



WILLIAM URY

DIE KUNST,
NEIN
ZU SAGEN

Die unschlagbare Methode
für schwierige Verhandlungen

*Aus dem Englischen
von Nicole Hölsken*

Die Originalausgabe erschien 2007
unter dem Titel *The Power of a Positive No*
bei Bantam, New York.

Das Buch ist 2009 unter dem Titel
Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln
erschienen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage 2023

Copyright © 2007 by William Ury

Copyright © 2023 der deutschsprachigen Ausgabe by Penguin Verlag

in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt

Satz: Uhl + Massopust GmbH, Aalen

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in the EU

ISBN 978-3-328-10923-5

www.penguin-verlag.de

*Für Lizanne,
die Liebe meines Lebens,
in ewiger Dankbarkeit*

INHALT

Vorwort zu dieser Ausgabe	9
Vorwort: Beim Nein ankommen	13
Einleitung: Das große Geschenk des Nein	20
PHASE 1: VORBEREITUNG	39
1 Legen Sie Ihr Ja offen	41
2 Ermächtigen Sie Ihr Nein	69
3 Öffnen Sie dem Ja einen Weg des Respekts	94
PHASE 2: ÜBERMITTLUNG	121
4 Artikulieren Sie Ihr Ja	123
5 Bekräftigen Sie Ihr Nein	148
6 Schlagen Sie ein Ja vor	172
PHASE 3: MANIFESTATION	193
7 Bleiben Sie Ihrem Ja treu	195
8 Unterstreichen Sie Ihr Nein	219
9 Handeln Sie ein Ja aus	244
Fazit: Ja und Nein vereinen	266
Anmerkungen	276
Dank	283

VORWORT ZU DIESER AUSGABE

Im Januar 1977 klingelte um zehn Uhr abends mein Telefon. Ich hatte mir damals ein Zimmer auf dem Dachboden eines alten Hauses in Cambridge, Massachusetts, gemietet, das ich für die Dauer meines Promotionsstudiums in Sozialanthropologie an der Harvard University bewohnte. Die Stimme am anderen Ende der Leitung klang klar und deutlich.

»Professor Roger Fisher hier. Ich habe soeben Ihren Forschungsbericht über die Friedensverhandlungen im Nahen Osten gelesen. Danach habe ich mir die Freiheit genommen, das zentrale Diagramm Ihrer Arbeit an den U.S. Assistant Secretary of State für die besagte Region weiterzuleiten. Ich ging davon aus, dass Ihre Erkenntnisse ihn interessieren würden. Und ich möchte, dass Sie mit mir zusammen an den Friedensverhandlungen arbeiten.«

Heute, fünfundvierzig Jahre später, kann ich voller Dankbarkeit behaupten, dass dieses Telefonat mein gesamtes Berufsleben verändert hat.

Im Rahmen meiner Zusammenarbeit mit Roger Fisher interviewte ich Diplomaten aus unterschiedlichen Nationen zu ihren Erfahrungen und Einsichten, die sie durch ihre Vermittlertätigkeit bei internationalen Konflikten gewonnen hatten. Roger und ich verfassten gemeinsam einen Ratgeber für Verhandlungen auf internationalem Parkett. Aber schon damals machten wir Witze darüber, dass unser Buch nur wenig Leser finden würde, denn auf der ganzen

Welt gab es zu jener Zeit höchstens ein halbes Dutzend internationaler Unterhändler.

Kurz darauf lud ich Roger zum Lunch ein und unterbreitete ihm einen Vorschlag: »Was, wenn wir die Grundzüge unseres Ratgebers in ein Buch über Verhandlungen und Streitschlichtung im Allgemeinen einfließen lassen, das sich nicht nur an Diplomaten und Delegationen richtet, sondern an jedermann? Irgendwann müssen wir schließlich alle verhandeln, ob es uns nun klar ist oder nicht.«

Roger sah mich an und antwortete: »Na gut, worauf warten wir noch? Fangen wir gleich an!« Das war die Geburtsstunde unseres gemeinsamen Buchs *Das Harvard-Konzept*.

Die Kernaussage des im Jahre 1981 publizierten *Harvard-Konzepts* lautet, dass Sieg oder Niederlage im Sport oder beim Kartenspiel durchaus ihre Daseinsberechtigung haben, in dauerhaften Beziehungen zwischen Menschen, Unternehmen und Gesellschaften aber schädlich sind. Im wahren Leben resultiert ein Kampf um Triumph oder Scheitern, egal ob zwischen Eheleuten, Geschäftspartnern, Betriebsrat und Unternehmensführung, Gewerkschaften und Arbeitgeberseite oder zwischen Nationen, meist in schlimmen Verlusten auf beiden Seiten. Es musste also eine befriedigendere, wirkungsvollere und einvernehmlichere Methode zur Beilegung von Differenzen geben. Das Grundprinzip des *Harvard-Konzepts* bestand darin, die zugrunde liegenden Interessen beider gegnerischer Parteien herauszukristallisieren und diesen Interessen durch die Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beidseitigen Vorteil gerecht zu werden.

