

REDLINE | VERLAG

Tanja Baum



**DIE KUNST,
FREUNDLICH
NEIN ZU SAGEN**

Konsequent und positiv
durch Beruf und Alltag

Tanja Baum

Die Kunst, freundlich Nein zu sagen

Tanja Baum

Die Kunst, freundlich Nein zu sagen

Konsequent und positiv durch Beruf und Alltag

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

4., erweiterte Neuauflage 2016

© 2008 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Margit Borchering, Göttingen
Umschlaggestaltung: Karen Schmidt, München
Abbildungen: Agentur für Freundlichkeit Tanja Baum GmbH
Satz: inpunkt[w]o, Haiger
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-613-6
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-861-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-860-6

Weitere Informationen zum Verlag finden sie unter

www.redline-verlag.de

Inhalt

Vorwort.....	7
1. Warum es schwer fällt, freundlich Nein zu sagen.....	8
2. Freundlich Nein sagen – die Strategie.....	26
3. Wie gewinne ich durch Freundlichkeit?	31
4. Besonderheit Telefon	59
5. Lernen Sie, freundlich Nein zu sagen.....	70
6. Das Persönlichkeitsmodell »G.A.T.E.«	101
7. Umgang mit mir selbst	108
8. Umgang mit dem Kunden	122
9. Umgang mit dem Kollegen.....	144
10. Umgang mit dem Mitarbeiter.....	161
11. Umgang mit dem Chef.....	178
12. Umgang mit dem privaten Umfeld.....	199

13. Tipps aus der Seminarpraxis – Visualisieren hilft!.....	214
14. Das 4-Wochen-Programm.....	222
Über die Autorin.....	236
Stichwortverzeichnis.....	237

Vorwort

Freundlich und klar Nein sagen zu können, ist eine äußerst gefragte Fähigkeit: Mehr denn je stehen wir im Beruf und auch im Privatleben immer wieder vor Situationen, in denen wir Grenzen setzen oder die Bitten anderer ablehnen müssen: Im Büro klingelt ständig das Telefon, gleichzeitig vibriert das Handy, der Kollege hat heute schon zum dritten Mal eine E-Mail geschrieben mit der Bitte, sich sofort darum zu kümmern und die Nachbarin erinnert Sie ungeduldig an die ihr versprochene CD mit den Bildern des letzten Straßenfestes.

Natürlich fällt es schwer, ein Nein auszusprechen, weil jedes Nein einen Konflikt in sich birgt. Schließlich wird der Bitte oder Forderung des anderen nicht nachgekommen. Ein klares Nein ist daher oft mit der Angst verbunden, den anderen zu verletzen, unhöflich oder unsympathisch zu erscheinen oder gar die Harmonie zu gefährden. Als Resultat wird vielleicht doch zugestimmt, was unter Umständen eine zusätzliche Arbeitsbelastung bedeutet. Oder die Antwort wird schwammig formuliert, in der Hoffnung, dass der andere die Ablehnung selbst versteht.

Dieses Buch zeigt Ihnen einen anderen, besseren, erfolgreichen Weg auf: Meine Strategie des freundlichen Neinsagens verhindert,

- dass Sie Ja sagen, obwohl Sie Nein meinen,
- dass Sie ohne Rücksicht auf Verluste Ihre Interessen durchsetzen,
- dass Ihre Bedürfnisse auf der Strecke bleiben,
- und dass weder Sie noch der andere sich schlecht fühlen.

Tanja Baum, Juni 2008

1. Warum es schwer fällt, freundlich Nein zu sagen

Nein zu sagen, fällt vielen Menschen schwer. Ein Nein so zu verpacken, dass es den anderen nicht vor den Kopf stößt und dennoch klar und deutlich Nein bedeutet, scheint eine Kunst zu sein. Die Kunst ist, seine eigenen Ziele, Bedürfnisse und Wünsche durchzusetzen ohne dabei andere zu verletzen. Freundlich Nein sagen stellt hohe Anforderungen an die Kommunikationsbereitschaft des Einzelnen.

