

Einführung in Assertivness - der goldene Mittelweg

Autoren: Jörg Osarek, Andreas Hoffmann

Stand: 9. September 2006



Assertivness - freundlich, aber bestimmt

Einführung

Das Wort Assertivness aus dem englischen hat keine direkte deutsche Übersetzung. Gängige Wörterbücher sind hier in der Regel ungenau, da es kein genau passendes einzelnes deutsches Wort gibt. Am ehesten trifft es der Ausspruch: "freundlich, aber bestimmt". Es beschreibt einerseits das höfliche und freundliche Kommunizieren mit seinem Gegenüber, andererseits aber auch das Klarmachen von Grenzen. Eventuell könnte man auch das Wort diplomatisch heranziehen.

Auf einer Skala finden wir Assertivness genau in der Mitte zwischen den Extremen Unterwürfigkeit und Arroganz oder Aggression.

Probleme und Fallen

Unterwürfigkeit

Dem Kunden alle Wünsche von den Lippen abzulesen, ihm immer nachzugeben, auf jede Forderung eingehen ist vielleicht eine Weile schön für den Kunden. Längerfristig wirtschaftlich tragfähig ist es nicht. Hier wird die Integrität des magischen Dreiecks des Projektmanagements einseitig verletzt. Das Dreieck wird so lange auseinandergezogen bis es reißt.

Wenn Sie sich immer unterwürfig verhalten und immer nachgeben, dann erlangen Sie nicht den Respekt Ihres Kunden. Falls Sie masochistisch veranlagt sind und gerne für zu wenig Geld arbeiten oder glauben aus Angst vor dem Verlust des Kunden alles tun zu müssen, ist das vielleicht ein temporärer Weg. Es ist jedenfalls keine Beziehung auf einer Augenhöhe mit Ihrem Kunden als Geschäftspartner, von der beide in gleichem Maße profitieren. Er wird Sie vielleicht als jemanden wahrnehmen, der alles zu seinen Konditionen tut. Jedoch wird er Ihnen nicht zutrauen, schwierige Probleme zu lösen, mit denen er sich selbst überfordert sieht, da er ja weit über Ihnen steht. Mit Unterwürfigkeit zeigen Sie keinen Charakter. Sie sind für den Kunden ebensowenig greifbar, wie ein Wackelpudding, den man an die Wand nageln will.

Einige Vor- und Nachteile von Unterwürfigkeit sind:

Unterwürfigkeit

Nachteile	Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> ● geringes Selbstbewußtsein ● Sie vertreten Ihren Standpunkt nicht. ● Angstgefühle ● Man nutzt Sie aus 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie müssen nicht immer gewinnen. ● Sie passen sich leicht an. ● Sie sind nicht Schuld ● Niemand regt sich über Sie auf.



Arroganz und Aggression

Ein junger Mediationsschüler hat gerade seinen Abschluß bestanden und zieht nun in die Welt, um diese mit seinem verbrieften Wissen zu beglücken. Er fährt mit einem Boot einen Fluß hinab. Dort trifft er auf einen Meister, der ein Mantra wiederholt und spricht diesen an: "Meister, ich habe gerade meinen Abschluß gemacht und muß Dir sagen, daß Du dieses Mantra falsch aussprichst." Der Schüler übt mit dem Meister drei Tage lang, bis dieser das Mantra korrekt wiederholt. Dann setzt sich der Schüler in sein Boot und fährt beglückt weiter. Plötzlich sieht er den alten Meister neben seinem Boot auf dem Wasser laufen, der ihn fragt: "Sag, junger Schüler: Wie muß ich die Worte noch einmal exakt aussprechen?"¹

Genau so wie Unterwürfigkeit keine gemeinsame Augenhöhe zwischen Berater und Kunde erreicht, schafft die Arroganz das auch nicht. Allerdings ist Arroganz gefährlicher für den Berater. Wenn dieser meint, er steht über seinem Kunden, der seine Brötchen bezahlt, wird es absurd. Arroganz fördert Aggression. Arrogante Menschen setzen ihre Ellbogen ein, um ihre Ziele schneller zu erreichen. Seltsam nur, daß dann die anderen Menschen, denen man soeben den Ellbogen ins Gesicht gerammt hat, einem ständig Knüppel zwischen die Beine werfen - wie unfair von ihnen. Hat der Ansprechpartner beim Kunden die Wahl, wird er sich schnell von einem solchen Berater trennen. Hat er diese Wahl nicht, sind Arroganz und Aggression hervorragende Methoden, sich einen Feind zu schaffen, der einen offen oder verdeckt blockiert und attackiert.

