

Herr T. sollte etwas Abstand von der Situation nehmen. Mit einem wachen Blick würde er leicht erkennen: Manches Nein ist im direkten Sinne »gesund« – es zu versäumen, kann dagegen ein weiterer Schritt auf den Burnout zu sein.

## Nein – ohne Pardon

Es gibt übrigens Situationen, in denen muss man sich einfach abgrenzen, um sich selbst treu zu sein. Wenn es um die eigenen Werte geht, darf man keinen Aufschub riskieren, sondern muss mutig sein – nicht für andere, sondern für sich selbst.

### BEISPIEL

---

Frau A. lässt keine Sitzung ihres Berufsverbandes ausfallen – die Veranstaltung ist für sie ideal, um sich zu informieren und auszutauschen. Eigentlich trifft man sich kollegial; man kennt sich seit langem. Aber manchem geht es um Status, um Macht und Einfluss. Da der Buschfunk funktioniert, braucht Frau A. nur die Ohren aufzusperren, um es trommeln zu hören. Kollege C. äußert sich heute in der Sitzungspause sehr abfällig über einen ostdeutschen Kollegen – seine Kleidung, seine rumänische Frau, sein Dialekt werden mit abfälligsten Worten bedacht. Frau A. ist entsetzt. Aber da sie einen Angriff gegen ihre Person fürchtet, wenn sie offen an die Fairness von Herrn C. appelliert, sagt sie nichts, sondern verlässt wütend die Versammlung.

---

Manches Nein ist fällig – zum Beispiel bei unfairem Verhalten im Team. Nein – ohne Pardon. Sprechen Sie ein solches Nein deutlich aus. Und wenn möglich, holen Sie sich Unterstützung und Zustimmung bei anderen.

## Erste Gegenmaßnahme: Fordern Sie Zeit

### BEISPIEL

---

Die Tür geht auf, Herr P. steckt den Kopf hinein und sagt zu dem Kollegen H.: »Kannst Du mal schnell die Firma Z. anrufen und die Bestellung stornieren? Ich muss dringend zum Chef.« Herr H. sagt Ja, denn er erkennt sofort die Bedeutung und Dringlichkeit: Es geht um einen wichtigen Kunden und um ein großes Volumen. Aber als sein Kollege schon aus der Tür ist, fällt ihm ein, dass er viel mehr Informationen und Vorbereitung bräuchte, um das Telefonat führen zu können.

Kollege P. ist selbstverständlich davon ausgegangen, dass sein Kollege ihm den Gefallen tut – das macht dieser auch gern. Er hätte aber noch einen Moment zum Austauschen gebraucht – der Augenblick, den Herr P. ihm ließ, reichte gerade nur zur Zustimmung.

---

In manchen Situationen ist es angemessener, sich den Raum zu nehmen, um Ja oder Nein sagen zu können. Möglicherweise wäre Herrn H. die Aufgabe wirklich leichtgefallen, wenn er zuvor gesagt hätte: »Ja, aber ich benötige dafür noch einige Infos.« Er hätte auch sagen können: »Tut mir leid, nein, für einen solchen Anruf fehlt mir die nötige Vorbereitung.«

Menschen, denen ein Nein schwerfällt, treten gelegentlich in eine Falle: Sie sehen den Bedarf des anderen. Und stimmen zu. Nun ist Zustimmung nicht immer verkehrt – wir arbeiten zusammen und sind abhängig davon, dass die Grenzen flexibel gehandhabt werden. Gehören Sie aber zu den notorischen Zustimmungern, dann gewöhnen Sie sich doch Folgendes an: Überlegen Sie vor Ihrem Ja, ob Sie alle Infos haben, um den Job übernehmen zu können. Worum geht es? Schaffen Sie das? Wollen Sie das? Haben Sie was davon? Sagen Sie erst dann Ja. Oder Nein.

Wie geht es nun weiter? Angenommen, Sie können ab morgen Nein sagen und sich abgrenzen. Konstruktiv wird es erst, wenn Sie die Situation dann auch weiterführen können. Dazu sollten Sie eine Idee haben oder entwickeln, was auf Ihr Nein folgen könnte. In der folgenden Tabelle erfahren Sie einige Themen und ihre Entwicklungsschritte.

