

# Selbstmanagement heißt Nein sagen

Andrea Tschirf

*»Die kürzesten Wörter, nämlich ›ja‹ und ›nein‹, erfordern das meiste Nachdenken.«  
Pythagoras von Samos, griechischer Mathematiker, 570–510 v. Chr.*

Grenzenlos erreichbar, belastbar und leistungsfähig zu sein, gehört zu den gegenwärtigen Mythen erfolgreicher Berufs- und Lebensentwürfe. Deshalb fällt es vielen so schwer, die eigenen Grenzen zu erkennen und rechtzeitig »Stopp« zu sagen. Prioritäten zu setzen, also manche Aufgaben abzulehnen, ist ein wesentlicher, wenn nicht der Baustein eines erfolgreichen Selbstmanagements. Wer versucht »auf allen Kirtagen zu tanzen«, wird genau das nicht erreichen, was er wollte. Statt Erfolg und Anerkennung einzufahren, verliert man sich in der Vielzahl der zu erledigenden Aufgaben. Der Beitrag zeigt die Ursachen des Dilemmas und mögliche Lösungswege aus der Sicht einer Praktikerin.

## Die Ursachen

### Der Wunsch, Konflikte zu vermeiden

Das Wort »Nein« allein enthält schon eine konfrontative Komponente. Es verlangt eine Begründung, warum es derzeit oder überhaupt nicht möglich ist, der Bitte oder Anweisung des anderen nachzukommen. Das Wort »Ja« steht für sich, das Nein führt zu Fragen, Diskussionen und Widerständen. Im beruflichen Kontext gesellen sich noch die hierarchische Struktur und Einordnung der Akteure sowie die Kommunikations- und Konfliktkultur der Organisation dazu, was die Sache auch nicht einfacher macht. Es braucht Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und rhetorische Fähigkeiten, um sich mit einem Nein zu behaupten.

Geschieht dies aber nicht, so löst sich der schwelende Konflikt nicht in Luft auf, sondern verschiebt sich lediglich. Etwa auf die Ebene der Qualität, die irgendwann aufgrund der vielen Aufgaben leidet. Oder es baut sich ein innerer Konflikt auf, hatte man sich doch vorgenommen, endlich ein-

mal eine Grenze zu ziehen und ist (wieder einmal) schwach geworden.

### Mangelnde Werte- und Zielklarheit

Nicht zu wissen, wohin die Reise geht und welche Kriterien sie erfüllen soll, macht es fast unmöglich, Prioritäten zu setzen. Das Fehlen klarer Prioritäten aber, ob im organisationalen oder individuellen Kontext, führt oft sehr rasch in die Sackgasse des unreflektierten und oft auch ungewollten Ja-Sagens.

### Die Angst, etwas zu versäumen

Das menschliche Hirn lechzt nach neuen Reizen und Abwechslung. Je nach Charakter fällt es Menschen unterschiedlich schwer, zu verlockenden Angeboten Nein zu sagen. Das Neue scheint immer attraktiver als das Altbekannte. Doch meist muss neben dem hinzugekommenen Projekt auch die Routinearbeit weiter erledigt werden. Man sollte sich daher ganz realistisch fragen: Wiegt der Spaß die Mehrarbeit auf? Führt das Ganze nicht unweigerlich zu noch mehr Termindruck, Arbeitsüberlastung und bleiben die Kernaufgaben liegen? Leidet dann nicht möglicherweise das Image innerhalb der Organisation, weil die Zuverlässigkeit schwindet und die Arbeitsergebnisse nachlassen? Es wird immer ein Abwägen sein, das umso leichter fällt, je klarer die eigenen Ziele und Prioritäten abgesteckt sind.