Wer hat überhaupt Schwierigkeiten ein »freundliches Nein« zu formulieren? Woran erkennen Sie, ob Sie diese Kunst beherrschen? Oder ob Ihr Gesprächspartner darin unsicher ist? Die Unfähigkeit ein Nein freundlich auszudrücken, liegt meist darin, dass viele von uns bereits Schwierigkeiten haben, überhaupt Nein zu sagen. Dies kann sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen zeigen:

- Da ist der Mensch, der viel zu schnell und häufig Ja zu den Bitten anderer sagt, obwohl er sie gar nicht erfüllen will. Ein Mensch, auf den sich die anderen gern verlassen und dies auch ausnutzen.
- Der andere dagegen reagiert auf eine Bitte, der er nicht nachkommen möchte, häufig mit einer schroffen und ablehnenden Antwort. Diese Menschen werden von anderen, aufgrund ihrer unangenehmen Reaktion, nicht mehr gern gefragt und eher in Ruhe gelassen.
- Wieder ein anderer scheint sich nicht klar ausdrücken zu können. Bei jeder Bitte kämpft er einen inneren Kampf. Seine Antwort ist besonders lang und am Ende weiß niemand: »Hat er

jetzt Ja oder Nein gesagt?«. Formulierungen wie: »Eigentlich nicht«, »Das ist ein bisschen ungünstig« und »Das passt mir jetzt nicht richtig«, lassen immer wieder Hintertürchen offen.

Es sind also nicht nur die Jasager, die Schwierigkeiten haben sich gegenüber anderen abzugrenzen. Gerade diejenigen, die sehr schnell, kurz und scharf eine Bitte ablehnen, haben ihre Probleme damit. Diese Reaktion kommt aus der Angst heraus, überredet zu werden. Es ist Unsicherheit, es fehlt an Selbstbewusstsein, das eigene Nein zu vertreten. Die Strategie ist: Schnell raus mit dem Nein, und so formulieren, dass der andere sich nicht mehr traut nachzuhaken. Auf diese Weise wird mit unfreundlichem Verhalten die eigene Unsicherheit überspielt.

Es muss nicht immer eine generelle Eigenschaft des Einzelnen sein, gut oder schlecht Nein sagen zu können. Wir alle kennen Situationen, in denen es uns leicht oder auch ganz besonders schwer fällt Nein zu sagen. Da gibt es Menschen, die sich beruflich hervorragend durchsetzen können, in ihrem Privatleben jedoch Schwierigkeiten haben sich abzugrenzen. Besonders auffällig ist es, wenn man nur bei bestimmten Personen nicht Nein sagen kann und sich immer wieder darüber ärgert.

Ob es sich nun um eine generelle Eigenschaft oder um eine situationsbedingte handelt, ist zweitrangig. Viel wichtiger ist es zu erkennen, wie man selbst reagiert und den Versuch startet, sein eigenes Neinsagen zu verbessern. Mit dem Ziel, sich ohne Schuldgefühle selbst zufriedenzustellen und den eigenen Wünschen nachzukommen – ohne dabei den anderen vor den Kopf zu stoßen.

Ein Nein hat Konsequenzen

»Wenn ich jetzt dem Kunden keine positive Zusage mache, wird er sich direkt bei meinem Vorgesetzten beschweren.«

»Wenn ich diese Aufgabe ablehne, wird mir bestimmt gekündigt.«

»Wenn ich heute Abend nicht mit ihr ausgehe, ist sie bestimmt enttäuscht.«

Es wäre falsch zu behaupten, ein »freundliches Nein« veranlasse Ihre Mitmenschen auf jeden Fall zu einer angenehmen Reaktion, und alle Ihre Befürchtungen lösten sich in Luft auf. Mit Ihrer deutlich geäußerten Ablehnung rufen Sie natürlich eine Reaktion hervor, der Sie sich stellen müssen. Eine freundliche Kommunikation Ihrerseits schafft jedoch eine bessere Ausgangsposition. Ihr Nein hat immer Konsequenzen. Für Sie selbst und für Ihr Gegenüber. Machen Sie sich über die Konsequenzen Ihres Neins realistisch Gedanken. Es liegt oft ein großer Unterschied dazwischen, wie Sie sich aufgrund Ihrer eigenen Situation die möglichen Folgen Ihres Neins vorstellen und wie Ihre Umwelt tatsächlich reagiert.

Für Menschen, die zu häufig Ja sagen, gilt: Je länger Sie vermeiden, sich in einer gewissen Situation abzugrenzen, umso weniger können Sie die tatsächlichen Reaktionen Ihrer Mitmenschen einschätzen. Statt konkrete Erfahrungen zu sammeln und sich den Reaktionen im Gespräch zu stellen, fangen die Gedanken an zu kreisen. Je nach Persönlichkeit oder lange zurückliegenden negativen Erlebnissen können diese Gedanken durchaus erschreckende Ausmaße annehmen. Mit solchen Gedanken gelangen Sie zum Schluss in einen Teufelskreis. Sie wissen nicht, wie Ihre Umwelt tatsächlich reagiert, haben aber mittlerweile so schlimme Befürchtungen, dass Sie sich nicht mehr trauen, ein Nein zu formulieren.

