

# Unverkäufliche Leseprobe

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Sich durchsetzen – aber richtig!



Dale Carnegie Training

# Sich durchsetzen – aber richtig!

5 Strategien für mehr Erfolg im Beruf

Aus dem Amerikanischen  
von Carolin Skiba

 | SCHERZ

Die amerikanische Ausgabe erschien 2009  
unter dem Titel »The 5 Essential People Skills«  
bei Simon & Schuster, Inc.



[www.fischerverlage.de](http://www.fischerverlage.de)

2. Auflage: September 2014  
Erschienen bei FISCHER Scherz

Original edition © 2004 by Nightingale-Contant  
Text edition © 2009 by Dale Carnegie & Associates, Inc.  
All Rights Reserved

Published by arrangement with the original publisher, Fireside,  
a division of Simon & Schuster, Inc.

Für die deutschsprachige Ausgabe:  
© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2011  
Satz: fotosatz griesheim GmbH  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN 978-3-502-14010-8

*Schöpfen Sie Kraft aus den positiven Dingen, und lassen Sie sich  
von den negativen nicht entmutigen.*

DALE CARNEGIE

# 1 Durchsetzungsfähigkeit: Eine Einführung

Vor mehr als siebenzig Jahren veröffentlichte Dale Carnegie ein Buch, das zu Recht als eines der einflussreichsten Werke der letzten hundert Jahre – und sehr wahrscheinlich auch der nächsten hundert Jahre – bezeichnet wird. Dieses Buch trägt den ausdrucksstarken Titel *Wie man Freunde gewinnt: Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden*. Heutzutage gehört *Wie man Freunde gewinnt* zu den Standardwerken der Persönlichkeitsentwicklung. Damals jedoch kam das Buch einer Revolution gleich.

Dale Carnegie formulierte in diesem Buch zeitlos gültige Empfehlungen für den Umgang mit Menschen, die nach wie vor grundlegend für jede Art von Beziehungen sind – heute mehr denn je. Wir leben in einer Welt des technologischen Fortschritts, in der Geschäfte immer schneller abgewickelt werden. Wer hierbei über Sozialkompetenz verfügt, ist erfolgreich und arbeitet effizienter. Computer und Mobiltelefone haben unser Leben grundlegend verändert, aber die wichtigste Fähigkeit ist nach wie vor der richtige Umgang mit anderen Personen – und wird es auch immer sein.

Natürlich kann man über zwischenmenschliche Kompetenzen im Berufsleben nicht sprechen, ohne auch das Internet, Mobiltelefone und E-Mails zu erwähnen. Neue Technologien sind ein wesentlicher Teil der heutigen Arbeitswelt. Mit ihnen können viele Arbeitsaufträge schneller erledigt werden. Dies hat andererseits aber auch zu höheren Erwartungen geführt, *wie* schnell etwas

erledigt sein sollte. Man sagt nicht mehr, dass eine Aufgabe bis morgen abgeschlossen sein muss, sondern, dass man das Ergebnis am besten schon gestern benötigt hätte – eine traurige und zugleich sehr paradoxe Wahrheit. Die Arbeit selbst ist in vielerlei Hinsicht leichter und schneller zu bewältigen, der Druck aber steigt. Jeder hat immer und überall Stress – und dies führt bekanntlich zu größeren Spannungen beim Miteinander.

Ob wir wollen oder nicht, diese Faktoren bestimmen sowohl unser Leben als auch den Grad unseres Erfolgs. »Wir« heißt in diesem Fall: jeder Einzelne von uns, ganz egal, welche Karriere er verfolgt. Es spielt keine Rolle, welchen Beruf Sie haben oder in welcher Branche Sie arbeiten, denn überall herrschen dieselben Bedingungen. Dale Carnegie hat das so formuliert: »Es ist ganz egal, wo Sie arbeiten – selbst in einem rein technischen Beruf hängt Ihr Erfolg entscheidend davon ab, ob Sie gut mit anderen Menschen umgehen können.« Heute arbeitet eine weitaus größere Anzahl als früher in einem technischen Beruf, und seine Worte sind aktueller denn je.

## **Durchsetzungsfähigkeit: Definition und Eingrenzung**

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie, was Durchsetzungsvermögen im Umgang mit anderen Menschen bedeutet. Das Ziel ist jedoch nicht, eine alles umfassende Definition zu liefern. Die Themen in diesem Buch sind auf die wesentlichen Punkte beschränkt, die dafür umso ausführlicher dargestellt werden.

Zahlreiche Bücher auf dem Markt beschäftigen sich mit einzelnen Aspekten dieses Themas – zum Beispiel mit der Frage, wie man ein guter Zuhörer wird oder wie man eine hervorragende Verkaufspräsentation auf die Beine stellt. In diesem Buch geht es vor allem um die folgenden fünf Bereiche: Aufbau von Beziehungen, Neugier, Kommunikation, Ehrgeiz und Konfliktlösung.

