

Neinsagen lernen

# 5 Ideen, freundlich und bestimmt abzulehnen

## Management Summary

- Die Angst vor negativen Konsequenzen hindert viele Menschen daran Nein zu sagen, auch wenn sie es eigentlich wollen.
- Aber auch Ja sagen hat Konsequenzen, da die Unfähigkeit Nein zu sagen sehr viel mehr Arbeit bedeutet und den Raum für Verschwendung, Fehler, Halbfertiges, Stress und Frustration öffnet.
- Um bestimmt Nein sagen zu können, ist es hilfreich herauszufinden, wer möchte was von dir und wozu. Frage dich dann, ob die Antworten zu deinem persönlichen Aufgabenbereich und deinen Zielen passen.
- Um ein Nein zu formulieren, ist es hilfreich, mit ehrlicher Wertschätzung zu beginnen. Dies erhöht beim Gegenüber die Bereitschaft, das Nein zu akzeptieren.
- Stelle abschließend sicher, dass dein Nein angekommen ist. Auch wenn du denkst, dass du dein Nein klar formuliert hast. Bitte dazu dein Gegenüber, das Ergebnis eures Gesprächs zusammenzufassen.



**Marc Kaufmann**  
Professional Scrum Trainer  
(Scrum.org), Professional  
Certified Coach (ICF)



**Antonia Mertens**  
Redakteurin  
projektmagazin

Nein zu sagen ist nicht immer leicht. Als Projektleiter:in, Produktmanager:in, Product Owner:in oder Führungskraft fällt es oft schwer zu verneinen, wenn wichtige Stakeholder:innen mit einer neuen Idee um die Ecke kommen. Als Entwickler:in ist es nicht einfach, doppelt so viel Arbeit in der Hälfte der Zeit zu erledigen und gleichzeitig keine technischen Schulden zuzulassen. Und als Scrum Master:in oder Agile Coach helfen wir Teams in der Lösung von Konflikten, die aus unerledigten Ja, Nein und Vielleichts entstehen.

Wer zu allem Ja sagt, sagt Nein zu den eigenen Bedürfnissen und landet oft im unbefriedigenden Mittelmaß – im besten Fall. Wenn man freundlich und dennoch bestimmt Nein sagen kann, setzt man seine Position durch, ohne die Gefühle der anderen zu verletzen. Ein souveränes Nein kann zugleich nachvollziehbar und trotzdem verbindlich sein.

Dieser Artikel gibt dir fünf Ideen mit auf den Weg, die du direkt in deinem Alltag nutzen kannst, um freundlich und bestimmt Nein zu sagen. Das hilft dir dabei Ja zu wirklich wertvollen Themen zu sagen, fokussierten Fortschritt in den Dingen, die wichtig sind und vorbehaltlose Verbesserung im Team zu ermöglichen.

## Warum fällt es so schwer, Nein zu sagen

Kennst du das? Du verlässt eine Besprechung und ärgerst dich, dass du wieder mit mehr Themen aus dem Termin gehst, als du lösen konntest? Vielleicht fragst du dich, wie du die zusätzlichen Themen am besten unterbringen und zeitlich realisieren kannst. Vielleicht fühlst du dich frustriert und gestresst und vielleicht fragst du dich auch, warum du nicht einfach standhaft abgelehnt hast. Warum es dir immer so schwer fällt, Nein zu sagen.

### Wir haben Angst vor negativen Konsequenzen

Ursache ist oft die Angst, dass ein Nein zu Konflikten führen kann, die mit negativen Konsequenzen verbunden sind. Beispielsweise wenn sich das Gegenüber durch ein Nein vor den Kopf gestoßen fühlt und sich das negativ auf die Beziehung auswirkt. Oder die Angst, durch ein Nein ausgegrenzt, verletzt oder sogar auf dem Karriereweg blockiert zu werden.

## Auch Jasagen hat Konsequenzen

Bei unserer Angst vor negativen Konsequenzen bedenken wir oft nicht, dass auch das Jasagen Konsequenzen hat. Was passiert, wenn wir allem zustimmen? Was passiert in deinem Alltag, wenn du jede Idee und jede Bitte, die an dich herangetragen wird, bejahst?