Betrachten wir das Beispiel von Anja. Sie ist als Sekretärin für drei Abteilungen zuständig. Alle drei Abteilungsleiter wenden sich mit ihren Aufträgen an sie. Das Aufgabengebiet ist umfangreich, aber zu bewältigen. Trotzdem häufen sich bei Anja die Schwierigkeiten, die jeweiligen Arbeiten pünktlich fertigzustellen. Heute hat es mit der pünktlichen Abgabe wieder einmal nicht geklappt. Zuerst kam Herr Müller: »Diesen Bericht benötige ich in fünffacher Ausfertigung für das Meeting heute Nachmittag. Klappt das bis 15.00 Uhr?« »Ja, natürlich. Bis 15.00 Uhr liegen die Kopien des Berichts auf Ihrem Tisch.« Herr Petersen hatte ein anderes Anliegen: »Schaffen Sie es bis heute Nachmittag, die Bestätigungen zu schreiben und zu versenden? Wir sind schon viel zu spät dran. Es müsste heute noch dringend rausgehen.« »Kein Problem, das schaffe ich schon.« Auch Frau Melzer hatte nebenbei etwas Dringendes: »Hallo Anja. Seien Sie doch bitte so gut und machen Sie die Rechnung für Herrn Schmidt fertig. Er kommt gleich vorbei, um sie abzuholen. Aber vergessen Sie es nicht, er ist schon ein wenig ärgerlich, weil wir so knapp dran sind.« Anja reagiert unsicher: »Ich habe da eigentlich noch was anderes auf Termin liegen ...« Frau Melzer leicht verärgert: »Es ist wirklich dringend, das müssen Sie schaffen.« »Gut. Ich werde mich sofort daran setzen.« Frau Melzer wieder beruhigt: »Anja, Sie sind wirklich ein Schatz!«

Anja weiß, dass es nicht zu schaffen sein wird, die Aufgaben zu den geforderten Zeiten fertigzustellen. Trotzdem versucht sie es, um nur ja keinen zu verärgern. Das Ergebnis ist allgemeiner Unmut. Die Unterlagen erreichen das Meeting verspätet. Die Bestätigungen gehen erst am nächsten Tag heraus und Herr Schmidt musste doch noch länger auf seine Rechnung warten. Als einer der drei Abteilungsleiter Anja am nächsten Tag auf die Verzögerungen anspricht, bekommt Anja Schweißausbrüche. »Ich habe es versucht. Es war einfach zu viel.« Darauf die berechtigte Antwort des Abteilungsleiters: »Warum haben Sie uns denn nicht vorher gesagt, dass es zuviel ist? Was nützt es uns, dass Sie es versucht haben?«

Was hat dazu geführt, dass die Situation am Ende eskalierte, obgleich Anja es ja nur gut gemeint hat? Welche Konsequenzen hat Anja erwartet? In dem Moment, als alle Abteilungsleiter ihre Aufgaben an Anja verteilten, sind verschiedene Gedanken bei ihr aufgekomm-

men: »Es ist doch so dringend. Was ist, wenn ich sage, dass ich die Aufgaben nicht schaffe? Man hält mich dann doch für unfähig und für zu langsam. Werden sie sich dann eine andere Sekretärin suchen? Sie werden mir bestimmt irgendwann kündigen. Wie stehe ich dann da? Wer bezahlt dann meine Wohnung? Was werden die anderen dazu sagen? Alle werden mich für einen Versager halten. Ich muss das schaffen. Ich kann nicht ablehnen.«

Anja ist durch ihr Ja sagen in einen Teufelskreis geraten. Sie hat es aus Angst versäumt, frühzeitig die Abteilungsleiter mit einem Nein zu konfrontieren. Die gesamte Arbeit lag bei ihr. Und irgendwann war nur noch sie an den Versäumnissen schuld. Hätte sie direkt ihre Grenzen aufgezeigt, wäre wahrscheinlich keiner wirklich enttäuscht von ihr gewesen. Gemeinsam hätte man eine bessere Lösung suchen können. Die Verantwortung für das Gelingen der Aufgaben hätte nicht mehr nur bei Anja gelegen. Aber Anjas Gedanken spielten ihr einen Streich. Sie befürchtete Konsequenzen auf ihr Nein, die nicht realistisch waren. Hätte sie sich frühzeitig den Reaktionen darauf gestellt, hätte sie wahrscheinlich am Ende eine bessere Erfahrung gemacht.