Die Grundlage für jede Art von Beziehung zu anderen ist ein Aspekt, dem man gar nicht genug Aufmerksamkeit widmen kann, nämlich Durchsetzungsfähigkeit. Das bedeutet: die Fähigkeit, so zu kommunizieren und zu handeln, dass Sie Ihre eigenen Interessen klar zum Ausdruck bringen und andere positiv darauf reagieren. Diese Fähigkeit ist Voraussetzung dafür, dass Sie die fünf anderen Kompetenzen im Umgang mit Menschen überhaupt entwickeln können. Nur mit ihr sind alle anderen Schritte erst möglich. Was bedeutet nun Durchsetzungskraft konkret in der heutigen Arbeitswelt?

Allgemein kann man von Folgendem ausgehen: Jeder Mensch wünscht sich im Grunde, dass andere fair zu ihm sind. Wenn Sie sich ungerecht behandelt fühlen, möchten Sie, dass sich das ändert. Sie sollten immer darauf bestehen, dass andere sich Ihnen gegenüber fair verhalten. Der falsche Weg wäre, resignierend den Kopf in den Sand zu stecken. Leider ist das eine häufige Reaktion. Aber nur dann, wenn Sie Ihre Wünsche, Bedürfnisse, Ihren Standpunkt, Ihre Kritik und Gefühle klar, diplomatisch und effektiv ausdrücken, verhalten sich andere Ihnen gegenüber fair. Diese Aufgabe nimmt Ihnen niemand ab. Sie müssen Ihren Bedürfnissen Ausdruck verleihen und für Ihre Rechte eintreten. Sie sind auch dafür verantwortlich, dies in einer angemessenen und konstruktiven Weise zu tun. Andernfalls verhindern Sie nicht nur, dass Sie das bekommen, was Ihnen zusteht, Sie verhindern auch, dass die Menschen in Ihrem Umfeld Ihren wahren Wert erkennen.

## **Sich selbst behaupten – aber richtig!**

Durchsetzungsfähigkeit heißt: klare und angemessene Grenzen setzen, um fair behandelt zu werden. Es ist ähnlich wie im Straßenverkehr. Sie möchten so schnell wie möglich ans Ziel kommen – das bedeutet aber noch lange nicht, dass Sie einfach über eine rote Ampel fahren dürfen. Durchsetzungsvermögen liegt zwischen



zwei Extremen: rücksichtslose Aggressivität und defensive Passivität. Eine wirklich durchsetzungsfähige Person lebt keines der beiden Extreme aus. Aggressive Charaktere sind anderen gegenüber egoistisch, rücksichtslos, unfreundlich, arrogant und fordernd. Damit rufen sie starke Ablehnung hervor. Passive Menschen sind schwach, beugen sich dem Willen anderer und stellen ihre eigenen Interessen zurück. Auch dieses Verhalten sorgt dafür, dass ihre Mitmenschen sie ablehnen – außer vielleicht aggressive, die sich dadurch erst bestätigt fühlen! Durchsetzungsfähige Menschen wählen den goldenen Mittelweg, denn sie wissen, wie sie ihren Standpunkt deutlich machen, ohne andere daran zu hindern, das Gleiche zu tun. Genau diese Haltung müssen Sie anstreben. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie dieses Ziel erreichen und so handeln, wie es für Sie selbst und Ihr Umfeld am besten ist.

Soweit der grobe Überblick. Bei genauerer Betrachtung wird das Bild sehr viel komplexer und ein Stück weit sogar paradox. Es ist nämlich viel einfacher, sich zu überlegen, was Durchsetzungsfähigkeit *nicht* ist. Aggressive oder passive Menschen lassen sich relativ leicht beschreiben, Durchsetzungsfähigkeit konkret zu definieren ist dagegen schwer. Wie bei vielen anderen menschlichen Eigenschaften ist es leichter, durchsetzungsfähige Menschen zu erkennen, als exakt zu definieren, *was* eine solche Person eigentlich auszeichnet. Im Folgenden geht es um reale Konstellationen, in denen Durchsetzungsfähigkeit eine Rolle spielt.