Eine Führungskraft – egal ob Vorgesetzte:r, Projektleiter:in oder Product Owner:in – die zu jedem Kundenwunsch Ja sagt, gefährdet die Zielerreichung und produziert im besten Fall mittelmäßige Ergebnisse. Entwickler:innen, die zu Überlastungssituationen nicht Nein sagen können, öffnen die Tür für Fehler, schnelle Workarounds sowie technische Schulden und gefährden damit die Qualität der Lösung. Agile Coaches oder Scrum Master:innen die zu schnell aufgrund von Begebenheiten in der Hierarchie des Unternehmens, d.h. aufgrund von Sachen, die organisatorisch "von oben" so vorgegeben sind, den iterativen, inkrementellen Ansatz aufweichen und auf das schnelle Schließen von Feedbackschleifen (Feedback holen - einarbeiten - lernen) verzichten, gefährden die empirischen Prozesskontrollen und damit den Erfolg des Vorhabens.

Unabhängig von der eingenommenen Rolle, erzeugt die Unfähigkeit Nein zu sagen sehr viel mehr Arbeit und öffnet den Raum für Verschwendung, Fehler, Halbfertiges, Stress und Frustration.

## Warum es sich lohnt, Nein zu sagen

Wenn du Nein sagst, bietest dir das die Möglichkeit Ja zu etwas Anderem, Wichtigerem oder auch Wertvollerem zu sagen. Dinge, zu denen du Ja sagst, sind dir viel bewusster, als solche, die du bloß tust, um niemandem vor den Kopf zu stoßen.

Die Fähigkeit, Nein sagen zu können, verbessert zudem die Außenwirkung. Dies erhöht nicht nur deine Sichtbarkeit und zeigt deine Entscheidungskompetenz, sondern schafft auch Klarheit, Transparenz, Fokus und Commitment. Zudem kann ein Nein auch die Möglichkeit für ein wichtiges (Klärungs-) Gespräch eröffnen.

## Richtig Nein sagen in 5 Schritten

Nein zu sagen ist in vielen Fällen ganz schön schwer. Folgst du fünf einfachen Schritten, kann dir das aber gelingen und wird auch bei deinem Gegenüber ankommen.

### Schritt 1: Wer? Was? Wozu?

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass du dir über drei Dinge klar wirst. Wer möchte etwas von dir, was erwartet die Person und wozu dient diese Aufgabe?

#### Wer?

Finde heraus, mit wem du es zu tun hast:

- Kenne ich den- oder diejenige?
- Wie ist die Person einzuordnen? Wie viel Einfluss hat diese?
- Welche Position hat diese?
- Steht die Person hierarchisch über mir, unter mir oder mit mir auf einer Stufe?

Denn je nachdem, ob dich dein oberster Chef um etwas bittet oder aber deine Kollegin, erwarten dich wahrscheinlich andere Konsequenzen, wenn du Nein sagst.

Falls du die anfragende Person nicht kennst, dann lerne sie kennen, frage nach oder recherchiere, damit du ihr gut vorbereitet begegnen kannst.

#### Was?

Um herauszufinden, um was es geht, ist Sprache wichtig. Veranschauliche dir das an dem folgenden Satz: "Ich hätt's gern sortiert." In diesem Fall ist unklar, was die konkrete Aufgabe ist. Hier ist es hilfreich nachzufragen, was erledigt werden soll. Was ist mit dem "s" gemeint? Was bedeutet sortieren? Alphabetisch, nach Thema oder Datum? Du kannst auch nach dem "gern" fragen. Heißt das, dass es wichtig, dringend ist oder bloß nice to have? Nur wenn dir wirklich klar ist, was die Aufgabe ist, kannst du auch mit Bestimmtheit Nein sagen.

#### Wozu?

Nachdem du die Fragen Wer? und Was? geklärt hast, solltest du dich im dritten Schritt unbedingt dem Wozu? widmen:

- Was ist der Sinn hinter dieser Aufgabe?
- Was ist der Nutzen?

