



In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

Empfohlen  
von



SAT.1

**MINUTEN**

René Borbonus

**Sich  
durchsetzen**

**GABAL**

# 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.