

# Heute mal nicht Ja sagen

People Pleasing verstehen:
In 4 Wochen Nein sagen
und Grenzen setzen üben

Callidus A&M

**Heute mal nicht Ja sagen.** People Pleasing verstehen: In 4 Wochen Nein sagen und Grenzen setzen üben
Band 3 der Reihe „Heute mal nicht" · 1. Auflage 2026

© 2026 Callidus A&M. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buchs darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Verlag:** Callidus A&M · Inhaber: Arnold Jedich
Gerstenstraße 12, 86356 Neusäß, Deutschland
info@callidus-am.de · www.callidus-am.de

**Wichtiger Hinweis:** Dieses Buch bietet allgemeine Informationen zum Umgang mit Bitten, Zusagen und Grenzen. Es ersetzt keine medizinische oder psychotherapeutische Beratung, Diagnose oder Behandlung. Bei Beschwerden wende dich an eine Ärztin, einen Arzt oder eine Psychotherapeutin. Im Notfall: 112. Autor und Verlag übernehmen keine Haftung für Schäden, die aus der Anwendung der Inhalte entstehen.

**Figuren:** Jana, Birgit, Selin und alle anderen Personen in den Alltagsszenen sind erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind zufällig.

**Entstehung:** Recherche, Text und Prüfung entstanden mit Unterstützung von KI-Werkzeugen (Claude, Codex, Gemini). Die Coverillustration wurde mit KI (Gemini) erstellt und auf Darstellungsfehler geprüft. Wirkungsaussagen wurden gegen die angegebenen Quellen abgeglichen (Stand: November 2026). Eine fachliche Prüfung durch eine Ärztin oder Psychotherapeutin hat nicht stattgefunden.

# Inhalt

**Wenn es gefährlich ist** ..... **5**

**Einleitung: Das Ja, das schneller war als du** ..... **6**

**Schon wieder Ja gesagt** ..... **12**

**Woche 1: Warum das Ja so schnell kommt** ..... **14**

Tag 1: Nach abgesagten Einladungen erwarten wir zu viel Ärger ..... 15

Tag 2: Zusagen für später wirken zu billig ..... 19

Tag 3: Dieselbe kurze Mail kann freundlich oder ablehnend klingen ..... 24

Tag 4: Nicht jedes Muss ist eins, und nicht jedes Ja ist frei ..... 28

Tag 5: Ein Gefallen kann das Gefühl einer Schuld erzeugen ..... 32

**Woche 2: Antworten formulieren** ..... **40**

Tag 1: Ein klares Nein fühlt sich oft forscher an, als es wirkt ..... 41

Tag 2: Zwischen Ja und Nein liegen noch zwei Antworten ..... 45

Tag 3: Freundlich und klar schließen sich nicht aus ..... 49

Tag 4: Die perfekte Absage ist oft ein Versteck ..... 53

Tag 5: Wo Macht im Spiel ist, sind die Spielräume anders ..... 56

**Woche 3: Nach dem Nein** ..... **65**

Tag 1: Nach einem großen Nein bekommt eine kleinere Bitte leichter ein Ja ..... 66

Tag 2: Schuld zeigt auf eine Tat, Scham auf die ganze Person ..... 71

Tag 3: Du kannst mitfühlen und trotzdem bei deinem Nein bleiben ..... 75

Tag 4: Ein erwartetes Gefühl ist noch kein erlebtes Gefühl ..... 79

Tag 5: Enttäuschung und Kontrolle sind nicht dasselbe ..... 83

**Woche 4: Verlässlich werden** ..... **90**

Tag 1: Ein gehaltenes Versprechen braucht keine Zugabe ..... 91

Tag 2: Dieselbe Situation kann dieselbe Antwort anstoßen ..... 96

Tag 3: Wenn-dann-Pläne bereiten deinen nächsten Schritt vor ..... 100

Tag 4: Ein freiwilliges Ja muss nicht leicht sein ..... 103

Tag 5: Mythen-Labor 4 und deine Werkzeuge ..... 107

Tag 7: Rückblick und dein Plan ..... 111

**Tag 29: Die nächste Bitte** ..... **114**

**Anhang** ..... **118**

Die Aha-Sätze auf einen Blick ..... 118

Die 6 Werkzeuge auf einen Blick ..... 120

Zum Ausfüllen ..... 121

Die wichtigsten Sätze auf einen Blick ..... 129

Wenn es nicht reicht ..... 130

Wenn es gefährlich ist ..... 131

Glossar ..... 132

Über dieses Buch und Callidus ..... 135

Eine Bitte ..... 136

Quellen ..... 138

# Wenn es gefährlich ist

*Diese Seite steht ganz vorne, damit du sie schnell findest. Sie gilt für Deutschland.*