Anjas Erlebnis ist ein Beispiel dafür, was in solchen Situationen passieren kann. Abhängig von der eigenen Persönlichkeit treten die unterschiedlichsten Ängste auf. In vielen Fällen können sie überzogen und unrealistisch sein. Ein solches »Katastrophendenken« führt dazu, jeder Bitte nachzukommen, sich jedes noch so unmögliche Verhalten gefallen zu lassen und die eigenen Bedürfnisse völlig hintanzustellen.

Wegen solcher und anderer Befürchtungen wird ein Nein nicht mehr ausgesprochen. Stattdessen reagieren viele mit einem raschen: »Ja, natürlich«. Als Folge davon kann die betreffende Person nie herausfinden, ob und welche Konsequenzen ihr Nein tatsächlich gehabt hätte. Sie bringt dann auch irgendwann nicht mehr den Mut und die Energie auf, ihr Nein zu ihrem Vorteil zu nutzen. Viele Chancen, eine Situation selbst in die Hand zu nehmen und für sich zu nutzen, bleiben verwehrt.

Man kann sich nicht »nicht verhalten«

Machen Sie sich bewusst, dass jedes Verhalten Konsequenzen mit sich bringt. Man kann sich nicht »nicht verhalten«. Egal, ob jemand in einer Situation mit einem Nein oder mit einem Ja reagiert, das Verhalten wird immer irgendwelche Folgen haben. Selbst wenn Sie gar nichts sagen, wird die Umwelt dieses Nichtssagen interpretieren und beispielsweise als schweigende Zustimmung auslegen. Wir alle werden in unserem Leben ständig mit einer Vielzahl von Erfahrungen konfrontiert oder hören von den Erfahrungen anderer Personen. Deshalb machen wir uns oft schon im Vorfeld eine Vorstellung über mögliche Konsequenzen und Reaktionen. Es sind aber nicht nur Erfahrungen, sondern auch unsere Wünsche, unsere Ängste und die persönliche Sichtweise einer Situation, die unsere Erwartungen beeinflussen. Jeder nimmt eine Situation anders wahr. Eine absolut objektive Sichtweise gibt es nicht. Bestimmt haben Sie schon erlebt, dass Sie eine Situation selbst als sehr bedrohlich erleben, während ein anderer sie als völlig harmlos empfindet.

Alle möglichen Reaktionen auf ein Nein sind denkbar. Nicht alle treten aber mit der gleichen Wahrscheinlichkeit auf. Es gibt erwartete Reaktionen auf ein Nein, die realistisch sind, das Eintreten anderer Reaktionen dagegen ist recht unwahrscheinlich.

Ja oder Nein – kurz- und langfristige Konsequenzen

Werden wir plötzlich aufgefordert etwas zu tun, sind wir gezwungen schnell eine Antwort zu geben. Es bleibt wenig Zeit, uns über die Folgen unseres Verhaltens klar zu werden. So sind es in erster Linie die kurzfristigen Konsequenzen, die uns im Moment in den Sinn kommen. Je nachdem, wie wir die Konsequenzen einschätzen und gewichten, reagieren wir. Vielen Menschen ist es wichtig, möglichst schnell ein positives Ergebnis für sich zu erzielen, und sie ver-

halten sich entsprechend. Aber wie so oft ist nicht immer der kürzere Weg der bessere, und die langfristigen Konsequenzen sind zumeist die bedeutsamen.

Machen wir uns am Beispiel von Anja die Unterscheidung von kurz- und langfristigen Konsequenzen ihres Verhaltens deutlich:

	Kurzfristige Konsequenzen	Langfristige Konsequenzen
Ja sagen	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direkte Anerkennung; Lob ➤ Positive Rückmeldung von den Kollegen und Vorgesetzten ➤ Konflikte werden vermieden ➤ Freude, eine andere Person zufriedengestellt zu haben ➤ Eigenes Selbstwertgefühl steigt ➤ Negativen Erwartungen wird durch Ja-sagen vorgebeugt ➤ Aufrechterhaltung der Harmonie 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Viele soziale Kontakte ➤ Ruf einer »guten Seele«, auf die man immer zählen kann ➤ Gefahr steigt, ausgenutzt zu werden (Helfersyndrom) ➤ Aufgeschobene Konflikte eskalieren ➤ Gefühl der Überforderung und Hilflosigkeit nimmt zu ➤ Übernommene Aufgaben werden nicht mehr bewältigt ➤ Allgemeine Leistungsfähigkeit sinkt ➤ Eigene Aggressivität steigt ➤ Respektverlust der anderen

