

Kommunikation

Drei Strategien, um Sackgassen zu vermeiden

## "Nein" sagen und dennoch im Gespräch bleiben

Als Projektleiter geraten wir immer wieder in die Situation, Nein sagen zu müssen. Schließlich haben wir ein Projektziel vor Augen, das wir erreichen wollen und dem wir vieles unterordnen müssen. Auch haben wir eigene Wünsche und Bedürfnisse, die sich nicht immer mit den Wünschen und Erwartungen unserer Umwelt decken. Und schließlich kommt es vor, dass wir mit gegenläufigen Erwartungen konfrontiert werden.

### Warum es uns schwer fällt, Nein zu sagen

Schwierigkeiten beim Nein-Sagen resultieren häufig aus unseren eigenen negativen Erfahrungen mit Ablehnung (wie Sie darauf konstruktiv reagieren, beschreibe ich in meinem Beitrag "[Analytisch statt emotional: So gehen Sie mit einem "Nein" um](#)", Projekt Magazin 14/2017). Dazu kommt meist noch Empathie für unser Gegenüber und Verständnis für seine Anliegen. Auf der anderen Seite können und wollen wir es auch nicht immer jedem recht machen.

### Das Praxisbeispiel: Ein Kundenworkshop ohne die wichtigste Ansprechpartnerin?

Andersherum sind auch wir als Projektleiter manchmal dazu gezwungen, ein Nein zu setzen. "Kann ich nächste Woche Montag von zuhause arbeiten?", fragt das Teammitglied Stefanie Brandt ihren Projektleiter Martin Keller. Sie sieht ihn dabei hoffnungsvoll an. Martin Keller fühlt gleich ein Bauchgrummeln: Am dem Tag reisen zwei Vertreter aus dem Fachbereich des Kunden zu einem zweitägigen Workshop an. Die Kollegin kennt die Besucher und deren Anforderungen am besten, da sie als einzige sämtliche bisherigen Workshops mitgemacht hat. Sie sollte unbedingt dabei sein.

Auf der anderen Seite hat Herr Keller seiner Mitarbeiterin wegen des vorangegangenen Workshops mit diesem Kunden den Urlaub gekürzt. Sie hat das klaglos und professionell akzeptiert – und ist genau deswegen nun Expertin bei diesem Kunden. Würde er Ihren Wunsch abschlagen, käme es einer Bestrafung für ihren vorigen Einsatz gleich.

### "Das ist mir eigentlich nicht so recht, ..."

Dennoch bleibt er zunächst hart: "Das ist mir eigentlich nicht so recht, denn wir haben doch den Fachbereich unseres Kunden im Haus.". "Die Kita hat geschlossen und mein Mann ist auf Geschäftsreise, daher wäre es wichtig, dass ich mich um Maxi kümmern kann.", entgegnet Stefanie Brandt. Herr Keller, der selbst Familienvater und Ehemann einer berufstätigen Frau ist, versteht nun ganz genau, warum seine Mitarbeiterin zuhause bleiben will.

#### Autor



#### Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin  
und Business Coach,  
arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce,  
entwickelt Methoden zur ganzheitlichen  
abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: [htb@troelenberg.com](mailto:htb@troelenberg.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Freundlich "Nein" sagen – so geht's](#)

› [Analytisch statt emotional: So gehen Sie mit einem "Nein" um](#)

› [So überbringen Sie schlechte Nachrichten](#)

#### sowie in den Rubriken:

› [Kommunikation](#)

› [Sozialkompetenz](#)

Aus dieser Mischung von Tatsachen und Gefühlen heraus versucht Herr Keller es mit einer Alternative: "Könntest Du jemanden fragen, ob er auf Deinen Kleinen aufpasst? Einen Bekannten oder Nachbarn vielleicht?" Nein, denn sie ist erst vor kurzem umgezogen. Sie kennt in der neuen Umgebung noch nicht viele Leute. Herr Keller ist sich sicher: "Obwohl die Betreuung für das Kind fehlt, muss ich Frau Brandt ihren Wunsch abschlagen." Wie kommt Herr Keller heil aus diesem Dilemma heraus, ohne die Beziehung zu seiner Mitarbeiterin zu beschädigen? Zunächst bittet er sich Bedenkzeit bis zum nächsten Tag aus.



## Wie sage ich Nein mit Empathie?

Eine erste Antwort liefert das **4-Ohren-Modell von Schulz von Thun**. Dieses Kommunikationsmodell sagt u.a. aus, dass es immer dann problematisch wird, wenn Nachrichten auf dem "Beziehungsohr" gehört werden. Und genau das passiert bei einem Nein besonders häufig, da eine Ablehnung uns als soziale Wesen trifft. Wenn dieser Verständnisweg erst einmal eingeschlagen ist, geht es gar nicht mehr um die konkrete Sache (dargelegt im Sachaspekt), sondern nur um das persönliche Verhältnis derer, die sich unterhalten und was sie übereinander denken.

