

Mehr Ja zum Nein

GRENZEN SETZEN

Foto: Stock4B



Die meisten Menschen sagen öfter Ja als Nein. Mit verheerenden Folgen: Notorsche Ja-Sager überlasten und verzetteln sich, lassen sich fremdbestimmen und kommen so von ihren Zielen ab. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer im Job erfolgreich sein will, muss sich mit den schwierigen vier Buchstaben auseinandersetzen. Eine Analyse, wie man Nein sagt, ohne den anderen vor den Kopf zu stoßen.

Preview: ► Kein Luxus-Wort: Warum Nein-Sagen die Grundlage jeder erfolgreichen Selbstständigkeit ist
 ► Auf Kompromiss getrimmt: Weshalb uns das Nein-Sagen so schwer fällt ► Verzettelung: Wie wir uns beim Ja-Sagen selbst verlieren ► Verhängnisvoller Nettigkeitsfaktor: Warum besonders Frauen ungern Nein sagen ► Mit höflicher Ruhe: So gelingt ein gutes Nein ► Prinzipien definieren: Wie wir dem Ja-Impuls ein Schnippchen schlagen ► Keine Mogelpackungen: Wann ein ehrliches Nein allen gut tut

■ „Kostenlose Vorgespräche gibt es bei mir nicht“, erklärt PR-Berater Hasso Mansfeld. „Ich komme gern zu einem potenziellen Kunden. Dann berechne ich aber auch meine Beratungsleistung.“ Und auch sonst weiß der Kommunikations-Experte aus Bingen sehr gut, welche Art von Geschäftsbeziehung für ihn in Frage kommt – und vor allem auch, welche nicht. So gibt er seinen Kunden keine Erfolgsgarantie, weil das aus seiner Sicht unseriös ist. Und er macht keine Dumping-Preise, um erst einmal den Fuß in die Tür zu bekommen. „Nein“ sagt er zudem zum Verbreiten von Unwahrheiten, um das Image eines Kunden aufzupolieren. Mansfeld: „Schließlich lebe ich von meiner Reputation.“

Im Laufe seiner Selbstständigkeit ist Mansfeld zum routinierten Nein-Sager geworden und sieht darin ein wichtiges Erfolgsrezept. Er erklärt: „Um sich langfristig auf dem Markt zu behaupten, muss man kurzfristig Aufträge ablehnen.“ Dass sich jemand ein „Nein“ nicht leisten kann, lässt der Berater nicht gelten: „Es ist ein absoluter Fehlschluss, dass es ein Luxus ist, Nein zu sagen. Nein zu sagen, ist die Grundbedingung für eine erfolgreiche Selbstständigkeit.“

Verbreitet und verheerend: Das Nicht-Nein-sagen-Können

Mansfelds überzeugendes Plädoyer für das Nein stößt bei Managementberatern und -trainern auf offene Ohren. Auch sie wissen um die Bedeutung des Wörtchens, das vielen Menschen nur schwer über die Lippen kommt. „Wir sagen lieber und schneller fünfmal Ja als einmal Nein“, erklärt etwa der Managementberater Roland Jäger aus Wiesbaden. Und die Hamburger Kommunikationstrainerin Barbara Berckhan hat beobachtet: „Stelle ich in meinen Seminaren eine Hitliste auf, womit meine Teilnehmer am häufigsten Probleme haben, dann steht das Nein-Sagen ganz oben.“

Die Erklärung für die Scheu vor den vier Buchstaben liegt auf der Hand: Wir wollen die Kollegen nicht vor den Kopf stoßen, Kunden nicht verlieren und die Führungskraft über uns nicht gegen uns aufbringen. Zudem wurde uns das Ja-Sagen von klein auf antrainiert, wir wurden auf Konsens und Kompromiss getrimmt. So haben uns laut Berater Jäger Eltern und Lehrer eingetrichtert: „Bloß nicht anecken! Bloß nicht auffallen! Bloß keine Konflikte provozieren!“ Und Berckhan bestätigt: „Bei einem Nein haben wir Angst, wie ein kleines ungezogenes Kind abgestraft zu werden.“