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesundheitliche Schäden ➤ Verlust der Arbeitsstelle
Nein sagen	III <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unangenehme Gefühle ➤ Körperliche Reaktionen wie: Schwitzen, Unruhe, Erröten, Kurzatmigkeit ➤ Kurzzeitiger Sympathieverlust ➤ Äußerung von Kritik ➤ Inkompetent wirken ➤ Enttäuschung der anderen ➤ Auseinandersetzungen und Diskussionen werden ausgelöst ➤ Drohender Verlust der Arbeitsstelle 	IV <ul style="list-style-type: none"> ➤ Möglicher Verlust von Sozialkontakten ➤ Auf Dauer realistische Einschätzung eigener Möglichkeiten ➤ Akzeptanz und Respekt aus der Umwelt ➤ Bildung von klaren Grenzen ➤ Stabiles Selbstwertgefühl

Wie die Tabelle zeigt, ist es sinnvoll, zwischen den kurz- und langfristigen Folgen des Verhaltens zu unterscheiden. In unserem Beispiel ist Anja eine ständige Jasagerin. Die unmittelbaren Folgen eines Neins erscheinen für sie weitaus unangenehmer als die Folgen eines Ja. Daher fällt es ihr auch so schwer, den Kollegen ihre Grenzen aufzuzeigen. Sagt sie Ja, bekommt sie direkte Anerkennung durch ihre Vorgesetzten. Niemand stellt ihr Ja infrage. Die Harmonie untereinander ist für den Moment gewährleistet. Mit einem Nein würde Anja selbst eine Konfliktsituation schaffen. Von sich aus aktiv, würde Anja eine Auseinandersetzung herbeiführen, in der sie die Wünsche der ande-

ren nicht erfüllt. Dies bedeutet eine kurzfristige Verschlechterung der Beziehung. Im ersten Moment erscheint die Wahl, lieber Ja zu sagen, durchaus angenehmer. Doch wie Anjas Beispiel zeigt, lohnt es sich, sich der Auseinandersetzung aktiv zu stellen und die positiven langfristigen Folgen des Neins für sich zu nutzen. Gerade das, was Anja auf jeden Fall vermeiden wollte, nämlich Verlust von Anerkennung bis hin zum Verlust der Arbeitsstelle, tritt als langfristige Folge des ständigen Jasagens auf. Das Aufzeigen ihrer Grenzen hätte ihr auf Dauer mehr Akzeptanz und Sympathie bei ihren Vorgesetzten eingebracht.

Einfluss auf kurzfristige Konsequenzen

So unangenehm die kurzfristigen Konsequenzen auch scheinen mögen, man kann doch Einfluss auf sie nehmen.

Wie der Titel des Buches verspricht, geht es hier nicht nur um das Nein sagen an sich, sondern um die vielfältigen Möglichkeiten ein Nein positiver auszudrücken. So kann Anja nicht nur zwischen Ja und Nein wählen, sondern auch die Art und Weise, wie sie das Nein formulieren will, beeinflussen. Sie kann sich für eine Kommunikation entscheiden, die freundlich ist und nicht als »Kampfansage« bei ihren Vorgesetzten ankommt.

Die eigene Person

Es liegt zum großen Teil am Auftreten der eigenen Person, wie das Umfeld auf ein Nein kurzfristig reagiert. Man kann sich vorstellen, dass ein knappes und hart formuliertes Nein eher auf Unverständnis beim Gegenüber stößt. Schnell wird dieses Verhalten als fehlende Hilfsbereitschaft, Antipathie, Gleichgültigkeit oder Ablehnung interpretiert. Mithilfe der Körpersprache, der Art des Sprechens, der Wortwahl und des gesamten Auftretens kann ein Nein verbindlich

und dennoch bestimmt formuliert werden. Die Reaktion der Umwelt fällt dann weniger scharf aus.

Die Situation

Die Reaktionen auf ein Nein sind natürlich auch unterschiedlich. Jede Situation ist in einen Kontext eingebettet. Hier spielen Zeit, Ort, Anwesenheit von Personen, Bekanntheitsgrad, Zielsetzungen, et cetera eine Rolle. So werden die kurzfristigen Reaktionen von Anjas Vorgesetzten auch davon abhängen, wie sie Anja bisher erlebt haben. Ist Anja bereits seit vielen Jahren im Unternehmen? Hat sie sich bisher als zuverlässige Mitarbeiterin bewiesen? Oder sind solche Situationen schon häufiger vorgekommen?

Die kurzfristigen Konsequenzen werden allerdings auch von weiteren Umständen beeinflusst, die man nicht immer verändern kann.

