

Leider

nein,

leider

gar

nicht!

© 2021 des Titels »Leider nein, leider gar nicht!« von Carlo Reumont (ISBN 978-3-95972-452-4)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München.  
Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

+++ Warum Gewinner Nein sagen +++  
+++ und Verlierer für alles offen sind +++

FBV

CARLO REUMONT

# EINLEITUNG

Robben Island ist eine kleine Insel im Südatlantik, etwa 14 Kilometer vor der Küste Kapstadts. Die überwiegend karge und steinige Insel ist nur ungleich größer als der ehemalige Berliner Flughafen Tempelhof. Zwischen Hafen und Flughafen befindet sich heute ein Museum. Das Robben-Island-Museum ist das ehemalige Gefängnis von Nelson Mandela und vielen anderen politischen Gefangenen, die zur Zeit der Apartheid weggeschlossen wurden. Heute kommen jährlich Tausende von Menschen auf diese Insel, um sich einen Eindruck der Geschichte dieser Freiheitskämpfer zu machen.

Auch nach seinem Tod wird Mandela als inspirierender Leader mit einer Vision der Gleichheit von Schwarz und Weiß in Südafrika gefeiert. Seine Idee der Versöhnung und des Friedens hat vielen Südafrikanern Hoffnung auf eine geeinte Gesellschaft gegeben. Doch die hastigen Museumstouren, die heute in dem ehemaligen Gefängnis durchgeführt werden, vermitteln nicht den Weg, den Mandela mit seinen Kameraden von Beginn an dort beschritten hatte.

»Ich hasste diese Männer sofort«, sagt der ehemalige Gefängniswärter Christo Brand. »Männer wie diese haben meinen Freund getötet.«<sup>1</sup> Erst viele Jahre später verband Christo Brand und Nelson Mandela eine Freundschaft. Für die Wärter war Mandela als Terrorist nach Robben Island gekommen. Er selbst verstand sich aber als Freiheitskämpfer, und daran würden die Gefängnismauern nichts ändern. Wenn er den Kampf für ein freies Land nicht außerhalb des Gefängnisses führen durfte, dann musste er Wege finden, diesen Kampf innerhalb des Gefängnisses zu führen.

»Wir waren von Anfang an entschlossen, respektiert zu werden«, sagte Mandela 1997 im Interview mit Oprah Winfrey, »wir bestanden darauf.«<sup>2</sup> Robben Island ist heute ein Symbol der Unterdrückung. Doch erzählt diese Insel auch eine Geschichte der Versöhnung, der Menschlichkeit und der Selbstbestimmung. Denn schließlich gelang es diesen politischen Gefangenen und ihren Verbündeten, ihre Forderungen durchzusetzen und menschlich behandelt zu werden. Mehr noch: Bereits Jahre vor Mandelas Entlassung am 11. Februar 1990 hatte er Verhandlungen über seine Entlassung und die Abschaffung der Apartheid mit Staatspräsident Frederik Willem de Klerk geführt. Doch wie war das möglich? Wie gelang es den Gefängnisinsassen, auf ihre Wärter Einfluss zu nehmen? Wie konnten sie hoffen, sich in einem so ungleichen Verhältnis durchzusetzen? Und woher kam der Glaube, dass das überhaupt möglich sei? Auch wenn Mandela älter war als manche seiner Wärter, hat seine Seniorität sicher keine große Rolle gespielt. Noch viel weniger zählten äußerliche Faktoren wie Hautfarbe oder Aussehen. Und was seine Position als Häftling betraf, kam ihm auch hier keine Autorität zu. Es musste an Mandela und seinen Männern selbst liegen. Sie mussten eine innere Autorität gehabt haben, durch die sie nicht nur über sich selbst verfügten, sondern auch Einfluss auf die Wärter ausüben konnten.