Natürlich bin ich als Berater in einem Unternehmen, weil ich irgend etwas besser kann, als der Kunde - oder weil dieser derzeit nicht die Kapazitäten hat. Das weiß der Kunde auch. Selbstverständlich kann ein Klempner besser ein Wasserrohr abdichten als ich. Aber was würden Sie von einem arroganten Klempner halten? Wie viele Folgeaufträge würden Sie diesem erteilen?

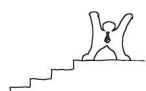
Wie würden Sie folgende Sätze geistig komplettieren?:

- "Zu unseren Kunden zählen nur die besten Unternehmen"
mögliche geistige Ergänzung des Kunden: "Sei froh, daß wir uns überhaupt mit Dir beschäftigen"
- "Unsere Kunden arbeiten alle mit dieser Standard-Lösung. Das wird auch für Sie reichen."
mögliche geistige Ergänzung des Kunden: "uns interessieren Deine besonderen Anforderungen nicht".
- "Es ist kein Problem für uns, uns innerhalb von fünf Tagen in Ihr Geschäft einzuarbeiten"
mögliche geistige Ergänzung des Kunden: "Wir schaffen etwas in fünf Tagen, wofür Du zwanzig Jahre vergeudet hast."
- "Das haben wir nicht nötig."
mögliche geistige Ergänzung des Kunden: "zum Glück habe ich diese Berater auch nicht nötig."

Das unangenehme an Arroganz ist, daß arrogante Menschen ihr Verhalten oft nicht als arrogant wahrnehmen. Hier ist der Berater mit seinem überdurchschnittlich sensiblen Verhalten gefordert. Er prüft ständig, ob der Kunde eine Äußerung vielleicht als arrogant aufgefaßt haben könnte und versucht im Zweifel, diesen Eindruck auszuräumen.

In der Wirkung auf einen Kunden ist Arroganz einfach dumm. Wie sieht es mit der Wirkung auf andere aus? Hier kommen wir zu einem interessanten Thema: Kann ich mich gegenüber Lieferanten und Untergebenen arrogant verhalten, ohne daß dies auf meine

¹ frei nach einer Geschichte aus dem Buch "Die Gesetze der Gewinner" von Bodo Schäfer



respektvolle Beziehung zu Kunden, Freunden und Menschen, die ich brauche, abfährt?

Unsere persönliche Einschätzung ist ein klares Nein in zweifacher Hinsicht. Erstens funktioniert es nicht dauerhaft, wenn ich mich immer wieder frage, wo ich mich mit meiner Arroganz verstellen muß und wo nicht. Zweitens wechseln Menschen ihre Rollen und Unternehmen. Wer heute als Untergebener unter meiner Arroganz leidet, kann morgen im Einkauf meines wichtigsten Kunden sitzen und mir zu Recht mit einem breiten Grinsen die Tür vor der Nase zuschlagen. Etwas tiefer zu diesem Thema steigen wir im Kapitel "Authentizität" ein.

Einige Vor- und Nachteile von Arroganz und Aggression sind:

Arroganz und Aggression

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ● Hohes Selbstbewußtsein ● Sie erreichen Ihre Ziele ● Sie sagen, was Sie wollen ● Sie werden nicht ausgenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sie werden isoliert ● Sie sind unbeliebt ● Sie verletzen andere ● Sie nutzen andere aus

Die Theorie

Assertivness

In lebensbedrohlichen Situationen sorgt unser Gehirn automatisch dafür, daß wir nur noch mit dem limbischen System denken. Unser uraltes Drachen- oder Dinosaurier-Gehirn. Andere Teile werden durch Abzug von Blut quasi lahmgelegt. Es kennt nur die Zustände Flucht (oder Totstellen) und Angriff. Diese Extreme stellen die soeben behandelten Endskalenpunkte unterwürfig (Flucht) und arrogant / aggressiv (Angriff) dar. Das ist auch sinnvoll, um in solchen Ausnahmesituationen äußerst schnell zu handeln.