Der Verhandlungsexperte und Autor des Harvardkonzepts William Ury nennt folgende Gründe, aus denen seine Seminarteilnehmer nur schwer Nein sagen können: „Ich will nicht, dass mir dieses Geschäft durch die Lappen geht“, „Ich fürchte mich vor Vergeltungsmaßnahmen“ oder auch: „Ich fühle mich schuldig – ich will niemanden verletzen.“ Ury hat das Nein sogar zur größten Herausforderung unserer Zeit erklärt und ihm ein ganzes Buch gewidmet (s. Kasten, S. 69). Darin mahnt er unter anderem: „Wer nicht Nein sagen kann, wird sich in Schwierigkeiten bringen.“ ►



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Das schnelle Ja schadet der persönlichen Entwicklung

Wie verheerend ein fehlendes Nein bereits für das Arbeitspensum sein kann, leuchtet ein: Wer zu schnell Ja sagt, verpflichtet sich zu Dingen, für die er eigentlich keine Zeit hat. Er überlastet sich, hat keine Zeit für Hobbys, Familie und Erholung. Er gefährdet seine Gesundheit und schlittert im schlimmsten Fall in einen Burnout. Damit ist niemandem geholfen. Und auch wenn er wichtige Aufgaben verspätet oder vielleicht sogar gar nicht erledigt, ist trotz der vermeintlich positiven Absicht keinem geholfen. Zudem schadet das schnelle Ja sagen der persönlichen Entwicklung: Wer ständig anderen zustimmt, rückt zwangsläufig von seinen eigenen Ansprüchen,

Wünschen und Zielen ab. Er tut die Dinge, die an ihn herangetragen werden – nicht das, was er selbst sich aussucht. „Wenn ich mich ständig mit dem Drittbesten abgebe, werde ich das Beste nie erfahren“, erklärt Kommunikationsberater Hasso Mansfeld.

Dabei wollen die Berater mit den Ja-Sagern nicht zu hart ins Gericht gehen. Das Ja-Sagen ist ja ein sympathischer Charakterzug. „Wem es schwerfällt, Nein zu sagen, der ist engagiert und will, dass alles reibungslos läuft. Das ist ja zunächst etwas Positives, das man sich auch hoch anrechnen sollte“, erklärt Barbara Berckhan. Menschen mit dem Hang zur Zustimmung verfügten über eine große Empathie, sie würden sofort merken, wenn ihr Gegenüber traurig oder beleidigt ist oder in Schwierigkeiten steckt. Sie lassen sich davon einnehmen und wollen helfen. Die Kehrseite jedoch laut Berckhan: „Ohne ein kräftiges Nein fühlen wir uns wie eine Billardkugel, die von anderen herumgestoßen wird.“ Ihren Seminarteilnehmern schärft sie ein:

„Ihr Lebenssinn besteht nicht darin, andere Leute zufriedenzustellen.“

Hinzu kommt: Ohne ein bewusstes Nein lässt sich keine freie Entscheidung treffen. Denn zu jedem Ja gehören automatisch viele Neins. Wer zu einer Sache Ja sagt, muss mit den anderen Alternativen abschließen – auch wenn er sich das im Moment des Ja-Sagens nicht klarmacht. Das zeigt: Häufig hat ein Ja einen sehr hohen Preis. Wer zum Beispiel für ein neues Projekt Überstunden macht, sagt Nein zu seiner Familie und seinen Freunden. Wer Ja zu einem Jobangebot sagt, von dem er nicht hundertprozentig überzeugt ist, schließt damit andere Entwicklungsmöglichkeiten aus. Ein gewichtiger Grund, sich das nächste Ja sehr gut zu überlegen.

Besonders Frauen fällt das Nein-Sagen schwer

In der Regel wird das Nein auch sehr viel besser aufgenommen als befürchtet. „Viele Bedenken erweisen sich im Nachhinein als

11 Tipps für ein souveränes Nein

1. Bedenkzeit erbitten: Der erste Schritt zum Nein ist die Bitte um Bedenkzeit. So wird der automatische Ja-Impuls ausgeschaltet. Der Betreffende kann in aller Ruhe überlegen, ob er zum Beispiel einen Auftrag annehmen oder einen Preisnachlass gewähren möchte.