Mandelas Leben steht für Freiheit und den Glauben an das Unmögliche. Wer hätte in Südafrika Mitte der 1980er-Jahre daran geglaubt, dass ein Häftling von Robben Island zehn Jahre später der erste schwarze Präsident Südafrikas sein würde? Das war nicht nur praktisch unmöglich. Es war vollkommen undenkbar. In der heutigen Zeit würden wir uns fragen: »Wie hat er das gemacht? Welche Tricks, Kniffe und Methoden hat Mandela angewandt, um so weit zu kommen?« Doch in Bezug auf Nelson Mandela sind das die falschen Fragen. Wenn es um Selbstveränderung, das Ziehen neuer Grenzen und Neinsagen geht, spielt das *Wie* eine untergeordnete Rolle.

Am Ende dieses Buches finden Sie allerhand konkrete Anwendungsbeispiele für die Ideen in diesem Buch. Vielleicht zieht es

Sie bereits jetzt direkt dorthin. Das ist ganz natürlich. Die Welt der Selbstoptimierung propagiert stets den Glauben, mit den richtigen Tipps und Tricks »ginge das schon«. Doch das ist kurzfristig und oberflächlich gedacht. »Nein!« ist ein vollständiger Satz. Jeder kann ihn sagen oder schweigend danach handeln. Doch nicht jeder kann die Konsequenzen dieser Botschaft aushalten. Diese Techniken und Sätze bringen uns nichts, wenn wir nicht über eine innere Haltung verfügen, die diesen Sätzen Leben einhaucht. Dieses »Leben« kommt vor allem aus einem: unserer eigenen inneren Autorität. Innere Autorität bedeutet, voll und ganz bei sich zu sein und über die eigenen Kräfte zu verfügen. Erst dadurch erwächst ein inspirierter Gusto für die Gegenwart, mit dem wir uns selbst und anderen die Sicherheit geben, unser beziehungsweise ihr bestes Selbst zu zeigen. Sehen Sie, Mandela war kein Körper, dessen Stimmbänder überzeugt haben. Mandela war ein Geist, dessen Haltung überzeugt hat. Diese Haltung hat er nicht von heute auf morgen kriert oder in irgendeinem Kurs gelernt. Er hat sie im Kreis seiner geistigen Brüder genährt und gelebt.

Schauen Sie sich Interviews mit Mandela von der Zeit nach seiner Entlassung an, und Sie sehen einen Mann, dem es gelingt, jedes Wort, das er äußert, mit Bedeutung zu schwängern. Mandela musste nicht mehr viel sagen, um Menschen zu bewegen. Die Gründe dafür liegen nicht in den wenigen Worten, die er äußerte, sondern in der Persönlichkeit, zu der er geworden war.

## UNSER ZIEL: DER GIPFEL DES NEINSAGENS

Als junger Teenager habe ich mich ständig für alles Mögliche entschuldigt. Mir war es wichtig, bloß niemandem auf die Füße zu treten. Stand ich jemandem im Weg, sagte ich schnell »Entschuldigung« und schoss zur Seite. Kam ich nur ein paar Minuten zu spät zu einer

Verabredung, sagte ich ebenfalls: »Entschuldigung, Asche auf mein Haupt, dass du warten musstest.« Hatte ich die Spülmaschine nach meiner eigenen Ordnung eingeräumt und bemerkte, wie sie jemand anders wieder umräumte, sagte ich: »Entschuldigung.«

»Carlo«, sagte mein Vater schließlich eines Tages, »bitte hör auf, dich ständig zu entschuldigen.«

»Okay«, antwortete ich, »Entschuldigung.«

Mit diesen ständigen leeren Entschuldigungen sagte ich zwar nicht direkt Ja zu allem anderen, aber ich vermittelte: »Ich bin mit allem einverstanden, womit du einverstanden bist.« Doch wenn wir keine klaren Grenzen ziehen, fällt es anderen schwer, uns einzuordnen. Mehr noch: Wir entfernen uns von uns selbst.

