



## Sagen Sie Nein!

In letzter Zeit häufen sich Anfragen von Führungskräften und Mitarbeitern, die offensichtlich heftig überarbeitet sind. Ein Manager klagte: „Ich habe derzeit rund 30 Baustellen, weiß aber genau, dass ich eigentlich nur 20 bewältigen kann – und jede Woche kommt der Chef mit neuen Projekten! Wie soll ich denn das alles schaffen?“

### Der Kapitalismus frisst seine Kinder

Die Kündigungsgorgien der letzten Jahre zeigen Wirkung. In vielen Unternehmen ist die Personaldecke inzwischen so knapp, dass ein Mitarbeiter oder Manager die Arbeit von ehemals zweien bewältigen muss. Viele Firmen scheinen nach dem Galeeren-Prinzip Personalpolitik zu betreiben: Man peitscht die Belegschaft zu Höchstleistungen bis sie tot vom Hocker fällt – dann wirft man sie über Bord. Haben Sie manchmal den Eindruck, auch auf so einer Galeere zu sitzen? Was tun?

### Was tun? Die Holzwege

Rund 80 Prozent der deutschen Beschäftigten fühlen sich zumindest zeitweilig heftig überlastet. Was tun sie dagegen? Sie

- a) jammern den Chef an: „Wie soll ich denn das noch unterbringen? Ich bin doch schon jetzt zu bis zur Halskrause!“ Nützt das was? Mitnichten. Chefs lassen sich von sowas nicht beeindrucken.
- b) jammern Kollegen und die Familie an: „Der Job frisst mich noch auf!“ Erleichtert zwar, aber verhindert nicht die nächste Überlastung.
- c) lassen den Kragen platzen und fauchen den Chef an: „Was soll ich denn noch alles erledigen? Der Tag hat nur 24 Stunden.“ Danach fühlt man sich erst einmal erleichtert – bis der Chef den Mund aufmacht und zurückschlägt.
- d) werden krank. Das ist die psychosomatische Reaktion auf Überlastung.

### Was können Sie schon dagegen tun?

Aber was will man denn sonst machen? Man kann eben nicht Nein sagen, wenn der Chef etwas von einem will. „Ich ruiniere mir doch nicht selbst meine Karriere“, sagen viele. Andere meinen: „Ich will meinen Arbeitsplatz nicht gefährden.“ Dafür ruinieren sie dann die eigene Gesundheit und gefährden ihre Lebensräume. Auch deshalb sagen so viele Menschen derzeit: „Spaß macht die Arbeit keinen mehr.“ Wie kommt der Spaß wieder?

### Achtsamkeit statt Verdrängung

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie bis oben hin zu sind und der Chef mit noch einem Auftrag kommt? Wütend, frustriert, ohnmächtig. Aber was will man schon machen? So ist Business eben. Genau da liegt der Fehler. Belastend wird diese Situation nicht dadurch, dass wir überlastet sind, sondern dass wir unsere Gefühle der Überlastung unter den Teppich kehren. Das nennt man Verdrängung. Diese subjektive Verdrängung – nicht die objektive Überlastung! – ist schuld an Ihren Gefühlen der Überforderung und an psychosomatischen Beschwerden. Daher

lautet mein erster Rat: Wenn der Chef mit noch einer Baustelle kommt, fragen Sie sich sofort: Was löst das bei mir aus? Wie fühle ich mich jetzt? Bleiben Sie bei diesen Empfindungen. Verdrängen Sie sie nicht. Die Wirkung setzt augenblicklich ein: Sie werden sofort spüren, wie sich die Verkrampfung in Körper und Seele löst und wie Ihr Kopf wieder frei wird für konstruktive Lösungen. Frustration und Hilflosigkeit verschwinden, sobald Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf lenken.