## Ein Beispiel aus dem Alltag

Stellen Sie sich vor, Sie haben gerade ein wichtiges berufliches Projekt abgeschlossen, an dem Sie mehrere Wochen lang intensiv gearbeitet haben. Was für eine Erleichterung! An dem Projekt waren Sie und eine Reihe anderer Menschen beteiligt. Trotz der unterschiedlichen Persönlichkeiten konnte es erfolgreich zu Ende gebracht werden, weil jeder seinen Teil dazu beigetragen hat. Aber

hier hört die Geschichte noch nicht auf, sie fängt erst an! Sie finden nun zufällig heraus, dass ein Mitglied des Teams von Ihrem Vorgesetzten ganz besonders für seinen Einsatz gelobt wurde. Das erscheint Ihnen sehr willkürlich und unfair. Warum hat Ihr Vorgesetzter nur diesem einen Kollegen persönlich zum erfolgreichen Abschluss des Projekts gratuliert?

Wie würden Sie sich in dieser Situation fühlen? Ganz sicher nicht gut! Viel wichtiger ist jedoch, wie Sie reagieren würden. Und würden Sie überhaupt reagieren? Eine aggressive Person würde sich gegenüber dem Vorgesetzten und der Person, die das Lob erhalten hat, extrem feindselig verhalten. Sie wäre sehr wütend und würde dieser Wut vielleicht sogar mit barschen Worten Ausdruck verleihen. Eine passive Person würde sich möglicherweise nicht einmal die Frage stellen, ob hier alles mit rechten Dingen zugeht und würde ganz sicher nichts dagegen unternehmen.

Echtes Durchsetzungsvermögen liegt genau zwischen diesen beiden Extremen. An dieser Stelle führen wir die Leitlinie ein, die für jedes Kapitel dieses Buches entscheidend ist: Es geht hier um Durchsetzungsfähigkeit und zwischenmenschliche Kompetenz *im Berufsleben*. Nehmen Sie im Beruf immer einen professionellen Standpunkt ein, niemals einen persönlichen. Beim oben beschriebenen Sachverhalt bedeutet eine durchsetzungsfähige Reaktion, sich der eigenen Gefühle bewusst zu sein und einen Weg zu finden, sie auf professionelle Weise auszusprechen.

Stellen Sie sich zum Beispiel vor, dass Sie einen Termin mit dem Vorgesetzten vereinbaren, um mit ihm über Ihren Unmut zu sprechen. Auch wenn Sie persönlich gekränkt sind, dass jemand Ihrem Empfinden nach zu viel Lob für die Arbeit der gesamten Gruppe erhalten hat, wäre es ein Fehler, dies auf der persönlichen Ebene anzusprechen.

Hier geht es um berufliche Dinge, also bleiben Sie professionell! Wenn Sie über Ihre persönlichen Gefühle sprechen, wird es immer so klingen, als wollten Sie sich beschweren. Sagen Sie zum Beispiel: »Ich habe genauso viel für das Projekt gearbeitet wie Herr Müller

und finde es unfair, dass nur er dafür gelobt wird«, klingt das schlicht und einfach unprofessionell und führt ganz sicher nicht zum gewünschten Ergebnis.

Besser ist, Folgendes zu sagen: »Ich verstehe, dass Sie sehr beeindruckt davon waren, wie Herr Müller sich in das Projekt eingebracht hat. Und ich freue mich darüber, denn er hat wirklich entscheidend zum Erfolg beigetragen. Mich beschäftigt dabei eine Sache: An diesem Projekt hat ein Team gearbeitet, zu dem auch ich gehörte. Ich fände es schön, wenn auch meine Leistung an diesem Projekt gesehen wird, nicht nur die von Herrn Müller. Jeder von uns freut sich sicher, wenn Sie ihm persönlich für die Mitarbeit an dem Projekt danken.«

Sich auf die professionellen statt auf die emotionalen Aspekte zu konzentrieren, hat einen entscheidenden Vorteil. Sowohl die aggressive als auch die passive Reaktion sind kindliche Verhaltensweisen. In der Arbeitswelt erreichen Sie mehr mit einem reifen, erwachsenen Verhalten. Wenn Sie beleidigt reagieren, sich beschweren oder wütend sind, stehen Sie immer auf der Verliererseite. Gewinnen können Sie nur, wenn Sie sich souverän selbst behaupten und damit erwachsen handeln.

## **Vier Schritte zu mehr Durchsetzungsfähigkeit**

Durchsetzungskraft ist ein wunderbares Heilmittel gegen Angst, Schüchternheit, Passivität und sogar gegen Wut – allesamt kindliche Emotionen, die im Erwachsenenalter aber unter Kontrolle gebracht werden müssen. Durchsetzungsfähigkeit bedeutet, sich Gehör zu verschaffen, die eigenen Bedürfnisse zu äußern und dafür zu sorgen, dass andere Ihre Rechte als Mensch respektieren. Durchsetzungsvermögen bedeutet auch, negative Gefühle auszudrücken, ohne andere dabei persönlich anzugreifen. Eine durchsetzungsfähige Person weiß, wie sie Dinge in Frage stellt, eine gegensätzliche Meinung äußert oder nein sagt, ohne sich dabei

kindisch zu verhalten. Durchsetzungsfähigkeit beinhaltet auch, Anweisungen konstruktiv auf den Sinngehalt abzuklopfen, indem Sie die Gründe wissen möchten, statt einfach dagegen zu rebellieren. Sie zeigen damit, dass Ihnen daran gelegen ist, die beste Lösung für alle Beteiligten zu finden.