Frage hierbei wirklich ganz konkret nach dem Wozu und nicht nach dem Warum. Das Warum provoziert nämlich eher eine Rechtfertigung: "Warum willst du das?" Es richtet den Blick in die Vergangenheit

und lädt oftmals zu Widerstand ein. Fragst du nach dem Wozu, erfragst du das Bedürfnis, den Sinn, den Wunsch. Die Frage richtet sich in die Zukunft, da durch das Wozu klar wird, was durch die Aufgabe möglich wird. Das Ziel der Frage ist es, das Abstrakte zu konkretisieren.

Stelle die Frage ruhig auch öfter, solange, bis du das Wozu, den Grund, das Bedürfnis wirklich verstanden hast. Orientiere dich dabei z.B. an der Technik "Five Whys". Wenn eine Kollegin dich also fragt: "Kannst du mir helfen dieses Feature abzunehmen?", dann frage: "Wozu?" Sie antwortet dann vielleicht: "Wir müssen nächste Woche damit fertig werden." Du fragst erneut: "Wozu?" Sie erwidert: "Weil nächste Woche die Messe ist?" "Wozu ist die Messe?", fragst du. "Dort wollen wir beide gemeinsam neue Kund:innen gewinnen." Dadurch, dass du mehrmals nach dem Wozu gefragt hast, ist klar geworden, was der Hintergrund der Anfrage ist. Dir ist auch klar geworden, was der Nutzen ist und wie wichtig das ist. Gegebenenfalls werden Alternativen sichtbar, die auch möglich sind, um das Wozu zu erreichen. Alternativen, die gegebenenfalls sogar nicht nur für dich passender, günstiger oder durchführbarer sind.

## Schritt 2: Stelle sicher, dass du Wer?, Was? und Wozu? richtig verstanden hast

Du weißt nun, wer etwas von dir möchte, was die konkrete Aufgabe ist und wozu diese dient. Damit du ganz sicher bist und überprüfen kannst, ob du es auch so verstanden hast, wie dein Gegenüber es wollte, hilft es, diese drei Punkte noch einmal zusammenzufassen. Paraphrasiere das Gehörte und spiegle es deinem Gegenüber zurück. Auf diese Weise gibst du ihm die Möglichkeit zur Korrektur und beide Seiten können sich sicher sein, dass sie sich gegenseitig richtig verstanden haben.

## Schritt 3: Sei dir im Klaren, was du willst und wozu

Diesem wichtigen Schritt wird oft nicht genügend Zeit eingeräumt, was zu einer vorschnellen Entscheidung führen kann, indem man fälschlicherweise zusagt oder ablehnt. Er funktioniert ähnlich wie Schritt 1. Hier beziehst du die Fragen Was? und Wozu? allerdings auf dich selbst:

- Was passt zu meinen Aufgaben, zu meinen Kompetenzen?
- Was passt zu meinem Wozu? Das bedeutet, dass du dich fragst, was derzeit deine Aufgabe ist und wozu du sie machst. Was ist dein kurzfristiges, mittelfristiges, langfristiges Ziel? Was ist das gemeinsame Ziel des Teams? Passt das dazu?
- Bin ich der:die Richtige für die Aufgabe oder ist jemand anderes besser geeignet?

Manchmal wissen wir nicht auf Anhieb, was wir wollen, da wir so viel anderes zu erledigen haben. Aber nur so kannst du entscheiden, ob du die an dich herangetragene Aufgabe annehmen oder ablehnen solltest. Deswegen ist es wichtig sich die Zeit zu nehmen, um zu verstehen, was man wirklich will. Frage dich ganz konkret: "Passt die Aufgabe wirklich zu dem, wofür ich da bin, zu meinem Aufgabenbereich, zu meinen Zielen? Wofür schlägt mein Herz in der Sache?"

Kläre dann, ob die Erkenntnisse aus Schritt 1 und 3 zusammenpassen. Das bedeutet, dass du prüfst, ob der an dich herangetragene Wunsch zu deinem Wozu passt. Passen diese beiden Teile zusammen, dann sage unbedingt Ja! Passen vielleicht nur Teile zusammen, dann stimme teilweise zu. Es kann auch

sein, dass du das Was ablehnen musst, aber das Wozu der Aufgabe zu deinem persönlichen Wozu passt. In diesem Fall kannst du eventuell zu dem Wozu eine Alternative anbieten.