Heute weiß ich: Beziehungsmotivintelligenz geht anders. Nur wer für alles offen ist, läuft ohne Widerstand mit. Auch eine Entschuldigung kommt mir heute nur langsam über die Lippen. Warum? Ich denke nach. Ich denke darüber nach, welche Reaktion angemessen ist. Damit hat eine Entschuldigung auch Gewicht. Sich dies bewusst zu machen, ist allerdings leichter gesagt als getan. Denken erfordert Übung und klare Absichten. Diese kommen uns nicht einfach zugeflogen. Stattdessen müssen wir uns geistig anstrengen, um passende Antworten und Reaktionen zu finden.

Innere Autorität bedeutet nicht, einfach alles auszublenden und auszuschalten, was einem nicht gefällt. Das wird uns erstens nicht gelingen, denn das Leben wirft ständig mit Herausforderungen um sich; und zweitens wäre das auch hinderlich für unser Ziel, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Menschen, die daran arbeiten wollen, Grenzen zu ziehen und effektiv Nein zu sagen, müssen sich auch mit der Idee der Selbstbestimmung auseinandersetzen. Damit wir uns verstehen: Fremdbestimmung ist nicht immer schlecht. Der Einfluss anderer kann uns auch über unsere Grenzen und Ängste hinausführen. Nein zu sagen, hat etwas mit Antworten zu tun. Selbstbestimmung ist eine Haltung, mit der wir Antworten auf das Leben finden, die auf Eigenständigkeit beruhen.

Was für Sie persönlich richtig ist und beim Bilden neuer Grenzen zwischen Ihnen und anderen funktioniert, kann ich unmöglich sagen. Doch auch wenn wir uns persönlich nicht kennen, glaube ich dennoch, etwas über Sie zu wissen. Denn ich vermute, dass es ein paar Gemeinsamkeiten zwischen uns gibt: Sie und ich sind Menschen, denen Eigenständigkeit und Beziehungen gleichermaßen wichtig sind. Wir sind Menschen, die bessere Antworten auf die Situationen des Lebens finden wollen. Doch was auch immer der höchste Ausdruck eines selbstbestimmten Lebens für Sie ist, es gibt keinen Aufzug und keine Rolltreppe dorthin. Wir müssen Tag für Tag einen Schritt nach dem anderen machen. Manche Schritte gehen auf direktem Weg nach oben in Richtung Gipfel, andere führen uns seitlich um den Berg herum, wieder andere führen uns zeitweise nach unten, um vielleicht eine bessere Ausgangslage für den weiteren Anstieg zu finden.

Auf unserer Tour werden wir diese drei Ebenen durchqueren:

Ebene 1: die Grundlagenebene von Werten im Basiccamp

Ebene 2: der Anstieg durch Fragen und Entscheidungen

Ebene 3: Tipps, Tricks und Kniffe auf dem Gipfel des Neinsagens

Viele Teilnehmende meiner Seminare wollen direkt zu Ebene 3 springen und bitten mich lediglich um Tipps und Tricks: Welche Werkzeuge gibt es? Wie plane ich Aufgaben realistisch? Wie strukturiere ich am besten meine Woche? Wie gehe ich größere Projekte und langfristige Planungen an? Wie spare ich Zeit? Wie sage ich konkret Nein? Wie reduziere ich Stress? Das sind berechnete Fragen. Sie zielen alle auf das berechnete Bedürfnis ab, den Alltag besser zu bewältigen und mehr erledigen zu können. Für die Beantwortung dieser Fragen sind meine Seminare natürlich auch gedacht. In puncto Neinsagen gibt es allerhand handfeste Tools, prinzipielle wie konkrete, die sich bewährt haben. Wir brauchen sie auch, denn durch die Arbeit im Detail verfeinern wir auf der einen Seite unsere Fähigkeiten und auf der anderen Seite finden wir dadurch Zugang zu den Grundlagen, auf die sie aufbauen.

Dennoch stellen Tools, Tipps und Tricks nur die Spitze des Eisbergs dar – oder in unserem Fall den Gipfel des Berges. Die folgende Abbildung zeigt das sehr gut.