2. Alternativen anbieten: Ein schroffes Nein kann den Chef oder den Kunden vor den Kopf stoßen. Besser: Bieten Sie Alternativen an. Erklären Sie, bis wann Sie eine Arbeit erledigen können, oder empfehlen Sie einen Experten, der weiterhelfen kann. So zeigen Sie Interesse und Hilfsbereitschaft.

3. Verhandlungsmodus einschalten: Um die eigenen Ziele zu erreichen, sollte der Verhandlungsmodus gewählt werden. Erklären Sie Ihrem Gegenüber, welche Vorstellungen Sie von einer Zusammenarbeit haben. Welche Aufgaben Ihnen gefallen würden oder welches Angebot Sie als Freiberufler machen können.

4. Gelassen bleiben: Ein Nein muss nicht entschuldigend und auch nicht dramatisch hervorgebracht werden. Es sollte viel mehr in einem neutralen Tonfall ausgesprochen werden. So wirkt es stärker, selbstverständlicher und souveräner.

5. Höfliche Hartnäckigkeit: Nicht immer wird ein Nein sofort akzeptiert, häufig ist es nötig, das Nein zu wiederholen. Wichtig auch hierbei: Möglichst ruhig und gelassen bleiben.

6. Prinzipien festlegen: Prinzipien sind wichtig, um nicht jedes Mal aufs Neue hin- und hergerissen zu werden. Hinzu kommt: Wer etwa aus Prinzip nicht unter einem bestimmten Tagessatz arbeitet, gibt auch seinem Gegenüber ein besseres Gefühl. Denn so richtet sich das Nein nicht gegen ihn persönlich.

7. Den Preis des Ja-Sagens kennen: Wer Ja sagt, sagt ganz automatisch auch Nein. Wer zum Beispiel Ja zu Überstunden sagt, sagt Nein zu Freunden und Familie. Dies gilt es, sich vor Augen zu halten, wenn das Ja mal wieder viel zu schnell über die Lippen gehen will.

8. Strategien des Gegenübers erkennen: Häufig versuchen unsere Verhandlungspartner, uns zu schmeicheln, ein schlechtes Gewissen zu machen oder gar zu drohen. Dann gilt es, diese Strategien zu erkennen, für sich zu benennen oder auch offen anzusprechen.

9. Die eigenen Ziele kennen: Nur wer seine eigene Passion und seine eigenen Bedürfnisse kennt und weiß, wofür er brennt, hat einen guten Wegweiser durch das tägliche Entscheidungsdickicht. Wer zu seinen eigenen Zielen Ja sagt, sagt leichter Nein zu unerwünschten Forderungen und Aufgaben.

10. Emotionen managen: Ein Nein kann Angst und andere unguete Gefühle auslösen. Diese gilt es zu erkennen und sehr bewusst mit ihnen umzugehen. Zudem ist es wichtig, auch negative Reaktionen aushalten zu können.

11. Selbstmarketing und Networking: Um sich nicht von seinem Chef oder einzelnen Kunden abhängig zu machen, sind Selbstmarketing und Networking besonders wichtig. Denn: Alternativen im Hintergrund mildern die Angst vor den negativen Folgen des Nein-Sagens.

