

Eine gute Verständigung zeichnet sich dadurch aus, dass man sagt, was man wirklich meint. Die Fähigkeit, Nein sagen zu können, gehört dazu. Doch das ist oft leichter gesagt als getan. Sabine Falk geht diesem Thema auf den Grund.

# Sagen, was man wirklich will

## Authentisch kommunizieren

Sabine Falk

**D**as klingt schon sehr entschieden, was da aus der Bauecke herüberschallt. Da gibt es nicht viel zu verhandeln, bedarf es keiner langen Debatten. Die Kinder vertreten ihren Standpunkt klar und deutlich. Vielen Erwachsenen fällt dies schon lange nicht mehr so leicht. An die Stelle eines klaren Nein treten oftmals verschwommene Botschaften wie „Nun ja ...“, „Ich würde ja eigentlich lieber ...“, „Irgendwie klingt das sehr schwierig ...“ oder „Ja, also wenn du wirklich meinst ...“. Schließlich will man den anderen nicht vor den Kopf stoßen. Aber genauer betrachtet sind die GesprächspartnerInnen eigentlich erst dann wirklich verärgert, wenn sie feststellen müssen, dass man nicht ehrlich war.



### Sagen Sie Ihre Meinung

Einer Kollegin eine Bitte zu erfüllen, den Vorschlag der Praktikantin aufzunehmen, die Meinung der Eltern über die neuen Spielbereiche gutzuheißen – das alles sind zunächst einmal konstruktive Elemente innerhalb der zwischenmenschlichen Kommunikation. Vorausgesetzt jedoch, die positiven Reaktionen sind auch so gemeint. Sofern Sie sich aber mit einem „Ja, gut...“ aus dem schwierigen Gespräch mit der Chefin verabschieden und kurz darauf sauer sind, dass immer Sie diejenige sind, die die unliebsamen Dinge erledigen soll, dann haben Sie offenbar nicht wirklich „Ja!“ gemeint, sondern versucht, einen Konflikt zu vermeiden. Oder wenn Sie zugestimmt haben, doch noch einen Kuchen für das Kindergartenfest zu backen, um sich dann später in Ihrer Küche zu ärgern und ausgenutzt zu fühlen, haben Sie wahrscheinlich ebenfalls nicht „Ja!“ gemeint, sondern wollten sich von Ihrer hilfsbereiten Seite zeigen. Haben Sie in der Diskussion über die neue Konzeption schweigend genickt, anschließend im Gespräch mit Ihrer Kollegin aber kein gutes Haar an dem gefassten Beschluss gelassen, so hatten Sie wohl ursprünglich auch nicht „Ja!“

gemeint, sondern Ihre tatsächliche Meinung zurückgehalten. Wie ehrlich eine Zustimmung von Ihnen war, können Sie spätestens in dem Moment feststellen, wenn Sie die Situation verlassen haben und mit den praktischen Konsequenzen dieser Zustimmung konfrontiert sind. Wenn Sie unzufrieden werden oder Ihrem Gegenüber sogar insgeheim Vorwürfe machen, sollten Sie Ihren scheinbar friedlichen Absichten beim Ja-Sagen misstrauen. Denn das eigentlich gemeinte Nein zu einem netten Ja umzudrehen, führt allzu oft zu

- Überforderung, weil Sie sich mehr aufladen, als Ihnen gut tut.
- Unzufriedenheit, weil Sie – bewusst oder unbewusst – nicht im Einklang mit sich selbst handeln.
- Verwirrung bei Ihrem Gegenüber, weil Sie Ihre vermeintliche Zusage mit vielen kleinen (nonverbalen) Signalen sofort wieder in Frage stellen.
- Lähmung, weil Sie mögliche Konflikte weiter schwelen lassen, anstatt sie offen zu legen.
- psychischer und körperlicher Erkrankung, weil Sie unter all dem leiden.



### Warum Ja-Sagen leicht fällt

Es gibt zahlreiche Gründe, das klare Nein zu umgehen. Nicht selten wird ein Nein mit Aggression, Negativität oder fehlender Kooperation gleichgesetzt. Doch wird dabei häufig übersehen, dass ein klares Nein immer auch ein wichtiger Schritt zum ehrlichen Umgang miteinander und mit sich selbst ist. Im Idealfall basiert ein klares Nein auf einer ausgeprägten Selbstakzeptanz: „Mir zuliebe sage ich Nein!“ Eindeutig zu kommunizieren, was man will und was nicht, verhindert auch, mit offenen Rechnungen durch die Welt zu gehen. Offene Rechnungen deshalb, weil wir schon so oft gegen den eigenen Willen Ja gesagt haben und nun daraus ableiten zu können glauben, dass uns die anderen noch etwas schuldig sind. Abgesehen davon hat das Ja zunächst einmal einen guten Ruf. Es wirkt freundlich, verbindlich, positiv, offen und signalisiert Hilfsbereitschaft. Sich so zu zeigen, wie man wirklich ist, und zu sagen, was man tatsächlich meint, weckt bei vielen Menschen die Befürchtung, weniger wertgeschätzt oder möglicherweise nicht gemocht zu werden.