### **Bitten Sie sich Bedenkzeit aus**

Fragen Sie den Chef auch, warum und wozu er die neue Aufgabe braucht, die er Ihnen aufdrücken möchte. Das mindert Ihre emotionale Überlastung weiter. Denn dabei erkennen Sie meist, dass der Chef kein übelwollender Sklaventreiber ist, sondern tatsächlich eine im Prinzip gute Sache im Kopf hat. Deshalb sagen Sie ihm: „Hört sich gut an. Ich will mal ausknobeln, wie ich die Aufgabe unterbringen kann. Ich melde mich wieder bei Ihnen.“ Merken Sie was? Kein spontaner Widerspruch à la „Aber wie soll ich das denn noch unterbringen?“. Widerspruch eskaliert die Situation nur unnötig. Auch eine spontane Zusage à la „Ja, mache ich schon irgendwie!“ ist schädlich. Denn sie wird den Chef zu der irrigen Annahme verleiten, dass er Ihnen ruhig mehr delegieren kann, weil sie das alles ja so gut wegstecken.

### **Setzen Sie Ihre Prioritäten neu**

Danach ziehen Sie sich in Ihr stilles Kämmerlein zurück und verkneifen sich den Anfängerfehler, die neue Aufgabe auch noch irgendwie unterkriegen zu wollen. Damit ruinieren Sie sich bloß. Listen Sie vielmehr Ihre aktuelle Workload nach Prioritäten auf. Dann fragen Sie sich: Was davon könnte ich

- ganz streichen?
- delegieren?
- kürzen, abspecken?
- verschieben?
- stillschweigend liegenlassen?
- eigentlich jetzt schon als Beta-Version abgeben?
- in der vorliegenden Fassung abgeben und erst dann nachbessern, wenn der Abnehmer das überhaupt möchte?

### **Es gibt immer was zu kürzen**

Je mehr Aufgaben Sie haben, desto mehr Aufgaben gibt es, die Sie weglassen oder kürzen können. Streichen, delegieren, kürzen, verschieben und geben Sie ab, was nur irgend möglich ist – und erledigen Sie den Rest nicht perfekt, sondern vernünftig. Zugegeben, es kostet am Anfang etwas Überwindung, liebgezwonnene Aufgabe zu streichen oder zu kürzen und Projekte auch mal unperfekt abzugeben. Wenn Sie sich dazu nicht überwinden können, stellen Sie sich die einfache Frage: Worunter leide ich stärker? Unter meiner Überlastung? Oder wenn ich eine Aufgabe auch mal als 80%-Lösung abgebe? Egal wie Ihre Antwort ausfällt, Ihre Überlastung wird spürbar zurückgehen.

### **Reden Sie mit dem Chef**

Wenn Sie neu priorisieren, sollten Sie das stets auch Ihrem Chef mitteilen. Zeigen Sie ihm, welchen Preis er für die zusätzliche Baustelle bezahlen muss. Das ist der Grund, warum viele Chefs ihre Mitarbeiter mit Aufgaben zumüllen: Die Mitarbeiter nennen ihnen nie den Preis dafür. Die Crux ist dabei die Formulie-

rung: „Wenn ich das auch noch mache, dann schaffe ich Projekt X nicht.“ Was sagt darauf der Chef? „Das müssen Sie aber! Sie müssen beide Aufgaben schaffen!“ Warum? Weil der Chef doof ist? Nein, weil die Formulierung falsch war: Sie setzt dem Chef das Messer auf die Brust. Das ist ziemlich gewalttätig.

### **Gewaltfrei mit dem Chef reden**

Wenn Sie dem Chef den Preis für seine Zusatzbaustelle nennen, tun Sie das nach den Grundsätzen der gewaltfreien Kommunikation; zum Beispiel so: „Ich verstehe, dass Ihnen das Projekt wichtig ist. (Diese Parteinahme für den Chef nimmt ihm gleich mal den Wind aus den Segeln und die Lust auf Widerspruch). Ich werde mich auch sofort voll reinhängen und trotzdem versuchen, alle meine anderen Aufgaben zu Ihrer vollsten Zufriedenheit zu erledigen. (Dadurch vermeiden Sie das Messer: Entweder die neue Aufgabe oder die alten!). Ganz wird das nicht funktionieren, weil ich schon jetzt zeitlich sehr angespannt bin. Deshalb würde ich gerne folgende Aufgaben zurückstellen (kürzen, delegieren, streichen).“ Wie reagieren Chefs auf dieses Angebot?

