

weiß, das ist viel Geld und wir haben ein enges Budget. Aber dafür könnten wir ...“

„3000 Euro ist doch schon ganz schön viel – vor allem wenn man bedenkt, dass unser altes System ja problemlos funktioniert“, hakt sich Anke ein, und Thorsten pflichtet ihr bei – obwohl keiner der beiden im Ruf steht, ein besonders inniges Verhältnis zu Aktenordnern zu pflegen.

Ich bin mir sicher, Sie ahnen bereits, wie sich die weitere Diskussion entwickeln und was dabei herauskommen wird. Tina wird noch ein paarmal versuchen, ihre Sicht der Dinge darzulegen, um sich dann aufs Neue unterbrechen zu lassen. Wie Tina mit unhöflichen Unterbrechungen umgehen kann, weiß sie nicht. Dass sie selbst den Faden noch einmal aufgreifen sollte, auch wenn andere Kollegen suggerieren, dass das Thema „durch“ ist, kommt ihr nicht in den Sinn (siehe Kapitel 5, *Sich durchsetzen und argumentieren im Meeting*). Vermutlich wird Tina am Ende klein beigeben und auf ihre Scanner-Station verzichten – auch wenn es ihr bestimmt einige schlaflose Nächte bereitet, wie diese Teambesprechung gelaufen ist.

Vielleicht hat Tina im Laufe der Sitzung aber auch irgendwann genug, weil ihr die Sache wirklich wichtig ist und ein letzter Tropfen das Fass zum Überlaufen bringt. Zum Beispiel, wenn Rainer so etwas von sich gibt wie: „Jetzt lass doch mal diese technischen Spielereien, Tina. Ich habe wirklich wichtige Projekte auf dem Schreibtisch und für deinen Scanner-Schnickschnack weder Zeit noch Ressourcen. Wenn du Zeit für solches Trallala hast, dann ist das schön für dich – aber ich hab wirklich viel zu tun!“

Jetzt reicht es Tina. Sie steht auf, stemmt die Hände in die Hüfte und faucht ein lautstarkes „Was denkt ihr euch eigentlich?“ in die Runde. Dann schleudert sie ihren Kollegen wutentbrannt all die Argumente entgegen, die sie bisher nicht anbringen konnte – und alles, was ihr sonst noch seit Monaten auf der Seele brennt. So emotional und unsachlich kennt man Tina gar nicht, denkt sich der ein oder andere Kollege, und Tina erntet nur Verwunderung und Unverständnis. „Was ist denn

**„Was denkt ihr euch eigentlich?“
– sollte man nur denken**

mit der plötzlich los? Wir haben uns doch nur ganz normal unterhalten ... So eine Zicke!“

So oder so – Tina bekommt nicht, was sie möchte. Die Mission, sich erfolgreich durchzusetzen, ist gescheitert, noch bevor sie richtig begonnen hat. Und das, obwohl ihr die Sache doch so wichtig war. „So etwas passiert mir nie wieder!“, schluchzt sie abends in den Telefonhörer und klagt ihrer besten Freundin Tanja ihr Leid: „Was habe ich denn nur falsch gemacht?“

„Habe ich so ein ‚*Das passiert mir nie wieder!*‘ nicht schon ein paarmal von dir gehört?“, antwortet Tanja. „Wahrscheinlich hast du den Tag wieder einmal damit begonnen, für alle Kaffee zu kochen, oder?“, schiebt sie hinterher. „Auf der anderen Seite hast du endlich einmal ausgesprochen, was dich stört und was dir wichtig ist. Du hast dich getraut – das ist doch schon einmal gut. Ich denke, es ist einfach schwer, eine Sache durchzusetzen, wenn man es sonst immer allen recht machen möchte und nie für sich selbst und seine Ideen einsteht. Irgendwann haben sich dann alle daran gewöhnt, dass man dich übergehen darf. Außerdem macht ja bekanntlich Übung den Meister. Und wenn du bei den kleinen alltäglichen Dingen immer den anderen den Vortritt lässt, dann hast du wenig Übung darin, dich durchzusetzen. Und das bedeutet: Sobald es dir dann ein einziges Mal um etwas geht, was dir wirklich wichtig ist, sind deine Erfolgsaussichten nicht besonders gut.“