Die Übungen in diesem Buch sind für Situationen ohne Gewalt, Kontrolle oder Drohungen gedacht. Dort ist ein Nein manchmal unangenehm, aber nicht gefährlich.

Das gilt nicht für jede Beziehung. Manchmal schlägt oder bedroht jemand, kontrolliert dein Handy oder dein Geld oder macht dir Angst. Das kann in einer Partnerschaft vorkommen, in der Familie oder am Arbeitsplatz. Dann nutze die Übungen aus diesem Buch **nicht** in dieser Beziehung. Suche dir möglichst sicher Unterstützung, die zu deiner Lage passt.

**Bei akuter Gefahr: Polizei 110.**[1]

Das **Hilfetelefon „Gewalt gegen Frauen“** erreichst du unter **116 016**. Es ist kostenlos, anonym und rund um die Uhr erreichbar.[2] Die Beraterinnen helfen dir, deine Lage einzuschätzen und nächste Schritte zu finden.

Der Anruf beim Hilfetelefon erscheint nicht im Einzelverbindungsnachweis. In der Anrufliste deines Telefons kann er aber sichtbar sein.[2] Wenn jemand dein Telefon kontrolliert, such dir einen möglichst sicheren Weg und sprich das in der Beratung an.

Die **TelefonSeelsorge** ist Tag und Nacht für dich da: 0800 111 0 111 · 0800 111 0 222 · 116 123.[3]

# Einleitung: Das Ja, das schneller war als du

## Montag, 9:12 Uhr, Flur · Jana

Jana hat den Kaffeebecher noch in der Hand. Die Präsentation für die Stadtwerke Süd ist bis Donnerstag fällig. Sie ist zu einem Drittel fertig.

Herr Krawczyk kommt ihr auf dem Flur entgegen. Er lächelt. Jana kennt dieses Lächeln. Meist folgt darauf eine zusätzliche Aufgabe.

„Frau Brehm, nur ganz kurz. Der Bereichsleiter will am Mittwoch einen Überblick über die Netzprojekte. Sie kennen sich da doch aus. Könnten Sie vielleicht …“

„Klar“, sagt Jana.

Krawczyk hatte den Satz noch nicht zu Ende gesprochen. Er nickt zufrieden und biegt in die Teeküche ab.

Jana steht mit dem Kaffee im Flur. Sie weiß noch nicht, wie viele Folien der Bereichsleiter will. Sie weiß nicht, ob es eine Vorlage gibt. Sie weiß nur, dass sie jetzt zwei Präsentationen fertig machen soll, eine bis Mittwoch und eine bis Donnerstag. Und dass sie eine Person ist.

Um 9:13 Uhr fragt sie sich, wer da gerade „Klar“ gesagt hat.

◆

## Hilfsbereitschaft ist nicht das Problem

Vielleicht kennst du das. Jemand fragt, und das Ja ist schon draußen. Es kommt schneller als der Gedanke, ob du überhaupt Zeit hast. Erst danach meldet sich die Rechnung: ein Samstag, zwei Abende, etwas Ärger, der sich nicht ganz traut.

Dafür gibt es inzwischen einen englischen Namen: *People Pleasing*. Gemeint ist, es allen recht machen zu wollen, auch auf eigene Kosten. Der Begriff ist kein Fachbegriff und keine Diagnose. Er beschreibt ein Muster, das viele Menschen an sich kennen.

Das Muster hat einen guten Kern. Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Rücksicht halten Familien, Teams und Freundschaften zusammen. Wer es allen recht machen will, merkt oft früher als andere, wie es jemandem geht. Dieses Buch will dir das nicht abgewöhnen. Du sollst kein Egoist werden. Du sollst nur die Wahl haben.

