

Prof. Dr.  
Michael  
KaufmannProf. Dr.  
Kurt  
KoederProf. Dr.  
Rüdiger  
NagelProf. Dr.  
Norbert  
Rohleder

## Grenzen setzen: Richtig Nein sagen im Job

von Prof. Dr. Norbert Rohleder

Viele Arbeitnehmer arbeiten dauerhaft mehr, als ihrer physischen und psychischen Gesundheit guttut. Das hat verschiedene Ursachen: ungünstige betriebliche Organisationsprozesse - beispielsweise unklare Kompetenzen -, ein ausgeprägtes Pflicht- und Loyalitätsgefühl, das in Selbstaussbeutung münden kann, oder auch der Wunsch, unguete Gefühle bei sich selbst und anderen zu vermeiden.

Ihr Einfluss auf betriebliche Abläufe wird in der Regel beschränkt sein. Umso wichtiger ist es, dass Sie einer dauerhaft ungesunden Arbeitsbelastung selbst aktiv entgegenwirken, indem Sie, wenn es notwendig ist, Nein zu einem zusätzlichen Arbeitsauftrag sagen. Eine solche Grenzziehung erfordert Mut, insbesondere wenn Sie befürchten, dass negative Gefühle die Beziehung zu Kollegen oder Chef trüben und die weitere Zusammenarbeit erschweren könnten. Vor allem Berufsanfängern wird es schwerfallen, Nein zu sagen, denn sie wollen durch Leistungsbereitschaft und Arbeitseinsatz überzeugen. Aber gerade für sie ist Abgrenzung wichtig, damit der Ausnahmezustand nicht zur Regel und Mehraufwand nicht selbstverständlich erwartet wird.

Nein sagen zu können, ist für das Überleben im Job essenziell. Auch wenn Kollegen, die hilfsbereit jede Mehrarbeit übernehmen, beliebt sind, und wir das Gefühl, gebraucht, gemocht und vielleicht sogar hofiert zu werden, genießen, ist das ständige Über-die-eigenen-Grenzen-Gehen schlecht für die Gesundheit und das Selbstbewusstsein. Und die Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte verlieren über kurz oder lang den Respekt vor jemandem, der ihnen nichts entgegensetzt.

Damit das Neinsagen gelingt, sind Selbstreflexion, selbstbewusste Kommunikation und Widerstandsfähigkeit vonnöten, um die im ersten Moment vielleicht nicht sehr wohlwollenden Reaktionen von Chef oder Kollegen auszuhalten. Die folgenden Tipps werden Ihnen helfen, im Beruf Grenzen zu setzen, um sich vor belastender, ungewollter Mehrarbeit zu schützen:

### 1. Erkennen Sie Ihre Belastungsgrenze!

Dieser erste Schritt ist wesentlich, weil es beim Neinsagen zuallererst um Sie geht. Abgrenzung setzt voraus, dass Sie Ihre Leistungsfähigkeit und Ihre Prioritäten kennen. Richten Sie Ihren Blick auf sich selbst und Ihre Belange und prüfen Sie, wozu genau Sie Ja sagen. Welche Belastungen erscheinen Ihnen akzeptabel? Welche Arbeiten übersteigen Ihre Kapazitäten? Bestimmen Sie die wirklich wichtigen Tätigkeiten und priorisieren Sie Ihre Zielstellungen! Vertrauen Sie auf Ihre Intuition und stehen Sie zu Ihren Bedürfnissen und Gefühlen - denn warum sollte Ihr Umfeld Sie ernst nehmen, wenn Sie selbst es nicht tun?

### 2. Nehmen Sie sich eine Bedenkzeit!

Häufig antworten wir auf eine Anfrage reflexhaft mit Ja, weil wir es gewohnt sind, weil es scheinbar höflich ist, weil unbewusste Angst vor Ablehnung uns lenkt, weil ... Zeitdruck ist jedoch ein schlechter Berater, denn reflexhafte Zusagen lassen sich nur schwer zurücknehmen, auch wenn sich herausstellen sollte, dass sie nicht einzuhalten sind. Jemand, der spontan zusagt, sich aber später ärgert und wieder absagt, wird als unzuverlässig eingeschätzt. Nehmen Sie sich deshalb Zeit zu überlegen, ob Sie eine zusätzliche Aufgabe übernehmen können

und wollen. Ersetzen Sie den Ja-Reflex durch den Ich-gebe-dir-Bescheid-Reflex. Teilen Sie Ihrem Gegenüber mit, dass Sie seine Anfrage prüfen und sich dann melden. Dies gibt Ihnen die Gelegenheit, in sich hineinzuhorchen und den Aufwand für die angefragte Hilfestellung oder Zuarbeit mit Ihren Vorstellungen akzeptabler Arbeitsbelastung abzugleichen: Belastet mich die zusätzliche Aufgabe sehr? Welche meiner Interessen und Bedürfnisse bleiben auf der Strecke? Was passiert, wenn ich Nein sage? Warum fällt es mir schwer, Nein zu sagen?