Verhalten und Haltung: Der passive und der aggressive Autopilot

Tanjas Analyse trifft den Nagel auf den Kopf: Durchsetzungsfähigkeit ist kein (von der Situation abhängiges) Verhalten, sondern eine (langfristige) innere Haltung. Denken Sie an eine durchsetzungsstarke Person, die Sie kennen. Verhält sich diese Person nur in bestimmten Situationen durchsetzungsstark? Also zum Beispiel nur beim wöchentlichen Jour fixe im Büro, um sich dann für den Rest der Woche von allen auf der Nase herumtanzen zu lassen? Oder setzt sie sich nur im beruflichen Kontext durch und verwan-

delt sich in ein schüchternes kleines Mäuschen, sobald sie mit Freunden oder der Familie unterwegs ist? Ich denke: Nein! Die Person, an die Sie denken, wird vermutlich in allen Lebensbereichen ihre Frau oder ihren Mann stehen. Das heißt nicht, dass diese Person in jeder Situation darauf bestehen wird, die erste Geige zu spielen. Gut möglich, dass sie sich auch einmal bewusst zurücknimmt und anderen den Vortritt lässt. Aber auch in solchen Situationen wird sich diese Person nicht kleinmachen – und Sie werden diese durchsetzungsfähige innere Haltung als Teil der Persönlichkeit dieses Menschen wahrnehmen.

Warum ist es wichtig, zwischen Haltung und Verhalten zu unterscheiden? Weil wir nicht glaubwürdig sind, wenn wir langfristig eine bestimmte Haltung an den Tag legen und uns dann plötzlich in einer Situation vollkommen anders verhalten, als andere – und wir selbst – es von uns gewohnt sind.

Haltung und Verhalten

Stellen Sie sich durchsetzungsstarke Kommunikation als ein Set an Werkzeugen vor. Sie werden diese Werkzeuge in diesem Buch nach und nach kennenlernen. Aber sie einfach nur zu kennen, reicht nicht aus. Jemand, der diese Werkzeuge jahrelang nicht benutzt und sie sich nur für Notfälle zugelegt hat, wird nicht besonders geschickt damit umgehen, wenn der Notfall eintritt. Für Tina ist das Teammeeting eine Art von Notfall. Hier möchte sie endlich einmal bekommen, was ihr wichtig ist. Doch plötzlich bilden sich die kleinen roten Flecke an ihrem Hals, die jedem zeigen, wie nervös sie ist, und die ihre Position ganz sicher nicht stärken. Und obwohl sich Tina ihrer Sache doch gerade noch so sicher war, klingen ihre Worte plötzlich sehr unsicher, als sie zu reden beginnt.

Tinas innere Haltung ist nicht durchsetzungsstark und das wird sehr schnell für alle sichtbar – ob sie es will oder nicht. Sich nur in Ausnahmesituationen durchzusetzen, funktioniert eben leider nur in den seltensten Fällen.

Werfen wir einen Blick auf Tinas innere Haltung (das heißt auf ihr langfristiges und situationsunabhängiges Verhaltensmuster und die Gedanken, die diesem Muster zugrunde liegen).

Tina fällt es grundsätzlich schwer, ihre eigenen Bedürfnisse zu äußern und die Forderungen anderer zurückzuweisen. Ihre Haltung ist passiv. Sie lässt im Normalfall andere bestimmen und nimmt hin, was dabei herauskommt. Das oben angesprochene Set an Werkzeugen zur Durchsetzung ihrer Interessen (über das Tina durchaus verfügt) nimmt sie so gut wie nie in die Hand, und sie hat schon fast vergessen, dass es diese Werkzeuge in ihrem Werkzeugkoffer überhaupt gibt.