### Vorsicht Sackgasse!

Es ist besonders schwer, von hier wieder einen Rückweg auf die Sachebene zu finden. Es lohnt sich also darüber nachzudenken, wie wir ein Nein platzieren, ohne dass es sich für unser Gegenüber wie eine Niederlage anfühlt. Drei Gesprächsstrategien stehen zur Verfügung, um ein gutes Nein zu platzieren.

## 1. Zurück auf die Sachebene

Die Strategie "Zurück auf die Sachebene" nutzt in besonderer Weise das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun. Die Grundidee ist, dass Sie mit einleitenden Sätzen das Beziehungsohr Ihres Gesprächspartners bewusst "verstopfen".

Das gelingt am ehesten mit einer direkten Ankündigung: "Ich sende jetzt auf dem Sach-Kanal". Alternative Formulierungen wären "Es gibt rein sachliche Gründe für die Entscheidung für einen anderen Vorschlag. Die will ich gern erläutern" oder "Neben Ihrem Vorschlag gibt es eine Alternative, für die eine Reihe sachlicher Gründe sprechen."

## Ideale Strategie für rationale Gesprächspartner

Dieser Ansatz eignet sich sehr gut für eher analytisch-rationale Gesprächspartner. In unserem Beispiel hat Herr Keller einen guten sachlichen Grund für sein Nein: Seine Mitarbeiterin Frau Brandt ist diejenige im Team, die den Kunden und seine Anforderungen am besten kennt.

### Anwendung im Beispiel

Frau Brandts Reaktion zeigt, dass das Argument bei ihr wenig verfährt. Das liegt zum einen daran, dass sie ein emotionaler Mensch ist. Zum anderen betrifft ihre Bitte ihr Kind, also etwas, das ihr emotional sehr an Herzen liegt. Würde Herr Keller mit diesem Argument, gesendet auf der Sachebene, die Diskussion beenden, hätte er sicherlich eine ziemlich verärgerte Mitarbeiterin.

## 2. Explizite Empathie

Die "Strategie der expliziten Empathie" dagegen empfiehlt sich besonders bei emotional geprägten Gesprächspartnern. Sie erreichen diese Gesprächspartner besser, indem Sie zunächst explizit wertschätzende Nachrichten auf dem Beziehungskanal senden, beispielsweise: "Ich gehe sehr gern mit Dir aus. Heute allerdings steht mir der Sinn mehr nach zu Hause sein." oder "Sie wissen, wie sehr ich Ihre kreativen Ideen schätze. Ich will Ihnen gern erläutern, was für die Alternative gesprochen hat, zu der wir uns entschieden haben."

Für unser Beispiel verspricht die explizite Empathie zunächst mehr Erfolg in der Gesprächsstrategie, weil Herr Keller so zeigen kann, dass ihm Frau Brandt und die persönliche Beziehung zu ihr wichtig sind. Weil er mit ihr "mitfühlt", macht er sich die Mühe, sich in ihre Situation hineinzusetzen. Dabei berücksichtigt er auch ihren persönlichen Einsatz und drückt seine Wertschätzung und seinen Dank dafür aus.

### Anwendung im Beispiel

Herr Keller könnte Frau Brandt entgegen: "Dass Du Dich in der Vergangenheit sehr engagiert hast für dieses Projekt, ist mir bewusst. Dass du neulich bereit warst, Deinen Urlaub früher zu beenden, um diesen Kunden zu betreuen, rechne ich Dir hoch an. Ich will Dir meine Sicht darlegen."

## Geheuchelte Empathie schadet

Wenn Sie diese Variante der Gesprächsführung nutzen, sollten Sie sehr kritisch mit sich selbst sein. Die einleitende und dadurch betonte Beziehungsbotschaft wirkt nur dann, wenn sie authentisch und damit glaubwürdig ist. Meinen Sie diese Botschaft nicht ehrlich, verpufft sie leider nicht wirkungslos, sondern schädigt die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner sogar. Ihr Gesprächspartner setzt nämlich bewusst oder unbewusst auch seine Empathie ein und bemerkt seine eigenen Gefühle.

### Anwendung im Beispiel

Signalisiert Frau Brandts Wahrnehmung ihr "Diese Aussage ist nicht ehrlich gemeint.", verletzt sie das. Projektleiter Keller hat ihr (teilweise erzwungenes) Engagement für dieses Projekt schon öfter und bei kleineren Problemen gelobt. Dadurch hat er die Wirkung dieses Arguments bereits verbraucht. Es wieder zu nutzen, würde in dieser kritischen

Projektsituation eher Schaden anrichten. Frau Brandts Reaktion fiel dann z.B. so aus: "So gelobt hast Du mich schon öfters – aber wirklich was gebracht hat es mir bisher nicht. Wenn Du mir wirklich dankbar bist, erwarte ich mehr als warme Worte – und zwar, dass Du Dich wirklich für mich einsetzt!"