Quelle: Recherchen von Andrea Bittelmeyer



„Ohne ein kräftiges Nein fühlen wir uns wie eine Billardkugel, die von anderen herumgestoßen wird.“

Barbara Berckhan, Kommunikationstrainerin aus Hamburg. Kontakt: info@barbara-berckhan.de

unbegründet“, sagt Beraterin Sigrid Meuselbach aus Bergisch Gladbach. Grundsätzlich gelte jedoch: „Man muss es auch aushalten können, wenn andere die Stirn runzeln, schlechte Laune bekommen oder sogar laut werden.“ Damit tun sich Meuselbachs Erfahrung nach insbesondere Frauen schwer. Denn, so die Beraterin: „Der mit Abstand stärkste Motivator von Frauen ist: Werde geliebt! Sei gefällig!“ Sprechen sie ein Nein aus, fürchten sie, nicht mehr gemocht zu werden. Meuselbach: „Ein Nein passt nicht in das Bild vom braven kleinen Mädchen.“

Laut Meuselbach ist dieses Hemmnis einer der großen Karrierestolpersteine für Frauen. Das Nein-Sagen ist daher wichtiger Bestandteil ihrer Durchbox-Trainings für weibliche Fach- und Führungskräfte. Bei den Übungen zum Thema beobachtet Meuselbach, dass viele Frauen beim Nein-Sagen besonders laut und nachdrücklich sprechen, ja sogar wild mit den Armen fuchteln. Doch das sei eine Überreaktion, die lediglich die eigene Unsicherheit und Aufregung verrate. Viel wirksamer sei es, „Nein“ in demselben Tonfall zu sagen, in dem man auch erklären würde: „Ich werde jetzt spazieren gehen.“ Oder: „Ich putze mir die Zähne.“ Es sollte nicht vorwurfsvoll klingen und auch nicht anklagend, sondern sachlich und souverän.

Gute Begleiter des Neins: Hartnäckigkeit und Höflichkeit

Eine Herausforderung ist dies natürlich besonders dann, wenn das Nein nicht sofort akzeptiert wird. Dann nämlich muss es ebenso gelassen wiederholt werden. Die passende Strategie dazu nennt Barbara Berckhan „höfliche Hartnäckigkeit“. Bei dieser gilt: Bleiben Sie grundsätzlich so lange standhaft, bis Ihr Gegenüber bemerkt, dass Sie sich nicht umstimmen lassen. Berckhan:

„Drehen Sie die Hartnäckigkeitsschleifen möglichst ruhig und so oft wie nötig.“

Häufig versucht unser Gegenüber, uns auch zu schmeicheln, Schuldgefühle zu erzeugen – oder er spricht sogar Drohungen aus. Hier hilft laut den Experten: Die Strategien durchschauen und für sich benennen – oder sogar freundlich, aber deutlich ansprechen. Ein sachliches „Ich sehe, dir ist das sehr wichtig, aber ich möchte mich nicht unter Druck setzen lassen“, kann sehr wirksam sein. Und auch eine harte Verhandlungssituation lässt sich auf diese Weise entspannen. So erklärte Beraterin Barbara Berckhan kürzlich einem Kunden: „Sie sind ein beinhardter Verhandler, und genau deshalb muss ich so genau aufpassen und darf nicht nachgeben.“ Berckhan will einen Auftrag nicht um jeden Preis. „Manche Kunden verliere ich gerne“, sagt sie.

Wie Barbara Berckhan gehört auch Gabriele Pieplow, Gleichstellungsbeauftragte bei der Wasser- und Schifffahrtsdirektion Nordwest in Aurich, zu den Frauen, die heftige Gegenreaktionen selbstbewusst aushalten. Als sie in ihrer Behörde für die Zeiterfassung zuständig war, habe sie nicht allen Wünschen der Mitarbeiter nachkommen können. „Das führte natürlich zu Unstimmigkeiten“, erklärt Pieplow. Drohte ein Kollege, zum Chef zu gehen, stand Pieplow prompt auf und sagte: „Das können wir gerne machen.“ ▶

OK.

„Humor ist die Qualität, die Dir dient, wenn der Spass aufhört“



Otmar Kastner Humoristische Keynote

- Begeisterung
- Inspiration
- Mut
- Umsetzungskraft

www.otmarkastner.com



*Impressionen vom 9. Stuttgarter
Wissensforum von Speakers Excellence*



*Mehr als 100.000 begeisterte
Zuhörer bei über 600 Events.*



„Ein Nein passt nicht in das Bild vom braven kleinen Mädchen.“

Sigrid Meuselbach, Trainerin und Coach aus Bergisch Gladbach.
Kontakt: info@meuselbach-seminare.de

Meist sei es dann gar nicht so weit gekommen, berichtet sie. Der andere habe lediglich gehofft, sie würde einknicken.

