

campus

**NEIN
SAGEN**

William Ury

**UND
TROTZDEM
ERFOLGREICH
VERHANDELN**

Vom Autor des HARVARD-KONZEPTS

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	9
Vorwort des Autors zur deutschen Ausgabe	11
Vorwort des Autors: Das Nein im Verhandlungsprozess . . .	13
Einleitung: Das große Geschenk des Neins	21
Phase 1: Das positive Nein vorbereiten	39
1. Enthüllen Sie Ihr Ja	41
2. Verleihen Sie Ihrem Nein Macht	67
3. Respekt als Schlüssel zum Ja	91
Phase 2: Das positive Nein übermitteln	115
4. Artikulieren Sie Ihr Ja	117
5. Bekräftigen Sie Ihr Nein	142
6. Schlagen Sie ein Ja vor	166
Phase 3: Das positive Nein durchziehen	185
7. Bleiben Sie Ihrem Ja treu	187
8. Unterstreichen Sie Ihr Nein	210
9. Handeln Sie ein Ja aus	234
Fazit: Die Vereinigung von Ja und Nein	255
Anhang	
Danksagung	265
Anmerkungen	269

Über den Autor	278
Register	280

Einleitung: Das große Geschenk des Neins

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 Lauf eines ganz normalen Durchschnittstages 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 fertig zu

stellen. 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 können Sie 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 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 die Bitte abzuschlagen. 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 Hungers sterben, während in den Lagerhäusern die Lebensmittel verfaulen, und von gefährlichen Diktatoren, die Massenvernichtungswaffen 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.

Kommt Ihnen eine der Situationen bekannt vor?

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 intensiv zu bereisen. Ich besuchte Hunderte von Arbeitsplätzen, erlebte Familien in Dutzenden von unterschiedlichen Gesellschaften und sprach mit vielen Tausend Menschen. Wo man auch hinsieht: Die Leute stehen immer stärker unter Stress und Druck. Ich traf vollkommen ausgebrannte Manager und Angestellte. Ich erlebte, wie insbesondere berufstätige Frauen versuchen, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen. Ich sah 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 schnelllebiger 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 aufrechtzuerhalten 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 Neinsagens, 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 drei Verhaltensstrategien, die ich in den folgenden drei Unterkapiteln erläutern möchte.

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, schilderte 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 Zorn verwandeln und sich 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 verkaufen konnte. Für den Staat waren 50 Millionen Dollar durchaus angemessen, denn eine Neuerhebung der Daten hätte ihn mehr gekostet – und abgesehen davon hatte man auch gar nicht so viel Zeit zur Verfügung. Eigentlich hätte eine Einigung also in beidseitigem Interesse gelegen. Doch der Zorn beider Parteien 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 100 000 Dollar für 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 kommen mindestens genauso viele daher, dass wir auf unangemessene Weise Nein sagen, wie es die Regierungsbeamten und die Vertreter der Computerfirma taten. Wir leben in einer Welt, in der Konflikte allgegenwärtig sind – zu Hause, am Arbeitsplatz und 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, jene große Bedrohung der heutigen Zeit, 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 Ehepartner 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 Angriffs 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 schadete nicht nur dem Ruf der Firma und reduzierte ihre Kreditwürdigkeit, sondern führte auch dazu, dass der Geschäftsführer, der Leiter der Forschungsabteilung und der Finanzchef ihren Job verloren.

Der Grund für diese Entwicklung lag darin, dass der Geschäftsführer pro gefördertem Barrel Öl ein Barrel Ölreserve prognostizieren ließ – und niemand den Mut hatte, zu dieser Bewertung Nein zu sagen, obwohl es eindeutige Hinweise darauf gab, dass sie nicht den Tatsachen entsprach. Shells Leiter der Forschungsabteilung versuchte, Alarm zu schlagen, wurde vom Geschäftsführer aber unter Druck gesetzt, sodass er seine offizielle Stellungnahme anpasste, obwohl er sich insgeheim empörte. Ein Jahr später lief das Fass über,

als der Geschäftsführer ihm eine negative Bewertung ausstellte. Durch eine hitzige E-Mail, die an die Öffentlichkeit geriet, ging er zum Gegenangriff über: »Mich machen diese Lügen über das Ausmaß unserer Ölreserven und die daraus resultierende ständige Herabstufung unserer Angaben ganz krank, denn die Deklaration ist viel zu aggressiv und optimistisch.«

