

Wer immer Ja sagt, brennt früher oder später aus. Die souveräne Abgrenzung allerdings fällt vielen schwer, vor allem im Arbeitsleben. Dabei lässt sich das **respektvolle, aber klare Nein** recht einfach lernen und trainieren

Warum Neinsagen eine **Superkraft** ist

– und wie wir sie anwenden

TEXT: STEFANIE MAECK

ILLUSTRATIONEN: DIRK SCHMIDT

d

Das Erbe der Evolution hat am Schreibtisch neben dem Fenster zugeschlagen: Projektmappen türmen sich, und während viele der anderen Mitarbeitenden aus dem Büro schon Feierabend machen, schiebt die junge Kollegin Überstunden. „Schon aus evolutionären Gründen wollen wir alle dazugehören und gemocht werden. Denn früher hätten wir ohne den Schutz der Horde nicht überleben können“, beschreibt der Berliner Coach Rolf Sellin den typischen Konflikt, der diese Situation herbeigeführt hat. Den Widerstreit zwischen

den persönlichen Bedürfnissen und den Wünschen der anderen.

Unsere Natur lässt uns also allzu leicht Ja sagen? Lässt uns die eigenen Grenzen missachten? Ja, denn der Mensch ist ein Gruppenwesen. Und das Nein gegenüber den Mitmenschen flößt uns oft Unbehagen ein, das Gefühl, allein dazustehen. Diese Empfindung rührt an unseren Urängsten.

Doch bei einigen Menschen führt der Wunsch nach Zugehörigkeit dazu, auf alle Bitten einzugehen, sämtliche Anfragen zuzusagen, auch über die eigenen Kräfte hinaus. Deshalb hat Sellin die Kunst der Abgrenzung zu seiner Spezialität gemacht: Er unterstützt besonders all jene, die lernen wollen, sich besser von anderen zu distanzieren. Also jene, die lernen wollen, „Nein“ zu sagen.

Denn wem das nicht gelingt, der schlittert unweigerlich in Konflikte. Und auch die Gesundheit leidet: „Oft zeigt es der Körper ab einem gewissen

Punkt mit chronischen Beschwerden an, zu denen etwa Rückenschmerzen, Hautausschläge oder hoher Blutdruck zählen“, sagt Sellin. Der Körper signalisiere dann, dass Grenzen ignoriert werden und ein Stopp geboten ist.

Nach Sellins Erfahrung liegt das nicht unbedingt im Verantwortungsbereich anderer, sondern in jenem der Betroffenen selbst: Sie müssen lernen, besser für sich zu sorgen.

Denn in der Regel geraten Jasager in einen fatalen Kreislauf: Am Anfang steht die fehlende Abgrenzung, nach einiger Zeit stellt sich Überlastung ein, und der Überblick über Prioritäten geht verloren. In späteren Phasen kommt oft Verbitterung hinzu („Es dankt einem ja eh keiner“). Und diese wiederum lässt alles gleichgültig erscheinen: Ja oder Nein? Das scheint keinen Unterschied mehr zu machen. Und die Last an Aufgaben nimmt weiter zu, weil die eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund treten.

Doch wie lässt es sich vermeiden, überhaupt in den Kreislauf von Ja-sagen und Verbitterung zu geraten? „Gefährdet sind besonders jene, die offen und sensibel sind für die Probleme anderer und sich ungefragt deren Belange aufladen, etwa indem sie zu lange zuhören und hinterher nicht mit der eigenen Arbeit hinterherkommen“, sagt Sellin.