**!** Der sogenannte Beziehungskanal ist bei dieser Gesprächsvariante besonders weit geöffnet. Überlegen Sie also vorher, was Sie an Ihrem Gesprächspartner wirklich schätzen. Vermeiden Sie Worthülsen und vorgefertigte Standardphrasen. Nur wenn Sie es wirklich ernst meinen, nimmt es ihr Gegenüber auch ernst. Dann allerdings trägt diese Gesprächsstrategie reiche Früchte.

### 3. Das Wunder der Alternative

Glücklicherweise hat Herr Keller sich gegen die explizite Empathie entschieden. Stattdessen vertraut er dem "Wunder der Alternative". Diese Strategie trägt der Tatsache Rechnung, dass die Welt ja häufig nicht schwarz oder weiß ist, sondern viele Graustufen vorhält. Bevor Sie in ein Gespräch dieser Art gehen, in dem Sie Alternativen anbieten wollen, bereiten Sie sich sorgfältig vor.

Lösen Sie sich von der "Alles oder nichts"-Perspektive. Überlegen Sie, ob Teile der Wünsche, die Sie verneinen müssen, sich doch umsetzen lassen. Ist z.B. das Zerlegen des Anliegens in zwei oder mehr Phase möglich? Unter Umständen können Sie auch bereits vereinbarte Leistungen gegen eine besonders wichtige aus dem Zusatzpaket tauschen. Oder der Fachbereich ist bereit, zwei Wochen zusätzliche Zeit für das Projekt zur Verfügung zu stellen.

#### Vieles ist möglich

Bereiten Sie einige Alternativen vor und führen Sie das Gespräch im Bewusstsein, dass vieles möglich ist. Das erfordert Kreativität und Flexibilität, lohnt sich aber. Denn liegt der Fokus im Gespräch erst einmal auf Alternativen und Möglichkeiten, entwickeln Gesprächspartner oft eigene Ideen oder verbessern Ihre Vorschläge. Die Stimmung im Gespräch kann sich mehr in Richtung Kooperation statt Konfrontation entwickeln.

#### Anwendung im Beispiel

Da Herr Keller selbst Kinder hat, kann er sich gut in die Lage seiner Kollegin hineinversetzen. Er hat in seinem Erfahrungsschatz einige Alternativen, die er Frau Brandt vorschlägt: "Eine meiner Bekannten arbeitet als Tagesmutter, sie könnte sich um Maxi kümmern." Dieser Vorschlag ist Frau Brandt sichtlich unangenehm, sie kratzt sich am Hinterkopf und rutscht nervös auf ihrem Stuhl herum. Die Vorstellung, ihr Kind in die Obhut einer Fremden zu geben, ist ihr unangenehm. Martin Keller spürt das.

Auch der Vorschlag, sich in der Kita nach möglichen Alternativen zu erkundigen, findet nicht ihre Zustimmung. Vielleicht sind weitere Eltern, die ihre Kinder in Frau Brandts Kita schicken, in einer ähnlichen Lage, sodass ein Notdienst eingerichtet werden kann? Auch die Idee mit dem privat organisierten Notdienst verwirft er, da auch dies viel Stress für Frau Brandt bedeutet. Herr Keller sucht nach weiteren Möglichkeiten, denn er möchte diese Gelegenheit nutzen, um Frau Brandt seine Wertschätzung auszudrücken. Außerdem braucht er sie im Workshop hochkonzentriert, auf der Agenda stehen ein paar heikle Punkte, bei denen er ihr Verhandlungsgeschick benötigt.

## Fokus auf das Ziel

Sie werden über Ihre Alternativen mit Ihrem Gesprächspartner vermutlich engagiert diskutieren und verhandeln. Er wird Ihnen Vorschläge unterbreiten, die Sie schnell beurteilen müssen. Verlieren Sie auch in der Hitze des Gefechts nie Ihr Ziel aus den Augen, das darin besteht, eine Einigung zu erzielen.

Vergewissern Sie sich daher von Zeit zu Zeit, indem Sie sich Notizen machen und das bisher Gesagte mit eigenen Worten zusammenfassen. Vielleicht bringen Sie die Alternativen auch mit kurzen Stichworten für alle sichtbar auf ein Flipchart oder White Board. Dabei können Sie gleichzeitig überprüfen, wie weit Sie vom Ziel noch entfernt sind und ob ein Kompromiss in Aussicht ist.