Nicht lange nach dem Erscheinen des *Harvard-Konzepts* frühstückte ich mit dem renommierten Großinvestor Warren Buffett. Er sagte Folgendes zu mir: »Ich weiß, dass Sie und Roger ein Buch über Verhandlungstechniken verfasst haben, in dem Sie schildern, wie zwei Parteien zu einem einvernehmlichen *Ja* gelangen können. Ich aber habe im Rahmen meiner Arbeit festgestellt, dass Erfolg er-

heblich stärker von der Fähigkeit, *Nein* zu sagen, abhängt. Ich sitze an meinem Schreibtisch in Omaha und sehe mir unzählige Investitionsvorschläge an. Und ich sage *Nein, Nein, Nein* und nochmals *Nein*, bis ich nach tausend *Nein* genau denjenigen entdecke, den ich gesucht habe. Erst dann sage ich *Ja*. *Nein* zu sagen, ist der Schlüssel zum Erfolg.«

Buffetts Bemerkung brachte mich zum Nachdenken.

Geglückte Verhandlungen erfordern tatsächlich sowohl ein *Ja* als auch ein *Nein*. *Nein* ist ein überaus wichtiges Wort, um das zu schützen, was uns am Herzen liegt, um uns auf das zu konzentrieren, was uns am wichtigsten ist, und das zu verändern, was nicht funktioniert. Um zu einem befriedigenden *Ja* zu gelangen, *müssen* wir sogar *Nein* sagen, wie Buffett erkannte, häufig sogar viele Male. Aber wie? Wie können wir *Nein* sagen, ohne unsere Beziehungen zu gefährden und eine Einigung zu unterminieren? Wie können wir *Nein* sagen, trotzdem aber letztlich ein *Ja* erzielen? Das *Positive Nein* bietet einen Ausweg aus diesem Dilemma und ist deshalb Thema dieses Buches.

Die Gegenwart konfrontiert uns mit zahlreichen Herausforderungen: Konflikte nehmen an Intensität und Komplexität zu, und zwar sowohl in unserem Privatleben als auch am Arbeitsplatz und innerhalb der Gesellschaft. Das gilt für Deutschland genauso wie für jedes andere Land auf unserem Globus. Verhandlungstechniken sind zur Kernkompetenz avanciert, die jeder von uns benötigt. Die Fähigkeit zum Positiven Nein ist heutzutage wichtiger denn je.

Während ich diese Worte schreibe, erinnere ich mich daran, dass ich vor Kurzem sehr zu meiner Freude mein erstes Enkelkind auf dieser Welt begrüßen durfte. Am Tag seiner Geburt konnte ich den kleinen Diego eine ganze Stunde lang im Arm halten und sein süßes, unschuldiges Gesicht betrachten. Ich fragte mich, in was für einer Welt er und seine Generation wohl aufwachsen werden. Und ich erkannte, dass die Antwort auf diese Frage von uns und unserer

Fähigkeit, konstruktiv mit unseren Differenzen umzugehen, abhängt. Nur wenn wir lernen, auf positive Weise *Nein* zu sagen und dennoch zu einer einvernehmlichen, beide Seiten zufriedenstellenden Einigung zu gelangen, zu Beziehungen, die uns eine harmonische Koexistenz ermöglichen, kann es uns gelingen, unser eigenes Wohlbefinden sowie das unserer Kinder und Enkel zu sichern.

Ich freue mich, mich mit diesem Vorwort an die deutschsprachigen Leser von *Die Kunst, Nein zu sagen* wenden zu können. Von den philosophischen und psychologischen Erkenntnissen aus Ihrem Sprachraum habe ich jahrelang profitiert, weshalb es mir ein besonderes Vergnügen ist, mich zumindest ein wenig erkenntlich zeigen zu können.

Ich wünsche Ihnen bei der Anwendung des Positiven Nein viel Erfolg. Möge es Ihnen gelingen, Ihr eigenes Leben und das Ihrer Mitmenschen damit besser zu machen.

William Ury

Boulder, Colorado, im Oktober 2022

VORWORT

BEIM NEIN ANKOMMEN

»Ihr Baby kann schon an der kleinsten Erkältung sterben«, verkündete der Arzt meiner Frau und mir unverblümt am Ende einer Untersuchung. Meine Frau hielt unsere kleine Tochter Gabriela in den Armen. Wir waren starr vor Angst. Gabriela litt unter einer angeborenen Erkrankung der Wirbelsäule, und dieser Arzttermin war nur der Anfang einer langen medizinische Odyssee: Es folgten Hunderte von Untersuchungen, Dutzende von Behandlungen und sieben große operative Eingriffe innerhalb von sieben Jahren. Unsere Reise ist auch heute noch nicht zu Ende, aber glücklicherweise ist Gabriela trotz ihrer körperlichen Probleme ein gesundes und glückliches Kind. Wenn ich die vergangenen acht Jahre Revue passieren lasse, in denen wir mit einer Unzahl von Ärzten, Krankenschwestern, Krankenhäusern und Versicherungsgesellschaften verhandeln mussten, wird mir klar, dass ich hier sämtliche Fähigkeiten benötigte, die ich mir im Rahmen meiner jahrelangen Tätigkeit als Mediator, bei der ich anderen geholfen hatte, in Verhandlungen beim Ja anzukommen, angeeignet hatte. Außerdem erkannte ich, dass Nein zu sagen eine Schlüsselqualifikation war, die ich zum Schutz meiner Tochter und meiner Familie erwerben musste.

Ich sagte Nein zu der Art und Weise, wie die Ärzte mit uns kommunizierten: Obwohl sie vielleicht die besten Absichten hatten, versetzten sie Eltern und Patientin unnötig in Angst. Es ging weiter

damit, dass ich Nein sagte zum Verhalten der Ärzte im Praktikum sowie der Studenten, die in den frühen Morgenstunden lärmend in Gabrielas Krankenzimmer hineinplatzten und sie wie ein lebloses Objekt behandelten. In meinem Beruf sagte ich Nein zu Dutzenden von Einladungen und dringenden Anfragen, weil ich die kostbare Zeit für meine Familie oder für Nachforschungen zu medizinischen Themen benötigte.