Die Psychologinnen Vicki Helgeson und Heidi Fritz haben eine nützliche Unterscheidung beschrieben. Auf der einen Seite steht fürsorgliche Verbundenheit: Du kümmerst dich um andere und behältst dich selbst dabei im Blick. Auf der anderen Seite steht eine Form der Zuwendung, bei der die eigenen Bedürfnisse verschwinden. Diese zweite Form hängt in Studien mit mehr seelischer Belastung zusammen.[4] Ein Zusammenhang ist noch keine Ursache. Die Unterscheidung zeigt aber, wo es schwierig wird. Du hilfst deiner Schwester beim Umzug, weil du es willst, und sagst dafür das Kino ab. Das ist gewählte Hilfe. Du hilfst ihr, obwohl du krank bist, und hast nicht einmal gemerkt, dass du hättest fragen können, ob es auch Sonntag geht. Das ist Verschwinden.

Ein zweiter Befund passt dazu. Netta Weinstein und Richard Ryan haben untersucht, wie sich Helfen anfühlt, je nachdem, warum man hilft. In den untersuchten Situationen ging selbstbestimmtes Helfen

mit mehr Wohlbefinden einher als Helfen, zu dem sich jemand gedrängt fühlte. Auch bei den Menschen, denen geholfen wurde, zeigten sich Unterschiede.[5] Selbstbestimmt heißt nicht mühelos. Du kannst eine anstrengende Pflicht aus eigener Überzeugung übernehmen. Hilfe aus Pflicht ist auch nicht wertlos. Die Studien geben aber einen Hinweis, warum es sich lohnt, das eigene Ja anzusehen.

---

**UNTER DER LUPE: WARUM EIN SCHNELLES JA KURZFRISTIG ERLEICHTERN KANN**

*So könnte ein Reflex-Ja ablaufen: Jemand bittet dich. Du spürst Unbehagen, weil ein Nein peinlich wäre. Du sagst Ja. Vielleicht lässt das Unbehagen sofort nach. Die Kosten kommen erst später: am Samstag, am Mittwochabend, im Kalender.*
*Die Lernpsychologie kennt diesen Ablauf aus der Forschung zum Vermeiden. Wenn etwas Unangenehmes wegfällt, kann das ein Verhalten verstärken. Fachleute nennen das negative Verstärkung. „Negativ" heißt hier nur: Etwas Unangenehmes verschwindet.*[6]
*Für das Ja-Sagen ist diese Erklärung durch die hier verwendete Forschung nicht direkt belegt. Als Denkmodell hilft sie trotzdem: Die Erleichterung kommt sofort, die Rechnung später.*

**DAS WEISST DU JETZT:**
*Helfen kann problematisch werden, wenn deine eigenen Bedürfnisse regelmäßig zurückstehen.*
**ZUM WEITERERZÄHLEN:**
*In Studien ging selbstbestimmtes Helfen mit mehr Wohlbefinden einher, und auch bei den Empfangenden zeigten sich Unterschiede.*
**FACHBEGRIFF:**
*Negative Verstärkung – ein Verhalten wird häufiger, weil danach etwas Unangenehmes wegfällt.*

---

## Was „heute mal nicht Ja sagen“ heißt

Der Titel klingt nach einem Nein-Training. Das ist er nur zum Teil.

Heute mal nicht Ja sagen heißt: nicht automatisch. Nicht, bevor die Frage zu Ende ist. Nicht, weil die Stille nach einer Bitte so unangenehm ist. Manchmal wird aus der Pause trotzdem ein Ja, und zwar ein gutes. Du hast es dann gewählt.

Auf eine Bitte gibt es mehr als zwei Antworten. In diesem Buch arbeitest du mit vier:

| Antwort | Beispiel | Was sie kostet |
|---|---|---|
| **Ja** | „Mach ich.“ | Deine Zeit und Kraft. Manchmal gern gegeben. |
| **Nein** | „Das kann ich nicht übernehmen.“ | Vielleicht eine Enttäuschung. |
| **Begrenztes Ja** | „Ich helfe bis 13 Uhr.“ | Etwas Zeit und ein klares Ende, das du halten musst. |
| **Rückfrage** | „Für beides reicht die Zeit nicht. Was hat Vorrang?“ | Ein Gespräch, das du sonst nicht geführt hättest. |

Keine dieser Antworten ist immer die richtige. Welche passt, hängt von der Situation ab. Das Nein bekommt in diesem Buch nur deshalb so viel Raum, weil viele von uns es am seltensten benutzen.