Die Erwartungen

Ein Nein muss als solches auch beim Gesprächspartner ankommen. Wer oftmals halbherzig Ja sagt und seine Umgebung daran gewöhnt, kann nicht erwarten, dass alle auf ein formuliertes Nein gleich wie erhofft reagieren. So versucht Anja auch zuerst die Arbeit von Frau Melzer abzulehnen. Frau Melzer hat jedoch die Erwartung, dass diese Aufgabe erledigt werden muss und zwar von Anja. Nach Anjas zögerlichem Nein übt sie Druck aus, dem Anja dann nicht standhalten kann. Die erste Reaktion von Frau Melzer auf Anjas Ablehnung fiel nicht positiv aus. Daraufhin gab Anja den Erwartungen nach.

Auch die Persönlichkeit des Gesprächspartners spielt eine Rolle. Welcher Typ ist der andere? Akzeptiert er ein Nein? Kann er überhaupt mit einem Nein umgehen?

Seien Sie nicht erschrocken oder enttäuscht, wenn auf das eigene, noch so freundlich vorgebrachte Nein eine negative Reaktion kommt. Wir können mit unserem Verhalten Reaktionen zwar beeinflussen, aber nicht hundertprozentig steuern.

Einfluss auf die langfristigen Konsequenzen

Wie Anjas Fallbeispiel zeigt, ist plötzlich der Punkt erreicht, wo nichts mehr geht und die befürchtete Situation doch eintritt. Was sind nun die langfristigen Folgen des ständigen Ja?

- Anja hinterlässt einen schlechten Eindruck bei ihren Kollegen. Sie ist nicht in der Lage, ihre Ressourcen und Kräfte sinnvoll zu überblicken und einzusetzen.
- Die Vorgesetzten sind verärgert. Anja hat die Aufgaben übernommen und nicht, wie versprochen, fertiggestellt, sodass den anderen Unannehmlichkeiten entstanden sind.
- Anja sieht sich einer enormen Belastung ausgesetzt, die sich auch auf ihre gesundheitliche Verfassung auswirken kann.
- Spätestens jetzt ist die Arbeitsstelle wesentlich mehr gefährdet, als wenn Anja direkt ihre Grenzen aufgezeigt hätte.

Für alle Beteiligten wäre es deshalb besser gewesen,

- die Fakten frühzeitig deutlich zu machen und
- gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Auch wenn Anja einige Aufgaben ablehnen muss, kann sie sich dennoch an deren Erledigung beteiligen, indem sie Alternativen für die Durchführung anregt. Wenn die anderen merken, dass es Anja nicht egal ist, was mit den Arbeitsaufträgen passiert, wird die Situation auch nicht eskalieren. Gleichgültigkeit ist es, die die meisten Menschen ärgerlich macht.

Die Angst, den anderen zu verletzen

Viele haben Angst, etwas Falsches zu sagen oder zu tun und dabei jemanden zu verletzen. Daher ist es zuweilen recht verführerisch, sich in eine mehr oder weniger passive Rolle zurückzuziehen. Statt die Situation selbst in die Hand zu nehmen, wird vorsichtig abgewartet, was der andere wohl tut.

Entgegen allen Befürchtungen wirkt das Nein auf den anderen meistens gar nicht so verletzend, wie man sich das vorstellt. Möglicherweise ist der andere nicht gekränkt, wenn seine Bitte abgelehnt wird. Nur Sie haben das schlechte Gewissen, weil in Ihrem eigenen Kopf das Nein dramatische Dimensionen annimmt. Indem man einem anderen gegenüber ein Nein formuliert, stellt man die eigene Meinung, die eigenen Ziele vor die des anderen. In vielen Situationen enttäuscht man den anderen damit. Dies ist auch für den Neinsager unangenehm. Wer möchte schon andere enttäuschen? Viel schöner ist es doch, anderen eine Freude zu machen. Da passiert es leicht, dass die eigene Meinung hinten angestellt wird oder man doch zu etwas Ja sagt, auch wenn man eigentlich Nein sagen will.

Je besser Sie die Kunst beherrschen, Ihr Nein freundlich und verbindlich zu gestalten, desto weniger werden Sie Gefahr laufen, den anderen wirklich zu verletzen.