### **Die Reaktion des Chefs**

Konfrontiert man Vorgesetzte mit dem Preis ihrer Wünsche, reagieren sie auf eine von zwei Arten:

- A) Sie machen einen (teilweisen) Rückzieher, weil ihnen jetzt zum ersten Mal jemand sagt, dass ihr Wunsch konkrete Kosten hat: „Was? Sie stellen Projekt X deshalb zurück? Das möchte ich nicht. Greifen wir die Idee wieder auf, wenn Projekt X abgeschlossen ist.“ Oder sie sagen: „Ganz so aufwändig müssen Sie meine Idee nicht behandeln.“
- B) Sie segnen Ihre Neupriorisierung ab: „Wenn es nicht anders geht, dann lassen Sie eben Projekt X weg. Das ist jetzt nicht mehr so wichtig.“

In beiden Fällen gewinnen Sie. Manchmal müssen Sie mit dem Chef etwas verhandeln, wenn er Sie bei Ihren Streichkandidaten herunterhandeln möchte. Aber selbst wenn er das tut, stehen Sie nachher besser da als wenn Sie nicht verhandeln.

### **Wenn das so einfach ist ...**

Wie Sie bemerkt haben, ist es gar nicht so schwierig, dem Chef Nein zu sagen. Warum machen es dann so wenige? Warum sind so viele statt dessen lieber überarbeitet? Weil uns an vielen Stellen des Neinsagens zu oft die Angst packt. Die Angst: „Oje, das kann ich dem Chef doch nicht sagen!“ Schämen Sie sich dieser Angst nicht. Sie ist menschlich. Sie ist normal. Und sie lässt sich ganz leicht überwinden, indem Sie wieder zur Achtsamkeit zurück gehen und sich fragen: „Wie fühle ich mich in der aktuellen Überlastung?“ Entweder kommt dabei heraus, dass

- A) Ihre Überlastung schlimmer ist als Ihre Angst vorm Chef – dann motiviert Sie diese Erkenntnis automatisch zum Gespräch mit dem Chef.
- B) Ihre Überlastung nicht so schlimm ist wie Ihre Angst vor dem Chef – dann können Sie Ihre Überlastung viel entspannter und stressfreier bewältigen. Denn sie ist eindeutiger das kleinere Übel.

Meine Erfahrung aus Coaching und Training: Meistens tendieren Menschen zu Lösung A. Wenn wir uns bewusst machen, wie sehr wir unter der Überlastung leiden, finden wir auch den Mut, mit dem Chef zu verhandeln.

### **Was Sie davon haben**

Mit etwas Übung, Training oder Coaching funktioniert das beschriebene Vorgehen tadellos. Und das sagen Menschen dazu, die es ausprobiert haben:

- „Ich hatte Angst, meine Karriere zu gefährden, wenn ich auch mal Nein sage. Das Gegenteil ist der Fall. Der Chef respektiert mich jetzt stärker.“
- „Ich hatte seit einem Jahr keine Grippe mehr. Das spricht für sich.“
- „Ich habe genug zu tun – aber überlastet bin ich nicht mehr.“
- „Ich habe einen viel besseren Überblick über meine Aufgaben.“
- „Es reicht einfach nicht, seinen Job zu machen. Man muss auch die Arbeitssteuerung übernehmen.“
- „Ich hatte stillschweigend immer erwartet, dass der Chef mich nicht zu sehr überlastet. Jetzt übernehme ich die Verantwortung für meine Arbeitsbelastung selbst.“
- „Ich habe mir überlegt, was ich vom Leben erwarte. Ich will auf keinen Fall, dass auf meinem Grabstein steht: Er hat seinem Chef nie widersprochen und sich brav zu Tode gearbeitet.“

In diesem Sinne: Viel Spaß und Erfolg bei der Reduktion Ihrer Arbeitsbelastung und der Erhöhung Ihrer Effizienz!

Ihr Matthias Wölkner

**PS.:** Wie sind Ihre Erfahrungen beim „Nein Sagen“, welche Rezepte haben Sie entwickelt, wie sind Ihre Erfahrungen damit? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails!  
[feedback@woelkner.de](mailto:feedback@woelkner.de)