## Was danach kommt

Ein passender Satz ist erst der Anfang. Dieses Buch begleitet dich auch durch die Antwort darauf. Nach dem Nein kommt oft eine zweite Nachricht. „Echt jetzt?“ „Ich hatte fest mit dir gerechnet.“ Oder es kommt gar nichts, und das ist fast schlimmer. Dazu meldet sich dein eigenes Gewissen. War das egoistisch? Hätte ich nicht doch …?

Darum geht es in diesem Buch genauso wie um den ersten Satz. Woche 3 ist ganz dem gewidmet, was nach einem Nein passiert.

## Die sechs Werkzeuge

| Woche | Du übst | Werkzeuge |
|---|---|---|
| 1 | Verstehen, warum das Ja so schnell kommt | ① Antwortpause · ② Pflicht-und-Spielraum-Check |
| 2 | Antworten formulieren | ③ Klare Absage · ④ Begrenztes Ja und Rückfrage |
| 3 | Mit dem umgehen, was danach kommt | ⑤ Bei Nachfragen wiederholen |
| 4 | Verlässlich werden | ⑥ Zusage korrigieren · dein eigener Plan |

## Was dieses Buch kann und was nicht

Die Erklärungen stützen sich auf Forschung zu Selbstbehauptung, sozialem Druck, Schuldgefühlen und Gewohnheiten. Bei jedem Befund steht, was untersucht wurde und wo die Grenzen liegen. Selbstbehauptung lässt sich trainieren. Das zeigen Studien zu angeleiteten Trainings mit Rollenspielen und Übungen.[7] Ob dieses Buch dasselbe leistet, hat niemand geprüft. Auch die sechs Werkzeuge sind in diesen Fassungen nicht auf Wirksamkeit getestet. Das Programm als Ganzes ist eine Zusammenstellung, keine untersuchte Methode.

Die Werkzeuge sind für Beziehungen gedacht, in denen ein Nein unangenehm, aber ungefährlich ist. Wo Gewalt, Kontrolle oder Drohungen im Spiel sind, gilt die Seite *Wenn es gefährlich ist* ganz vorne.

Nicht jedes Ja ist ein Fehler. Kinder und pflegebedürftige Angehörige brauchen verlässliche Versorgung. Wer welchen Teil übernimmt, muss geklärt werden. Dein Arbeitsvertrag verlangt manches. Echte Pflichten bleiben echt.

Wenn du dauerhaft zu viel trägst, müssen auch Arbeitsmenge, Zeit und Zuständigkeiten auf den Tisch.[8] Ein Gesprächssatz allein verändert diese Bedingungen noch nicht. Auch darüber spricht dieses Buch.

**Wenn es nicht reicht**
Dieses Buch ersetzt keine Behandlung. Sprich mit deiner Hausärztin oder deinem Hausarzt, wenn deine Belastung zunimmt oder deinen Alltag deutlich einschränkt. Die **116117** hilft dir bei der Suche nach einem Termin in einer psychotherapeutischen Sprechstunde. Eine Überweisung brauchst du dafür nicht.[9] Die **TelefonSeelsorge** erreichst du Tag und Nacht unter 0800 111 0 111 · 0800 111 0 222 · 116 123.[3]

## Die drei

Durch das Buch begleiten dich drei Frauen. Sie sind erfunden. Ihre Situationen sind es nicht ganz.

**Jana Brehm, 43,** ist Projektleiterin bei einem Stadtwerk. Sie ist verheiratet mit Tobias und hat zwei Kinder, Ella und Mats. Jana sagt Ja, weil sie es kann. Wer etwas kann, ist zuständig. So hat sie es sich jedenfalls gemerkt.

**Birgit Okafor, 54,** arbeitet als Pflegefachkraft im Schichtdienst. Zusätzlich kümmert sie sich um ihre Mutter Hilde, 81. Ihr Bruder Frank wohnt in Hamburg und „würde jederzeit helfen“. Birgit sagt Ja, weil sonst ja niemand da ist.

**Selin Arslan, 36,** ist Senior-Beraterin in einer Digitalagentur. Sie ist schnell, flexibel und unkompliziert. Selin sagt Ja, weil sie die Unkomplizierte ist. Was wäre sie sonst?