### Die Angst vor Verlust

Dazu gehören die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, die Sorge, an wesentlichen Informationen nicht teilhaben zu können, aber auch die Befürchtung, Anerkennung oder Freundschaft von Kollegen und Mitmenschen zu verlieren. Diese Ängste sind oft tief verwurzelt oder beruhen auf Erfah-

rungen der Vergangenheit. Grundlegende Gefühle zu übergehen, wäre keine gute Idee. Sie müssen vom Einzelnen ernst genommen und der Umgang mit ihnen sowie Lösungsmöglichkeiten überdacht und abgewogen werden. Ja-Sager sind oft sehr gutmütig, ihnen fehlt es häufig an Selbstsicherheit, um die eigenen Belange, Wünsche und Erwartungen in den Vordergrund zu stellen und ausreichend zu artikulieren. Sie neigen dazu, sich zu überfordern, die eigenen Grenzen nicht zu erkennen und damit immer wieder zu überschreiten. Es gilt auch, den »Preis« zu berücksichtigen. Wie wird es sein, mit dem »Liebesentzug« der anderen umzugehen? Wie wird es sein, wenn man nicht mehr gefragt wird und sich daher weniger (nach-)gefragt fühlt?

### Der Wunsch, zu helfen und Verantwortung zu übernehmen

Andere zu unterstützen, ihnen Aufgaben abzunehmen, Sorgen anzuhören oder die Sichtweise »Einer muss es ja tun« führt oft in die Ja-Sager-Falle. Die Frage ist allerdings, ob ausgerechnet Sie es sein müssen, die die Welt retten oder ob Sie auf diese Weise nicht nur die Hilflosigkeit oder Bequemlichkeit der anderen unterstützen. Menschen mit einem ausgeprägten Helfersyndrom neigen dazu, sich selbst und ihre Kräfte zu überschätzen und erste Anzeichen körperlicher und seelischer Überlastung zu übergehen.

### Gewohnheit

Auch die liebe Gewohnheit gehört zu den Mitverursachern des Nicht-Nein-Sagen-Könnens. Bedingt durch Sozialisation in Kindheit, Studium und Erwerbsleben werden Menschen darauf konditioniert, das zu tun, was man von ihnen verlangt. Die Psychologie spricht hier von den inneren Antriebern. Wie auf Knopfdruck kommt einem

auf Anfragen und Bitten ganz spontan und ohne eigenes Wollen das Ja über die Lippen.

### Was Sie tun können

**Im Konfliktfall** Werden Sie sich Ihres bisherigen Konfliktverhaltens bewusst. Neigen Sie vielleicht zur Vermeidung von Konflikten oder fürchten Sie, zu heftig zu werden und damit alle zu verärgern? Welche Strategie ist in Ihrer beruflichen und privaten Umgebung üblich? Überlegen Sie, wie Sie in Zukunft konstruktiv Konflikte ansprechen und sachlich begründet Nein sagen können. Verabschieden Sie sich auch von dem Wunsch immerwährender Harmonie im Team oder in der Familie. Konflikte gehören zum Leben. Es ist nur eine Frage, wie man sie austrägt.

**Mangelnde Werte- und Zielklarheit** Fordern Sie Ziele von Ihren Vorgesetzten ein und werden Sie sich über Ihre eigenen beruflichen und privaten Ziel- und Wertvorstellungen klar(er). Setzen Sie eindeutige Prioritäten (was ist wichtig/was dringend) und kommunizieren Sie diese auch. Versuchen Sie, am Wichtigsten zu bleiben und sich nicht vom Dringenden terrorisieren zu lassen. Lernen Sie zu delegieren. Sie müssen nicht alles selbst machen. Verabschieden Sie sich endgültig vom Perfektionismus.

**Die Angst, etwas zu versäumen** Natürlich gibt es sie, die einmaligen und nie mehr wiederkehrenden Chancen. Doch meist ist das alte Sprichwort »Wenn sich eine Tür schließt, öffnet sich eine andere« zutreffender. Verschaffen Sie sich Zeit und gewöhnen sich ab, spontan zu einer Idee Ja zu sagen. Nach einem Blick in Ihren Terminkalender und einem Abwägen des Für und Wider können Sie besser beurteilen, ob es die Sache wert ist.

**Der Wunsch, zu helfen und Verantwortung zu übernehmen** Beides sind freilich sehr hehre Motive. Und es tut auch gut, anderen helfen zu können und sich unentbehrlich zu machen bzw. zu fühlen. Wird man später nicht mehr gefragt, tut dies oft weh. Doch wenn es meist Sie sind, die die ungeliebten und unbedankten Arbeiten über-

nehmen, sollten Sie an den Teamgeist der anderen appellieren und eine faire Arbeitsaufteilung einfordern. Lernen Sie abzuwägen, wo man Ihre Hilfe wirklich braucht, und bieten hier Ihre Unterstützung an. Den Rest lehnen Sie in Zukunft ab. Die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit und Mentalität hilft, selbstsicherer zu werden und den Mut zum Nein zu finden.