Der Tanz um den heißen Brei

»Ja, du, eigentlich hatte ich heute schon etwas anderes vor, also, wenn es nicht anders geht, vielleicht gibt es noch eine andere Möglichkeit?«

Ein halbes Nein kommt oft nicht an. Trotzdem besteht die Hoffnung, der andere werde das Nein schon irgendwie aus dem »Tanz um den heißen Brei« heraushören. Die erwartete Antwort wür-

de dann in etwa lauten: »Ich merke schon, es passt dir im Moment nicht. Ist schon in Ordnung, ich werde eine andere Lösung finden.«

Doch zu dieser »Wunschantwort« kommt es leider selten. Die wenigsten können oder wollen zwischen den Zeilen lesen. Was der andere aus vermeintlicher Höflichkeit und Unsicherheit unklar ausdrückt, wird gern zum eigenen Vorteil gedeutet. Menschen sind im Rätselraten eben doch nicht so gut, vor allem, wenn es dabei um die eigenen Interessen geht. Wir nehmen oftmals nur das wahr, an dem wir auch interessiert sind. So wird aus dem unsicher formulierten Nein ein Ja herausgehört. Oder die Antwort gibt Hoffnung, den anderen doch noch zu einem Ja bewegen zu können. Das unsichere Nein wird als unsicheres Ja interpretiert: »Toll, dass du mitmachst. Man kann sich wirklich immer auf dich verlassen. Du bist ein Schatz!« Durch die Äußerung von Lob und Dank wird der herausgehörten Unsicherheit des Ja entgegengewirkt.

Eine weitere Form des »Tanzes um den heißen Brei« ist die Rechtfertigungsmethode. Die Formulierungen entstammen dem eigenen, schlechten Gewissen und können im Extremfall selbst beschuldigende Züge annehmen: »Also wirklich, es tut mir unendlich leid, und ich bin untröstlich. Eigentlich hatte ich schon etwas anderes vor und ...« Dann folgt eine wortreiche Erklärung, warum man den Urlaub nicht tauschen kann. Oder Sätze wie: »Du hältst mich jetzt vielleicht für eine hartherzige Ziege, aber ich muss jetzt leider Nein sagen.«

Diese Art von Rechtfertigungen und infrage stellen der eigenen Person laden dazu ein, das Nein zu überhören und es noch einmal zu versuchen. Schließlich hat der Gesprächspartner Argumente ins Spiel gebracht, die nun diskutiert werden können. Gründe für die Ablehnung aufzuführen, ist sehr sinnvoll. Sie ermöglichen, dass der andere Verständnis für das Nein aufbringen kann. Dabei braucht man sich jedoch nicht vor dem anderen klein zu machen. Ebenso unschön ist es, vor lauter Ausreden nachher selbst die wahren Gründe nicht mehr zu kennen.

Zum Jasagen manipulieren

Je halbherziger ein Nein formuliert wird, desto größer wird die Gefahr der Manipulation. Es gibt verschiedene Methoden, schwankende Menschen zu einem halbherzigen Ja zu bewegen:

Appell an das Mitleid

»Ich habe nur in dieser einen Woche die Möglichkeit, mit Peter zu verreisen. Und wir haben uns so darauf gefreut. Bitte lass' mich jetzt nicht hängen!« Hier wird das Verantwortungsgefühl angesprochen, der einzige Rettungsanker zu sein. Gerade sensible, einfühlsame Menschen fühlen sich durch diesen Druck schnell in die Enge getrieben und sagen deshalb, entgegen ihren eigenen Bedürfnissen, Ja.

Unterstellen von Egoismus und Selbstsucht

Eine beliebte Methode, ein schlechtes Gewissen zu vermitteln:
»Prima, Hauptsache, du selbst musst keinen Finger mehr rühren als unbedingt nötig. Aber in Ordnung, dann kann ich heute halt nicht früher weg und muss die Karte verfallen lassen.« Oder: »Ihnen ist es wohl egal, dass ich auch noch ein Privatleben habe. Dann kann ich ja meinen gebuchten Urlaub wohl vergessen. Hauptsache, Sie haben Ihr Projekt durchgezogen.«

Die menschliche Enttäuschung

»Oh je, ich habe ganz fest mit deiner Zusage gerechnet. Ich bin sehr enttäuscht von dir.« Oder: »Bisher bin ich mit Ihren Leistungen immer ganz zufrieden gewesen. Aber jetzt kann ich mich anscheinend nicht mehr auf Sie verlassen.«

Frei übersetzt bedeuten diese Äußerungen: »Ich hatte bisher ein positives Bild von Ihnen/deiner Leistung/deiner Person, aber ich scheine mich doch in meiner Einschätzung geirrt zu haben.« Diese Form der Manipulation rückt den Neinsager in die Defensive, indem Behauptungen aufgestellt werden.

Argumentation wird nicht akzeptiert

»Das sind doch keine ernst zu nehmenden Argumente, die Sie hier vorbringen.« Oder: »Das sagen Sie jetzt doch nur, weil Sie in Wirklichkeit keine Lust dazu haben.«

Diese Angriffe führen dazu, dass der Neinsager sich rechtfertigen wird. Die Diskussion verläuft aggressiv, da der Gesprächspartner die Begründungen nicht akzeptiert und sofort auf Konfrontation geht. Ein unsicher formuliertes Nein wird hier bestimmt nicht gehört werden.