Wir müssen zunächst an den Grundlagen arbeiten, bevor Tools erfolgreich angewendet werden können. Erst wenn die Tools mit Zielen und Werten untermauert sind, helfen sie langfristig. Mehr noch: Es kann sein, dass wir auf der Grundlage unserer Werte und Ziele ganz eigene Tools finden, die viel besser funktionieren als die von der Stange. Wir müssen also in einem ersten Schritt Antworten auf die Fragen finden: Warum brauche ich diese Tools? Welche Absicht verfolge ich mit ihnen?

Die besten Tipps und Tricks helfen nur dann, wenn sie an klare Ziele geknüpft sind, also einer klaren Richtung unterworfen sind. Ziele sind so spannend, weil sie zwei ganz eigene Felder eröffnen: Fragen und Entscheidungen.

Entscheidungen zu treffen, ist eine Fähigkeit wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Zwar haben wir alle die geistige Kapazität, diese Fähigkeiten zu erwerben, und dank der Schule haben wir auch ein rudimentäres Verständnis davon, doch werden wir nicht damit

geboren. Diese Fähigkeiten erfordern eigenständiges Denken und Willenskraft, um kultiviert zu werden. Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen, liegt im Kern des Neinsagens. Damit geht es beim Neinsagen nicht nur um das Ausgrenzen, sondern auch um das Einladen, also das Jasagen. Auf dem Schaubild sehen Sie auf der Zielebene einen Nebel. Diesen Nebel durchqueren wir auf der Zielebene, weil wir hier anhand guter, gezielter Fragen abwägen, was die beste Entscheidung ist. Fragen, die sich hier stellen, sind unter anderem: Wie sieht mein gewünschtes Ergebnis aus? Welche Ressourcen (Werkzeuge, Menschen, Mittel) benötige ich? Welche verschiedenen Möglichkeiten habe ich, mein Ziel anzugehen? Welche Hindernisse stellen sich mir unter Umständen in den Weg? Was ist mir am wichtigsten bei der Arbeit oder bei dem Projekt? Wie ordne ich meinen Tag am einfachsten? Wie bewerte ich die Ereignisse meines Tages?

Sobald durch die Beschäftigung mit diesen Fragen erste Antworten auftauchen, gehen wir in einen Entwicklungsprozess mit den Tipps und Tricks, indem wir nach dem »Wie« fragen. Dann entfalten die heißbegehrten Tipps und Tricks auch ihr volles Potenzial – und Sie stehen in puncto Neinsagen und Jasagen auf festem Boden. Es geht dann nicht mehr um die Frage, *ob* Sie Nein sagen, sondern nur noch darum, *wie* Sie Nein sagen.

Stellt sich allerdings heraus, dass sich auf die Fragen bezüglich unserer Ziele nur schwer Antworten finden, müssen wir erneut mit einem »Warum« in die Tiefe gehen. Denn eine Ebene tiefer befinden sich unsere Werte, also das, was uns wichtig ist. Werte sind zentral im Leben. Sie bilden die Grundlage aller unserer Entscheidungen. Wir alle haben Werte. Doch nicht jeder kennt seine Werte. Menschen, deren Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Eigenständigkeit unter Druck steht, haben möglicherweise Werte anderer Einzelpersonen oder der Allgemeinheit übernommen. So etwas geschieht schleichend und unbewusst. Wenn es um Werte geht, brauchen wir nichts Neues erfinden.



Ziel dieses Buches ist es daher, einen ehrlichen Blick in den Spiegel zu werfen und festzustellen, welche Werte wir tatsächlich leben. Womit verbringen wir unsere Zeit? Wofür geben wir unser Geld aus? Worüber denken wir jeden Tag nach? Auch hier müssen wir uns Fragen stellen, allerdings viel grundlegendere. Sobald uns unsere Werte klar sind, haben wir etwas unglaublich Kraftvolles, das uns auf Dauer hilft, Nein zu sagen, und unser Nein durchzusetzen: verdammt gute Gründe.