Im Folgenden lernen Sie vier konkrete Schritte kennen, mit deren Hilfe Sie in jeder Situation durchsetzungsfähiger auftreten können.

## 1. Schritt: Ursachenforschung

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, die eigenen Stärken und Schwächen auszuloten. Besonders nützlich sind 360°-Feedbacks, denn hier erhalten Sie von verschiedenen Menschen Rückmeldungen zu Ihren Stärken und Schwächen und identifizieren so die blinden Flecken in Ihrer Selbstwahrnehmung.

Überlegen Sie sich als ersten Schritt auf Ihrem Weg zu mehr Durchsetzungskraft, wo Sie im Moment stehen. Nur so finden Sie heraus, in welchen Bereichen Veränderungen notwendig sind.

Fühlen Sie sich häufig von anderen ausgenutzt? Wenn ja, dann fragen Sie sich, ob dieser Eindruck Ihre Lebenssituation wirklich exakt beschreibt.

Wenn ja, was müssen Sie verändern? Möglicherweise sind Sie jemand, dem es ganz einfach schwerfällt, nein zu sagen – selbst dann, wenn ein Nein genau die richtige Antwort wäre. Schreiben Sie Konstellationen auf, in denen Sie genau dieses Problem haben. Führen Sie Buch darüber, wie oft es Ihnen gelungen ist, nein zu sagen, und notieren Sie, wie Sie sich dabei gefühlt haben. Im Laufe der Zeit werden Sie feststellen, dass es Ihnen immer leichter fällt, nein zu sagen, weil Sie sich ausführlicher mit dem Thema beschäftigt haben.

Vielleicht sind Sie auch das andere Extrem: Erinnern Sie sich an Begebenheiten, in denen Sie anderen zu deutlich die Meinung gesagt haben? Sind Sie dabei aggressiv geworden? Seien Sie ehrlich

zu sich selbst! Lautet die Antwort ja, dann stellen Sie sich die Frage, ob dieses Verhalten Ihnen wirklich nützt oder eher schadet. Wollen Sie wirklich aggressiv erscheinen? Oder ist dieses Verhalten nicht vielmehr ein schlechter Ersatz, weil Sie sich zu einer erwachsenen Reaktion nicht in der Lage fühlen? Notieren Sie ebenfalls Situationen, in denen Sie sich anderen gegenüber aggressiv verhalten haben. Verfolgen Sie, wie es Ihnen Stück für Stück besser gelingt, diese Gefühle zu kontrollieren.

Seien Sie sich bewusst, dass positive Veränderungen viel Disziplin erfordern. Stück für Stück mehr Durchsetzungsvermögen zu gewinnen, kann Ihnen sogar Angst machen. Schreiben Sie auch solche Gefühle auf. Können Sie mit jemandem über die Veränderungen sprechen, die Sie umsetzen möchten? Schildern Sie dieser Person die jeweiligen Sachverhalte und was Sie empfinden.

Vielleicht wollen Sie auch herausfinden, was der Grund für Ihre Gefühle ist. Woher kommt Ihr Wertekanon im Umgang mit anderen Menschen? Wenn Sie eine Entscheidung treffen, wie Sie sich in einer bestimmten Situation verhalten, wen hören Sie dann in Ihren Gedanken? Welche Menschen aus Ihrer Vergangenheit beeinflussen unbewusst noch immer Ihr Verhalten in der Gegenwart?

In unserer Kindheit wurden wir mit Regeln geradezu übersättigt. Wir haben Sätze gehört wie: Sei nicht so egoistisch! Spiel dich nicht so auf! Mach bloß keine Fehler! Reiß dich zusammen! Überleg dir genau, was du tust! Fall anderen nicht ins Wort! – und viele mehr.

Diese Regeln sind sicher gut gemeint, aber wenn sie uns zu sehr eingebläut werden, bekommen sie eine übermächtige Bedeutung und verfehlen ihren eigentlichen Zweck. In manchen Lebenslagen ist es nämlich sogar sinnvoller, eine Regel zu brechen als sie stur zu befolgen.

Beispielsweise haben Sie durchaus das Recht, manchmal egoistisch zu sein. Sie dürfen auch Fehler machen, solange Sie daraus lernen. Es ist sehr wohl erlaubt zu sagen, dass Sie für etwas nicht genug Zeit haben, wenn das wirklich der Fall ist.