Ein freundliches, selbstsicheres und bestimmtes Nein schützt zwar nicht hundertprozentig vor Nicht-Akzeptanz. Es verringert jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass mithilfe dieser manipulativen Methode Schwächen ausgenutzt werden.

Harte Worte

Am Anfang steht eine harmlose Frage. Die Antwort: »Nein!« – keine Begründung, kein Zeichen von Interesse, kein Bedauern. Einfach »Nein!« Oder die Antwort fällt etwas länger aus: »Jetzt nicht! Sie sehen doch, dass ich bis zum Hals in Arbeit stecke. Suchen Sie sich dafür einen anderen Dummen.«

Was führt zu dieser heftigen Reaktion? Es gibt verschiedene Gründe, warum ein Nein unverbindlich und im hohen Maße unfreundlich formuliert wird.

Unsicherheit

Viele Menschen sagen zwar Nein, aber tun es nicht gern. Sie fühlen sich genauso unsicher, wie diejenigen, die dann schlussendlich doch Ja zu allem sagen. So kommt das Nein schnell und immer ein bisschen schroff beim Gegenüber an. Ganz so, als wolle man es nur schnell hinter sich bringen. Nur nicht überreden lassen. Ganz schnell raus mit dem Nein, dann fragt der andere hoffentlich nicht mehr nach. Das schnelle Nein soll die eigene Unsicherheit überspielen helfen.

Negative Grundeinstellung

Andere Personen wiederum haben keinerlei Probleme damit, in aller Deutlichkeit ein Nein zu formulieren. Sie stehen auf dem Standpunkt, dass sie sich gegenüber den Forderungen ihrer Umwelt deutlich durchzusetzen haben. Ihre eigene Grenze ist sehr kurz abgesteckt. Bereits kleinere Bitten werden schnell als unverschämte Forderung angesehen und rigoros abgelehnt. Dabei stoßen sie andere gern vor den Kopf. Man geht diesen Menschen meist aus dem Weg. Bitten und Fragen richtet man nach Möglichkeit nicht mehr an sie. Somit geht deren Strategie des Neinsagens auf, allerdings unter starkem Verlust von Sympathien.

Wer hart und unfreundlich ein Nein formuliert, hat oftmals Tipps zur eigenen Selbstbehauptung missverstanden. Gerade wer früher mit dem Neinsagen Schwierigkeiten hatte, läuft in Gefahr, ins andere Extrem zu verfallen. Bislang immer der Jasager, plötzlich dann der Ausbruch. Ein wütendes Nein aus heiterem Himmel verletzt leicht soziale Normen

und Regeln. Angestaute Wut entlädt sich darüber hinaus nicht selten auf das schwächste Glied der Kette. Vielleicht kennen Sie das noch aus Ihrer Kindheit: Der Chef schreit Papa an, Papa schreit Mama an, Mama schreit Kind an und Kind schreit Hund an. Jeder lädt seinen Zorn an dem ab, der sich gegenüber dem Stärkeren und Mächtigeren nicht zu wehren weiß. Der Fragende oder Bittsteller wollte nichts Böses, fühlt sich nun aber seinerseits verletzt und reagiert selbst ärgerlich.

Vom Extremen zum Mittelmaß

Stellt man die notorischen Neinsager und Jasager gegenüber, ergibt sich folgendes Bild:

Neinsager Ablehner/Kämpfer	Jasager Annehmer/Flüchter
<ul style="list-style-type: none">➤ Zeigen Ärger und Ablehnung offen.➤ Lassen sich nichts gefallen.➤ Glauben, dass sie sich nur durch permanenten Kampf behaupten können.➤ Wirken nach außen hin aggressiv und ungeduldig.➤ Glauben, durch ihre harsche Abgrenzung alles im Griff zu haben.➤ Haben erlebt, dass der Preis für Zuwendung zu hoch ist. Sie verzichten eher ganz auf Sympathie, als dass sie dem anderen entgegenkommen.	<ul style="list-style-type: none">➤ Halten ihre wahren Gefühle zurück.➤ Verhalten sich oft passiv und reagieren mehr, als dass sie von sich aus handeln.➤ Die Tatsache, dass sie anerkannt werden, ist sehr wichtig.➤ Haben große Angst vor Liebesentzug.➤ Sagen Ja, obwohl sie eigentlich Nein meinen, um angenommen zu werden.➤ Zahlen bereitwillig einen hohen Preis, um angenommen und gemocht zu werden.