Dabei war es wichtig, mein Nein freundlich zu formulieren. Immerhin waren die Ärzte und Krankenschwestern für das Leben meines Kindes verantwortlich. Sie standen unter ungeheurem Druck, denn sie waren Teil eines schlecht funktionierenden medizinischen Systems, das ihnen lediglich ein paar Minuten Zeit für jeden einzelnen Patienten gab. Meine Frau und ich mussten lernen, erst einmal innezuhalten, bevor wir reagierten. Nur so konnten wir unser Nein nicht nur energisch, sondern auch respektvoll vorbringen.

Wie jedes gute Nein, so stand auch das unsere im Dienste eines höheren Ja, dem Ja zur Gesundheit und zum Wohlbefinden unserer Tochter. Mit anderen Worten: Unserem Nein lag keine negative Intention zugrunde, sondern eine *positive*. Es sollte unsere Tochter schützen und ihr – und uns selbst – ein besseres Leben ermöglichen. Natürlich hatten wir dabei nicht immer Erfolg, aber mit der Zeit lernten wir die nötige Effizienz.

Dieses Buch handelt von der geradezu lebenswichtigen Kunst, in jedem Lebensbereich ein Positives Nein übermitteln zu können.

Ich bin qua Ausbildung Anthropologe – ich studiere die Natur und das Verhalten des Menschen. Von Berufs wegen bin ich Verhandlungsexperte – Lehrer, Berater und Mediator. Meine Leidenschaft aber gehört der Suche nach dem Frieden.

Wenn es früher am Abendbrottisch Streit gab, fragte ich mich schon als Kind, ob es nicht einen besseren Weg zur Beilegung von Differenzen gab als destruktive Wortgefechte und Auseinandersetzungen. Dann studierte ich in Europa. Der Zweite Weltkrieg

war erst fünfzehn Jahre her, die Erinnerung immer noch frisch und die materiellen Narben noch sichtbar. Und so stellte ich mir diese Frage umso mehr.

Ich gehöre einer Generation an, die mit der ständigen Bedrohung eines scheinbar fernen, aber dennoch möglichen Dritten Weltkrieges aufwuchs, eines Krieges, der das Überleben der gesamten Menschheit in Frage stellen würde. In der Schule hatten wir sogar einen Atombunker, und wenn wir abends mit unseren Freunden darüber sprachen, was wir mit unserer Zukunft anfangen wollten, dann fragten wir uns mehr als einmal, ob wir überhaupt eine Zukunft *hatten*. Damals wie heute war ich der Ansicht, dass es eine bessere Möglichkeit als das Wettrüsten von Massenvernichtungswaffen geben musste, um unsere Gesellschaft und uns selbst zu beschützen.

Meine Suche nach Lösungen für dieses Dilemma machte mich zum professionellen Beobachter menschlicher Konfliktsituationen. Doch mit der Beobachterrolle allein wollte ich mich nicht zufriedengeben. Als Verhandlungsführer und Mediator wollte ich das Gelernte anwenden. So kam es, dass ich in den vergangenen drei Jahrzehnten stets als neutraler Dritter hinzugezogen wurde: Ich versuchte, zwischenmenschliche Konfliktsituationen zu entschärfen, egal, ob es nun um Familienstreitigkeiten, um den Streik von Bergleuten, um Firmenkonflikte oder ethnische Kriege im Nahen Osten, in Europa, Asien und Afrika ging. Im Rahmen dieser Tätigkeit hatte ich Gelegenheit, Tausende von Menschen und Hunderte von Organisationen und Regierungsbehörden dabei zu beraten, wie sie unter den schwierigsten Umständen eine Einigung herbeiführen konnten.

Im Verlauf meiner Arbeit wurde ich Zeuge der riesigen Verschwendung und des sinnlosen Leidens, das destruktive Auseinandersetzungen hervorrufen können – zerstörte Familien und Freundschaften, verheerende Streiks und Rechtsstreitigkeiten sowie gescheiterte Unternehmen. Ich suchte die Kriegsgebiete persönlich auf und sah mit eigenen Augen, wie Gewalt die Herzen unschuldi-

ger Menschen in Angst und Schrecken versetzt. Ironischerweise erlebte ich aber auch Situationen, in denen ich mir *mehr* Konflikt und Widerstand gewünscht hätte – wenn Partner und Kinder schweigend Misshandlungen hinnahmen, wenn Vorgesetzte ihre Angestellten schikanierten oder wenn ganze Gesellschaften in Furcht lebten und unter dem Joch einer totalitären Diktatur litten.

Auf der Basis des »Harvard's Program on Negotiation«, des Programms für sachbezogenes Verhandeln, das wir an der Harvard Law School entwickelten, erarbeitete ich weitere bessere Möglichkeiten, um mit unseren Schwierigkeiten und Differenzen fertigzuwerden. Vor fünfundzwanzig Jahren schrieben Roger Fischer und ich das Buch *Das Harvard-Konzept*, das im Englischen den Titel *Getting to Yes* trägt und das sich auf die Frage konzentriert, wie man eine Einigung erzielt, die beide Seiten zugutekommt. Das Buch wurde meiner Ansicht nach deshalb ein Bestseller, weil es die Menschen an die Prinzipien des gesunden Menschenverstandes erinnert, die sie wahrscheinlich kennen, aber häufig nicht anwenden.