Um das „wahre Gesicht“ nicht nach außen dringen zu lassen, wird vielfach eine Fassade aufgebaut. Das harmonisiert zwar, zumindest oberflächlich, die Beziehung zu Mitmenschen. Die zu uns selbst wird jedoch belastet. Mit der Zeit kommt es zu inneren Konflikten.

- „Wenn du so weitermachst, kommst du nie auf einen grünen Zweig. Nicht einmal der Praktikant kannst du eine Bitte abschlagen!“
- „Es ist doch nicht zu glauben, dass immer ich den Kuchen

backen muss. Da haben sich die anderen wieder einmal geschickt aus der Affäre gezogen.“

- „Was kann ich schon, außer Kuchen backen?“

Darüber hinaus bringen Aussagen von KollegInnen – wie z. B. „Frag mal die Martina, die sagt bestimmt Ja!“, „Frag Martina besser nicht. Die kann sowieso nie Nein sagen“, „Bei der weiß man ja nie, was sie eigentlich will: Erst sagt sie Ja und später meckert sie rum“ – zum Ausdruck, wie leicht es ist, jeman-



den, der immer zusagt, dazu zu bringen, Unangenehmes zu erledigen. Einerseits traut man diesen Personen nicht zu, für sich selbst zu sprechen, andererseits weiß man im Grunde aber auch nicht, woran man bei ihnen eigentlich ist.

#### Konstruktiv kommunizieren

Kommunizieren Sie konstruktiv und direkt. Treffen Sie klare Entscheidungen und übernehmen Sie Verantwortung dafür. Trauen Sie Ihrem Gegenüber zu, dass es eine ehrliche Antwort wertschätzt. Das ist eine wichtige Basis für gute (Arbeits-)Beziehungen.

- Durch ein Nein machen Sie differenzierte Aussagen: „Das möchte ich – das möchte ich nicht!“ Sie bekommen Profil, indem Sie sich als souverän, entschieden und kompetent erweisen. Und dies werden andere an Ihnen zu schätzen wissen.
- Mit einem klaren Nein zeigen Sie Grenzen auf: „Nein, das werde ich nicht tun!“ Sie übernehmen Verantwortung für sich selbst und brauchen nicht erst krank zu werden, um die notwendige Pause einlegen zu können.

- Mit einem Nein machen Sie deutlich, dass Sie Prioritäten setzen: „Nein, ich habe mich für einen anderen Termin entschieden!“ oder „Nein, in diesem Fall ist mir dieses Projekt wichtiger!“ Zweifellos werden Sie dadurch auch anecken. Denn schließlich ist es für Ihr Team nicht so angenehm, wenn Sie sich in Ihrer freien Zeit nicht mehr um die Kräuterecke kümmern, wenn Sie sich nicht – wie sonst all die Jahre – damit einverstanden erklären, dass das Teamfest in Ihrem Garten stattfindet. Nein zu sagen erfordert immer wieder Selbstüberwindung und den Mut, möglicherweise Illusionen über Ihre Person zu zerstören. Es erfordert die Bereitschaft, mitunter in Differenz zu FreundInnen, KollegInnen und Vorgesetzten zu leben und diese Spannung auch auszuhalten. Echte Zusammengehörigkeit zeigt sich jedoch nicht darin, so zu tun, als ob alle gleich wären. Es erfordert die Energie, für sich selbst einzustehen und sich auseinander zu setzen. Wer die Fähigkeit und Freiheit entwickelt, den eigenen Standpunkt zu äußern, schützt sich vor Manipulationen, erhöht die eigene Souveränität und übernimmt Verantwortung. Folgende Schritte erleichtern den Weg dorthin:
  - Machen Sie sich bewusst, welche positiven Aspekte in einem klaren Nein! liegen.
  - Machen Sie sich bewusst, dass Sie ein Recht auf ein Nein und auf ein Ja haben.
  - Trauen Sie Ihren GesprächspartnerInnen zu, dass sie Ihre Antwort verkraften können.
  - Trauen Sie sich zu, die Resonanz auf Ihr Nein verkraften zu können.
  - Sofern Sie dazu neigen, vorschnell nachzugeben, treffen Sie

besser keine Entscheidung ohne Bedenkzeit.

- Entscheiden Sie sich in Ruhe und ohne Druck für das, was Sie wirklich wollen.
- Ziehen Sie Personen ins Vertrauen, denen Sie Ihre Entscheidung für ein Ja oder Nein mitteilen. Möglicherweise werden Sie sich diesen Vertrauenspersonen mehr verpflichtet fühlen als sich selbst.
- Wenn Ihnen bewusst wird, dass Sie Ja gesagt haben, ohne es wirklich zu wollen, übernehmen Sie auch die Verantwortung dafür. Backen Sie in Ihrer Küche noch bis zu später Stunde die versprochenen Kuchen. Oder aber:
  - Machen Sie Ihr Ja rückgängig: „Ich muss noch mal mit euch reden. Ich war heute morgen einfach zu schnell mit meinem Ja. Ehrlich gesagt möchte ich diese Aufgabe doch nicht übernehmen. Bitte lasst uns nach einer anderen Lösung suchen.“
  - Teilen Sie Ihr Nein mit. Wenn Sie es für angebracht halten, können Sie Ihre GesprächspartnerInnen eventuell noch darüber informieren, was zu diesem Nein geführt hat. Mehr jedoch nicht. Sie sollten sich davor hüten, Ihre Entscheidung zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Auch sollten Sie Ihr Nein nicht mit Bewertungen Ihres Gegenübers stützen oder legitimieren. Ein klares Nein belastet die Beziehungsebene wesentlich weniger als alles, was Sie unternehmen, um Ihr Nein abzumildern.

