



Tipps für mehr Durchsetzungsstärke

Fünf Fallen und wie man sie umgeht

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

sicher fallen Ihnen zahlreiche Situationen aus Ihrem Privat- oder Berufsleben ein, in denen Sie sich gewünscht hätten, überzeugender zu sein.

Unser Kommunikations-Experte Marius Jost schildert Ihnen in diesem Whitepaper die fünf größten Fallen, die Sie vermeiden sollten, wenn Sie überzeugender kommunizieren und dadurch Ihre Ziele besser erreichen wollen.

Ich wünsche eine erkenntnisreiche Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Viel Spaß beim Lesen!

A handwritten signature in black ink that reads "Ines Tribian". The script is cursive and elegant.

Freundliche Grüße

Ines Tribian
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz
FORUM · Institut für Management GmbH

Wie überzeugend sind Sie?

Über den Autor



Marius Jost

Int. Betriebswirt, M.Sc.
Speaker für Kommunikationspsychologie, Lobbying- und Public-Relations-Profi

Auf Kongressen und Großveranstaltungen fesselt Marius Jost die Zuhörer mit Enthüllungen zu Lobbyingszene und subtilen Manipulationstechniken. In Seminaren hilft Jost Führungskräften, souveräner zu kommunizieren und mit manipulativen Angriffen angemessen umzugehen.

Ich war als Berufseinsteiger schwach darin, andere zu überzeugen. Als ich später Public Relations Berater wurde und darauf in die Welt des Lobbying einstieg, musste ich es lernen. Wenn ich unsere Agenturkunden und deren Zielgruppe nicht hätte überzeugen können, dann hätte man mich schnell auf die Straße gesetzt. Zum Glück hatte ich Vorbilder, von denen ich die praxistauglichsten Methoden zur Überzeugung von Menschen übernehmen konnte. Sie glauben, ein totaler Überzeugungslegastheniker zu sein? Keine Bange, wenn ich das lernen konnte, dann können Sie das auch!

Fühlen Sie sich manchmal überhört, übertönt, oder übergangen? Wissen Sie, auf was Sie in der Praxis achten müssen, um sich durchzusetzen? Wie schaffen Sie es, nachhaltig Gehör zu finden, und dabei sympathisch zu kommunizieren?

Falle Nr. 1: Keine Investition sichern

Es ist bei weitem die wichtigste Falle. 90 Prozent aller meiner Coachees und Teilnehmer bringt ein kleiner Denkfehler beim „sich durchsetzen“ zu Fall. Es ist völlig egal, ob Fach- oder Führungskraft und egal ob IT-Professional, Pharma- oder Autobranche, oft hört sich unser innerer Dialog so an:

„Ich muss ausführlich begründen, warum ich etwas will.“

Das mussten wir ja auch als Kind und als Jugendliche. Wenn wir uns erklärt und unsere Ziele brav gerechtfertigt haben, bekamen wir eher was wir wollten. Wenn Kinder nicht einfach sagen „ich will“, dann wirkt das erwachsener und genau das hat erst einmal unseren Eltern geschmeichelt.

Und wie ist es im Business? Leider führt diese Einstellung auch dazu, dass wir unser Gegenüber unbewusst auf ein Podest stellen. Seien Sie einmal ehrlich zu sich. Wie oft haben Sie sich vor einem wichtigen

Gespräch schon gesagt: „Der ist wichtig, da muss die Argumentation sitzen“ oder „Die sitzt am längeren Hebel, da muss ich mich ins Zeug legen“. Verstehen Sie mich nicht falsch, ein gutes Argument ist die Begründung für unsere Forderung und soll vorgebracht werden. Meist reden wir aber viel zu viel und landen im Rechtfertigungsmodus. Meine Erfahrung zeigt jedoch, dass 90% der Menschen zu viel reden, wenn sie Kunden, Partner überzeugen wollen. Die Wirkung ist gleich null. Je mehr Sie reden, desto durchschnittlicher wirken Sie.