Zehn Jahre später schrieb ich ein Buch mit dem Titel *Schwierige Verhandlungen*, weil ich von den Lesern des ersten Werkes allzu häufig gefragt worden war, wie man kooperativ verhandeln kann, wenn die andere Seite gar kein Interesse hat. Wie kann man mit schwierigen Menschen und in schwierigen Situationen sachbezogen verhandeln und zu einer Einigung gelangen?

Im Laufe der Jahre wurde mir klar, dass der Versuch, zum Ja zu gelangen, nur die eine Hälfte der Wahrheit ist – und zwar die leichtere. Ein Kunde von mir, der Geschäftsführer einer Firma, sagte eines Tages zu mir: »Eine Einigung zu erzielen, ist für meine Leute kein Problem. Viel schwerer fällt es ihnen, Nein zu sagen.« Oder wie der ehemalige britische Premierminister Tony Blair es formulierte: »Gutes Führungsverhalten zeigt sich nicht durch die Fähigkeit, Ja zu sagen, sondern Nein.« Lange nach der Veröffentlichung von *Das Harvard-Konzept* erschien ein Cartoon in der Zeitung *Boston Globe*.

Ein Mann in Anzug und Krawatte bat einen Bibliothekar um ein gutes Buch zum Thema Verhandlungstechnik. »Dieses hier ist sehr beliebt«, antwortete der Bibliothekar und reichte ihm ein Exemplar des *Harvard-Konzepts*. »Hier geht es darum, wie Sie durch sachbezogenes Verhandeln zum Ja gelangen.« »Am Ja bin ich gar nicht interessiert!«, konterte der Mann.

Bis zu diesem Zeitpunkt war ich bei meiner Arbeit davon ausgegangen, dass Konflikte nichts anderes sind als die Unfähigkeit, zum Ja zu gelangen. Aber dabei hatte ich etwas Wichtiges übersehen. Denn selbst wenn es gelingt, eine Einigung zu erzielen, handelt es sich oft um eine unsichere oder unbefriedigende Lösung, weil die wahren Probleme vertuscht oder nicht offen angesprochen und lediglich vertagt werden.

Mir wurde klar, dass der Hauptstolperstein bei Verhandlungen nicht darin besteht, dass zwei Parteien kein gemeinsames Ja erzielen können, sondern in ihrer Unfähigkeit, sich im Vorfeld zu einem Nein durchzuringen. Allzu häufig geschieht es, dass wir nicht Nein sagen, obwohl wir es durchaus wollen oder zumindest genau wissen, dass es besser für uns und unsere Umwelt wäre. Und manchmal *sagen* wir sogar Nein, aber dann auf eine Art und Weise, die jede Verständigung im Keim erstickt und Beziehungen zerstört. Wir unterwerfen uns unangemessenen Forderungen, Ungerechtigkeiten, ja sogar Misshandlungen – oder wir lassen uns auf destruktive Auseinandersetzungen ein, bei denen alle Seiten nur verlieren können.

Als Roger Fisher und ich *Das Harvard-Konzept* schrieben, reagierten wir auf die steigende Tendenz zu feindseligen Auseinandersetzungen und die daraus resultierende immer größer werdende Notwendigkeit, in Familien, am Arbeitsplatz und in der Welt im Allgemeinen kooperativ und sachbezogen zu verhandeln. Es ist zwar immer noch genauso wichtig wie damals, bei einem gemeinsamen Ja anzukommen. Heutzutage sehen sich die Menschen jedoch mehr denn je mit der dringenden Notwendigkeit konfrontiert, auch Nein

sagen zu können, und zwar auf positive Art und Weise, indem sie für das eintreten, was sie für wertvoll halten, ohne persönliche Beziehungen zu zerstören. Das Nein ist genauso wichtig wie das Ja. Es ist die Voraussetzung, um effektiv Ja sagen zu können. Wer an einer Stelle eine Zusage macht, muss an anderer Stelle Nein sagen. In diesem Sinne steht das Nein vor dem Ja.

Aus meiner Sicht vervollständigt das vorliegende Buch eine Triologie, die mit dem Titel *Das Harvard-Konzept* begann und mit *Schwierige Verhandlungen* fortgeführt wurde. Während *Das Harvard-Konzept* sich darauf konzentriert, wie man eine beidseitige Einigung erzielt, und das Buch *Schwierige Verhandlungen* sich mit der Frage beschäftigt, wie man *die Gegenseite* zur Überwindung ihrer Widerstände und Vorbehalte sowie zur Zusammenarbeit bewegt, konzentriert sich *Die Kunst, Nein zu sagen* auf *Sie selbst* und darauf, wie Sie lernen können, Ihre eigenen Interessen selbstbewusst zu vertreten. Da man logischerweise immer bei der Betrachtung der eigenen Person beginnen sollte, gilt *Die Kunst, Nein zu sagen* nicht als Folgeband zu den beiden anderen Büchern, sondern als deren Vorläufer. Dieses Werk liefert die notwendige Basis für *Das Harvard-Konzept* und *Schwierige Verhandlungen*. Jedes Buch steht für sich allein, trotzdem ergänzen und erweitern sie sich gegenseitig.