Wenn du die Bände *Heute mal nicht alles* und *Heute mal nicht weiterdenken* kennst, kennst du die drei schon. Nötig ist das nicht.

## So benutzt du dieses Buch

Das Buch hat 28 Tage in vier Wochen und einen Tag 29. Jeder Tag beginnt mit einer Erklärung, oft mit einem Kasten *Unter der Lupe*, der einen Mechanismus Schritt für Schritt zeigt. Danach kommt eine kurze Szene. Gleich darauf erfährst du unter *Die andere Seite*, wie dieselbe Situation für die Person aussieht, die gefragt hat. Am Ende steht ein kleiner Versuch und unter *Das weißt du jetzt* das Wichtigste zum Mitnehmen. Rechne mit 15 Minuten pro Tag.

Du musst nicht jeden Tag ausprobieren. Manche Versuche passen nicht in deinen Alltag. Dann lies sie und geh weiter.

Hast du ein paar Tage ausgelassen? Dann mach dort weiter, wo du aufgehört hast. Nachholen musst du nichts. Es gilt die Pizza-Regel aus Band 1: Wenn heute nichts geht, geht heute nichts. Bestell eine Pizza, lass das Buch zu, mach morgen weiter.

Am Ende jeder Woche gibt es einen kurzen **Wochencheck**. Du notierst eine konkrete Anfrage, deine Antwort, welche Reaktion du erwartet hast und welche kam. Dazu, wie belastet du danach noch warst. Es gibt keine Nein-Quote. Ein bewusstes Ja zählt genauso wie ein Nein. Deine Notizen sind Erfahrungen, keine Messung. Sie zeigen dir aber, was sich bei dir verändert.

Und noch etwas: Du wirst in diesen vier Wochen auch wieder reflexhaft Ja sagen. Wahrscheinlich schon morgen. Dafür gibt es gleich nach dieser Einleitung die Seite *Schon wieder Ja gesagt*.

# Schon wieder Ja gesagt

*Für den Moment, in dem du gerade zugesagt hast und es schon bereust.*

Das passiert. Auch in Woche 4 noch. Ein Ja lässt sich oft korrigieren, nicht immer folgenlos, aber besser früh als spät.

1. **Prüf, was du zugesagt hast.** Was genau, bis wann, für wen? Hängt jemand davon ab, etwa ein Kind oder ein pflegebedürftiger Mensch?
2. **Melde dich früh.** Je eher die andere Person Bescheid weiß, desto mehr Zeit hat sie zum Umplanen.
3. **Erkenne an, dass du etwas zurücknimmst.** „Ich habe vorhin zu schnell zugesagt. Das tut mir leid."
4. **Kläre die Folgen.** Was muss jetzt jemand anders umplanen? Gibt es eine Alternative, die du tatsächlich leisten kannst? Wenn ein Mensch betreut oder versorgt werden muss, kläre zuerst, wer übernimmt.

Manchmal ist das Ergebnis: Du hältst die Zusage diesmal ein, weil zu viel daran hängt. Auch das ist eine Entscheidung. Notier dir, was dich dieses Ja kostet. Beim nächsten Mal weißt du es vorher.

*Zum Ausdrucken: callidus-am.de/heute-mal-nicht-ja-sagen*

◆

# Warum das Ja so schnell kommt

Diese Woche geht es ums Verstehen. Du erfährst, warum wir die Enttäuschung nach einer abgesagten Einladung oft überschätzen. Warum Zusagen für nächsten Monat so billig wirken. Und warum dieselbe kurze Nachricht freundlich oder ablehnend klingen kann. Du schaust dabei jedes Mal auch auf die andere Seite: auf die Person, die gefragt hat.

Nein sagen musst du diese Woche noch nicht. Du übst nur, dir etwas Zeit zu verschaffen und genauer hinzusehen.

Die zwei Werkzeuge der Woche:

- ① **Antwortpause:** ein Satz, der dir Zeit verschafft, bevor du zusagst.
- ② **Pflicht-und-Spielraum-Check:** vier Fragen, die zeigen, was du wirklich musst und wo du wählen kannst.