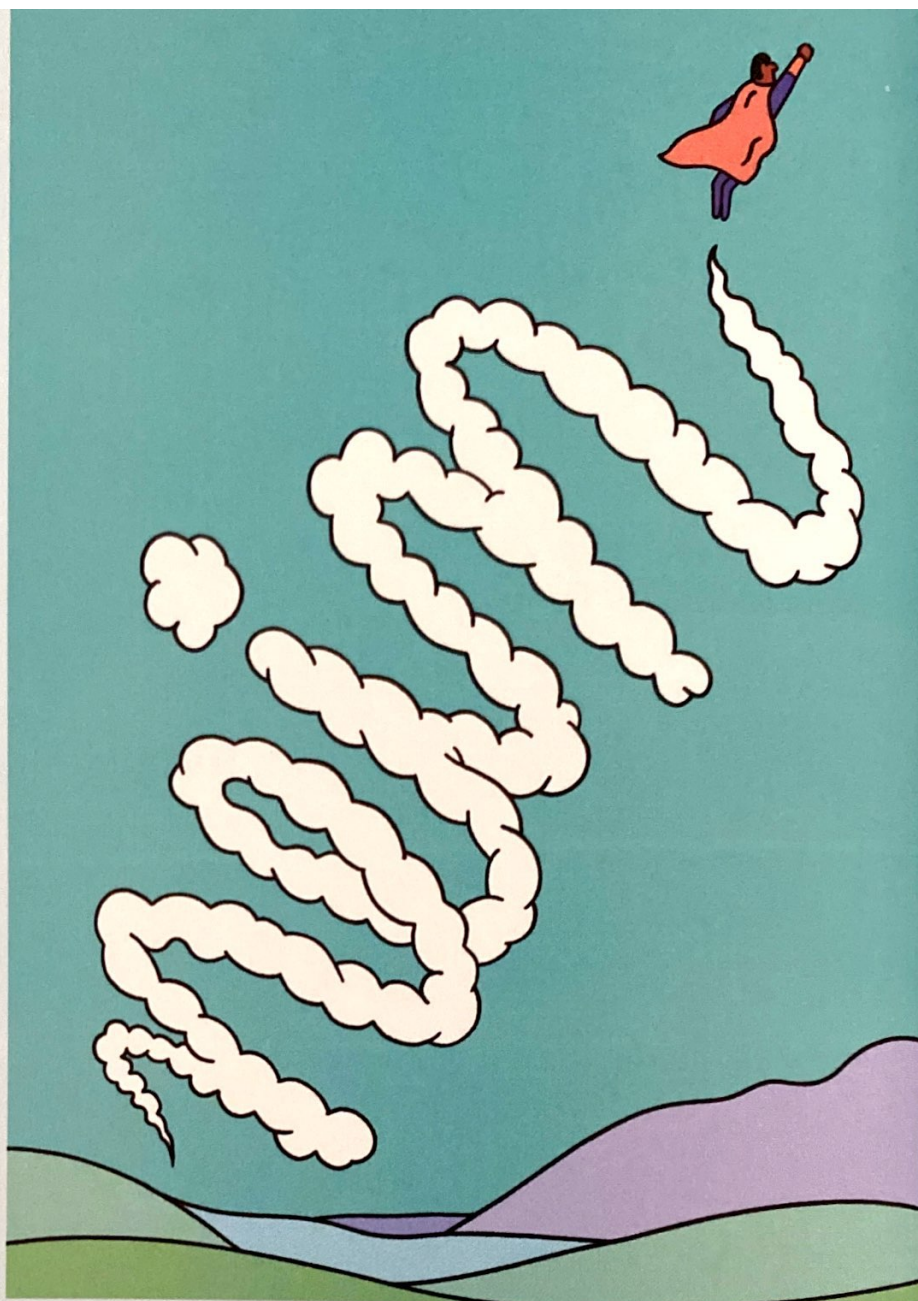
Während der Kollege oder die Kollegin, der oder die sich ausgehult hat, sich vermutlich besser fühlt, nimmt sich der Zuhörende selbst als ausgelaugt und belastet wahr. Auch Menschen mit altruistischer Ader könnten leicht manipuliert werden, eigene Grenzen zu überschreiten, genau wie diejenigen, die stark nach Anerkennung gieren, glaubt Sellin. Und oft befeuern auch Angst oder Schuldgefühle das Ja-sagen.

Besonders schwierig wird ein Nein, wenn Hierarchien im Spiel sind: „Aus der Chefetage landen immer neue Projekte auf dem Tisch, ohne dass der Beschäftigte eine Chance erkennt, hinterherzukommen“, skizziert Sellin eine verbreitete Situation. Die Folge: Oft stellen die Beschäftigten sogar Pausen ein und arbeiten durch. Nach Feierabend gelingt es nicht, abzuschalten und aufzutanken.