Die Kunst, Nein zu sagen ist meiner Auffassung nach nicht nur ein Buch über Verhandlungstechniken, sondern ein allgemeiner Ratgeber, denn im Leben dreht sich schließlich alles um Ja und Nein. Wir alle sind täglich mit der Notwendigkeit konfrontiert, Nein zu sagen, ob zu Freunden oder Familienmitgliedern, zu unseren Vorgesetzten, Angestellten, Kollegen oder zu uns selbst. Ob und wie wir Nein sagen, hat maßgeblichen Einfluss auf unsere Lebensqualität. Es ist daher wichtig, dass wir dieses Wort ebenso freundlich wie effizient äußern können.

Ein Wort zum Thema Sprache: Ich nutze Begriffe wie »der andere« oder »die Gegenseite«, um mich auf die andere Person oder

die andere Seite zu beziehen, gegenüber der man sich mit Nein abgrenzen muss. Ich unterscheide nicht zwischen weiblichem und männlichem Gegenüber. Außerdem werden »Ja« und »Nein« durchgängig groß geschrieben, um ihre Bedeutung und ihre Beziehung zueinander hervorzuheben.

Und noch eine Anmerkung zum Thema Kultur: Nein muss man überall sagen, doch in unterschiedlichen Kulturen geschieht dies auf verschiedene Weise. Angehörige bestimmter Volksgruppen in Ostasien beispielsweise legen besonderen Wert darauf, das Wort selbst nicht zu benutzen, besonders nicht bei Personen, die ihnen nahestehen. Natürlich sagen die Menschen in diesen Gesellschaften durchaus Nein, aber auf indirekte Art. Als studierter Anthropologe respektiere ich kulturelle Unterschiede selbstverständlich ganz besonders. Gleichzeitig glaube ich, dass die Grundprinzipien eines Positiven Nein kulturübergreifend anwendbar sind. Man muss nur verstehen, dass die speziellen Techniken, um diese Prinzipien durchzusetzen, von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein können.

Gestatten Sie mir zum Abschluss noch eine Bemerkung zu meinem eigenen Lernprozess. Wie die meisten Menschen empfinde auch ich es als Herausforderung, in bestimmten Situationen Nein zu sagen. Sowohl in meinem Privat- als auch in meinem Berufsleben ist es mir schon oft passiert, dass ich vorschnell Ja gesagt und es anschließend sehr bereut habe. Manchmal ging ich zum Angriff über oder reagierte ausweichend, statt mein Gegenüber in eine gesunde Auseinandersetzung zu verwickeln. *Die Kunst, Nein zu sagen* spiegelt nicht nur meine eigenen Erfahrungen wider, sondern auch das, was ich durch die dreißigjährige Zusammenarbeit mit Führungskräften und Managern überall auf der Welt gelernt habe. Ich hoffe inständig, dass Sie, der Leser und die Leserin, durch die Lektüre dieses Buches ebenso viel über die Kunst des Nein-Sagens lernen werden wie ich, als ich es schrieb.

EINLEITUNG

DAS GROSSE GESCHENK DES NEIN

Ein »Nein« aus tiefstem Herzen ist besser und größer als ein »Ja«, mit dem man gefallen oder – noch schlimmer – Ärger vermeiden will.

MAHATMA GANDHI

Nein. Das mächtigste und notwendigste Wort in der heutigen Sprache ist möglicherweise auch das mit der größten Zerstörungskraft und – für manche Menschen – auch das schwierigste. Doch wenn wir wissen, wie wir es richtig anwenden, hat es die Macht, unser Leben zum Besseren zu verändern.

EIN ALLGEMEINES PROBLEM

Täglich werden wir mit Situationen konfrontiert, in denen wir Menschen, von denen wir abhängig sind, mit Nein antworten müssen. Denken Sie doch einmal über die vielen Gelegenheiten nach, bei denen ein Nein im Laufe eines ganz normalen, durchschnittlichen Tages notwendig ist.

Beim Frühstück bittet Ihre kleine Tochter Sie, ihr ein bestimmtes Spielzeug zu kaufen. »Nein«, antworten sie, weil Sie konsequent bleiben wollen. »Du hast genug Spielzeug.« »Och bitte, bitte, alle meine Freunde haben es schon.« Wie können Sie weiter Nein sagen,

ohne das Gefühl zu haben, eine Rabenmutter oder ein schlechter Vater zu sein?

In der Firma lässt Ihre Chefin Sie in ihr Büro rufen und bittet Sie, am Wochenende zu arbeiten, um ein wichtiges Projekt fertigzustellen. Genau an diesem Wochenende planen Sie und Ihr Partner jedoch einen kleinen Kurzurlaub, den Sie dringend nötig haben und auf den Sie sich ebenso sehr freuen. Aber immerhin kommt die Anfrage von Ihrer Vorgesetzten, und die nächste Beurteilungsrunde steht kurz bevor. Wie können Sie Nein sagen, ohne das Verhältnis zu Ihrer Chefin zu unterminieren und Ihre Beförderung zu gefährden?

Einer Ihrer Hauptkunden bittet Sie telefonisch, das Produkt drei Wochen vor dem geplanten Termin auszuliefern. Aus Erfahrung wissen Sie, wie viel Stress diese Forderung intern verursachen wird und dass der Kunde mit der Qualität des Endprodukts letztlich nicht glücklich sein wird. Aber es handelt sich um einen ihrer wichtigsten Geschäftspartner, der sich mit einer abschlägigen Antwort nicht zufriedengeben wird. Wie kann man trotzdem Nein sagen, ohne die Beziehung zu gefährden?