## Schritt 4: Formuliere dein Nein

Wenn die Erkenntnisse aus Schritt 3 und die an dich herangetragene Anforderung nicht zusammenpassen, solltest du dein Nein formulieren. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie du vorgehen kannst. Hilfreich ist hier, dass du deine Antwort mit ehrlicher Wertschätzung beginnst. Wenn dein Gegenüber merkt, dass du verstanden hast, was es von dir will und das auch wertschätzt, ist das wesentliche Bedürfnis des Verstandenwerdens schon erfüllt. Das erhöht die Bereitschaft, das Nein zu akzeptieren.

Nachdem du deine Wertschätzung ausgedrückt hast, begründest du dein Nein. Überlege anhand der folgenden Fragen, welcher Grund zutrifft:

1. Ist die Anforderung wirklich wertvoll genug?
2. Ist für das Thema ausreichend Budget und Kapazität verfügbar?
3. Muss die Anfrage sofort erledigt werden?
4. Hat die Anforderung Auswirkungen auf andere Aufgaben oder Personen?
5. Beeinträchtigt die Anfrage die Qualität des Produkts?

Im nachfolgenden Kapitel "5 Ideen, wie du dein Nein formulieren kannst" erhältst du konkrete Formulierungsvorschläge zu den fünf Gründen.

## Schritt 5: Stelle sicher, dass dein Nein angekommen ist

Auch wenn du denkst, dass du dein Nein klar formuliert hast, heißt das noch nicht, dass es bei deinem Gegenüber auch so angekommen ist. Die folgenden drei Tipps helfen dir dabei.

### Ein klares Nein ist besser als ein vages Nein

Je vager dein Nein ist, desto eher versteht dein Gegenüber ein Jein und kommt dann doch wieder auf dich zurück. Um das zu umgehen, ist es wichtig, das Nein direkt klar auszusprechen. Du solltest es möglichst schon zu Beginn deiner Antwort nennen und erst danach weitere Erklärungen oder Begründungen aufführen. Auch wenn es vielleicht unangenehm ist oder du Angst vor Konsequenzen hast, ist es besser zu sagen: "Ich muss/will das ablehnen, ich kann nicht zustimmen." Wenn du vage formulierst, dann verschiebst du dieses schwierige Gespräch nur, weil du und dein Gegenüber aus diesem mit unterschiedlichen Vorstellungen herausgehen. Du denkst, ich habe abgelehnt, die andere Person denkt, der:die hat doch so halb zugesagt, oder zumindest nicht konkret abgelehnt.

## Hat mein Gegenüber das Nein verstanden?

Du kannst ganz einfach sicherstellen, ob dein Gegenüber dein Nein verstanden hat, indem du ihn oder sie bittest, das Besprochene noch einmal zu wiederholen: "Mir würde total helfen, wenn du nochmal wiederholst, was gerade bei dir angekommen ist." Auf diese Weise kannst du eventuell noch einmal nachschärfen, wo du zu vage warst und dir sicher sein, dass ihr beide mit dem gleichen Ergebnis aus dem Gespräch herausgeht.

Es hilft zudem nach dem Nein das Gespräch zügig zu beenden. Einige Menschen neigen dazu das Nein nicht annehmen zu wollen und beginnen dann das Gespräch in die Länge zu ziehen, in der Hoffnung, dich doch noch umzustimmen. Steht der:die Kolleg:in bei dir am Schreibtisch, kannst du das Gespräch nach deinem Nein beenden, indem du aufstehst, dich in Bewegung setzt und ihn:sie z.B. zu seinem:iherem eigenen Schreibtisch zurückbegleitest oder dich auf den Weg zur Kaffeemaschine machst.

## Das Nein verschieben

Manchmal ist es nicht möglich, sofort eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall ist es hilfreich, dass du dir die Zeit nimmst, um über deine Antwort nachzudenken und keine voreiligen Entscheidungen triffst. In diesem Fall kannst du das Nein ganz einfach verschieben: "Ich bin noch unsicher und möchte jetzt keine Entscheidung treffen. Ist es für dich in Ordnung, wenn du nächste Woche nochmal auf mich zukommst?" Auf diese Weise hast du deine Antwort verschoben und hältst gleichzeitig die Aktion auf Seiten der Person, die etwas von dir möchte.

