

DIE KUNST, NEIN ZU SAGEN ...

... hat viel mit Selbstbewusstsein zu tun. Die schlechteste Lösung, wenn man einer Bitte oder Anordnung nicht nachkommen kann oder will: stille Verweigerung

Bestimmt haben Sie auch vor Kurzem vom seltsamen Gebaren der TV-Produzentin Doris Heinze gelesen (ja, genau jene, die anscheinend Drehbücher ihres Mannes – unter falschem Namen – und eigene – unter falschem Namen – durchgewunken hat), die also mit neofeudaler Gutsfrauenmentalität in ihrer Branche ein Klima der Omertà etablierte. Da veruntreuten claneigene Phantomautoren öffentliche Gelder und die solche Vetternwirtschaft kritisierenden Drehbuchschreiber, Regisseure und Schauspieler wurden wie Tischlampen ausgeknipst. Der Medien-Doyen Felix Huby konstatierte die fristlose Kündigung der Kartell dame mit einem Posaunensolo der Erleichterung: „Es haben immer alle gewusst.“ Bloß keiner hat was gesagt. Echte Zivilcourage sieht anders aus. Auch der generelle Jahresrückblick auf unsere sogenannten Global Player ergibt ein unschönes Bild: gigantische Bestechungen, Mitarbeiterbespitzelung, Steuerhinterziehungen, Casinomentalität, Boniwahnsinn.

Hatten wir das alles nicht hinter uns gelassen? Wir Deutschen haben ein historisches Trauma. Von Bismarck über Wilhelm II. bis hin zum Supergau der Hitlerjahre konnten es sich selbst ernannte Eliten in der Dauertrance grenzenloser Befehlsgewalt wohnlich einrichten. Während die Besatzungsmächte nach 1945 die Scherbenhaufen beiseite räumten und Demokratie als neues Schulfach einführten, dauerte es noch viele Jahre, bis die Söhne ihre Väter zur Rede stellten: Wieso habt ihr nichts getan? Warum habt ihr euch nicht gewehrt? Wir kennen die Antworten. Befehl war Befehl und Widerstand hieß Tod. „Wer



sich nicht wehrt, der lebt verkehrt!“, dichteten daraufhin die 68er-APO-Sponsis und zogen mit bunten Ho-Chi-Minh-Plakaten durch die Straßen. Es folgten massenhafte Kriegsdienstverweigerungen, Sitzblockaden gegen Atommüllzüge, Menschenketten, Lichterketten, besetzte Hochschulen, landesweit bestreikte Industriekonzerne. Bei den soeben zu Ende gegangenen Feierlichkeiten zu 40 Jahre Woodstock wurde eine bessere Welt mit Mitbestimmung,

Solidarität, sozialer Marktwirtschaft, Redefreiheit und Menschenrechten im Sopran gelobt. Doch selbst viele Protagonisten der rot-grünen Fraktion werfen ihrem Brioni-basta-Exkanzler vor, mit seiner Agenda 2010 die Renaissance der Machtarroganz eingeleitet zu haben und sprechen besorgt von einer Phase des neuen Biedermeiers.

In einer solchen Zeit ergibt sich für alle die Notwendigkeit, auch einmal deutlich Nein zu sagen. Sich (gemeinsam) auf-

zulehnen, wenn etwas grundsätzlich falsch läuft. Und sich persönlich zu wehren, wenn man mit paradoxen Anordnungen von oben konfrontiert wird, mit sinnlosen Zusatzaufgaben, nicht nachvollziehbarer Mehrbelastung. Speziell Frauen fällt das Neinsagen schwer. Das alte Erziehungsmuster „Gute Mädchen tun, was ihnen gesagt wird“ wirkt häufig lebenslang nach. Um einfach nett und höflich zu sein, um niemanden zu enttäuschen und mehr oder weniger freundliche Bitten (auch von Kollegen) nicht ablehnen zu müssen, finden sie sich spätabends noch an ihrem Schreibtisch wieder, mit Doppelzetteln Unterlagen beschwert, oder frustriert auf einem Wochenend-Firmenevent als clever überredetes Füllmaterial.

Zurück zu den Vorgesetzten. Die Berliner Gallup-Umfragen für 2008 ergaben, dass lediglich 6% der heutigen Chefs gute Umgangsformen für einen wesentlichen Führungsfaktor erachten und nur 3% soziale Kompetenz. Mit flapsigen Bonmots etwa des Ex-EnBW-Vorstands Utz Claassen: „Ein Image als Rambo muss man sich verdienen, ein Image als Bambi bekommt man geschenkt“, fallen einige egomanische Zyniker den sozial verantwortlich agierenden und charismatischen Managerkollegen in den Rücken. Und es sind nun mal die Ersteren, die mit einem autokratischen Führungsstil und fehlender Transparenz einen konstruktiven Kommunikationsfluss verhindern, der den Mitarbeitern Feedback ermöglicht – im Sinne von Nachfrage beziehungsweise Einspruch. Seltenerweise gelingt es auch den so nett duzenden Kumpelchefs trotz aller Sonntagsgesprächen über Wertekanon und Flachhierarchie selten, die heilige Hackordnung außer Kraft zu setzen und die Vision der transparenten, solidarischen Firmenstruktur in die Realität umzusetzen. Die Mehrzahl der vom Befehlsfrust betroffenen Angestellten schluckt den Ärger weg, gerne auch mithilfe eines