Bei einem internen Meeting geht der Vorgesetzte Ihrer Abteilungsleiterin wütend auf eine Ihrer Kolleginnen los: Für deren Arbeit hat er nur vernichtende Kritik übrig; er beleidigt und demütigt sie auf äußerst ausfallende Weise. Sämtliche Kollegen schweigen. Alle sind gelähmt vor Angst und insgeheim froh, nicht selbst Opfer seiner Attacke zu sein. Sie finden das Verhalten des Vorgesetzten vollkommen unangemessen, aber wie können Sie es schaffen, laut und deutlich »so nicht« und damit Nein zu sagen?

Als Sie nach Feierabend nach Hause kommen, klingelt das Telefon. Es ist eine befreundete Nachbarin, die Sie fragt, ob Sie nicht für einen guten Zweck bei einer Wohltätigkeitsveranstaltung mitwirken wollen. »Du bist genau die Richtige für diese Aufgabe«, schmeichelt sie Ihnen. Für ehrenamtliches Engagement dieser Art

haben Sie eigentlich gar keine Zeit. Wie können Sie ohne schlechtes Gewissen Nein sagen?

Beim Abendessen schneidet Ihr Mann das Problem mit Ihrer Mutter an: In ihrem fortgeschrittenen Alter ist es nicht mehr sicher genug für sie, allein zu leben. Sie möchte bei Ihnen wohnen. Ihr Partner ist absolut dagegen und drängt Sie, Ihrer Mutter eine abschlägige Antwort zu geben. Aber wie können Sie zu Ihrer eigenen Mutter Nein sagen?

Dann schauen Sie sich die Abendnachrichten an. Sie berichten von Gewalt und Ungerechtigkeit: von Völkermord in einem entfernten Land, von Kindern, die an Hunger sterben, während in den Lagerhäusern die Lebensmittel verfaulen, von gefährlichen Diktatoren, die Massenvernichtungsmittel entwickeln lassen. Und Sie fragen sich, wie wir als Gesellschaft Nein zu derlei Bedrohungen und Missständen sagen können.

Bevor Sie zu Bett gehen, müssen Sie noch den Hund ausführen. Er fängt laut an zu bellen und weckt alle Nachbarn auf. Sie befehlen ihm, damit aufzuhören, aber er gehorcht Ihnen nicht. Anscheinend ist es sogar bei dem Hund nicht so einfach, Nein zu sagen.

Klingt das vertraut?

Sämtlichen hier geschilderten Situationen ist eines gemeinsam: Um für das einzutreten, was wirklich zählt, um Ihre eigenen Bedürfnisse oder die anderer Menschen zu befriedigen, müssen Sie Nein sagen: zu einer Forderung oder Bitte, die Ihnen nicht passt, einem Verhalten, das unangemessen oder beleidigend ist, einer Situation oder einem System, das nicht funktioniert oder nicht fair ist.

Warum Nein, warum jetzt?

Die Fähigkeit, Nein zu sagen, war immer schon wichtig, aber wahrscheinlich niemals von größerer Bedeutung als heutzutage.

Im Verlauf meiner Arbeit hatte ich das Privileg, die Welt inten-

siv zu bereisen. Ich besuchte Hunderte von Arbeitsplätzen, erlebte Familien in Dutzenden von unterschiedlichen Gesellschaften und sprach mit vielen Tausend Menschen. Wo man auch hinsieht: Stress und Druck nehmen stetig zu. Ich treffe vollkommen ausgebrannte Manager und Angestellte. Ich erlebe, wie insbesondere berufstätige Frauen versuchen, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen. Ich sehe Eltern, die wenig intensive Zeit mit ihren Kindern verbringen können, und Kinder, die durch die Schule und ein Übermaß an Hausaufgaben so sehr in Anspruch genommen sind, dass sie immer weniger Zeit für sorgloses Spiel haben. Überall sind die Menschen überlastet und überfordert. Ich selbst gehöre auch dazu.

Dank der Wissensrevolution haben wir mehr Informationen und mehr Möglichkeiten als je zuvor. Aber wir müssen auch mehr Entscheidungen treffen, wofür uns wiederum weniger Zeit zur Verfügung steht, denn mit jeder technologischen Errungenschaft, die uns die Arbeit erleichtern soll, wird das Leben schneller und hektischer. Die Grenzen zwischen Heim und Arbeitsplatz verwischen, denn die Menschen sind durch Handy und E-Mail jederzeit an jedem Ort erreichbar. Auch die Regeln werden unklarer, und die Versuchung, eine Abkürzung zu nehmen, um zum Ziel zu gelangen, und sich über ethische Grundregeln hinwegzusetzen, ist groß. Egal in welchem Bereich unseres Lebens: Grenzen zu setzen und aufrechtzuhalten, wird immer schwerer.

Deshalb ist das Nein die größte Herausforderung unserer Zeit.

DIE DREI-A-FALLE

Vielleicht ist Nein tatsächlich der wichtigste Bestandteil unseres Wortschatzes, aber er ist auch der schwierigste, denn es ist nicht leicht, es auf angemessene Weise zu artikulieren.