- Sie dürfen nicht erwarten, dass Ihre GesprächspartnerInnen über Ihren Mut zum klaren Nein erfreut sind. Aber in erster Linie tun Sie dies ja für sich selbst.
- Gehen Sie den Tag am Abend noch einmal gedanklich durch und formulieren Sie, was Sie wirklich meinen: „Ja, das mache ich gerne für dich!“, „Nein, damit bin ich nicht einverstanden!“, „Nein, das möchte ich jetzt nicht entscheiden!“, „Ja, das habe ich genau so gemeint!“, „Nein, das ist für mich kein Aufwand“ usw.
- Sollte es Ihnen nicht gelingen, den eigenen Standpunkt klar auszusprechen, klären Sie ihn zumindest für sich. Versuchen Sie sich bewusst zu machen, was Sie eigentlich wollen.
- Seien Sie nachsichtig mit sich, wenn Sie Ihr Nein nicht mitteilen konnten, aber bleiben Sie am Ball.

### Kommunikative „Weichspüler“

Viele Menschen sagen Ja und signalisieren gleichzeitig Nein. Dazu benutzen sie so genannte kommunikative Weichspüler. Diese ermöglichen es, sich alle Türen offen zu halten oder Botschaften „durch die Blume“ mitzuteilen. Weichspüler versuchen, die Verantwortung für ein klares Ja oder Nein abzugeben. Die eigentliche, aber unausgesprochene Botschaft dahinter lautet

meist: „Nimm wahr, dass ich nicht will, ohne dass ich es sagen muss!“, „Fall mir nicht zur Last, aber lass mich nicht als unhöflich dastehen!“, „Wenn du nur etwas achtsamer wärest, hättest du schon längst gemerkt, dass ich nicht will.“ Hier und da ein „Eigentlich“, „Vielleicht“ oder ein „Ich dachte ja nur ...“ eröffnen die Möglichkeit so zu tun, als hätte man klar signalisiert, dass man nicht will – gleichzeitig bleibt man nett und höflich:

- „Im Grunde kannst du gerne mein neues Auto haben, ich dachte nur ...“
- „Vielleicht ist es ja auch für die Kinder besser, wenn es nicht so viel Kuchen gibt!“
- „Eigentlich wäre das ja kein schlechter Vorschlag, nur ...“
- „Man macht das heute in den Kindergärten eigentlich nicht mehr so ...“

Es gibt viele Wege, das Nein zu umschleichen, seine Kanten aufzuweichen und ein Ja zu entkernen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass der direkte Kontakt vermieden wird, mögliche Unterschiede und vorhandene Fronten verschleiert werden. Daraus entsteht (arbeits-)beziehungsmäßiger Treibsand mit unkalulierbaren Folgen für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben. Daher mein Plädoyer für ein klares Nein. Die Kunst, Nein zu sagen, ist Voraussetzung für ein authentisches Ja und damit die

Basis für einen offenen und menschlichen Umgang miteinander.

Für den beruflichen Alltag stellt die Fähigkeit zum eindeutigen Ja oder Nein eine Schlüsselkompetenz dar. Konfliktfähigkeit kommt ohne den Mut zum Nein nicht aus. Sich innerlich gut abgrenzen zu können, ohne sich verbarrikadieren zu müssen, ist eng verknüpft mit der Bereitschaft zum Nein-Sagen. Wer Schwierigkeiten mit seinem persönlichen Zeitmanagement hat, hat oftmals auch Probleme, Nein zu sagen. Gelingenes Zeitmanagement ist eine (Selbst-)Führungsaufgabe und als solche setzt sie voraus, Entscheidungen ohne Missverständnisse treffen zu können. Wer entscheidet, muss auswählen. Und für gewöhnlich bedeutet das Ja zum einen gleichzeitig ein Nein zu etwas anderem. Die Angst vor dem Nein zu verlieren, ist ein Selbstklärungsprozess, der in die Tiefe geht. Die Stärkung des Selbstvertrauens, die Klärung von Denk- und Verhaltensmustern, das Wissen um geeignete Kommunikationsmöglichkeiten sind hilfreiche Stützen auf diesem Weg. ■

**Sabine Falk** ist als selbstständige Kommunikationstrainerin und Beraterin für Betriebe, Berufsverbände, Bildungseinrichtungen und Verwaltungen in eigener Praxis tätig. Sie ist Mitarbeiterin im Heilhaus-Zentrum für Lebensenergie in Kassel.