Anstatt sich also zu fragen „Wie kann ich schlüssig argumentieren / begründen / das ganze rechtfertigen?“ dürfen wir uns fragen:

„Wie schaffe ich es, meinen Gesprächspartner in das Gespräch investieren zu lassen?“

Plötzlich steht unser Gegenüber nicht mehr auf einem Podest. Wir fokussieren stattdessen darauf, den anderen neugierig zu machen. Nicht ich muss mich attraktiv machen, sondern das Gespräch soll erst einmal attraktiv für unser Gegenüber werden. Uns wird klar: Wenn ich mehr rede als der andere, wird es für mein Gegenüber langweilig. Unser Redeanteil muss am Anfang bei etwa 50% Prozent liegen und dann am besten weiter sinken. Je mehr ich selbst die Klappe halte, desto besser funktioniert es.

Investition bedeutet also, Energie in einen Prozess zu stecken.

Wie soll unser Gesprächspartner jedoch Energie in ein Gespräch investieren können, wenn er nicht zum Reden kommt?

- Je besser Sie es schaffen, die andere Person zum Reden, zum Nachfragen und zum Nachdenken zu bringen, desto erfolgreicher werden Sie darin, Menschen zu einem „Ja“ zu bringen.

- Sie benötigen dazu viele Pausen, gut passende W-Fragen, extrem knapp formulierte Argumente und eine Sprache, die der andere in Bildern sehen kann.

Falle Nr. 2: Sich Beeinflussungs-Wunschdenken hingeben

Wenn es nicht der Begründungsmodus ist, in dem viele landen, so ist es stattdessen manchmal ein fatales Beeinflussungs-Wunschdenken. Hand aufs Herz, würden Sie sich nicht auch manchmal wünschen, Ihre Projektkollegen oder König Kunde so zu bearbeiten, dass er oder sie endlich das tut, was sein gutes Recht ist? Es gibt viele Menschen, die bewusst oder unbewusst das Gefühl haben, den Kollegen oder den Geschäftspartner beeinflussen zu wollen. Selbst in einer Definition über den Public Relations Begriff (PR / Öffentlichkeitsarbeit) las ich in einem IHK Textband kürzlich, dass PR u.a. die Beeinflussung der Handlungen der Zielgruppe bewirken soll. Das ist gequirelter Unsinn. Als Ex Lobbyist weiß ich, dass sich Menschen immer nur selbst beeinflussen. Dies aber in einem unfassbar großen Maße. Wenn Sie sich durchsetzen wollen, sollten Sie sich deshalb nicht fragen: „Wie kann ich ihn weichklopfen?“ Sie werden sich nur häufiger wiederholen, was Ihre eigene Frustration durchscheinen lässt. Es langweilt andere und es geht den Leuten auf die Nerven.

Sie sollten sich auch nicht insgeheim fragen: „Wie kann ich sie weichklopfen?“ Hier ist die Gefahr, dass Sie das Thema Ihres Gesprächs – nämlich Ihre Forderung – vernachlässigen, weil Sie versuchen werden, manipulative „Techniken“ einzusetzen. „Mensch Walther, wie war denn dein Urlaub...“. Wenn Sie schon auf der psychologischen Schiene fahren wollen, stellen Sie sich folgende Fragen: „Wie will dieser Mensch sich am liebsten selbst beeinflussen? Was kann ich anbieten, das ihr oder ihm attraktiv erscheint?“ Von diesem neuen Startpunkt aus können Sie nun alle Bücher über Überzeugung und Manipulation lesen, die es gibt.

