

## Durchsetzen heißt nicht drüberfahren

15.05.2008 | 22:32 | Robert Prazak (Wirtschaftsblatt)

Auf den Tisch hauen oder sanft um Gehör bitten - wie sich Manager im Alltag durchsetzen, hängt von ihrer Persönlichkeit ab. In einem Spezialtraining soll Durchsetzungskraft für die Praxis gelehrt werden. Was so mancher unter Durchsetzungskraft versteht, ist rasch erklärt: Auf den Tisch hauen und über die Meinung anderer großzügig hinwegsehen. Dass Durchsetzungskraft aber mehr ist als bloße Machtdemonstration wird spätestens dann ersichtlich, wenn die Mitarbeiter die Vorgaben des Chefs ignorieren. Andere Führungskräfte hingegen versuchen es auf die sanfte Tour - und kommen damit erst recht nicht weiter.

Mangelt es Managern heute an der (richtigen) Durchsetzungskraft? "Nein", sagt Trainerin Sonja Littig-Wengersky. "Andererseits habe ich den Eindruck, dass es in vielen Unternehmen Unklarheit gibt, etwa über Kompetenzen, über Ziele, aber auch in der Kommunikation." Das gelte sowohl für Konzerne als auch für kleinere Unternehmen. Unter dieser Unklarheit leide die Durchsetzbarkeit von Ideen, Projekten und Zielen.

Sonja Littig leitet Ende Mai ein IIR-Spezialtraining zum Thema "Durchsetzen" (s. Kasten). Aber nicht nur mangelnde Durchsetzungskraft hat Littig beobachtet, sondern eben auch die Tatsache, dass "von ganz oben aus der Führungsebene einfach drübergefahren wird und daher die darunter angeordneten Führungsebenen lernen müssen, sich gegen dieses Niederbügeln durchzusetzen", wie Littig es formuliert.

Was fehlt also den Managern? "Sehr oft haben Führungskräfte hervorragende sachliche und fachliche Kompetenz, können ihr Know-how aber nicht durchsetzen, weil es ihnen an der notwendigen Selbst- und Sozialkompetenz fehlt." Und genau diese soll im Training gelehrt werden - es geht also auch um Selbstmarketing. Es genüge eben nicht mehr, nur das Gute zu tun - die anderen müssen das auch merken.

Doch Selbstmarketing kann auch danebengehen - es brauche viel Feingefühl, um die Balance zwischen "sein Licht unter den Scheffel stellen" und zu viel "Selbstdarstellung" halten zu können, meint Littig. Nachsatz: "Erfahrungsgemäß haben Männer damit seltener Probleme, Frauen sind oft zu bescheiden und machen nicht aktiv genug auf ihre Leistungen und Erfolge aufmerksam."

Was aber macht der Manager mit seiner neuen Durchsetzungskraft? Das hänge davon ab, WIE sich jemand durchsetzt. Ellbogentechnik ohne Rücksicht auf Verluste ist nicht erwünscht und um die geht es auch in dem Seminar nicht. Littig warnt: "Wer erwartet, hier zu lernen, wie andere dem Erdboden gleich gemacht werden ist in der falschen Veranstaltung." Merke: Durchsetzen heißt nicht drüberfahren.