### **3. Sprechen Sie Ihre Limits offen an!**

Es nützt nichts, klare Vorstellungen von den eigenen Grenzen zu haben, sie aber nicht zu artikulieren. Begrenzen Sie Erreichbarkeitszeiten gegenüber Kollegen oder Chefs und geben Sie eine realistische Einschätzung Ihres leistbaren Arbeitspensums ab. Wenn Sie sich scheuen, diese Punkte offen anzusprechen, fragen Sie sich, was Sie daran hindert: Fürchten Sie sozialen Druck? Haben Sie Angst, das gute Arbeitsklima im Team zu ruinieren? Es ist weder peinlich noch eine Schwäche, eigene Bedürfnisse zu äußern. Ganz im Gegenteil: Mit einer freundlichen, begründeten Absage erarbeiten Sie sich bei Ihren Kollegen langfristig mehr Respekt als mit grenzenloser Hilfsbereitschaft, die Sie überlastet. Statt sich beweisen zu wollen, gilt es, Ihre Leistungsbereitschaft zu kommunizieren, aber auch deren Grenzen klar abzustecken. Denn durch eine klare Positionierung bieten Sie Ihren Kollegen auch Verlässlichkeit und Kontinuität in der Zusammenarbeit.

### **4. Begründen Sie Ihre Entscheidung!**

Sorgfältig bedachte, nachvollziehbare Gründe für Ihre Absage, die Sie entschlossen, selbstbewusst und in einem angemessenen Ton kommunizieren, bewirken zumeist Verständnis für Ihre Entscheidung. So ist es legitim, eine Bitte mit der Begründung abzulehnen, dass bedeutende eigene Interessen auf der Strecke bleiben. Führen Sie Ihrem Gesprächspartner auch mögliche negative Konsequenzen vor Augen, die die Erfüllung seiner Anfrage nach sich zöge; dadurch erleichtern Sie ihm das Akzeptieren Ihres Nein: Zwar seien Sie grundsätzlich bereit auszuweichen, allerdings würden wichtige andere Aufträge das in diesem Fall nicht zulassen. Zeigen Sie Verständnis für das an Sie herangetragene Anliegen, vermeiden Sie aber Rechtfertigungen. Es gibt keinen Grund, sich dafür zu entschuldigen, dass Sie auf sich und Ihre Bedürfnisse achten. Sprechen Sie klar aus, was Sie tun werden und was nicht. Vermeiden Sie Formulierungen, die sie passiv oder unfähig erscheinen lassen, wie „Ich kann das nicht!“.

### **5. Bieten Sie alternative Lösungen an!**

Indem Sie konstruktive Vorschläge unterbreiten, beispielsweise auf Kollegen verweisen, die für die Bearbeitung der Aufgabe kompetenter sind, „entschärfen“ Sie Ihre eigene Ablehnung. Vielleicht können Sie auch bestimmte Tätigkeiten delegieren, eine Aufteilung einzelner Arbeitsschritte auf mehrere Kollegen ins Spiel bringen oder eine gemeinsame Bearbeitung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben.

### **6. Halten Sie die Enttäuschung Ihrer Kollegen aus!**

Wenn Sie Anfragen ablehnen, sollten Sie sich keinesfalls schlecht fühlen, weil Sie Erwartungen nicht erfüllen konnten. Eine aus guten Gründen abgelehnte Bitte ist fairer als ein enttäuschendes Arbeitsergebnis. Akzeptiert jemand Ihre Grenzen nicht und ignoriert sie systematisch, hat er Ihre Kollegialität vielleicht gar nicht verdient. Sie sind weder **faul noch unkollegial**, weil Sie nicht bereit sind, noch mehr zu tun, als Sie ohnehin schon tun. Letztlich tanken Sie durch den achtsamen Umgang mit Ihren Ressourcen Energie für Zeiten, in denen Sie vielleicht wieder Ja sagen. Hingegen ist es unkollegial, ständig Arbeit auf Sie abzuwälzen und Ihren guten Willen ausnutzen zu wollen. Sehen Sie der Enttäuschung Ihrer Kollegen also mit Gelassenheit entgegen!

Auch wenn Sie mit dem hier empfohlenen Vorgehen kurzfristig auf Unverständnis stoßen, werden Sie sich auf lange Sicht den Respekt Ihrer Kollegen, Mitarbeiter oder Chefs erarbeiten. Denn Neinsagen ist keine Schwäche, sondern eine Form der Selbstbehauptung, die Selbstmanagementkompetenz und einen realistischen Blick auf die eigenen Ressourcen signalisiert. Aber vergessen Sie nicht, dass Sie mit Ihren Kollegen oder Ihrem Chef in einem wechselseitigen Verhältnis stehen: Respektieren und wertschätzen Sie also gleichermaßen die Grenzen, die andere ziehen!