Üblicherweise ist eine Situation beim Kunden heute nicht lebensbedrohend. Der goldene Mittelweg zwischen Flucht oder Angriff heißt Assertivness - oder freundlich aber bestimmt. Mit Assertivness lernen wir Schritt für Schritt, gar nicht in diesen Ausnahmezustand in unserem Gehirn zu gelangen. Assertivness hilft uns, souveräner mit schwierigen Situationen umzugehen und dadurch immer gelassener zu werden.

Hier einige Beispiele schwieriger Kundenforderungen und Reaktionen in den drei möglichen Reaktionsschemata:



Beispiel 1: "Sie werden diese Aufgabe für genau den angebotenen Preis fertigstellen!"

arrogant / aggressiv: Sie haben wohl unseren Vertrag nicht richtig gelesen. Sie müssen mir den Zusatzaufwand bezahlen. Sonst verklage ich Sie.

assertive: Natürlich stehe ich zu meinem Wort. Das wissen Sie. Es haben sich allerdings von Ihrer Seite die Anforderungen geändert, so daß der Aufwand für Ihre Zusatzwünsche hinzukommt. Allerdings werde ich Ihnen für den Zusatzwunsch 20% nachlassen. Ist das für Sie akzeptabel?

unterwürfig: selbstverständlich werde ich das tun.

Beispiel 2: "Ich will, daß Sie heute abend Überstunden machen."

arrogant / aggressiv: Nein, das werde ich nicht. Ich habe einen Termin. Da geht nichts dran vorbei.

assertive: Ich verstehe das. Die ganze Woche sind viele Kollegen ausgefallen und es ist viel liegengeblieben. Aber ich muß Ihnen etwas erklären. Ich habe die ganze Woche meine Kinder nicht gesehen und ihnen versprochen, mit ihnen heute abend in den Park zu gehen. Daher kann ich heute nicht bleiben. Würde es Ihnen helfen, wenn ich morgen länger bleibe?

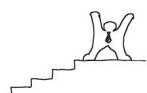
unterwürfig: Ja, ich bleibe heute abend länger da.

Beispiel 3: "Ich werde Ihren Tagessatz nicht erhöhen"

arrogant / aggressiv: Ich bin viel mehr Wert, als Sie mir hier bezahlen. Warten Sie nur, das wird Ihnen noch Leid tun.

assertive: Ich kann nachvollziehen, daß Ihr Projektbudget unter Druck ist. Wir sind seinerzeit von acht Stunden pro Tag ausgegangen. In den letzten Wochen hat sich herausgestellt, daß regelmäßig elf Stunden am Tag anfallen, um die Termine halten zu können. Dadurch kommen wir ja auch schneller voran. Daher ist es mir sehr wichtig, daß wir die Honorierung adäquat anpassen, so daß ich diese Zusatzleistungen weiterhin erbringen kann. Alternativ könnten wir genauer auf das Einhalten von acht Stunden pro Tag achten. Welche der beiden Varianten ist für Sie vorteilhafter?

unterwürfig: Das habe ich auch nicht erwartet.



Durch Assertivness halten Sie sich Optionen offen. Sie gewinnen also mehr Macht - mehr Möglichkeiten, in einer Situation zu reagieren. Wo Unterwürfigkeit oder Arroganz / Aggression polarisieren finden Sie mit Assertivness den goldenen Mittelweg.

Die Praxis

Ein Praxisbeispiel das schon etwas älter ist - um genau zu sein über zweitausend Jahre stammt aus der Bibel - und es ist ein Meisterstück an Assertivness:

Pharisäer bringen eine Ehebrecherin zu Jesus. Nach dem Gesetz muß sie gesteinigt werden. Die Pharisäer ersuchen Jesus das Urteil zu bestätigen. Ihr eigentliches Ziel ist, ihn den Querdenker in Bedrängnis zu bringen. Folgt er dem Gesetz, wäre dies gegen die Vergebung, die Jesus predigt. Folgt er dem Gesetz nicht, wäre es ein großer Frevel. Eine wirkliche Zwickmühle. Ruhig und gelassen sagt er einfach: "Wer unter Euch ohne Sünde ist, werfe den ersten Stein auf sie." Genial hebt Jesus die Zwickmühle aus, indem er weder sich selbst noch dem Gesetz widerspricht. Er dreht den Spieß um und gibt die Verantwortung für die Vollstreckung des Gesetzes zurück. Niemand verurteilt die Frau und Jesus fordert sie auf, von nun an gerecht zu leben. Es fällt mir schwer, mir mächtigere Worte in dieser Situation vorzustellen.