TAG 1

# Nach abgesagten Einladungen erwarten wir zu viel Ärger

Eine Freundin lädt dich ein. Samstagabend, sie kocht, ein paar Leute kommen. Du bist müde und würdest lieber zu Hause bleiben. Wie wird sie reagieren, wenn du absagst?

Vermutlich schätzt du ihre Reaktion schlechter ein, als sie ausfällt. Darauf deuten Studien von 2024 hin.

Julian Givi und Colleen Kirk haben das in fünf Studien untersucht. In der wichtigsten lud jeweils eine Person ihre Partnerin oder ihren Partner zu einer Freizeitaktivität ein. Die eingeladene Person sagte ab. Danach schätzte sie ein, wie negativ die andere das sehen würde. Diese Erwartung wurde mit den Angaben der Einladenden verglichen. Im Mittel rechneten die Absagenden mit mehr Ärger, Enttäuschung und Folgen für die Beziehung, als die Einladenden tatsächlich angaben.[10]

Woran könnte das liegen? In einer weiteren Studie fragten die beiden, worauf jede Seite achtet. Die Absagenden glaubten, die Einladenden würden vor allem auf das Nein schauen. Die Einladenden achteten aber eher auf etwas anderes: auf das Abwägen, das hinter der Absage stand. Hat die Freundin ernsthaft überlegt? Dieser Unterschied im Blickwinkel hing mit der zu düsteren Erwartung zusammen.[10] Ein Zusammenhang ist noch kein Beweis für die Ursache. Und daraus folgt nicht, dass du jede Absage ausführlich begründen musst.

In einer fünften Studie versetzten sich Teilnehmende zuerst in die Rolle der Einladenden. Danach schätzten sie auch als Absagende die Folgen milder ein.[10] Das war ein Gedankenexperiment, kein

Alltagstest. Und es ging um Einladungen in der Freizeit. Ob es bei Arbeitsaufträgen oder bei der fünften Absage hintereinander genauso aussieht, wurde nicht untersucht.

**UNTER DER LUPE: ZWEI KÖPFE, EINE ABSAGE (EIN MÖGLICHES BEISPIEL)**

*Im Kopf der Absagenden:* „Sie wird vor allem meine Absage sehen."
*Im Kopf der Einladenden:* „Schade. Aber sie hat es sich überlegt."
So sah es in der Studie im Mittel aus, nicht bei jedem Paar.[10]

### So sieht das aus · Montag, 9:40 Uhr · Jana

Jana sitzt am Schreibtisch und öffnet eine leere Folie. „Netzprojekte – Überblick". Darunter blinkt der Cursor.

Sie überlegt, wie Krawczyk wohl reagiert hätte. Sie hätte sagen können: „Ich bin bis Donnerstag mit der Stadtwerke-Präsentation ausgelastet."

Im Kopf spielt sie es durch. Krawczyk zieht die Augenbrauen hoch. Er sagt „Ach so" in diesem Tonfall. Beim nächsten interessanten Projekt fragt er jemand anderen. In zwei Jahren erzählt man sich auf dem Flur, Frau Brehm sei „ja immer so schnell überlastet".

Um 9:46 Uhr hat Jana in ihrem Kopf ihre Karriere beendet. Wegen eines Satzes, den sie nicht gesagt hat.

Gegenüber telefoniert ihr Kollege Sven. „Nee, diese Woche schaff ich das nicht", sagt er. „Frag mal nächste Woche wieder." Er legt auf und isst ein Brötchen.

Wem Sven abgesagt hat, weiß Jana nicht. Vielleicht war es nicht der Chef. Was Krawczyk von ihr verlangen kann, ist eine andere Frage. Die bleibt offen, und dafür hat Woche 2 einen eigenen Tag. Aber das Szenario mit der beendeten Karriere hat ihr Kopf ganz allein gebaut.

**Die andere Seite · Krawczyk, 9:14 Uhr, Teeküche**

Krawczyk füllt seine Tasse. Er ist erleichtert. Der Bereichsleiter hatte ihn um 8:50 Uhr angerufen, und Krawczyk hatte keine Ahnung von den Netzprojekten. Frau Brehm schon.

Hat er gefragt, ob sie Zeit hat? Er hat gefragt, ob sie es „vielleicht" machen könnte. Für ihn war das eine Frage. Er hat an die Arbeit gedacht, an die Folien, an eine Stunde vielleicht. Wie schwer es gewesen wäre, im Flur Nein zu sagen, kam ihm nicht in den Sinn.