Auch unschöne Kommentare bringen Pieplow nicht aus der Ruhe. Pieplow: „Bei negativen Bemerkungen höre ich schon gar nicht mehr hin.“ Heute als Gleichstellungsbeauftragte sieht Pieplow, dass viele Frauen sich schwerer tun als sie, ein klares Nein zu formulieren. Das fange bei der Körpersprache an. Viele ihrer Kolleginnen würden oftmals zu viel lächeln und den Kopf schräg legen.

Doch selbstbewusst Nein zu sagen, kann jeder lernen (s. Kasten, S. 66). Ein erster wichtiger Schritt ist das Bitten um Bedenkzeit. Damit ist schon einmal der automatische Ja-Impuls außer Gefecht gesetzt. Der Betreffende kann sich Zeit nehmen und überlegen: Will ich die Aufgabe wirklich übernehmen? Was bringt es mir persönlich? Oder auch: Warum fällt es mir so schwer, Nein zu sagen?

Voraussetzung für jedes Nein: Das Ja zu den eigenen Plänen

Mit etwas Überlegung lässt sich das Nein zudem so formulieren, dass sich das Gegenüber nicht vor den Kopf gestoßen fühlt. Das kann zum Beispiel mit einer Wertschätzung der Anfrage beginnen wie zum Beispiel: „Ich freue mich, dass Sie an mich gedacht haben.“ Sinnvoll kann es zudem sein, die Erledigung der Aufgabe zu einem späteren Zeitpunkt anzubieten oder sie teilweise zu übernehmen. Im Verhandlungsmodus lässt sich auch über die Ausrichtung eines Auftrages sprechen. Das kann sich laut Barbara Berckhan etwa so anhören: „Ein klassisches Verkaufstraining fällt nicht in mein Spezialgebiet. Aber ein Seminar zum Umgang mit unfairen Kunden, das finde ich spannend und würde ich wahnsinnig gern für Sie durchführen.“

So zeigt sich immer wieder: Das Wichtigste, um selbstbewusst Nein sagen zu kön-

nen, ist das kräftige Ja zu den eigenen Plänen. „Hören Sie auf Ihre eigene Passion“, mahnt Berckhan. Denn wer ein positives Ziel klar vor Augen hat, dem geht das Nein viel leichter über die Lippen. Hinzu kommt: „Wenn Sie von etwas begeistert sind und dies auch kommunizieren, müssen Sie weniger kämpfen, die Welt spielt einfach mit.“ Wer für sich die wichtigen Dinge geklärt hat und bereit ist, sich gegen die Ansprüche anderer abzugrenzen, kommt auch laut Roland Jäger kaum noch in die Situation, tatsächlich Kontrageben zu müssen. Der Managementberater aus Wiesbaden sagt: „Innere Haltung und Klarheit reichen oft schon aus. Die Umwelt kommt gar nicht mehr auf die Idee, Sie für ihre eigenen Pläne und Ziele zu instrumentalisieren.“

Wichtig dabei: Besonders bei denjenigen Fragen und Anliegen, die häufig an uns herangetragen werden und die immer gleich sind, vorher für sich die eigenen Linien abzustechen. Einmal konkret für sich zu definieren: Zu diesem bin ich bereit, zu jenem nicht. Denn, so erklärt Trainerin Sigrid Meuselbach: „Immer wieder über eine Sache nachzudenken, das raubt Kraft. Ambivalenz zerreißt uns.“ So gelte es zum Beispiel, für Honorarverhandlungen einmal festzulegen: Unter dieser Summe mache ich es nicht.



Meuselbach selbst hat unter ihrer Schreibtischunterlage einen Zettel liegen, auf dem sie ihre Mindestforderungen notiert hat.