Wenn ich die Teilnehmer meiner Seminare in Harvard und

anderswo frage, warum es für sie so schwierig ist, Nein zu sagen, erhalte ich meist Antworten wie diese:

»Ich will nicht, dass mir dieses Geschäft durch die Lappen geht.«

»Ich will die Beziehung nicht gefährden.«

»Ich fürchte mich vor Vergeltungsmaßnahmen.«

»Ich habe Angst, meinen Job zu verlieren.«

»Ich fühle mich schuldig – ich will niemanden verletzen.«

Die Schwierigkeiten Nein zu sagen sind im Kern auf das Spannungsverhältnis zwischen *Machtausübung* und *Beziehungspflege* zurückzuführen. Macht auszuüben, ist ein zentraler Bestandteil des Nein-Sagens, belastet in der Regel aber die Beziehung. Die Beziehung zu pflegen, kann aber die eigene Macht schwächen.

Diesem Macht-versus-Beziehung-Dilemma begegnen die meisten Menschen mit folgenden drei Verhaltensstrategien:

Anpassung: Wir sagen Ja, wenn wir Nein sagen wollen

Bei der Anpassungsstrategie legen wir größten Wert auf den Erhalt der Beziehung – sogar auf die Gefahr hin, damit unsere eigenen Interessen zu opfern. Wir sagen Ja, obwohl wir eigentlich Nein sagen wollen.

Anpassung geht in der Regel mit einem ungesunden Ja einher, mit dem wir uns einen falschen, vorübergehenden Frieden erkaufen. Wenn Sie Ihrer kleinen Tochter das neue Spielzeug *doch* kaufen, so haben Sie ihr gegenüber vielleicht keine Schuldgefühle mehr, werden aber schon bald feststellen, dass Ihr Verhalten noch mehr Forderungen nach sich zieht – ein Teufelskreis für Sie beide. Wenn Ihre Vorgesetzte Sie bittet, an genau jenem Wochenende zu arbeiten, das Sie und Ihr Partner sich für einen Kurztrip reserviert hatten, sind Sie vielleicht versucht, die Zähne zusammenzubeißen und ihr nicht zu widersprechen, weil Sie Ihre Beförderung nicht riskieren wollen. Damit nehmen Sie aber in Kauf, dass Ihr Familienleben leidet. Allzu häufig geschieht es, dass wir uns fügen, um das gute Einvernehmen

nicht zu gefährden, auch wenn wir wissen, dass diese Entscheidung nicht die richtige für uns ist. Unser Ja ist also in Wirklichkeit ein destruktives Ja, denn es unterminiert unsere eigentlichen Interessen.

Anpassung kann auch dem Unternehmen schaden, in dem Sie tätig sind. Chris, einer meiner Seminarteilnehmer, schildert folgende Situation: »Zusammen mit meinen Kollegen arbeitete ich an einem 150-Millionen-Dollar-Geschäft. Wir hatten schwer geschuftet und viel geleistet. Kurz bevor der Handel perfekt wurde, beschloss ich, die Zahlen noch einmal zu überprüfen. Im Zuge meiner Berechnungen wurde deutlich, dass die Sache langfristig gesehen keinen Profit abwerfen würde. Aber alle waren voller Vorfreude, man konnte den Vertragsabschluss kaum abwarten, deshalb brachte ich es einfach nicht über mich, Sand ins Getriebe zu streuen. Also machte ich weiter, obwohl ich wusste, dass das Projekt der Firma schaden würde und dass ich mich hätte melden sollen. Na ja, das Geschäft kam tatsächlich zustande, und ein Jahr später standen wir – wie befürchtet – vor einem ziemlichen Scherbenhaufen. Wenn ich noch einmal in eine solche Lage geriete, würde ich meine Bedenken zweifellos offen ansprechen. Es war eine kostspielige, aber wertvolle Lektion für mich.«

Denken Sie einmal über Chris' Angst nach, »Sand ins Getriebe zu streuen«, besonders weil alle »voller Vorfreude« waren. Wir alle wollen geliebt und akzeptiert werden. Niemand will hinterher als Bösewicht oder Miesmacher gelten. Und genau das, so befürchtete Chris, würde geschehen, wenn er die unangenehmen Tatsachen offenlegte. Die allgemeine Vorfreude würde sich in Wut verwandeln und gegen ihn richten – zumindest hielt er das für möglich. Deshalb befürwortete er weiterhin ein Geschäft, das er und seine Kollegen später bereuen sollten.

Es ist allgemein bekannt, dass die Hälfte unserer Probleme daher kommt, dass wir Ja sagen, wenn wir Nein sagen sollten, denn oft zahlen wir für unsere Anpassung einen hohen Preis.

Angriff: Wir sagen auf unangemessene Weise Nein

Das Gegenteil von Anpassung ist *Angriff*. Wir setzen unsere Macht ein, ohne einen Gedanken an die Beziehung zu verschwenden. Während Anpassung eher durch Angst motiviert wird, ist die Triebfeder der Angriffsstrategie der Zorn. So sind wir möglicherweise wütend, weil jemand anders uns verletzt hat oder überzogene Forderungen an uns hat. Vielleicht sind wir auch einfach nur frustriert über die Gesamtsituation. Und dann schlagen wir zurück: Wir sagen auf eine Weise Nein, die den anderen verletzt und unsere Beziehung zerstört. Oder um es mit einem meiner Lieblingszitate von Ambrose Bierce zu formulieren: »Sprich, wenn du wütend bist, und du wirst die beste Rede halten, die du jemals bereut hast.«

Folgendes Beispiel soll der Illustration dienen: Eine Regierung hatte eine große Computerfirma damit beauftragt, ein Programm zu entwickeln und zu implementieren, mit dem staatliche Sozialleistungen verwaltet werden sollten. Nach einem Vierteljahr war bereits die Hälfte des Budgets verbraucht. Die Funktionäre befürchteten, dass schon bald keine Gelder mehr zur Verfügung stehen würden, weshalb sie den Vertrag mit der Computerfirma kündigten und das Projekt in Eigenregie abzuwickeln versuchten. Die Regierungsvertreter waren wütend auf die Firma, und die Unternehmensmanager waren ihrerseits wütend auf die Regierung: Jeder machte die andere Seite für das Problem verantwortlich.