**!** Vermeiden Sie Formulierungen, die besagen, dass etwas nicht geht. Bieten Sie dem anderen stattdessen etwas an. Sonst bekommen Konfrontation und ständiger Rechtfertigungsdruck die Oberhand und das Gespräch entgleitet Ihnen (siehe dazu auch den Beitrag: "**Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen!**", Projekt Magazin 04/2014).

## Eine Lösung, mit der alle gut leben können

### Anwendung im Beispiel

Im Laufe des Gesprächs erwähnt Frau Brandt, dass ihr Mann am geplanten Workshoptag gegen Abend von seiner Dienstreise zurückkehrt. Herr Keller greift das auf und macht einen Vorschlag: Wie wäre es, wenn wir den Kunden bitten, den Workshop um einen Tag zu verschieben? Und damit die beiden Kundenvertreter möglichst viel von Dir als ihrer wichtigsten Ansprechpartnerin haben, gehen wir beide mit ihnen am Vorabend zum Essen. Was hältst Du davon? Sie müssen sowieso am Vorabend anreisen, da sie vier Stunden bis zu uns brauchen."

Eine tolle Idee!", entgegnet Frau Brandt. "Aber wie wäre es, wenn wir es für die Kunden noch angenehmer machen, indem wir den Termin nur um einen halben Tag verschieben: Wir würden den Workshop dann zwar Dienstagmittag starten, aber die heiklen Themen für den kommenden Tag lassen, wenn ich wieder da bin. Den ersten Teil können auch Monika oder Patrick leiten, zur Not kann ich sie auch noch einmal briefen."

Das abendliche Treffen mit den Kunden in entspannter Atmosphäre hat dazu beigetragen, mehr Miteinander mit dem Kunden zu entwickeln und das Verhältnis vertieft. Die ersten Früchte können Frau Brandt und Herr Keller gleich am nächsten Tag ernten: Am nächsten Morgen widmet sich der Workshop, unter der Leitung von Frau Brandt, den schwierigen Themen. Dennoch verläuft der Workshop reibungslos, sie finden gute Lösungen mit den Kundenvertretern, die sich offen für Vorschläge zeigen. Letztlich ist Herr Keller froh, diesen Weg gegangen zu sein.

## In festgefahrenen Situationen hilft nur Vertagen

Trotz aller guten Vorbereitung und engagiertem Ringen um Lösungen kann es sein, dass Ihnen Ihr Gesprächspartner nicht folgt. Er kann hartnäckig bleiben und keinerlei andere Vorschläge akzeptieren. Oder er stellt immer wieder Fragen, mit denen er Ihre Kompetenz anzweifelt. Hier einige Beispiele aus der Praxis:

- "Wieso fällt Ihnen nichts Vernünftiges ein?"

- "Warum haben Sie nicht schon vor drei Wochen zusätzliches Personal besorgt?"
- "Wieso fällt Ihnen das so schwer, den Projektplan zu überarbeiten?"

Versuchen Sie in so einem Fall, das Gespräch zu vertagen. Vereinbaren Sie eine Bedenkzeit für beide Seiten und verabreden Sie einen verbindlichen Termin, um die Diskussion abzuschließen. Während der Gesprächspause können sich die Gemüter beruhigen und sachbezogene Argumente finden leichter Gehör.

## Fazit

Ein Nein führt häufig zu Kommunikationskonflikten und Missverständnissen, weil es schwierig bis unmöglich ist, eine emotionale Betroffenheit zu vermeiden. Ein Hilfsmittel zur Analyse und Vorbereitung schwieriger Kommunikation ist das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun mit seinen vier Dimensionen einer Nachricht: Sachbotschaft, Selbstkundgabe, Beziehungsbotschaft und Appell.

Müssen Sie ein Nein platzieren, hilft es Ihnen, sich zunächst auf den Zweck ihres Anliegens zu konzentrieren: Fragen Sie sich, warum Sie die Anfrage des anderen ablehnen müssen. Herr Keller z.B. benötigte Frau Brandts Anwesenheit, weil es mit dem Kunden heikle Punkte zu klären gab. Dementsprechend suchte er nach einer Lösung, die das sicherstellte und es gleichzeitig Frau Brandt ermöglichte, auf ihr Kind aufzupassen.

Die gründliche Vorbereitung von Alternativen hilft am besten, um den Kern Ihres Anliegens durchzusetzen und gleichzeitig die Beziehung zum Gesprächspartner zu erhalten. Die Betonung von Sachinformationen und Empathie für die Lage des anderen leisten dabei wertvolle Dienste.

## Literatur

- Kotsou, Ilios: Emotionale Intelligenz, Trinity Verlag, 2. Auflage, 2012
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation; Rowohlt Taschenbuch Verlag, 48. Auflage, 2010
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung: Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe 2016

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.