenn Ihr Gesprächspartner nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist, müssen Sie sich gegen erhöhte Widerstände durchsetzen.

- **Gehen Sie nicht auf Manipulationsversuche ein und bleiben Sie beharrlich bei Ihrer Haltung.**
- **Entkräften Sie Sabotageversuche, indem Sie unsachliche Einwände und Anschuldigungen in Vorlagen für Ihre Argumente umwandeln.**
- **Lassen Sie sich von Autoritätspersonen nicht aus Ihrem Kenntnisbereich herauslocken.**
- **Wahren Sie Haltung und Ihren Standpunkt auch dann, wenn eine Situation mal nicht lösbar ist.**

Weiterführende Literatur

- Alberti, R./Emmons, M.: Your Perfect Right – Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships, Impact Publishers, Atascadero, 2008
- Bishop, S.: Develop Your Assertiveness, Kogan Page, London, 2. Auflage, 2010
- Cialdini, R. B.: Die Psychologie des Überzeugens, Huber Verlag, Bern, 2006
- Edmüller, A./Wilhelm, T.: Manipulationstechniken, Haufe Verlag, Planegg, 2010
- Paterson, R.: The Assertiveness Workbook, New Harbinger Publications, Oakland, 2001
- Portner, J.: Besser verhandeln – Das Trainingsbuch, GABAL Verlag, Offenbach, 2010
- Schraner, M.: Verhandeln im Grenzbereich – Strategien und Taktiken für schwierige Fälle, Econ Verlag, München, 5. Auflage, 2005
- Smith, M. J.: When I Say No, I Feel Guilty, Bantam Press, London, 1985
- Verra, S.: Die Macht der Körpersprache im Verkauf – Überzeugend und mitreißend kommunizieren, Sigma Verlag, Wien, 2. Auflage, 2011

Der Autor



René Borbonus ist Coach, Buchautor, Vortragsredner und einer der führenden Kommunikationstrainer im deutschsprachigen Raum. Er bewegt sich bewusst an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. So begleitet er Führungskräfte, Unternehmer und andere Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens auf dem Weg zu einer gewinnenden Rhetorik.

Kontakt:

COMMUNICO GmbH

René Borbonus

St. Barbara-Str. 36

56412 Ruppach-Goldhausen

Tel.: (0 26 02) 99 80 93

Fax: (0 26 02) 99 80 94

E-Mail: kontakt@reneborbonus.de

www.reneborbonus.de

Register

- Angriffe 65-69, 80, 90
Augenhöhe 7, 14, 24, 30f.,
35, 43, 65, 73, 87f., 90f.
Autoritätspersonen 75,
84f., 92
- Beharrlichkeit 33, 79, 91
Blickkontakt 51f., 54, 59,
89f.
Bonsai-Prinzip 31
- Doppelpass, rhetorischer
84f.
- Embodiment 48
- Forderungen 17, 19, 31f.,
70, 72
- Grenzen 23ff., 45, 56, 87
- Hemmungen 7, 12f., 15,
19f., 24, 86f.
- Kompromiss 40-43, 89
Kontrastprinzip 63
Körpersprache,
symmetrische 49
- Leo-Strategie 32f.
- Manipulation 62, 76-79,
91
- Nein sagen 17, 32, 35, 37-
40, 43, 77f., 88
- Pausen 58
- Rechtfertigungen 31f.,
76f.
- Sprechgeschwindigkeit
57
- Standpunkt 10, 23, 27,
35, 39, 43, 54, 61, 85,
87f., 92
- Verhalten, aggressives
12f., 16, 66
Verhalten, passives 10
- Widerstände 7, 19, 24f.,
30, 63, 85, 87, 92
Wirkverstärker 46f., 58,
89