



## **Enttäuschen Sie mal häufiger!**

### **- Nein sagen lernen - auch als Führungskraft?**

**Auf Führungskräfte und Verantwortliche in Unternehmen lastet immer wieder ein enormer Anforderungsdruck. Sie sehen sich mit einer Fülle von Erwartungen konfrontiert, denen Sie häufig nur ungenügend gerecht werden können. Es ist leicht gefordert: „Sag einfach Nein!“**

**Doch so einfach lassen sich Aufgabenstellungen nicht wegdrücken oder mögliche Überforderungen vermeiden. Menschen in Unternehmen werden für Leistung bezahlt. Es gibt eine Menge Einflussfaktoren auf diesen Leistungsumfang wie Märkte, Kunden, staatliche Regelungen, finanzielle Situation, betriebliche Organisation usw., und damit auf die entsprechend geforderte Leistungserfüllung.**

Oft ist ein egoistischer Grund die Ursache dafür, dass wir nicht „Nein“ sagen. Wir möchten gefallen, als leistungsstark gelten, „unseren Mann/ unsere Frau stehen“ – einfach Anerkennung bekommen. Aber auch ganz altruistische Motive, wie etwa andere nicht noch zusätzlich zu belasten, wenn wir selbst uns gegen Anforderungen wehren, können unser Handeln leiten. Oder schlicht Menschenfreundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Opferbereitschaft sind unsere Gründe

Schließlich spielen auch individuelle berufliche Ziele, mögliche Kompetenzbeweise für weitere Karriereschritte oder eine hohe Erfüllung durch Inhalt und Spektrum der Arbeit eine starke Rolle, wie weit wir uns Anforderungen aussetzen und dabei auch ein Stück weit der Gefahr der Überforderung. Ein wichtiges Kriterium ist demnach die Frage nach unserer Motivation: Was ist die treibende Kraft hinter einem „Ja“ oder einem „Nein“?

### **Aus den richtigen Gründen heraus handeln**

Wenn andere Ihre Anforderungen, Vorstellungen oder Zielsetzungen, die wir erfüllen sollen, nicht erfüllt sehen, führt das auch zu Enttäuschungen. Umso mehr, je stärker die Überzeugung der fordernden Person bezüglich unseres Erfüllungswillens gewesen ist. Und es gibt in der Tat gute Gründe, einer Erwartung zu entsprechen. Zum Beispiel:

- ▶ Sie ist berechtigt, weil sie mit Aufgaben und Verantwortungen zu tun hat, die zur Rolle als Führungskraft, Bereichsverantwortlicher etc. gehören,
- ▶ man hat die Möglichkeit, in Freiheit zu entscheiden und zu handeln,
- ▶ man möchte es gerne und aus innerer Überzeugung tun,
- ▶ es liegt den eigenen Prioritäten, Werten und Zielsetzungen zugrunde und man trägt so etwas zur eigenen Selbstverwirklichung bei,
- ▶ man kann und will Schaden abwenden, auch wenn die Anforderung fast übermächtig erscheint.

Im Gegenzug sollte einmal bewusst auch die Enttäuschung anderer in Betracht gezogen werden, wenn zum Beispiel:

- ▶ jemand versucht, etwas auf einen abzuwälzen, was er selber gut kann, wofür er aber zu bequem ist,
- ▶ das Nachgeben der Erwartung eventuell dazu führt, die Person zu entmündigen, weil sie



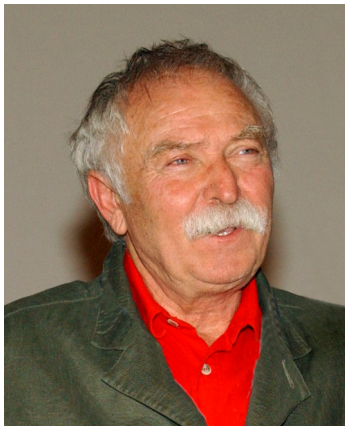
so nicht lernt, Verantwortung zu übernehmen, zu lernen und zu wachsen (ein häufiger Erziehungsfehler von Eltern...),

- ▶ jemand aus Furcht vor Ablehnung von der Person, die etwas von mir erwartet, handelt und so gut dastehen bzw. Anerkennung sicherstellen möchte,
- ▶ der Erwartung zu entsprechen gleichzeitig andere primären Aufgaben, etwa in der Familie, zum Opfer fallen würden,
- ▶ umgekehrt Aufgaben und Herausforderungen im Beruf oder anderen Verantwortungsbe- reichen vernachlässigt würden,
- ▶ die eigenen Leitwerte und Überzeugungen über Bord geworfen werden sollen, was auf Dauer auch echte Selbsttäuschung bedeutet.

### Wer andere enttäuscht, hilft ihnen

Andere zu enttäuschen im Sinne „richtiger“ Motive bedeutet längst nicht, sie auch automa- tisch zu verletzen. Enttäuscht werden heißt, dass eine Täuschung, eine Illusion genommen wird. Der Kinderbuchautor **Janosch** sagt es so:

**„Enttäuschung ist mir eine Beglückung,  
denn zuvor war ich getäuscht,  
danach ist die Täuschung aufgehoben.“**



<https://de.wikipedia.org/wiki/Janosch#:~:text=Von%20Dieter%20Schn%C3%B6pf%20-%20Selbst%20fotografiert%2C%20CC%20BY-SA%203.0%2C%20https%3A//commons.wikimedia.org/w/index.php%3Fcurid%3D67885283>

### Eine Kultur des offenen Dialogs

Im Alltag helfen uns Grundwerte wie Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen dabei, mit Anforderun- gen und Erwartungen verantwortlich umzugehen. Diejenigen, welche sie aussprechen, sind gefordert, stets auch das Maß und die Gewichtung ihrer Forderungen im Auge zu behalten und die Leistungsfähigkeit der Empfänger zu berücksichtigen. Je stärker beiderseitiges Ver- trauen darin besteht, dass ein „Nein“ weder Leistungsverweigerung bedeutet noch eine be- wusste Diskreditierung beabsichtigt, je mehr lernen die Beteiligten voneinander und wird gesundes Wachstum gefördert.