**Gewohnheit** Gewohnheiten können Sie ändern. Beginnen Sie aber in kleinen Schritten und üben in Alltagssituationen, die wenig Relevanz haben. Fordern, aber überfordern Sie sich nicht. Ähnlich wie im Fitnesscenter sollte man den Entscheidungs- bzw. Gewohnheitsmuskel langsam, aber konsequent aufbauen. Sie können z. B. beim nächsten Wocheneinkauf an der Frischtheke auf den gewünschten 200 Gramm Goudakäse beharren, statt dem »Darf es ein bisschen mehr sein?« der Verkäuferin nachzugeben. Oder Sie lehnen im wöchentlichen Teammeeting die Protokollführung ab. Bleiben Sie aber konsequent bei Ihrem Nein und überlegen Sie, wie Sie mit den anfangs wahrscheinlich erstaunten oder negativen Reaktionen der anderen umgehen können. Verhalten zu ändern dauert Zeit – rechnen Sie auch mit Rückschlägen. Machen Sie in diesem Fall einfach weiter. Holen Sie sich bei Ihrem Vorhaben die Unterstützung von anderen, schreiben Sie sich Ihr Ziel auf und erinnern Sie sich so täglich daran. Und last, but not least – freuen Sie sich über Erfolge.

**Einstellungen ersetzen** Oft sind es Einstellungen, Überzeugungen und Glaubenssätze wie »Ich muss es jedem recht machen« oder »Ich will perfekt sein und darf daher nicht den Eindruck erwecken, etwas nicht schaffen zu können«, die zum Ja zwingen. Hilfreich ist es, diese hemmenden Einstellungen zunächst einmal zu erkennen und in der Folge durch förderliche Überzeugungen zu ersetzen.

### Das Nein richtig kommunizieren

**Wertschätzend formulieren und Verständnis für das Ansinnen des anderen zeigen** Dies kann verbal, aber auch körpersprachlich geschehen. Wenden Sie sich Ihrem Gegenüber zu, hören Sie (aktiv) zu, begin-

nen Sie den Satz z. B. mit »Ich verstehe, dass die Angelegenheit für Sie wichtig ist. Im Moment kann ich die Sache aber leider nicht übernehmen«.

**Eine Lösung bzw. Alternativen anbieten** Besprechen Sie mit Ihrem Gegenüber, ob das Anliegen verschoben, zugunsten einer anderen Aufgabe vorgezogen, von jemand anderem übernommen oder vielleicht outgesourct werden kann. Definieren Sie gemeinsam klare und realistische Prioritäten.

**Gut begründen** Wenn der andere versteht, dass die Entscheidung für ein Nein wohlüberlegt zustande gekommen ist, kann er sie leichter akzeptieren. Bringen Sie Gründe und Argumente, die für das Gegenüber nachvollziehbar sind. Achten Sie auf die Kürze und Prägnanz Ihrer Formulierung, um sich nicht dem Vorwurf stellen zu müssen, in der Zeit, in der Sie das alles erklären, hätten Sie die Sache auch erledigen können.

### Conclusio

Das, was sich sowohl Unternehmen als auch mitwirkende Ja-Sager erhoffen, trifft fast nie ein. Weder werden Konflikte vermieden, noch wachsen Spaß und Motivation an der Arbeit oder bekommt der Einzelne die erhoffte Anerkennung. Eine funktionierende organisationale Kommunikation, eine konkrete Ziel- und Prioritätensetzung hingegen sind die Basis jedes individuellen und unternehmerischen Erfolgs. Und dazu gehört nun manchmal auch ein eindeutiges und wertschätzendes Nein.



**Dr. rer. soc. oec. Andrea Tschirf**  
Management-Trainerin und Coach,  
Buchautorin und Universitätslektorin  
andrea.tschirf@tschirf.at