Falle Nr. 3: Immer zu 100% authentisch sein

„Sei einfach du selbst!“ Das ist, wenn Sie sich auf Dauer durchsetzen wollen, ehrlich gesagt der hirnloseste Rat, den ich jemals gehört habe. Wissen Sie, was manche Menschen sagen, wenn sie ab heute einfach nur „sie selbst sind“? Dinge wie: „So bin ich halt eben!“, und das während sie sich daneben benehmen. Wir sind schnell verleitet, uns nicht weiter zu entwickeln, wenn wir einfach nur wir selbst sein wollen. Die persönliche Weiterentwicklung und wichtige Anpassungsmechanismen werden gehemmt. Mehr dazu finden Sie im Aufsatz The Authenticity Paradox, Ibarra, H. INSEAD, Harvard Business Review 2015. Schleicher, Unckless und Hiller (Journal of applied Psychologie, 2002) zeigen zusätzlich auf, dass Mitarbeiter durch zu viel Authentizität schlechtere Leistungsbeurteilungen von ihren Vorgesetzten bekommen. Das nächste Problem ist, dass wir, wenn wir völlig authentisch sind, zu viel oder Unpassendes von uns preisgeben (Daring Greatly, Brown B. 2015).

Ich sage nicht, dass Authentizität etwas Schlechtes ist. Ich sage nur, dass Sie sich Authentizität leisten können müssen. Nur die Mächtigen können sich herausnehmen, fast zu 100% authentisch zu sein. Präsident Trump ist so mächtig, dass seine unverblühte, tölpelhafte Art von Politikern und Bürgern weltweit akzeptiert werden muss. Hätten Sie in Ihrer Firma darüber gesprochen, wie Sie Frauen missachten und einfach anfassen, hätte man Sie abgemahnt, wenn möglich gleich auf die Straße gesetzt. Wir können nichts dagegen tun. Er ist noch immer im Amt und kann kommunikativ authentisch sein. Sie und ich können das nicht.

Ich empfehle Ihnen, insbesondere die eigenen Emotionen meist nicht in vollem Ausmaß zu kommunizieren. Wenn Sie stinksauer sind, dann sollten Sie stattdessen überlegen, zu welchem neuen Verhalten Sie den Kollegen bringen könnten, damit Sie das nächste Mal nicht mehr so wütend über ihn sind. Falls Sie Feedback geben, sollten Sie eben nicht sagen „ich bin stinksauer“. Machen Sie sich klar: Gefühle schwanken stark. Ich persönlich kommuniziere nicht gerne etwas, das für mich morgen wieder ganz anders sein

kann. Sie werden schnell als launisch und wechselhaft abgestempelt, wenn Sie sich das angewöhnen. Der beste Rat im Bereich der Emotionsregulation lautet: „Deine Emotionen sollten nicht dein Ziel beeinflussen, sondern dein Ziel deine Emotionen.“

Es geht mir aber nicht nur um Emotionsregulation, wenn ich von Authentizität spreche. Es geht mir auch um Respekt. Sich dem Kommunikationsstil des Gesprächspartners anzupassen, zeugt von Respekt. Zu sagen „Ich rede halt immer so schnell“ oder „ich mag halt keinen Augenkontakt“ hat etwas unverzeihlich Naives an sich. Sie erreichen Ihr Gegenüber wirklich nur dann, wenn Sie eine zweite Denkebene bei sich installieren, die wie eine Software im Hintergrund mitläuft. Ich nenne diese Ebene: Kommunikationsstil-Erkennung.

Was versuche ich hier zu erkennen?

- Wie verhält und spricht die andere Person?
- Pausen
- Blickkontakt
- Körpersprache
- Geschwindigkeit
- Betonung
- Lieblingsworte
- welche Emotion spürt sie gerade?

Wenn Sie das würdigen – und nein, Sie müssen es nicht immer spiegeln – dann werden Sie sich auf Dauer zehnmal so effektiv durchsetzen wie bisher. Sie erkennen jetzt, was das Gebot der Stunde ist und werden in den Augen Ihres Gegenübers – wer es auch immer ist – angemessen und für ihn passend kommunizieren. „Das hat gepasst“ führt schnell zu einem „Ja, das stimmt“.