Ein starkes Nein ist jedoch nicht nur für Selbstständige in ihren Honorarverhandlungen wichtig. „Auch von klugen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie Nein sagen können“, sagt die Hamburger Trainerin Barbara Berckhan. Chefs haben sehr viel mehr Respekt vor einem selbstbewussten Gegenüber. Laut Roland Jäger gelten für Angestellte sogar dieselben Voraussetzungen wie für Selbstständige. Denn, so mahnt der Berater aus Wiesbaden: „Sicherheit kann man heutzutage nur bei sich selbst suchen.“ Zu schnell ändere sich die Unternehmenswelt, wechsele allein schon der Vorgesetzte. Sicherheit entstehe also nicht dadurch, es seinem Chef recht zu machen, sondern viel mehr durch aktives Selbstmarketing und den Aufbau von tragfähigen Kontakten.

Lieber ein ehrliches Nein als ein verlogenes Ja

Für Selbstständige, Angestellte und auch die Unternehmen interessant: Routinierte Neinsager erzielen bessere Ergebnisse in Verhandlungen. Der starke Drang zu Konsens und Kompromiss hingegen führt zu unsicheren oder unbefriedigenden Lösungen, weil die wahren Probleme vertuscht oder nicht offen angesprochen werden. Es gehe dann nicht um wirklich tragfähige Lösungen, sondern um kurzfristige Mogelpackungen, die vor allem der Gesichtswahrung und der Bestandssicherung dienen, erklärt Jäger. Am Ende erreiche keine Partei, was sie wirklich wollte.

Der Konsensdrang zeigt aber auch an, wann ein Nein mitunter vor Grenzen stößt. So wagt laut Roland Jäger kaum einer, sich mit einem Nein gegen ein Projekt zu stemmen, von dem alle anderen begeistert sind. Man will schließlich keinen Sand ins Getriebe streuen und nicht die Begeisterung und

„Wir sagen lieber fünfmal Ja als einmal Nein.“

Roland Jäger, Managementberater aus Wiesbaden.
Kontakt: rj@konsequent-fuehren.de

Literaturtipps

► **William Ury: Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln.** Campus Frankfurt a.M./New York 2009, 24,90 Euro.

Der Erfinder des berühmten Harvard-Konzepts betont: Um unsere Interessen zu wahren, müssen wir häufig ein klares Nein aussprechen. Seine zweite Botschaft: Ein Nein lässt sich so vermitteln, dass das Gegenüber nicht vor den Kopf gestoßen und ein erfolgreiches Ergebnis erzielt wird. Ury liefert bestechende Argumente für das Nein-Sagen und wichtige Handlungsempfehlungen für Fach- und Führungskräfte.

► **Barbara Berckhan: Sanfte Selbstbehauptung. Die 5 besten Strategien, sich souverän durchzusetzen.** Kösel, München 2006, 10 Euro.

Eine der Selbstbehauptungsstrategien von Barbara Berckhan ist das freundliche Nein. Gemeinsam mit höflicher Hartnäckigkeit bringt es uns im Berufs- und Privatleben den eigenen Zielen näher. Das Buch bietet zahlreiche praktische Tipps und richtet sich vor allem an Menschen, die sich mehr Selbstsicherheit im Job und im Privatleben wünschen.

► **Roland Jäger: Ausgesessen. Warum uns die Kultur des Nicht-Entscheidens unsere Zukunft kostet.** orell füssli, Zürich 2013, 21,95 Euro.

Das Nichtentscheiden hat Berater Jäger als großes Defizit in Politik und Wirtschaft ausgemacht. Er erklärt: Gute Entscheider sind auch gute Nein-Sager. Schließlich bringt jedes Ja gleich mehrere Neins mit sich. Jäger hat ein eindringliches Plädoyer für das Ende des Kuschelkurses vorgelegt, der in Unternehmen großen Schaden anrichten kann. Er gibt damit Impulse für das Führen von Firmen und Mitarbeitern, aber auch der eigenen Person.

► **Jim Camp: Nein. Die ultimative Verhandlungstechnik für Jedermann.** Börsenmedien AG, Kulmbach 2010, 22,90 Euro.

