MODULBESCHREIBUNG

Grenzen setzen, Türen offen halten

Adaptives Modul | ~20 min

Ablehnen gilt oft als persönliche Bequemlichkeit. Dieses Modul zeigt das Gegenteil: Eine Unsitte, zu der niemand Nein sagt, verschwindet nicht, sie reißt ein. Googles Projekt Aristotle bestätigt, dass man sich in leistungsstarken Teams traut, etwas zu sagen. Das Modul benennt fünf Missstände, die ein Nein verlangen, vom Mikromanagement bis zur Überlastung, die zum System geworden ist. Dann bietet es eine Auswahl professioneller Neins: spiegeln, hinterfragen, Bedingungen stellen, ruhig wiederholen.

LERNZIELE

01 Erkennen, was daran hindert, Nein zu sagen (Ängste, Fatalismus, passiver Widerstand), und was es kostet, wider Willen Ja zu sagen.

02 Die fünf Missstände ausmachen, die ein Nein verlangen: Mikromanagement, Respektlosigkeit, Bevormundung, Dauerüberlastung, Stillstand der Methoden.

03 Überzogene Anfragen mit einer Antwort in drei Schritten entschärfen: spiegeln, die tatsächliche Dringlichkeit hinterfragen, erst dann Stellung beziehen.

04 Die eigene Form des Neins wählen: „und gleichzeitig“, Bedenkzeit, Bedingung, Gegenvorschlag – und sie wiederholen, ohne sich zu rechtfertigen.

ZIELGRUPPE

Alle, die wollen, dass ihr Ja Gewicht hat, weil sie auch ein Nein aussprechen können.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1. **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.
2. **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.
3. **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.
4. **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.
5. **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Wanda hat für Freitag nächster Woche wegen eines Familientermins Urlaub eingetragen. Am Montag lehnte sie ab, den Tag mit einem Kollegen zu tauschen; am Dienstag hakte er nach. Am Donnerstag kommt er wieder: „Du könntest deinen Termin doch verschieben, oder? Ich bitte ja fast nie um etwas.“ Was antwortet Wanda?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Amy Edmondson (Harvard) – psychologische Sicherheit
- Spiegeln – klassische Technik des aktiven Zuhörens (angelehnt an Carl Rogers)
- Fünf Missstände, zu denen man Nein sagt – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Google – Projekt Aristotle (rund 180 interne Teams, 2012–2015): Psychologische Sicherheit ist der wichtigste Faktor für die Leistung eines Teams
- Amy Edmondson (Harvard Business School) – hat die psychologische Sicherheit schon in den 1990er-Jahren theoretisch beschrieben und benannt
- Lee & Crockett (1994) – experimentelle Studie zu Selbstbehauptung und Stress bei Pflegekräften
- Sonnentag & Fritz (2007) – Abschalten von der Arbeit und Erholung

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 21.10.2026