Während der Geschäftsführer sich auf Angriff spezialisierte, und der Leiter der Forschungsabteilung zwischen Anpassung und Angriff schwankte, verlegte sich der Finanzchef auf ausweichendes Verhalten. Er hoffte, dass das Problem schon irgendwie verschwinden würde. Aber das geschah nicht, und so endete die Geschichte in einem riesigen Skandal, der schlimme Konsequenzen für alle Beteiligten hatte.

Der Ausweg: Ein positives Nein

Glücklicherweise gibt es einen Ausweg aus dieser Falle. Dazu müssen Sie sich von der allgemeinen Annahme lösen, dass Sie nur zwei Möglichkeiten haben: *entweder* Macht einzusetzen, um zu bekommen, was Sie wollen (auf Kosten der persönlichen Beziehung), *oder* die Beziehung zu pflegen (auf Kosten der Macht). Sie können *beides* gleichzeitig tun: Verwickeln Sie Ihr Gegenüber in eine konstruktive und respektvolle Konfrontation.

Genau das tat ein Mann, den ich John nenne. Er sah sich gezwungen, sich seinem dominanten Vater entgegenzustellen, der gleichzeitig sein Arbeitgeber war. John arbeitete im Familienunternehmen. Er machte viele Überstunden, die ihn von Frau und Kindern fern hielten – sogar im Urlaub. Obwohl John erheblich mehr arbeitete und mehr Verantwortung hatte als seine Kollegen – hierbei handelte es sich um seine drei Schwager –, bezahlte sein Vater jedem das gleiche Gehalt. Sein Vater erklärte, dass er niemanden bevorzugen wolle. John hatte Angst vor einer Auseinandersetzung und beklagte sich

nie, obwohl er wegen seiner Überlastung und der ungerechten Behandlung vor Wut schäumte. Schließlich wurde ihm klar, dass sich etwas verändern musste. So nahm er all seinen Mut zusammen und beschloss, für sich selbst einzutreten.

»Bei einer Familienzusammenkunft bat ich Vater um ein Gespräch unter vier Augen. Ich teilte ihm mit, dass ich den kommenden Urlaub mit meiner Familie zusammen verbringen wollte und dass ich keine Überstunden mehr machen würde. Außerdem wies ich ihn darauf hin, dass ich eine angemessene Entlohnung für meine Arbeit erhalten wollte.«

John sprach energisch, aber in respektvollem Ton. Die Antwort des Vaters fiel nicht so aus, wie der Sohn es befürchtet hatte: »Vater nahm es besser auf, als ich erwartet hatte. Ich hatte ja auch nicht versucht, ihm eins auszuwischen, sondern ich wollte einfach nur auf eigenen Beinen stehen, ohne ihm auf die Zehen zu treten – zumindest solange ich es vermeiden konnte. Vielleicht spürte er das: Er erklärte sich mit der Vermeidung von Überstunden einverstanden und kündigte an, zu einem anderen Zeitpunkt mit mir über die finanzielle Vergütung zu sprechen. Ich spürte, dass er einerseits zwar wütend, gleichzeitig aber auch stolz war.«

Vorher war John davon ausgegangen, dass er nur zwischen zwei Alternativen wählen konnte: *Entweder* er übte seine Macht aus *oder* er konzentrierte sich auf die Beziehung. Er fürchtete die Missbilligung seines Vaters und so hielt er seine Macht zurück – jahrelang. Er passte sich an und reagierte ausweichend. Als er Nein zu seinem Vater sagte, lernte er, dass es möglich war, seine Macht zu nutzen *und* gleichzeitig die Beziehung zu erhalten. Das ist das Kernstück eines positiven Neins.

■ Ein positives Nein ist ein »Ja! Nein. Ja?«

Im Gegensatz zu einem normalen Nein, das mit Nein anfängt und mit Nein aufhört, beginnt und endet ein positives Nein mit Ja.