Auch der amerikanische Verhandlungstrainer Jim Camp erklärt das Nein zum nützlichsten Wort des Lebens. Ein Nein befreit und beschützt und ist seiner Ansicht nach in einer Verhandlung oftmals der Anfang und keinesfalls das Ende. Ein wichtiger Ratgeber für alle, die im Job viel verhandeln müssen und bessere Ergebnisse erzielen möchten.

Linktipp

► www.zeitzuleben.de/2522-5-tipps-zum-nein-sagen/2/

Nützliche Denkanstöße, wie sich gekonnt zum Nein finden lässt. Der Schwerpunkt des Kurzbeitrags liegt auf einer Listung und Beschreibung der möglichen Ursachen, weshalb wir zu oft Ja sagen.

Motivation der anderen dämpfen. Und wer sich dennoch traut, seine Stimme zu erheben, ist nicht unbedingt erfolgreich – denn die anderen wollen sich ihren Spaß nun einmal nicht verderben lassen. Jäger: „Während meiner über 30-jährigen Berufstätigkeit habe ich nur einen Dax-30-Vorstand erlebt, der ein großes Projekt gestoppt hat.“ Lieber würden offensichtliche Probleme ausgesessen und am Ende sehr viel größere Verluste in Kauf genommen. Ein Verhalten, das der Berater als Ursache für viele Schwierigkeiten in Wirtschaft und Politik ausgemacht hat.

Mit wachsender Joberfahrung fällt das Nein-Sagen leichter

Für den Einzelnen gilt: Wer seine Pläne, Prinzipien und Grenzen kennt, lebt entspannter und kann mit seinen Kräften besser haushalten. Der Verhandlungsexperte Jim Camp verdeutlicht das in seinem Buch „Nein. Die ultimative Verhandlungstechnik für Jeder-

mann“ (s. Kasten, oben) am Verhalten von Raubtieren. So gibt es immer auch Fälle, in denen der Löwe nicht erfolgreich ist. Er nähert sich der Antilope, aber sobald er zurückfällt, gibt er auf. Er würde seine Energie niemals in eine bereits verlorene Sache verschwenden. Er wendet sich ab, denn es gibt noch genügend andere Beutetiere.

So erklärt auch der Kommunikationsberater Hasso Mansfeld: „Ich habe ein klares Alleinstellungsmerkmal, und es gibt naturgemäß sehr viel mehr Unternehmen, als ich beraten kann.“ Seine Prinzipien und sein klares Selbstverständnis haben sich über die Jahre gefestigt, erklärt er. Solche Entwicklungswege beobachten auch die Managementexperten – und ermutigen damit all jene, die sich noch nicht zu den souveränen Nein-Sagern zählen. Sigrid Meuselbach: „Mit zunehmender Erfahrung im Job fällt das Nein-Sagen immer leichter.“

Andrea Bittelmeyer ■

Bestseller

Seminarfahrplan



Thomas Schmidt
**Kommunikationstrainings
erfolgreich leiten**
Der Seminarfahrplan
8. Aufl. 2013, kt., 336 S.
ISBN 978-3-936075-40-3
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-6091

www.managerSeminare.de/tb/tb-6091

Ein fertig durchkonzipiertes Trainings-Design zum Thema ‚Grundlagen der Kommunikation‘. Es erwarten Sie Inhalte und Methoden, die zurzeit in modernen Kommunikationstrainings am häufigsten nachgefragt werden. Arbeiten von Paul Watzlawick, Friedemann Schulz von Thun, Ruth Cohn, Carl Rogers, Thomas Gordon und Jakob Levi Moreno bilden die theoretischen und methodischen Grundlagen dieses Seminars. Geeignet für Kommunikationstrainer und für Trainer mit anderen Themenschwerpunkten, die Bausteine aus dem Bereich der Kommunikation in ihre Seminare einfließen lassen möchten.

*Sonderpreis von 39,90 EUR gilt exklusiv für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:

trainingaktuell.de/abonnement



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist

Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert

Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen

Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo