



Sag doch einfach mal Nö!

Sabine Wojcieszak, getNext IT

Wer kennt das nicht? Immer wieder gibt es Situationen, in denen wir eigentlich „Nein“ sagen möchten. Doch was passiert? Wir sagen „Ja“ und wissen schon in dem Moment, dass das ein Fehler war. Besonders im beruflichen Umfeld gilt das „Nein“ häufig als unprofessionell und wird als Verweigerungshaltung gesehen. Doch ist das wirklich so oder sind wir alle es uns selbst, unserem Team, dem Unternehmen, der Qualität und auch dem Kunden schuldig, zum richtigen Zeitpunkt einfach auch mal „Nein“ zu sagen?

Ein x-beliebiger Vormittag an einem x-beliebigen Tag in einem x-beliebigen Unternehmen irgendwo auf der Welt: Claudia (Peter, Stefanie oder eine andere x-beliebige Person) sitzt an ihrem Schreibtisch und ist vertieft in ihre Arbeit. Der Chef kommt zu ihr und sagt: „Claudia, du musst mir helfen. Ich habe morgen früh um 9 Uhr ein Meeting mit einem Kunden. Kannst du dir bitte mal schnell die Anforderungen hier anschauen und mir sagen, wie lange ihr dafür braucht? Den Auftrag wollen wir ganz unbürokratisch morgen unter Dach und Fach kriegen. Ist auch nicht so viel, was da drinsteht. Außerdem kennst du dich ja super damit aus – genau dein Thema! Ich habe das Dokument mit dir geteilt.“ Einen kurzen Moment lang zögert Claudia, da der Realist ihres inneren Teams laut schreit: „Du musst Nein sagen! Du hast so viel Arbeit auf dem Tisch, die fertig werden muss, damit das Team den Termin halten kann. Martin braucht deine Ergebnisse, um weitermachen zu können!“ Doch dann überlegt Claudia kurz und hört sich Ja sagen. Ihr Chef ist zufrieden, bedankt sich höflich und geht. Und er lässt eine umgehend gestresste Claudia zurück, die weiß, dass sie genau drei Möglichkeiten hat:

1. Das Team hängen lassen und nicht pünktlich liefern.
2. Den Chef hängen lassen und nicht pünktlich liefern.
3. Den Arbeitstag über das Maß hinaus verlängern und Überstunden machen.

Da Claudia weder Stress mit dem Team noch mit ihrem Chef haben möchte, entscheidet sie sich für Variante 3 – zum fünften Mal in diesem Monat, der noch nicht einmal halb rum ist.

Damit sie sich mit dem Ja besser fühlt, sucht sie sich gute Gründe dafür: „Das ist manchmal einfach so, also muss ich mich auch nicht so anstellen. Was ist schon dabei, Überstunden zu machen. Andere machen das doch auch. Außerdem weiß der Chef dann doch auch, was er an mir hat. Er wird auch schon wissen, warum er zu mir damit kommt – die anderen kriegen das nicht so schnell hin wie ich. Das zahlt sich bestimmt irgendwann einmal aus. Und dann bekomme ich meine Belohnung dafür, dass ich mich immer so reinhänge. Außerdem hat er ja auch gesagt, dass das nicht so viel ist. Ich will ihn ja auch nicht enttäuschen, denn er ist ja echt ein netter Chef. So ist das eben, wenn man ein Profi ist. Und wenn es mal hart auf hart kommt – auf mich werden sie hier nicht verzichten können.“

Zufrieden mit diesen Argumenten und dem dadurch entstandenen Heldengefühl öffnet sie die Datei und muss tief Luft holen: 66 Seiten warten darauf, von ihr gelesen und durchgearbeitet zu werden. Tapfer fängt sie an zu lesen und stellt spätestens auf Seite zehn fest, dass sie viele Fragen hat, ohne deren Klärung eine vernünftige Aussage über eine Umsetzungsdauer nicht einmal annähernd möglich ist. Seufzend macht sie sich auf den Weg zum Büro ihres Chefs, doch der ist schon weg. Feierabend, Zeit mit dem Freund und ausreichend Schlaf – davon kann sie sich verabschieden, Gleiches gilt für eine wirklich fundierte Antwort für ihren Chef.

Das ist erst der Anfang...

Dieses unrealistische Ja von Claudia hat einige Konsequenzen – nicht nur für Claudia selbst. Sie hat nicht ausreichend Zeit, um die offenen Fragen zu klären und eine belastbare Aussage für ihren Chef zu erarbeiten. Ihr Chef wiederum verlässt sich auf sie und nimmt ihre Antwort wahrscheinlich als aussagekräftig hin. Damit geht er in das Gespräch mit dem Kunden, aus dem er sich unbürokratisch

einen Auftrag erhofft. Kommt es dann tatsächlich zu dem Auftrag, sieht sich das Team unter Umständen mit einer Aufwandsschätzung konfrontiert, die in keiner Weise die Realität darstellt. Das Projekt enthält somit schon ein hohes, nicht notwendiges Risiko, bevor es überhaupt gestartet ist. Gleichzeitig steht der Chef mit seinem Wort im Ernstfall beim Kunden schlecht da und verliert das Vertrauen.

Daran, wie diese Schätzung zustande gekommen ist, wird sich später niemand mehr erinnern – außer vielleicht Claudia. Dann sind Schuldzuweisungen wie „Ich hatte ja gar keine Chance. Du hast mich ja dazu gedrängt!“ nicht selten das Ergebnis.

Vielleicht hat Claudia jedoch auch gemerkt, dass sie zu wenig über das Projekt weiß, und einfach noch einen Zeitpuffer auf ihre Schätzung raufgerechnet. Aber ist das Ergebnis dann noch marktfähig? Oder wird der Auftrag wegen der hohen Schätzung dann nicht zustande kommen?

Gleichzeitig gerät Claudia allerdings auch mit der im Team abgestimmten Arbeit unter enormen Druck. Führt sie ihre Aufgaben sorgfältig und mit der entsprechenden Qualität zu Ende? Oder wird sie nachlässig, um den mit Martin abgestimmten Termin halten zu können? Vielleicht wird sie auch einfach nur nachlässig, weil sie müde ist und sich nicht mehr richtig konzentrieren kann. Wie auch immer – eine schlechtere Qualität kann später durchaus zu Nacharbeiten, nicht bestandenen Tests und so weiter führen. Der Termin, den das Team halten soll, ist damit möglicherweise gefährdet oder führt zu Mehrarbeit beim Rest des Teams. Oder Claudia schafft es trotz aller Bemühungen gar nicht erst, Martin die Arbeit entsprechend zu übergeben. Damit reicht sie den Druck sowohl an Martin als auch an den Rest des Teams weiter.

Aber auch Familie und Freunde sind von ihrem sich selbst überschätzenden Ja ebenso betroffen wie Claudia selbst. Jeder Mensch braucht Zeit, sich zu erholen und Kraft zu tanken für neue Aufgaben und Herausforderungen. Auch wenn wir in der IT nicht unbedingt körperlich arbeiten, sondern zu den sogenannten Kopfarbeitern, den kreativen Köpfen, gehören, braucht unser Körper Erholung. Freunde, Familie und Hobbies sind wichtig für uns, um uns zu erholen und zu regenerieren. Wenn dafür keine Zeit mehr bleibt oder auch im privaten Umfeld durch die Arbeitsbelastung Stress entsteht, fehlt dieser Erholungs- und Rückzugsort.

Besonders unser Gehirn benötigt die Auszeit und vor allem den Schlaf. Es arbeitet den ganzen Tag über auf Hochtouren und erlebt einen kontinuierlichen Strom von äußeren Reizen. Nach zirka 16 Stunden ist es Zeit für das menschliche Gehirn zu schlafen. In den verschiedenen Schlafphasen finden unterschiedliche, sehr wichtige Prozesse statt. Zum einen wird im Schlaf das Gehirn aufgeräumt. Es werden wichtige von unwichtigen Informationen getrennt und der Ballast wird sozusagen entsorgt, um Platz für neue Informationen zu schaffen. Da tagsüber durch die stetige Reizüberflutung keine Zeit ist, Informationen „sicher“ im Gehirn abzulegen, werden diese Informationen zunächst einmal „zwischengeparkt“. Im Schlaf dann werden emotionale, prozessuale und erklärende Erinnerungen verarbeitet und abgelegt. Nur dann können wir später wieder auf sie zugreifen und sie nutzen. Gleichzeitig zeigen Forschungsergebnisse, dass sich die Körpertemperatur im Schlaf um bis zu einem Grad absenkt und die Zellabstände im Gehirn sich vergrößern.

Bern. So können Giftstoffproteine besser abtransportiert werden. Derzeit wird vermutet, dass durch diesen regelmäßigen Abtransport von Giftstoffen Krankheiten wie Alzheimer abgewehrt werden können. Gleichzeitig werden aktuell Schlafstörungen und zu wenig Schlaf mit Krankheiten wie Schizophrenie, Angststörungen und anderen psychischen Problemen in Verbindung gebracht. Dies wird stetig weiter erforscht.

Fakt ist jedoch, dass zu wenig Schlaf der Grund dafür ist, dass wir weniger leistungsstark und unkreativer sind. Es kommt zu verlangsamten Reaktionszeiten – und dafür reicht schon eine einzige Nacht mit zu wenig Schlaf aus! Unsere Leistungsfähigkeit am Folgetag ist somit eingeschränkt – Fehler, längere Bearbeitungszeiten und schlechtere Entscheidungen sind daher wahrscheinlich und wirken sich auf die aktuellen Arbeiten aus.

Das heißt also, dass, auch wenn ein Ja nur ein kleines Wort mit zwei Buchstaben ist, dieses mit Bedacht gesprochen werden sollte, denn die möglichen Kosten für ein unbedachtes Ja können enorm sein.

In seinem Buch „The Clean Coder“ widmet Robert C. Martin (Uncle Bob) der Bedeutung, auch mal Nein sagen zu können, ein ganzes Kapitel. Wer sich wirklich professionell verhalten will, ist auch bereit, Nein zu sagen, wenn Nein die richtige Antwort ist. Dafür sind wir die Experten für unsere Arbeit.

Selbst wenn die „Kannst du mal schnell...“-Frage nicht zu Überstunden und Co führt, birgt sie viele Risiken für den späteren Projektverlauf. Und mal ganz ehrlich: Die Frage „Sag mal schnell, was schätzt du, wie lange ihr dafür braucht, nur so über den Daumen gepeilt?“ ist in vielen Unternehmen im Alltag etabliert. Ebenso etabliert ist es, auf diese Frage schnell mit einer Einschätzung zu antworten, obwohl wir noch nicht die Details kennen und uns noch nicht damit auseinandergesetzt haben. Die Antwort, die eine Einschätzung enthält, ist ein implizites Ja, müsste aber eher ein „Nein, das kann ich so nicht beantworten“ sein. Was hier am Anfang eines Projektes leichtfertig als Annahme in den Raum gestellt wird, kann am Ende den Projekterfolg kosten.

Typisch!?

„Typisch Chef!“, lässt sich leicht zu diesem Beispiel sagen. Und ja, selbstverständlich hätte er erst einmal fragen können, ob Claudia überhaupt Zeit dafür hat. Und ja, er hätte vielleicht auch daran denken können, dass das Team einen Termin halten will. Und er hätte selbstverständlich auch wissen müssen, dass eine vernünftige Schätzung eben nicht so „schnell mal nebenbei“ gemacht werden kann. Hätte, hätte...

Er hat diese Fragen jedoch nicht gestellt und lediglich versucht, sein Gespräch für den folgenden Tag vorzubereiten. Vielleicht hat er den Termin tatsächlich sehr kurzfristig mit dem Kunden vereinbart, vielleicht hat er aber auch vergessen, dass er für das Gespräch mit dem Kunden etwas vorbereiten muss. Oder der Chef ist es gewohnt, dass seine Aufgaben immer ganz kurzfristig von Claudia oder ihren Kollegen ohne Murren und Widerspruch erfüllt werden, egal wie hoch der Workload ist. Mit einem Nein von Claudia an der Stelle hätte sich die Gelegenheit zur zielgerichteten Kommunikation eröffnet, um entweder alte Muster zu durchbrechen oder eine bessere Lösung für das Problem zu finden.

Doch ähnliche Situationen finden sich nicht nur in dieser hierarchischen Struktur wieder. Auch zwischen Kollegen wird immer wieder das Ja ausgesprochen, obwohl ein Nein gemeint ist. Und ja, es kann durchaus auch der Eindruck „typisch Frau“ entstehen. Vielleicht ist es auch so, dass Frauen grundsätzlich eher Ja sagen, obwohl sie Nein meinen. Nicht selten haben Frauen das Gefühl, mehr leisten zu müssen als ihre männlichen Kollegen, um dem Chef etwas zu beweisen. In vielen Umgebungen ist das auch der Fall. Dennoch ist es eben nicht „typisch Frau“. Auch Männer finden sich regelmäßig in der Situation wieder, trotz besseren Wissens mit Ja geantwortet zu haben.

Es geht bei dieser Frage weder um Mann oder Frau noch um den Aspekt der Schuld – es geht vielmehr darum, Verantwortung für die eigene Arbeit zu übernehmen! Wer ein Profi sein will, muss für sich realistisch abschätzen können, was machbar ist und was nicht. Wer akzeptiert, dass die Qualität der Arbeit durch noch mehr Arbeitslast leidet, handelt nicht wie ein Profi. Wer trotz besseren Wissens Ja sagt zu Lösungen, die suboptimal sind, verhält sich nicht wie ein Experte.

Verantwortung übernehmen heißt eben nicht, einfach alles zu akzeptieren. Es heißt vielmehr, das zu tun, was gut ist, zum Ziel und zum Erfolg führt. In seinem Buch „The Responsibility Process“ beschreibt Christopher Avery, dass wir erst dann Dinge verändern und verbessern können, wenn wir bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. In unserem Beispiel ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass keine der beiden Arbeiten, die Claudia nun erledigen muss, wirklich nachhaltig erfolgreich sein werden. Sie opfert ihr Commitment mit Martin und dem Team für ihren Wunsch, als Heldin gesehen zu werden und Anerkennung zu bekommen. Dabei nimmt sie auch in Kauf,



Abbildung 1: Der Responsibility Process nach Christopher Avery
(© Christopher Avery)



Abbildung 2: Die Matryoschka als Symbol für das Innere Team (© Sabine Wojcieszak)

dass ihr professionelles Experten-Ich sich von weniger rationalen Gründen ruhigstellen lässt. Doch neben Gründen wie Anerkennung und dem Streben nach Heldentum gibt es auch noch weitere Gründe, die eng miteinander zusammenhängen: fehlender Mut und Angst.

Viele Menschen haben Angst, dass sie nicht respektiert werden, wenn sie Nein sagen. Sie haben Angst davor, andere zu verärgern oder sie vor den Kopf zu stoßen. Ihnen fehlt der Mut, sich für die professionelle Überzeugung stark zu machen, besonders wenn es sich dabei um eine vorgesetzte Person handelt. Solange wir allerdings nicht bereit sind, die Verantwortung voll zu übernehmen, suchen wir nach Erklärungen und Gründen, die uns ein besseres Gefühl geben. Denn eines ist klar: Wenn wir zwar wissen, dass ein Nein richtig wäre, wir aber trotzdem Ja sagen, fühlt sich das nicht gut an. Um dieses negative Gefühl loszuwerden, reagieren Menschen sehr unterschiedlich (siehe Abbildung 1).

In der Phase des Leugnens versuchen wir, einfach darüber hinwegzusehen, dass ein Nein die bessere Antwort wäre. Andere suchen jemanden, den sie dafür beschuldigen können, dass sie selbst das Nein nicht sagen konnten. „Er hat mich überrascht und unter Druck gesetzt. Da konnte ich nicht Nein sagen!“, ist die Entschuldigung, um sich besser zu fühlen. Die Verantwortung liegt somit nicht bei einem selbst, sondern bei anderen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Umstände die Rechtfertigung dafür sind, dass das falsche Ja im Raum steht. „Ich war so in meine Arbeit vertieft, dass ich gar nicht richtig nachdenken konnte.“, ist hier eine mögliche Aussage. Doch das Ergebnis ist ähnlich: Nicht wir haben das fehlende Nein zu verantworten, sondern die äußeren Umstände. Damit haben wir es noch immer nicht in der Hand, etwas zu verändern. Weitere Phasen sind das Schämen – „Es tut mir leid, dass ich Ja gesagt habe, obwohl ich es besser wusste“ – und die Verpflichtung – „Ich muss dann beim nächsten Mal Nein sagen!“. Auch sie führen noch nicht dazu, dass wir Verantwortung für unser Handeln übernehmen. Erst wenn wir erkennen, dass wir es sind, die Ja oder Nein sagen, und wir es damit in der Hand haben, können wir diese Verantwortung übernehmen.

Ja sagen kann jeder!

Um ehrlich zu sein: Es ist nicht immer leicht, Nein zu sagen. Und genau deshalb sind wir gefordert – die Profis. Ja sagen kann jeder – der Profi weiß, wann ein Nein die bessere Aussage ist! Dennoch ist ein Profi eben nicht nur ein Profi, sondern auch ein Mensch, der laut Friedemann Schulz von Thun, einem führenden Kommunikationswissenschaftler und Psychologen, „mehrere Seelen in der Brust“ trägt. Er beschreibt in seinem Buch „Miteinander reden 3 – Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation“ (1998) unter anderem das Beispiel einer fleißigen Studentin, von der sich ein wenig engagierter Kommilitone eine Mitschrift ausborgen will. Ein Teil von ihr möchte Nein sagen, weil sie das Gefühl hat, ausgenutzt zu werden, und sich darüber ärgert. Ein anderer Teil in ihr, der von Kollegialität geprägt ist, sagt, dass man sich gegenseitig helfen muss. Dadurch entsteht in ihr ein Zwiespalt. Von diesen Mitgliedern im Inneren Team gibt es noch mehr (siehe Abbildung 2).

Da kann die ängstliche Seele neben der mutigen Seele, der professionellen und der neugierigen stehen. Die Frage ist immer, welche dieser Persönlichkeiten gerade die stärksten Argumente und die lauteste Stimme hat. Vielleicht bilden sie auch Koalitionen und gewinnen so an Macht. Diese „innere Pluralität“ ist absolut menschlich. Und je nach unserer Fähigkeit, das „innere Betriebsklima“ zu gestalten, kann diese Pluralität wertvoll oder zerstörerisch sein. Wer sich seines Inneren Teams bewusst ist, die einzelnen Mitglieder kennt, kann mit sich in die innere Diskussion einsteigen und so gegebenenfalls wertvolle Hinweise für weitere Entscheidungen identifizieren. Die besondere Kunst liegt darin, diese verschiedenen Stimmen wertzuschätzen und schnell wahrzunehmen, dass sich gerade eine Diskussion in uns anbahnt.

Der Preis des späten Neins

Im beruflichen Alltag haben wir allerdings oft gar nicht die Zeit, lange in eine Diskussion mit unserem Inneren Team einzusteigen. Wir müssen schnell entscheiden. Je länger wir ein Nein hinauszögern, desto schwieriger wird es am Ende, tatsächlich Nein zu sagen. Hinzu kommt, dass ein nicht ausgesprochenes Nein von Gesprächspart-

nern häufig als ein implizites Ja gewertet wird. Verschieben wir also unser Nein, ohne dem anderen genau klar zu machen, was wir benötigen, um eine qualifizierte Aussage treffen zu können, entsteht mehr Druck. Der Gesprächspartner geht davon aus, dass das fehlende Nein ein Ja bedeutet, und plant entsprechend weiter. Kommt dann das Nein zu einem späteren Zeitpunkt, ist der Frust groß: „Aber dann hättest du doch gleich Nein sagen können! Jetzt habe ich schon alles vorbereitet!“, kann eine mögliche Antwort sein. Und was passiert? Schnell meldet sich das schlechte Gewissen – auch ein Teil des Inneren Teams – und wir sitzen wieder in der Zwickmühle und fühlen uns schuldig (Shame-Phase im Responsibility Process in *Abbildung 1*).

Nun kann die Idee sein, statt des Neins mit einem Vielleicht zu antworten. „Ich sehe mal, was ich machen kann“, als gedachte langsame Hinführung zum Nein funktioniert in der Regel nicht. Die anderen verlassen sich darauf, dass das schon klappen wird! Wertvolle Zeit wird auch hier verschwendet. Das Ende ist ebenso unrühmlich und kann geprägt sein von Blame, Shame und Enttäuschung.

Sag, was du wirklich meinst!

„Do or do not. There is no trying!“, sagte einst Yoda in Star Wars. Wenn wir eine Antwort geben, sollten wir uns sicher sein, dass wir auch wirklich das sagen, was wir meinen und auch halten können.

Ein Ja ist ein Commitment und bedeutet nach Roy Osherove: Sagen. Meinen. Machen! Haben wir Zweifel, dass wir dieses Commitment wirklich einhalten können, so sollten wir das entsprechend äußern und nicht einfach nur hoffen. Eine hilfreiche Möglichkeit ist zum Beispiel, ganz klar zu äußern, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um das Commitment einhalten zu können. So hätte Claudia ihrem Chef beispielsweise Folgendes sagen können: „Ich kann morgen mit in deine Besprechung mit dem Kunden kommen und meine Fragen dort stellen. Gerne erkläre ich dann auch, dass wir im Sinne eines erfolgreichen Projektes mehr Informationen benötigen, um eine verlässlichere Schätzung abgeben zu können. Dazu müsstest du allerdings den Termin für unser Projekt um einen Tag verschieben. Dann kann ich mich jetzt in die Unterlagen einlesen, morgen mit dir in das Gespräch kommen und mich danach weiter um unser derzeitiges Projekt kümmern.“

Domenica DeGrandis beschreibt in ihrem Buch „Making Work Visible: Exposing Time Theft to Optimize Work & Flow“, dass die Visualisierung von Aufgaben oft sehr hilfreich sein kann, besonders den Workload sichtbar und für andere nachvollziehbar zu machen. Kanban ist dabei das Mittel ihrer Wahl und hilft dabei, anderen zu zeigen, welche Auswirkungen es auf bereits abgestimmte Arbeiten hat, wenn wir kurzfristig noch weitere Aufgaben annehmen. Gegebenenfalls kann dann eine abgestimmte Priorisierung erfolgen.

Es ist immer hilfreich, ein Nein nicht allein im Raum stehen zu lassen, sondern eine mögliche Lösung mitzuliefern. So ist das Nein zwar zunächst wirklich ein Nein, kann aber immer noch in ein Ja überführt werden. Und genau das ist es, was von Profis erwartet wird: Echte Lösungen schaffen!

Übrigens: Wer Angst hat, seine Karriere durch ein Nein zu gefährden, irrt gewaltig! Karriereberater raten sogar dringend davon ab, immer

nur Ja zu sagen. Die Hoffnung, dass die Ja-Sagerie am Ende die Karriere beflügelt, ist meist vergeblich. Ja-Sager, die dann alles auf sich nehmen, um das Ja auch einigermaßen möglich zu machen, werden häufig übersehen. Wer sich also Gedanken um seine Karriere macht, sollte sich professionell verhalten und damit auch dann einmal Nein sagen, wenn ein Nein angebracht ist – für mehr Zeit, mehr Qualität und weniger Risiko!



Sabine Wojcieszak

getNext IT

sabine@getnext-it.com

Als Enthusiastic Agile und DevOps Enabler bei getNext IT führt Sabine Wojcieszak Projekte für Unternehmen erfolgreich durch. Sie adressiert Themen wie Kommunikation, Führung, Meetings und Innovation und coacht sowohl Teams als auch Führungskräfte. Als Sprecherin ist sie auf internationalen Konferenzen unterwegs und schreibt Artikel für führende Fachmagazine und Blogs. Weiterhin lehrt und motiviert sie an der Fachhochschule internationale Master-Studierende in den Bereichen DevOps, Agiles PM und Open Source. Auf Twitter ist sie unter @SabineBendixen zu finden.