Genau das haben Frank Flynn und Vanessa Bohns in mehreren Studien beobachtet. Wer bittet, denkt eher an den Aufwand der Hilfe: Das kostet sie Zeit. Wer gefragt wird, spürt zusätzlich eine soziale Hürde: Wie unangenehm wäre ein Nein? Diese zweite Hürde übersehen Bittende leicht.[11] In Bohns' Forschung unterschätzten Bittende deshalb immer wieder, wie oft andere ihnen zusagen.[12]

Krawczyk hat Janas Auslastung nicht geprüft. Dass er ihren Druck übersieht, erklärt seine Sicht. Die Prioritäten muss er trotzdem mit ihr klären.

**Probier's aus: Erwartung und Wirklichkeit**

Denk an das letzte Mal, als du etwas abgesagt hast. Welche Reaktion hast du vorher erwartet? Welche kam tatsächlich?

Vergleiche beides. Vielleicht lag deine Einschätzung richtig. Vielleicht lag sie daneben, in die eine oder andere Richtung. Manchmal ist jemand wirklich enttäuscht. Es geht nur darum, deine eigenen Erwartungen kennenzulernen.

Dann wechsle kurz die Rolle. Erinnere dich an eine Absage, die du selbst bekommen hast. Worauf hast du damals geachtet? Auf das Nein oder darauf, wie es gesagt wurde?

*Erwartet:* _____ · *Tatsächlich:* _____

**DAS WEISST DU JETZT:**

*Absagende überschätzten in den Studien, wie stark Einladende auf das Nein selbst achten. Die Einladenden berücksichtigten auch die Gedanken dahinter.*

**ZUM WEITERERZÄHLEN:**

*Wer um Hilfe bittet, denkt an den Aufwand. Wie schwer ein Nein fällt, übersieht er leicht.*

**FACHBEGRIFF:**

*Unterschätzung der Zustimmung – Bittende unterschätzen, wie oft andere Ja sagen. Ein möglicher Grund: Sie übersehen, wie peinlich ein Nein sein kann.*

TAG 2

# Zusagen für später wirken zu billig

„Kannst du im März beim Sommerfest-Komitee mitmachen?“

Im November klingt der März weit weg. Dein Kalender ist dort noch leer. Leer wirkt wie frei. Also sagst du Ja. Im März stellt sich heraus, dass der März genauso voll ist wie der November.

Die Konsumforscher Gal Zauberman und John Lynch haben genau dieses Phänomen untersucht. In mehreren Experimenten erwarteten Menschen für die Zukunft mehr freie Zeit, als sie heute hatten. Bei Geld war dieser Optimismus schwächer.[13] Wer glaubt, später mehr Luft zu haben, sagt leichter Zeit für später zu.

Dazu kommt ein zweiter, gut bekannter Denkfehler. Roger Buehler, Dale Griffin und Michael Ross haben ihn untersucht: Menschen unterschätzen regelmäßig, wie lange ihre eigenen Aufgaben dauern. Fachleute sprechen vom *Planungsfehlschluss*. Beim Schätzen denken wir an den geplanten Ablauf, an das Gelingen. An frühere ähnliche Aufgaben, die länger gedauert haben, denken wir kaum. In einer der Studien verschwand die Verzerrung, als die Teilnehmenden ausdrücklich ihre früheren Erfahrungen mit der neuen Aufgabe verknüpfen sollten.[14]

**UNTER DER LUPE: DIE DOPPELTE TÄUSCHUNG**

1. *Der leere Kalender:* „Im März habe ich bestimmt mehr Zeit.“ Wir erwarten für später mehr freie Zeit, als wir haben.[13]
2. *Die kleine Aufgabe:* „Die Tombola, das sind doch zwei Abende.“ Wir unterschätzen die Dauer, weil wir an den Plan denken, nicht an das letzte Mal.[14]
3. *Das schnelle Ja:* Beide Erwartungen können die Zusage heute billig wirken lassen. Bezahlt wird später.