Es ist wirklich so einfach: Menschen, denen es leichtfällt, Nein zu sagen, haben ihre Werte wissentlich oder unwissentlich klar vor dem inneren Auge. Aus solch einer Einigkeit mit uns selbst können wir innere Autorität schöpfen, die das Neinsagen für alle einfacher macht. Ein Student, der Donnerstagabend seinen Freunden die Kneipentour absagt und stattdessen lernt, hat vielleicht Karrieremachen als hohen Wert. Eine Angestellte, die im Büro keine Zeit vergeudet und bis zum Feierabend ihre Aufgaben abarbeitet, damit sie keine Überstunden machen muss, mag als höchsten Wert Familie und Kinder haben. Vielleicht kennen Sie aus Ihrem Leben ebenfalls Bereiche, in denen Sie zuverlässig, diszipliniert und akribisch sind. Das ist ein guter Ansatzpunkt, um Ihre höchsten Werte ans Licht zu bringen. Sobald Sie anschließend Ihr Leben mehr und mehr nach ihnen ausrichten, desto stärker wird Ihr Zeitbewusstsein und Ihre Fähigkeit, Nein zu sagen.

Sie sehen, wir haben allerhand zu tun, wenn es ums Neinsagen geht. Fühlen Sie sich also angespornt! Es heißt nämlich, dass Sie etwas tun können. Nur Sie können Ihre innere Autorität ausbauen und ein Leben nach dem eigenen Entwurf leben, wie auch immer das für Sie aussehen mag.



© 2021 des Titels »Leider nein, leider gar nicht!« von Carlo Reumont (ISBN 978-3-95972-452-4)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München.  
Nähere Informationen unter: [www.mv.de](http://www.mv.de)



**TEIL I**

# DAS BASISCAMP

© 2021 des Titels »Leider nein, leider gar nicht!« von Carlo Reumont (ISBN 978-3-95972-452-4)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München.  
Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

© 2021 des Titels »Leider nein, leider gar nicht!« von Carlo Reumont (ISBN 978-3-95972-452-4)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München.  
Nähere Informationen unter: [www.m-yg.de](http://www.m-yg.de)

# KAPITEL 1

## DIE GRUNDLAGEN DES NEINSAGENS

Wir alle verschwenden täglich Zeit, Aufmerksamkeit, Energie und Fokus. Noch nie war es so leicht, diese Dinge von anderen Menschen zu fordern. Familie, Freunde und Kollegen wollen alle ein Stück von uns abhaben. Wir wollen natürlich das Gleiche von ihnen. Es ist ein Tauschgeschäft, von dem beide Seiten profitieren. Aber tun sie das auch? Oder besser gefragt: Tun *Sie* das auch?

Wie brisant diese Frage ist, zeigt sich am besten im medialen Bereich, sei es Werbung, seien es Medien wie Nachrichten, Zeitungen und Zeitschriften oder soziale Medien. Ja, wir profitieren alle davon, dass es diese Kanäle und unmittelbaren Kommunikationsmöglichkeiten gibt. Werbung macht uns auf Produkte oder Dienstleistungen aufmerksam, die uns helfen und das Leben verschönern und erleichtern können. Fernsehen, Streamingdienste, Zeitungen und Co. informieren und unterhalten. Soziale Medien ermöglichen einen persönlichen Blick in das Leben von Menschen aus aller Welt und den direkten Kontakt zu ihnen. Das ist zweifelsohne großartig. Gleichzeitig hat alles, was eine Wirkung hat, auch eine Nebenwirkung.

Noch nie war es so leicht, die Zeit zu vergessen und ziellos umherzutreiben. Die wenigsten Menschen verfolgen mit ihrem Medienkonsum ein konkretes Ziel. Auch Begegnungen mit Familie, Freunden und Kollegen leiden an der Leere, die mit einer Ziellosigkeit einhergeht. Das ist nicht opportunistisch oder utilitaristisch gemeint. Es ist eine Frage der persönlichen Pragmatik. Zu wissen, warum wir uns mit etwas oder jemandem auseinandersetzen, bestimmt nämlich maßgeblich den Ausgang jeder Begegnung und unsere Zufriedenheit damit. Denn bevor wir überhaupt miteinander reden, wird bewusst oder unbewusst der Rahmen der Begegnung festgelegt, und zwar vom jeweils »Stärkeren« in der Begegnung.