Falle Nr. 4: Auf ein „du hast Recht“ hinarbeiten

Ein „du hast Recht“ hören zu wollen, ist nicht nur eine Falle, sondern wie ein Sumpf, aus dem Sie nicht mehr herauskommen. Es passiert, wenn Sie sich innerlich die falsche Frage stellen: „Wie kriege ich den anderen dazu, mir Recht zu geben?“ Sie stellen mit dieser Frage ein Bein in den Treibsand der Konfusion und sind mit Haut und Haaren verloren. Recht haben immer nur Sie selbst. Recht hat auch immer nur Ihr Gegenüber für sich selbst. Sie werden niemals, niemals sage ich, in allem einer anderen Person Recht geben. Gerecht sind wir also nur vor uns selbst und Gott für seinen Propheten. Betreten Sie also gar nicht dieses Sumpfgelände, in dem es keine mir bekannten Überlebenden gibt. Stellen Sie endlich die richtige Frage:

Wie bekomme ich ihn zu einem „ja, das stimmt“?

Ein „ja, das stimmt“ ist viel weniger als ein „du hast Recht“. Recht haben ist zu global, es scheint dem anderen fast die Kontrolle über sein Leben zu entreißen. Manche Menschen würden sich lieber die Zunge abbeißen als zuzugeben, dass sie falsch liegen und der andere richtig gelegen hat. Nehmen wir ein Beispiel. Sie wollen etwas von anderen. Wollen Sie Recht behalten und nichts erreichen oder das bekommen, was Sie fordern?

Überlegen Sie einmal, auf welche Ihrer Aussagen Sie ein „Ja, das stimmt“ als Antwort bekommen können:

Sie im Einkauf: „Ich wirke auf Sie vielleicht verbissen, ja fast wie ein Pfennigfuchser, wenn ich nur 30.000 für die Maschine anbiete.“

Da könnte der Anbieter der Maschine schon denken: „Ja, das stimmt!“

Noch besser für Sie ist die häufige Antwort: „Ach na gut, also so schlimm ist es auch nicht...“ und in Wirklichkeit denkt er „Ja, das stimmt. Wenigstens ehrlich ist er! ... man weiß, wo man dran ist bei ihm.“

Warum ist ein „Ja, das stimmt“ so effektiv? Ich nenne es den Transparenzeffekt. Sie

verpassen sich einen Anstrich der Ehrlichkeit. Wer das Gefühl hat, Sie durchschauen zu können, vertraut Ihnen eher. Vertrauen ist der erste Schritt zu einem Ja. Besonders in brenzligen Gesprächssituationen oder wenn Sie am kürzeren Hebel sitzen und etwas vom anderen wollen: Sprechen Sie aus, was Ihr Gegenüber wahrscheinlich über Sie denken mag.

Das Muster: „Ich kann mir vorstellen, Sie bekommen den Eindruck, dass ich <zu Ihrer Forderung passende negative Eigenschaft einsetzen> bin...“ Sie geben also zu, dass Sie Ihre Fehler haben, bleiben aber bei Ihrer Forderung. Ob Sie es glauben oder nicht, so verhandeln das FBI und viele andere Behörden mit emotional aufgeladenen Geiselnehmern.

Man hielt Chriss Voss, dem ehemaligen Senior-Verhandler des FBI für Geiselnahmen, vor, diese emotionale Art der Verhandlungsführung greife im Geschäftsleben nicht. Voss bewies an Universitäten und in der Wirtschaft das Gegenteil. Er betreibt heute eine internationale Beratungsfirma mit dem Namen Black Swan, die auf genau diesen und ähnliche Mechanismen baut. Meine Erfahrung zeigt, dass die meisten Menschen lieber mit einem ehrlichen Streber oder einem aufrechten Pfennigfuchser sprechen als einem Schleimer, der sich nicht einschätzen lässt. Die Menschen wissen tief im Herzen: Wer sagt, dass er nichts von dir will, kommt später um die Ecke und fordert dir alles ab. Vielleicht kennen Sie es von privaten Beziehungen. „Ich will niemals etwas von dir!“ ... wie hat es geendet? Nein, wir wollen gleich wissen, wie der Deal aussieht und haben dadurch die Illusion, uns frei entscheiden zu können.