Vielen fehle jedoch der Mut, gegenüber dem Chef oder der Chefin selbstbewusst für sich und die eigene Gesundheit einzutreten, beobachtet der Coach immer wieder. Hier rät er dazu, gegenüber Vorgesetzten zumindest Prioritäten zu setzen: Wenn ein neues Anliegen herangetragen würde, könne man zumindest entgegen, dass die Zeitpläne neu besprochen werden müssten.

Bereits diese minimale Einschränkung könnte entlasten – ohne ein konfrontatives Nein wagen zu müssen. Und wem das einige Male gut gelungen ist, der traut sich vielleicht auch, einmal ganz abzulehnen.

Manche merken aber gar nicht, dass die Grenzen erreicht sind. Erst nach der Zusage wird ihnen langsam klar, dass die eigenen Kräfte eigentlich nachlassen. Dann kann der Körper ein wichtiger Ratgeber sein. Der



Gerade wenn man dem Burnout nahe ist, gilt es, sich selbst wichtiger zu nehmen als die Anliegen der anderen. Dann ist jedes Nein nach außen ein Ja nach innen

Organismus signalisiert uns, wenn Grenzen überschritten werden. Wir müssen lediglich lernen, seine Alarmzeichen bewusst wahrzunehmen: Muskeln spannen sich an, der Puls schlägt schneller, und vor allem die Körpermitte, der Bauch, warnt uns, dass wir „Nein“ und „Stopp“ meinen – obwohl uns vielleicht ein Ja über die Lippen kommt.

Die Grundvoraussetzung für ein souveränes Nein besteht daher in der Fähigkeit, den Körper und seine Reaktionen wahrzunehmen. Dafür gibt es in den meisten Arbeitsverhältnissen aber kaum Zeit oder gar Raum. Es ist

nicht eingespielt, dass jemand sagt: „Gib mir einen Moment, ich möchte einmal in mich hineinhören.“

Nicht das Körperliche beherrscht die Arbeitswelt, sondern das gesprochene Wort. In fast jedem Unternehmen gibt es Personen, die andere mit ihrer Redelust bedrängen, immerzu auf der Suche zu sein scheinen nach einem Publikum und nach Menschen, an die sie einige ihrer Aufgaben abgeben können.

Die Psychotherapeutin und Buchautorin Gisela Ruffer („Selbstbewusst Nein sagen“) aus Landshut kennt diesen Typus nur allzu gut aus ihrer Praxis. Hilfesuchende berichten

ihr vielfach von solchen Menschen, gegen die sie sich kaum zur Wehr setzen können. Ruffer tauft diesen Typus „Tropfenden Wasserhahn“: Die Worte versiegen niemals. Diese Menschen mischen sich ein, sie kommentieren, geben Ratschläge oder suchen Zustimmung für ihren Frust. Manch einem Gegenüber wird das rasch zu viel, und dennoch hört man zu, lässt sich ablenken, mitreißen. Und ist am Ende des Tages unglücklich.

Aber auch hier kann wieder der Körper helfen. Dieses Mal geht es nicht zuallererst darum, auf dessen Signale zu hören, sondern kaum merklich und trotzdem unmissverständlich selbst Signale auszusenden. Wer sich im Gespräch beispielsweise ein wenig aufrichtet, sich breitbeinig hinstellt, eine distanzierte Positur einnimmt, der zeigt dem Gegenüber: „Es ist mir genug.“

Das wortlose Nein des Körpers ist im Tierreich verbreitet, Katzen oder Hunde etwa schicken sich ohne jeden Ton unmissverständliche Botschaften. Auch wir Menschen verstehen uns auf diese lautlose Sprache, doch wir wissen sie kaum bewusst zu nutzen. Zu sehr vertrauen wir im Alltag auf das gesprochene Wort.

Dringt eine Veränderung der Haltung nicht durch, können auch stärkere Signale helfen – bis hin zu einer sanften Aggression. Dazu zählt zum Beispiel, nicht mehr zu lächeln. Oder die Stimme zu verändern. Ob lauter oder leiser: Beides zeigt dem Gegenüber, dass es nicht mehr erwünscht ist.

Wer auf diese Weise keine Erfolge erzielt, kommt nicht umhin, eindeutige Ablehnung auszusprechen.