Nein zu sagen bedeutet zuallererst einmal zu sich selbst Ja zu sagen und das zu schützen oder zu bewahren, was einem wichtig ist. John beschrieb seine Hauptmotivation folgendermaßen: »Ich wollte keine bestimmte Antwort erzielen, obwohl mir natürlich immer noch wichtig war, was mein Vater von mir hielt. Ich sagte Nein, weil ich dachte: Wenn du dich jetzt nicht zur Wehr setzt, verlierst du jede Selbstachtung!« Sein Eröffnungs-*Ja* brachte John seinem Vater gegenüber folgendermaßen zum Ausdruck: »Meine Familie braucht mich, Vater, und ich möchte den nächsten Urlaub mit ihr zusammen verbringen!«

Dann manifestierte John seinen Standpunkt mit einem sachlichen *Nein* und setzte eine klare Grenze: »Ich arbeite nicht mehr an den Wochenenden und im Urlaub.«

Und er endete mit einem *Ja?* – einer Einladung an seinen Gesprächspartner, eine Einigung zu erzielen, die seine Bedürfnisse respektierte. »Ich schlage vor, dass wir eine neue Vereinbarung treffen, damit sämtliche anfallenden Aufgaben im Büro rechtzeitig erledigt werden, ich aber trotzdem die für mich notwendige Zeit mit meiner Familie verbringen kann.«

Ein positives Nein ist also ein *Ja! Nein. Ja?* Das erste Ja bezieht sich auf Ihre persönlichen *Interessen*, das Nein bringt Ihre *Macht* zum Ausdruck und das zweite Ja fördert Ihre *Beziehung*. Ein positives Nein sorgt mithin für den Ausgleich zwischen Macht und Beziehung im Dienste Ihrer Interessen.

Achten Sie auf den Unterschied zwischen dem ersten und dem zweiten Ja. Das erste Ja konzentriert sich auf Ihr *Inneres*, auf Ihr persönliches Empfinden – es ist eine Bestätigung Ihrer Interessen. Das zweite Ja konzentriert sich auf das *Äußere* – es ist eine Einladung an Ihren Gesprächspartner, gemeinsam eine Einigung zu erzielen, die diese Interessen befriedigt.

Der Schlüssel zu einem positiven Nein liegt im Respekt. Es unterscheidet sich von der Anpassungsstrategie durch den Respekt, den man sich selbst und den eigenen Prioritäten entgegenbringt. Von der Angriffsstrategie unterscheidet es sich dadurch, dass man auch sein

Gegenüber respektiert, obwohl man zu seinen Forderungen oder seinem Verhalten Nein sagt. Das positive Nein ist deshalb so wirkungsvoll, weil man – wie John es formuliert – auf eigenen Beinen steht, ohne dem anderen auf die Zehen zu treten.

Ein positives Nein lässt sich am besten mit dem Bild des Baumes vergleichen. Der Stamm ist wie Ihr Nein – aufrecht und stark. Aber genau wie der Stamm nur der mittlere Teil eines Baumes ist, so ist Ihr Nein nur die Mitte eines positiven Neins. Die Wurzeln, aus denen der Stamm entspringt, sind Ihr erstes Ja – ein Ja zu Ihren eigentlichen, tieferen Interessen, die Ihre Person ausmachen und Sie tragen. Die Zweige und Blätter, die aus dem Stamm wachsen, entsprechen Ihrem zweiten Ja – einem Ja, das sich einer möglichen Einigung oder Beziehung entgegenstreckt. Die Frucht ist das positive Ergebnis, das Sie anstreben. Wenn wir für uns selbst eintreten, können wir von Bäumen eine Menge lernen. Aufrecht stehen sie da, die Wurzeln tief ins Erdreich versenkt, während ihre Zweige zum Himmel emporwachsen. Der Dichter William Butler Yeats bezeichnete den Kastanienbaum einst als »great rooted blossomer«, was so viel heißt wie »großer, verwurzelter Blühender«. Und genau das ist ein positives Nein – ein *starkes*, baumstammähnliches Nein, das in einem *tieferen* Ja verwurzelt ist und zu einem *weiten* Ja erblüht.