Trotzdem waren die Regierungsmitglieder daran interessiert, die Datenbank von der Firma zu erwerben, denn sie enthielt wertvolle Informationen. Der geschätzte Wert des Computerprogramms lag bei 50 Millionen Dollar. Für die Firma, die eigentlich keine Verwendung für das Programm hatte, war der Wert gleich null, solange sie es nicht an die Regierung verkauften. Für den Staat waren 50 Millionen Dollar durchaus angemessen, denn eine Neuerhebung der Daten hätte ihn mehr gekostet – und abgesehen davon hatte man dafür auch gar nicht die Zeit. Eigentlich hätte eine Einigung also in

beidseitigem Interesse gelegen. Doch der Zorn beider Parteien aufeinander führte zu einem destruktiven Nein, und die Verhandlungen endeten in gegenseitigen Schuldzuweisungen. Natürlich konnte man so keine Einigung erzielen, und der millionenfache Wert der Datenbank löste sich in Luft auf. Zehn Jahre später waren beide Parteien immer noch in Rechtsstreitigkeiten verwickelt und gaben jährlich mehrere Hunderttausend Dollar für Anwalts- und Gerichtskosten aus. Beide Seiten machten herbe Verluste.

Wenn viele unserer Probleme ihren Ursprung darin haben, dass wir Ja sagen, wo wir Nein sagen sollten, so rühren mindestens genauso viele daher, dass wir auf unangemessene Weise Nein sagen, wie es die Regierungsbeamten und die Vertreter der Computergesellschaft taten. Wir leben in einer Welt, in der Konflikte allgegenwärtig sind – zu Hause, am Arbeitsplatz, in der Gesellschaft im Allgemeinen. Denken Sie an Familienstreitigkeiten, an erbitterte Streiks, an Auseinandersetzungen in der Vorstandsetage oder an blutige Kriege. Welche Botschaft steckt dahinter, wenn Menschen in eine Auseinandersetzung verwickelt sind? Der Kern eines jeden destruktiven Konflikts auf der Welt – sei er nun groß oder klein – ist ein Nein. Was zum Beispiel ist der Terrorismus, wenn nicht ein schrecklicher Weg, Nein zu sagen?

Ausweichen: Wir sagen gar nichts

Eine dritte Strategie besteht im Ausweichen oder Vermeidungsverhalten. Wir sagen weder Ja noch Nein; wir legen uns nicht fest, wir sagen gar nichts. Dies gehört heutzutage zu einem immer häufiger auftretenden Verhaltensmuster bei Konflikten, besonders in Familien und Unternehmen. Wir befürchten, den anderen zu beleidigen und uns seinen Zorn oder seine Missbilligung zuzuziehen, weshalb wir lieber den Mund halten. Wir hoffen, dass das Problem sich in Luft auflöst, obwohl uns doch eigentlich klar ist, dass dies nie geschehen wird. In kaltem Schweigen sitzen wir mit unserem Ehe-

partner am Abendbrottisch. Am Arbeitsplatz tun wir, als ob alles in Ordnung sei, obwohl wir vor Wut über das Verhalten unseres Kollegen beinahe platzen. Wir ignorieren die Ungerechtigkeit und die Beschimpfungen, denen die Menschen in unserer Umgebung ausgesetzt sind.

Derlei ausweichendes Verhalten kann uns nicht nur unsere Gesundheit kosten und zu hohem Blutdruck und Magengeschwüren führen, es kann auch unserer Firma schaden, denn die meisten Probleme schwären so lange vor sich hin, bis es zur unvermeidlichen Krise kommt.

Vermeidungsverhalten ist in jedem Lebensbereich tödlich. Wie Martin Luther King Jr. es einst formulierte: »Unser Tod beginnt an dem Tag, an dem wir über die wirklich wichtigen Dinge schweigen.«

Die Kombination

Die drei As – Anpassung, Angriff und Ausweichen – sind nicht immer klar voneinander zu trennen, sondern sie sind in der Regel miteinander verwoben, woraus sich das ergibt, was ich die Drei-A-Falle nenne.

Allzu häufig fängt es damit an, dass wir uns an den anderen anpassen. Irgendwann nehmen wir unserem Gegenüber das natürlich übel. Und nachdem wir unsere Gefühle eine Weile unterdrückt haben, kommt ein Punkt, an dem wir plötzlich explodieren, nur um hinterher Schuldgefühle wegen unseres zerstörerischen Angriffes zu haben. Also passen wir uns erneut an oder weichen dem Problem aus: Wir hoffen, dass es von selbst verschwindet, wenn wir es ignorieren. Wir sind wie eine Maus, die in einem Labyrinth gefangen ist: Sie eilt von einem Gang zum nächsten, aber niemals gelangt sie zum Käse.

Alle drei Ansätze trugen zu der Unternehmenskrise von Royal Dutch Shell bei, die im April 2004 durch die falsche Bewertung der Ölreserven um kolossale 20 Prozent ausgelöst wurde. Dies