## Der nächste Schritt nach dem Nein

Das Nein	Ideen für einen nächsten Schritt
Das Nein zu einem Ziel (z. B. einem Projektziel)	Finden Sie eine Strategie für das weitere Vorgehen, die für alle Beteiligten stimmt. Muss ein neues Ziel definiert werden? Oder muss der Weg dorthin neu bestimmt werden?
Das Nein bei einer Bewertung (z. B. Feedback-Gespräch)	Besprechen Sie die Kriterien für die Bewertung. Kommen Sie keinesfalls zum Stillstand oder in einen blockierten, trotzigem Zustand.
Das Nein zu einer Verteilung (z. B. Aufgaben)	Analysieren Sie, sofern möglich, mit allen, die es angeht: Geht es wirklich um die Verteilung, geht es um Status oder etwas anderes?
Das höchstpersönliche Nein	Hier geht es oft um eine persönliche Einstellung, eine Haltung, eine eigene Position zu einem Thema. Hier hilft keine Diskussion, sondern nur Verständnis füreinander.
Das Nein zu einer Rolle (z. B. bei einem Auftrag)	Klären Sie den Auftrag. Verhandeln Sie die fragliche Rolle. Berücksichtigen Sie die evtl. problematischen Schnittstellen zu anderen Rollen.
...	...

## Mögen Sie Märchen?

Gehören Sie zu denen, die den Eindruck haben, immer in die gleiche Falle zu tappen? Dann erzähle ich Ihnen ein Märchen.

Es war einmal ein Mann, der lief eine Straße entlang, fiel in eine Grube, rieb sich die Augen und machte sich daran, wieder herauszukommen. Er schaffte es nicht allein, aber jemand half ihm, und so stand er wieder auf der Straße und ging weiter.

Am nächsten Tag war er wieder unterwegs, und als ihn eine seltsame Ahnung beschlich, war er schon in die gleiche Grube gestürzt. Er machte sich Vorwürfe, dass er zu spät kommen würde. Und zerknirscht rief er einen Passanten um Hilfe und gelangte mit dessen Unterstützung auf die Straße.

Eines Tages lief er eine Straße entlang. Sein Bauchgefühl sagte ihm: Achtung. Schwupps, wieder fand er sich in der bekannten Grube. Verzweifelt wie er war, wusste er keinen Rat. Nach einer Weile erinnerte er sich an den Weg aus der Grube heraus und fand ihn auch.

Und freilich ging er wieder die Straße, etwas stocksteif, weil er nach seiner immer gleichen Falle Ausschau hielt. Da war die Grube. Er versuchte, mit starrem Blick in die Tiefe an ihrem Rand vorbeizugehen ... und fand sich nach einer Schrecksekunde doch wieder auf ihrem Boden. Der Weg hinaus gelang leicht.

Tags drauf kam er an eine Kreuzung, wollte den gewohnten Weg einschlagen, überlegte kurz ... und ging einen anderen.

## Keine falschen Kompromisse

Wie geraten wir eigentlich in Situationen, in denen wir uns immer wieder denselben Vorwurf machen: Hätte ich mich doch nur erinnert, nicht schon wieder!

Durchsetzungsvermögen gehört dazu, wenn wir »unseren Weg machen« wollen. In manchen Situationen wird ein Durchsetzen und Abgrenzen aber als konflikthaft wahrgenommen – als Mini-Konflikt. Das mag der Grund dafür sein, dass manche Menschen diesen Weg meiden. Fakt ist, dass Menschen unterschiedliche Wege verfolgen, wie sie ihre Interessen vertreten. Wie würden Sie sich da beschreiben? Wo sehen Sie sich? Können Sie Ihr Verhalten bestimmten Situationen zuordnen? Oder hat Ihr Vorgehen mit der Haltung Ihres Gegenübers zu tun? Und wenn ja, mit welcher?

### Konfliktstile erkennen – und nutzen

Das Mini-Konflikt-Thema können wir hier nur streifen. Dennoch: Es gibt verschiedene Stile, sich bei einem Konflikt zu verhalten – und entsprechend: Nein zu sagen.

- **Konkurrieren:** Hier steht der eigene Gewinn im Vordergrund. In der Grafik unten können Sie ablesen: Eigene Interessen sind groß geschrieben, die der anderen von geringer Bedeutung. Wappnen Sie sich, wenn Sie jemandem mit diesem Stil begegnen – hier ist keine Kooperation möglich, wohl aber hartes Verhandeln. Werten Sie diesen Stil aber bitte nicht ab: Bei manchen Themen muss man sich einfach durchsetzen. Hier steht das harte Nein.