Übungen und Tipps

- Probieren Sie doch einmal, in verschiedenen Situationen z.B. im Nachhinein drei Antworten zu formulieren: Eine unterwürfige, eine arrogante / aggressive und eine "assertive"-Antwort.
- Überlegen Sie sich im Vorfeld von Situationen, die möglicherweise schwierig für Sie werden, welche Antworten möglich für Sie sind.
- Für Fortgeschrittene: Überlegen Sie nicht nur eine sondern drei assertive Antworten und bedenken Sie, welche Antwort vermutlich die beste ist. (Scheitert Ihre erste Antwort an etwas unvorhergesehenem - z.B. einem unerwarteten Argument Ihres Gesprächspartners) haben Sie zwei weitere in der Hinterhand.
- Kreativer als alleine ist man im Team. Suchen Sie sich einen Kollegen, der Ihnen herausfordernde Fragen stellt und versuchen Sie assertive zu antworten. Dann machen Sie es umgekehrt mit ihm. So lernen Sie beide etwas.
- Notieren Sie sich besonders gelungene assertive Kommunikation in einem Journal und lesen Sie dies ab und zu. Es müssen nicht nur Ihre eigenen Antworten sein - sie können auch von jemandem anderen sein.

Sie werden sehen, mit der Übung kommt der Spaß - und Ihre Antworten werden immer besser.



Zusammenfassung

Assertivness bündelt die Vorteile der Unterwürfigkeit und die Vorteile von aggressivem Verhalten:

Unterwürfigkeit

Arroganz und Aggression

	Assertivness		
Nachteile	Vorteile	Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> geringes Selbstbewußtsein Sie vertreten Ihren Standpunkt nicht. Angstgefühle Man nutzt Sie aus 	<ul style="list-style-type: none"> Sie müssen nicht immer gewinnen. Sie passen sich leicht an. Sie sind nicht Schuld Niemand regt sich über Sie auf. 	<ul style="list-style-type: none"> Hohes Selbstbewußtsein Sie erreichen Ihre Ziele Sie sagen, was Sie wollen Sie werden nicht ausgenutzt 	<ul style="list-style-type: none"> Sie werden isoliert Sie sind unbeliebt Sie verletzen andere Sie nutzen andere aus

Weitere Vorteile von Assertivness sind:

- Sie sind flexibel und können klug auf individuelle Situationen reagieren.
- Sie halten sich viele Optionen offen.
- Ihr Gegenüber nimmt sie als wertschätzend wahr und schätzt sie ebenfalls wert. Sie agieren beide respektvoll als gleichwertige Partner.

© 2006 Jörg Osarek und Andreas Hoffmann, Mitgründer des its-people Unternehmensverbundes

Dieser Artikel wurde Ihnen zur Verfügung gestellt von:

Jörg Osarek Unternehmensberatung, Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg
Internet: <http://www.beraterexzellenz.de>, <mailto:joerg.osarek@beraterexzellenz.de>

Beraterexzellenz™ und Berater-Exzellenz™ sowie das Beraterexzellenz-Logo (rechts) sind Marken der Jörg Osarek Unternehmensberatung.



Sie suchen exzellente Berater und Trainer für IT und Management?
Oder Sie wollen als selbständiger Berater in einem ungewöhnlichen Unternehmen mitwirken?
Beides finden Sie nur einen Klick entfernt unter: www.its-people.de
Oder Sie rufen direkt an bei der its-people Hochtaunus GmbH: Tel: 06171 / 91 28 0
bzw. schreiben Sie uns eine Mail an: joerg.osarek@its-people.de



its-people ist eine Dachmarke der enterpriser GmbH & Co. KG