Eine passive innere Haltung beginnt, wie alles, im Kopf und fußt auf Überzeugungen, die sich im Laufe der Zeit so tief in uns festgesetzt haben, dass wir gar nicht auf die Idee kommen, sie zu hinterfragen. Tina glaubt, sie müsste tun, worum andere sie bitten, um gemocht zu werden. Auch glaubt sie, es würde ihr negativ ausgelegt, wenn sie sich in den Mittelpunkt stellt oder darauf besteht, ausreden zu dürfen. Der Gedanke, sich selbst gegen andere durchzusetzen, kommt ihr egoistisch vor. Lieber geht sie Konflikten aus dem Weg. Schlicht und ergreifend deshalb, weil sie es schon immer so gemacht hat und es zu einer Gewohnheit geworden ist.

Überzeugungen und Glaubenssätze als Basis

Tinas passive Verhaltensweisen sind schon so oft wiederholt worden, dass sie oft unwillkürlich und ganz automatisch ablaufen. In etwa so automatisch wie bei anderen Menschen das Schuhebinden. Sie nehmen die Schnürsenkel in die Hand und schon haben Sie eine Schleife vor sich. Wenn Sie die Schnürsenkel nun aber weglegen und ganz abstrakt erklären müssen, wie Sie das mit der Schleife gemacht haben, dann wird Ihnen das schwerfallen. Letztendlich binden Ihre Hände die Schleife im Normalfall ja ganz von selbst, ohne dass Sie darüber nachdenken würden, wie genau Ihnen das gelingt.

So geht es Tina auch, wenn sich ihr Arm hebt und sie sich in der Rolle der Protokollantin wiederfindet. Sie hat keine bewusste Entscheidung getroffen, sondern ist automatisch einem Muster gefolgt, das tief in ihr verankert ist. Sie hat sich von einem auf Passivität programmierten Autopiloten steuern lassen.

Der Autopilot entscheidet

Dass wir solche Automatismen bei uns selbst meistens nicht erkennen, liegt daran, dass wir unser Handeln rationalisieren. So wie Tina, die das Wegducken der Kollegen bei der Frage nach einem freiwilligen Protokollführer kindisch findet und glaubt, im Sinne des ganzen Teams Verantwortung übernehmen zu müssen, indem sie sich meldet. Wenn wir ganz ehrlich mit uns selbst sind, geht der Reflex, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln, in solchen Fällen meist der Rationalisierung voraus. Zuerst kommt der Impuls, die Protokollführung zu übernehmen. Erst danach kommt die gedankliche Begründung: „Ich muss es tun, sonst kommen wir nicht vorwärts!“ Auch wenn wir im Nachhinein Vernunftgründe für unser Handeln anführen: Im Moment der Entscheidung steuert uns oft der Autopilot.

Natürlich ist das Ergebnis eines solchen automatisierten Nachgebens für Tina nicht optimal. Im Alltag empfindet sie das aber als nicht allzu schlimm. Schließlich geht es ja meistens um Kleinigkeiten. So aufwendig ist es ja auch wieder nicht, Protokoll zu führen oder die Akte von Herrn Schmidt aus den Hunderten von Ordnern im fensterlosen Archiv-Räumchen herauszusuchen. Und wenn Tina ihrer Kollegin Angelika die richtige Akte schließlich auf den Schreibtisch legt und Angelika ihr dafür ein „Vielen Dank! Du bist meine Rettung!“ entgegenlächelt, fühlt sich das gut an. Wenn Tina sich passiv verhält, dann befindet sie sich in ihrer Komfortzone. Menschen fühlen sich sicher und gut, solange sie sich in ihrer Komfortzone bewegen. Allerdings wachsen weder ihre Persönlichkeit noch ihre Fähigkeiten, wenn sie sich dauerhaft in ihre Komfortzone zurückziehen.

Dass Tina einen hohen Preis für dieses gute Gefühl bezahlt, ist ihr gar nicht bewusst. Tätigkeiten zu übernehmen, die niemand anderes übernehmen möchte, ist nämlich mit einem niedrigen Status verbunden und wirkt auf das eigene Ansehen in der Gruppe zurück. Wer sich regelmäßig für solche Aufgaben heranziehen lässt oder sie ungefragt übernimmt, den ordnen andere in ihrer gedanklichen Hierarchie ziemlich weit unten ein. Sie glauben mir nicht? Dann überlegen Sie mal,

Tätigkeiten mit niedrigem Status prägen