Beim Thema Neinsagen geht es also um mehr als nur darum, Wege zu finden, sich Minuten oder Stunden frei oder Aufgaben und Personen vom Leib zu halten. Es gibt Experten zum Thema Neinsagen, die meinen, dies sei ein Beziehungsthema. Ja klar, Beziehungen spielen eine Rolle darin. Das liegt aber nicht am Thema selbst, sondern daran, dass Beziehungen so gut wie überall eine Rolle spielen. Wenn wir es aus pragmatischer Perspektive sehen, geht es beim Neinsagen vor allem um eines: Produktivität.

Der Begriff der Produktivität ist mehr in der Arbeitswelt zu Hause als irgendwo anders. Doch lässt er sich auf alle Bereiche des Lebens übertragen, denn er beschreibt letztendlich unsere Fähigkeit, Ergebnisse zu schaffen. Wenn wir nur Ja sagen, kommen wir unseren eigenen Ideen (Werten, Zielen, Aufgaben) nicht nach. Wenn wir aber nur Nein sagen, verschließen wir uns möglicherweise besseren Ideen. Wir brauchen beides.

Wer lernt, beide Seiten abzuwägen, ist produktiver. Doch damit greife ich vorweg. Zunächst müssen wir über das Wort »Nein« sprechen, was es bedeutet, und welche Richtung seine Bedeutung auf dieser Reise aufzeigt. Da es hier darum geht, was Gewinner beim Ja-sagen und Neinsagen anders machen, müssen wir auch die Idee eines Gewinners und Verlierers definieren. Ich verrate schon mal eines: Mit dem Kontostand hat es sehr wenig zu tun.

## **NEIN! - EIN KLEINER SATZ MIT GROSSER WIRKUNG**

Das Wort »Nein« hat vier Buchstaben. Diese vier Buchstaben können nicht nur eine Menge bedeuten, sondern auch eine Menge bewirken. »Nein« verbindet den Verneinungspartikel »ni« aus dem Althochdeutschen und den unbestimmten Artikel »ein« und heißt so viel wie »nichts eins«.<sup>3</sup>

Für mich sagt diese Erklärung schon alles. Alles Konfliktpotenzial, welches das Wort »Nein« in sich trägt, wird bereits in seiner ursprünglichen Bedeutung verraten. Diese Herleitung erklärt den Schmerz, den wir einerseits erleiden können, wenn wir ein Nein erhalten, und andererseits möglicherweise befürchten, wenn wir ein Nein vermitteln wollen.

Einigkeit und Gemeinschaft mit anderen ist ein tiefes Bedürfnis des Menschen. Wir haben alle einen Sinn dafür, wie verbunden wir einander sind. Das ist ein innerer Kompass. Dieser bringt uns jedoch nur dann etwas, wenn wir ihn verstehen und anwenden. Dieses geistige Echolot der Verbundenheit zu kennen und uns daran zu orientieren, kann das Neinsagen erheblich erleichtern.

Das Gleiche gilt für das Jasagen. Einer der tieferliegenden Gründe, warum wir zu denen, die uns am nächsten sind oder die wir nah haben möchten, allzu gerne Ja sagen, ist, dass wir Menschen soziale Wesen sind und auf Nähe, Bestätigung, Einigkeit, Zuwendung und Spiegelung angewiesen sind. Die Ereignisse, die uns die Neurowissenschaft hierzu im Bereich der Spiegelneuronen liefert, sind eindeutig. Egal wie groß Ihr Ego ist, auch Sie würden bei totaler sozialer Isolation Gefahr laufen, geistig und emotional angeschlagen zu sein. Wer Ja sagt und sich anderen öffnet und ihnen zugänglich ist, geht also nicht unbedingt der Sache selbst nach, sondern mehr dem Bedürfnis der Einigkeit – dem Wunsch nach Verbindung und Gemeinschaft. Dem gegenüber steht unser Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Individualität. Jeder möchte in der Gemeinschaft auch eine eige-