Falle Nr. 5: An der Eigenlob-Zwickmühle verzweifeln

Haben Sie auch schon einmal versucht, sich durchzusetzen, indem Sie darüber reden, was Sie erreicht haben? In einer Gehaltsverhandlung bietet sich dies ja an. Wir begründen dann gerne unsere Forderung nach mehr Gehalt mit unseren Leistungen. Schnell landen wir damit jedoch in der „Eigenlob-Zwickmühle“: Einerseits ist der eigene Erfolg ein wichtiges Signal für Ihre Vorgesetzten. Andererseits gilt das Sprich-

wort „Eigenlob stinkt“. Natürlich möchten Sie nur aufzeigen, wie qualifiziert Sie sind. Ihr Gegenüber kann jedoch denken: „Was ist das nur für ein Angeber!“

Um diese Zwickmühle zu umgehen, gibt es einen Trick. Erbitten Sie sich von wichtigen Gesprächspartnern einen Rat. Nun kommunizieren Sie unterschwellig einen Teil Ihrer bisherigen Erfolge. Wenn Sie einen guten Rat erhalten, kann Sie das darüber hinaus noch erfolgreicher machen. Das Wichtigste ist aber, dass Menschen sich unglaublich geschmeichelt fühlen, wenn man sie um einen Rat fragt. Die Bereitschaft, Sie anzuhören, steigt enorm.

Beginnen Sie zum Beispiel so: „Ich habe gerade ein großes Kundenprojekt an Land gezogen und bräuchte Ihren Rat, um es voran zu bringen ...“.

Obwohl ich die Technik gut kenne und immer wieder einmal nutze, bin ich schon selbst darauf hereingefallen. Vor einigen Monaten hatte ich einen Anruf von einer ehemaligen Seminarteilnehmerin erhalten, die in einem meiner Seminare war. Sie fragte mich um Rat für eines ihrer beruflichen Projekte. Ich war so gebauchpinselt, dass mir gar nicht auffiel, wie ich immer weiter in das Gespräch investierte. Ich nahm mir Zeit, ihre Fragen anzuhören und stellte ihr immer mehr Fragen, um ihre Situation besser zu verstehen. Schließlich ließ ich mich hinreißen und gab ihr nach gründlicher Erwägung aller Fakten nicht nur einen Rat, sondern auch noch einen Geheimtipp, den ich lange für mich behalten hatte.

Bis heute helfe ich ihr immer wieder einmal weiter. Warum? Meinem Ego gefällt es, wenn jemand meinen Ratschlag umsetzt. Mögen Sie das nicht auch?

Fazit

Jede noch so kleine Branche hat heute eine Art Interessenvertretung oder Lobby – doch wo ist Ihre? Werden Sie ab jetzt Ihre eigene Lobby! Nehmen Sie diese Punkte mit in Ihren kommunikativen Werkzeugkasten:

- Fragen Sie sich in jeder neuen Situation, was Ihr Gegenüber dazu bringen könnte, in Ihr Gespräch, das Sie hier und jetzt führen, zu investieren.
- Gestehen Sie sich ehrlich ein, dass wir alle manchmal dem Wunsch hinterherhängen, andere in kurzer Zeit und ohne Planung beeinflussen zu können.
- Versuchen Sie bitte nicht, zu hundert Prozent authentisch zu sein. Das führt nicht nur in Liebesbeziehungen ins Desaster. Es ist auch in Arbeitsbeziehungen für andere schnell unerträglich.
- Arbeiten Sie nicht darauf hin, ein „du hast Recht“ als Antwort zu bekommen.
- Sie brauchen nicht an der Eigenlob-Zwickmühle zu verzweifeln. Fragen Sie stattdessen gekonnt um einen Rat.

Weitere Angebote finden Sie hier:

Praxiswissen für Ihren Erfolg im Job

Seminare zu Rhetorik und weiteren Kommunikationstaktiken finden Sie in unserem bunten Portfolio. Stöbern lohnt sich! [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).