# 5 Ideen, wie du dein Nein formulieren kannst

Dein Nein richtig zu formulieren sorgt dafür, dass es bei deinem Gegenüber ankommt und negative Konsequenzen vermieden werden. Dabei ist es hilfreich, dass du mit Wertschätzung startest. Das könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

- "Ja, das stimmt! Und gleichzeitig ..."
- "Das ist eine wirklich gute Idee. Derzeitig ist es so ..."
- "Ich verstehe was du meinst, Dir geht es hier um [...]. Und ..."
- "Ich verstehe, dass dir [...] wichtig ist. Und gleichzeitig ..."
- "Wenn ich dir zuhöre, höre ich [...]. Beim Abwägen mit [...] ist es so, dass ..."

## Ist die Anforderung wertvoll genug?

Oft kann es vorkommen, dass ein Mitglied deines Teams oder die Projektleitung dich bittet, etwas zu erledigen. Das kann z.B. eine Kundenanforderung, ein gewünschtes Ergebnis, ein Arbeitsauftrag, Anforderungen, ein angefragtes Feature, eine Aufgabenstellung, Aufträge, eine Problemstellung, ein Thema oder eine Aufgabe vom Chef sein. Die Aufgabe ist aber gerade vergleichsweise unwichtig. Folgende Beispielsätze kannst du verwenden, um ein Nein zu formulieren:



- "Ich kann sehen, dass dir das wichtig ist. Gleichzeitig ist diese Anforderung im Vergleich zu anderen Anforderungen im Moment nicht wichtig genug. Das werden wir daher jetzt nicht machen."
- "Nein, das ist nicht möglich. Diese Aufgabe zählt nicht auf unsere derzeitigen Ziele ein."
- "Nein, bei den derzeitigen Marktbedingungen können wir darauf nicht eingehen."
- "Ich verstehe, dass das wichtig für dich ist. Wenn wir dieses Feature bauen würden, würde das ein Nachteil für viele unserer Kund:innen darstellen. Daher können wir das nicht machen."
- "Das klingt nach einer vielversprechenden Idee in der Zukunft. Derzeit fokussieren wir uns auf [...]. Da deine Idee darauf nicht einzahlt, können wir sie jetzt nicht berücksichtigen."
- "Das hört sich nach einer vielversprechenden Idee an. Im Moment haben wir dazu noch keine Daten, die diese Idee verifizieren können. Kannst du uns diese Daten zur Verfügung stellen, sodass wir diese Idee vorab validieren können?"

### Ist für das Thema Budget und Kapazität verfügbar?

Du kannst ein Thema auch mit dem Hinweis auf fehlendes Budget oder Kapazität absagen. So kannst Du z.B. folgendermaßen Nein sagen:

- "Ich verstehe, dass das wichtig ist. Wenn ich das wirklich machen soll, dann muss etwas anderes weichen, um Platz zu schaffen. Bitte sprich darüber zuerst mit unserem Projektleiter Stefan."
- "Das ist eine interessante Idee. Leider haben wir dafür im Moment keine Kapazität im Team."
- "Ich kann mir vorstellen, dass diese Idee Vorteile in deinem Bereich bringt. Die dadurch entstehenden Kosten stehen nicht im Verhältnis zu dem entstehenden Nutzen für (X). Darum können wir dieses Feature nicht umsetzen."
- "Wenn wir das machen würden, hätten wir hohe Kosten im manuellen Betrieb der Lösung. Das können wir daher nicht machen."
- "Wenn ich dich richtig verstehe, dann fragst du nach [...]. Wieviel Budget hast du dafür zur Verfügung?"

### Muss die Anfrage sofort erledigt werden?

Nicht jedes Thema, das an dich herangetragen wird, ist zeitkritisch. Für solche Fälle gibt es viele Möglichkeiten, Nein zu sagen:

- "Das klingt nach einer sehr interessanten Idee. Bevor wir das machen, müssen wir zunächst das derzeitige Featureset am Markt ausrollen, um das eingesetzte Budget zu rechtfertigen. Im Moment haben wir dafür keine Zeit."
- "Das verstehe ich. Und bei dem bevorstehenden Release von [...] haben wir im Moment für nichts anderes Zeit. Das können wir daher nicht machen."
- "Ich denke, das ist eine gute Idee. Wenn wir das jetzt machen würden, würde das allerdings den Fokus des Teams total von [...] ablenken. Das ist daher jetzt nicht möglich."