Prozac-Aperol-Sprizz-Cocktails, fügt sich zähneknirschend und flüchtet sich in Kantinenwitzeleien oder infantiles Herumgemecker. So richtig geholfen ist damit keinem, auch nicht jenem Typ Chef, der seinem Team gerne zuhören würde und auch offen wäre für faire Kritik und Inspiration. Die beliebteste Antihaltung manifestiert sich in den diffus-defensiven Facetten der inneren Kündigung. Man beschränkt sich auf Stechuhr-Präsenz, reduziert Arbeitstempo und Engagement auf ein Minimum und bläst feinen Sabotage-Sand ins Getriebe. Jährlicher Schaden dadurch für die deutsche Wirtschaft: geschätzte 120 Milliarden Euro. Doch zurück zur zentralen Frage: Wie widersetzt man sich couragiert einer unzumutbaren Anordnung? Klar, man kann sich an den Betriebsrat wenden oder im Kollegenkreis eine Antistrategie entwickeln – aber es gibt nun mal Situationen, die man besser unter vier Augen bewältigt. Wer nun über kein gewachsenes und vitales Selbstbewusstsein verfügt, hat schlechte Karten. Angst isst Seele auf: Wenn der Puls rast, die Psyche hyperventiliert und sich die Stimme überschlägt, steht man im Chefzimmer wie die Fehlbesetzung in einem drittklassigen Bauernschwank. Ein überzeugendes Plädoyer in eigener Sache braucht Ruhe, Souveränität und eine wohlüberlegte Vorbereitung. Auch sollte man sich über die wahren Motive im Klaren sein. Dann heißt es: stark sein, klar, mit strukturierten Emotionen und entwaffnender Ehrlichkeit. Zu bedenken ist auch, dass selbst im Moment der Verweigerung die Hierarchie bestehen bleibt. Autorität infrage zu stellen verlangt ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl und rhetorischer Stilsicherheit. Und es muss klar sein, dass man eine Lösung anzubieten hat: eine individuelle zum einen, aber auch eine, die das Ziel hat, für eine nachhaltige Verbesserung im Sinne des gemeinsamen Zusammenarbeitens zu sorgen. **WOLF REISER**

ERFOLGREICH NEIN SAGEN: 9 TIPPS

- 1** Hilfsbereitschaft unter Kollegen sollte Ehrensache sein. Werden Sie allerdings systematisch ausgenutzt, müssen Sie agieren. Klären Sie im Einzelgespräch oder im Team ab, wer in Zukunft welche Aufgaben übernimmt.
- 2** Falls das nicht funktioniert, müssen Sie Ihren Vorgesetzten informieren. Gehen Sie aber nicht heimlich petzen, sondern kündigen Sie diesen Schritt dem/den betreffenden Kollegen an. Noch besser: Sie gehen gemeinsam hin.
- 3** Wenn Sie eine Anordnung vom Vorgesetzten nicht verstehen oder für falsch halten, fragen Sie möglichst zeitnah nach. Erläutern Sie kurz und sachlich Ihre Bedenken.
- 4** Wenn Sie einer Anordnung nicht nachkommen können oder wollen, brauchen Sie zugkräftige Argumente. Vage Ausreden wie „keine Zeit“ oder „zu viel zu tun“ ziehen nicht und lassen Sie in einem miserablen Licht dastehen.
- 5** Stillschweigende Verweigerung ist immer die schlechteste Lösung. Sie schaden damit der Sache, dem Team, aber vor allem sich selbst.
- 6** Bevor Sie mit Ihrem Chef sprechen und ihm Ihre Bedenken erläutern, sollten Sie sich schon über eine mögliche, sinnvolle Lösung Gedanken gemacht haben. Die darf jedoch nicht so ausfallen, dass daraufhin Kollegen in dieselbe Situation kommen wie Sie.
- 7** Wenn Sie sich ungerecht behandelt fühlen, fragen Sie sich zunächst: War das ein einmaliges Vorkommnis? Oder hat das Verhalten der Chefetage System und ist Teil einer definitiven Veränderung zum Negativen?
- 8** Betreffen die unhaltbaren Zustände nicht nur Sie, sondern das ganze Team/die ganze Firma, ist es geradezu eine Pflicht, dies anzusprechen. Argumentieren Sie dann nicht mit persönlichen Bedenken, sondern wählen Sie im Team eine oder zwei Personen, die für alle sprechen.
- 9** Ist Ihr Vorgesetzter Ihren Argumenten gegenüber nicht aufgeschlossen, sollten Sie nicht mit Konsequenzen drohen, die Sie hinterher nicht einhalten können oder wollen.