Wichtig dabei: Die Aussage sollte einen selbst betreffen, nicht den anderen. Also zum Beispiel: „Ich muss einen Kundentermin vorbereiten“ oder „Ich muss leider los“ statt „Bitte entschuldige mich“ oder „Könntest du mir das ein anderes Mal erzählen?“.

Generell gilt: Jede Form von Entschuldigung mag höflich sein und in

**Nein zu sagen
bleibt eine
Kunst. Und wer
es nicht gewohnt
ist, schießt
rasch über das
Ziel hinaus**

vielen Situationen angebracht, doch sie schwächt ein Nein. Denn wann immer man sich entschuldigt, kann das Gegenüber glauben, dass man es mit der Ablehnung ja nicht so ernst meinen könne. „Entschuldigungen können uns kleinmachen und das Selbst schwächen, vor allem, wenn diese als nicht stimmig empfunden werden“, sagt Rolf Sellin. Auch mit Begründungen sollte man eher sparen. Denn: „Es geht um das eigene Wohlergehen, um eigene Grenzen, eigene Harmonie. All das braucht im Grunde keine Rechtfertigung.“

Ob mit Worten oder nur mit der Kraft des Körpers: Nein zu sagen bleibt eine Kunst. Und wer es nicht gewohnt ist, schießt rasch über das Ziel hinaus. Denn es gibt auch ein Zuviel an Abgrenzung: „Wir alle brauchen Resonanz. Wer zu stark Grenzen zwischen sich und anderen zieht, beraubt sich einer wichtigen Glücks- und Energiequelle im Berufsleben“, erklärt Rolf Sellin.

Um für sich den richtigen Weg zu finden, so rät der Experte, sollte man das Nein im Stillen üben, ausprobieren, auf welche Weise es sich für einen selbst gut anfühlt. Im Sitzen oder im Stehen? Verbunden mit einer Wertschätzung oder ohne? Auch kann es nützlich sein, sich typische Situationen vor Augen zu führen, in denen

das Nein einem üblicherweise besonders schwerfällt.

Denn die meisten Menschen, die bei Sellin Rat suchen, berichten: Ein Nein misslingt, wenn sie sich überumpelt fühlen. Da man auf eine Anfrage und ein en passant vorgetragenes Anliegen nicht vorbereitet war, stimmt man zu und badet die Mehrarbeit aus.

In einem solchen Fall kann ein kleiner Trick helfen: auf Zeit spielen. „Ich rufe zurück“ oder „Ich schaue in den Kalender“, aber auch Sätze, die die Situation beschreiben, wirken souverän: „Das kommt für mich überraschend.“ Ein anderer Weg, sich Zeit zu verschaffen, sind Fragen: „Wann soll das fertig sein?“

Durch Bedenkzeit gelingt es vielen, klarer im Sinne eigener Kräfte zu entscheiden. Denn währenddessen lassen sich die eigenen Motive herausfinden. Und eine Absage formulieren, die deutlich, aber höflich ist, garniert mit einem Danke. Vielleicht lässt sich in der Bedenkzeit gar ein Kompromiss finden, mit dem beide Seiten zufrieden sein können – ein „Ja, aber...“.

Wie die Formulierung auch ausfällt: Das Neinsagen ist leichter, wenn man es zuvor geübt, ja einstudiert hat. Wer sich einige Sätze zurechtgelegt und allein für sich trainiert hat, dem werden sie auch in Situationen mit anderen Menschen leichter über die Lippen kommen.

Das Wichtigste aber, so Coach Rolf Sellin: Die meisten Jasager machen sich die Probleme, die aus dem fehlenden Nein resultieren, zu spät bewusst. Erst dann nämlich, wenn der Frust so groß ist, die Erschöpfung so belastend, dass sie glauben, den Beruf wechseln zu müssen. Oder wenn sie sich dem Burnout nahe wähnen.

Auch dann gilt es, Nein zu sagen, sich selbst wichtiger zu nehmen als die Anliegen der anderen. Doch noch besser ist es, schon rechtzeitig zu verinnerlichen: Jedes Nein nach außen ist ein Ja nach innen.

Oder anders ausgedrückt: Wer Nein sagt, der sagt auch „Hier bin ich – und das ist meine Grenze.“ ○