## Hat die Anforderung Auswirkung auf andere?

Sollte etwas Auswirkungen auf das Team oder Kund:innen haben, dann ist es ratsam, dieses mit den betreffenden Parteien zu besprechen. Auf dieser Grundlage kannst du folgende Formulierungsmöglichkeiten nutzen, um Nein zu sagen:

- "Ich verstehe, dass das wichtig ist. Das hat erhebliche Konsequenzen auf unseren Build-Prozess. Bevor ich hier etwas tun kann, sollten alle aus dem Team über [...] sprechen."
- "Wenn ich dich richtig verstehe, willst du [...]. Das hat Auswirkungen auf die Schnittstelle [...] des Partners [...]. Für uns ist das vertraglich derzeit nicht möglich. Daher können wir das nicht machen."
- "Das ist ein politisch heikles Thema. Darf ich dich bitten, das im nächsten Projektmeeting/Weekly/Statusreporting/Sprint Review anzusprechen? Ich bin neugierig darauf, was die anderen Stakeholder:innen dazu sagen."
- "Ich sehe, was du meinst. Und gleichzeitig hat diese Anforderung erhebliche Auswirkungen auf Anforderungen anderer Kund:innen. Daher können wir das nicht machen."
- "Ich sehe ein, dass das wertvoll ist. Kannst du diesen Punkt in das nächste Projektmeeting/Abstimmungsmeeting/Refinement-Meeting mitnehmen, damit wir da die Aspekte des gesamten Teams hören?"

## Beeinträchtigt die Anfrage die Qualität?

Manchmal kann es vorkommen, dass ein Arbeitsauftrag die Qualität z.B. der herausgearbeiteten Lösung mindert. Gerade dann ist es wichtig, Nein zu sagen. Die Beispielsätze zeigen, wie so ein Nein aussehen kann:

- "Ich verstehe, warum das dir wichtig ist. Gleichzeitig würde das die Qualität unserer Lösung massiv beeinträchtigen. Das können wir nicht machen."
- "Wenn ich dich richtig verstehe, dann fragst du nach [...]. Wenn wir das jetzt noch reinpressen, riskieren wir damit einen Haufen technischer Schulden, die uns später erheblich behindern werden. Das ist keine Option."
- "Ich höre, was du sagst. Das, was du willst, entspricht nicht unserer Definition of Done. Das würde unsere Qualität kompromittieren und ist daher nicht möglich."
- "Das hat erhebliche Auswirkungen auf die architektonische Qualität unserer Lösung. Wir wollen die Lieferfähigkeit unserer Architektur nicht kompromittieren. Daher müssen wir das ablehnen."

Für weitere Beispiele, wie Du freundlich und direkt ablehnen kannst, siehe auch "Master the Art of No: Effective Stakeholder Management for Product Owners & Product Managers" von Robbin Schuurman und Willem Vermaak (die genaue Angabe finden Sie im Literaturverzeichnis).

## Fazit

Nein sagen ist nicht einfach. Denk daran, dass jedes Nein und jedes Ja Konsequenzen hat. Um also einer Anfrage nicht voreilig zuzustimmen und nachher unter den Konsequenzen zu leiden, hilft es, in der



Lage zu sein direkt abzulehnen. Nur so gelingt es dir zu den Dingen, die dir wichtig sind, bewusst und frei Ja zu sagen. Ein Nein ist also immer auch ein Ja zu etwas dir Wichtigerem. Unbedingt Ja sagen solltest du daher zum Ausprobieren, wie man freundlich und direkt ablehnt. Gutes Gelingen!

Erfahre mehr zum Thema Nein sagen auf der Website des Autors:

<https://www.marckkaufmann.com/pm/nein-sagen>

## Literatur

- Schuurman, Robbin; Vermaak, Willem: Master the Art of No: Effective Stakeholder Management for Product Owners & Product Managers, 2020
- Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al: Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High, McGraw-Hill Professional 2011

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[➤ zum Artikel](#)