Daraus folgt das erste Werkzeug dieses Buchs: Viele Bitten müssen nicht sofort beantwortet werden. Ein Satz verschafft dir Zeit, um nachzusehen, was du schon zugesagt hast und wie lange so etwas beim letzten Mal gedauert hat. Für diese Buchübung gibt es keinen direkten Wirksamkeitsbeleg.

**So sieht das aus · Montag, 20:17 Uhr · Elternchat**

> **4b Infos** (47 ungelesene Nachrichten) **Kerstin (Elternbeirat):** Liebe alle! 🌞 Fürs Schulfest am 14. Juni brauchen wir noch 8 Kuchen, 4 Leute für den Aufbau und jemanden, der die Tombola koordiniert. Wer kann? 🙏 **Mona:** Kuchen ✋ **Jens:** Aufbau geht, aber erst ab 10 **Kerstin:** Tombola?? Jemand? 🙈

Jana liegt auf dem Sofa. Der Daumen schwebt schon über der Tastatur. Sie hat die Tombola schon zweimal gemacht. Zwei Abende, denkt sie. Beim letzten Mal waren es vier, plus ein Samstag, an dem sie Lose nachgedruckt hat.

Sie tippt: „Ich kann d“

Dann hält sie an. Der 14. Juni. Was ist am 14. Juni? Sie öffnet den Kalender. Am 13. Juni hat sie Abgabe beim Netzbetreiber. Am 15. ist Mats' Schwimmprüfung.

Sie löscht „Ich kann d“ und schreibt: „Ich schau morgen, wie mein Juni aussieht, und sag bis Mittag Bescheid.“

Kerstin antwortet mit einem Daumen.

Am Dienstag um 11:50 Uhr schreibt Jana: „Ich übernehme die Tombola diesmal nicht. Die Lose sind im Keller, Regal links, blaue Kiste.“

Um 11:52 Uhr kommt Kerstins zweite Nachricht: „Schade, du warst immer so gut darin 😅“

Jana liest sie zweimal. Das Smiley schwitzt. Sie legt das Handy mit dem Display nach unten auf den Tisch.

Am Abend fragt Kerstin noch einmal in die Runde: „Tombola? Sonst lassen wir sie dieses Jahr ausfallen 😕“ Niemand antwortet. Jana tippt „Na gut, ich“ und löscht es wieder. Sie geht ins Bett, mit einem schlechten Gewissen und ohne Tombola.

**Die andere Seite · Kerstin, Dienstag, 11:52 Uhr**

Kerstin sitzt in der Mittagspause im Auto. Sie ist seit drei Jahren im Elternbeirat, weil sich damals niemand gemeldet hat. Auf ihrer Liste stehen noch 5 fehlende Kuchen und ein Aufbauteam, das erst um 10 kommt.

Janas Absage kränkt sie nicht. Aber auf ihrer Liste bleibt eine Aufgabe offen, und sie ist wirklich enttäuscht. Das „Schade“ ist ehrlich gemeint. Dass Jana den Satz zweimal liest, ahnt sie nicht. Und es ist ihr unangenehm, abends noch einmal in die Runde zu fragen.

Auch Bitten fällt nämlich schwer. Vanessa Bohns und Frank Flynn haben gezeigt: Menschen, die helfen könnten, unterschätzen, wie unangenehm es anderen ist, überhaupt um Hilfe zu bitten.[15] In dieser Szene versucht Kerstin, ihre Verlegenheit mit Smileys abzufangen. Bei einer echten Nachricht lässt sich die Absicht daraus allein nicht erkennen. Und daraus folgt keine Pflicht, Ja zu sagen.

**UNTER DER LUPE: DIE DOPPELTE HÜRDE**

Bei einer Bitte haben es beide Seiten schwer, nur an verschiedenen Stellen.
*Die Bittende* ringt damit, überhaupt zu fragen. Wer helfen könnte, unterschätzt diese Hürde.[15]
*Die Gefragte* ringt damit, Nein zu sagen. Wer bittet, unterschätzt diese Hürde.[11]
Beide können die Hürde der anderen unterschätzen. Das erklärt manches Missverständnis. Die Enttäuschung verschwindet dadurch nicht, aber sie wird auf beiden Seiten verständlicher.

**Probier's aus: ① Die Antwortpause**

Such dir einen Satz aus, der zu dir passt. Er nennt eine konkrete Frist:

- „Ich sag dir bis morgen Bescheid."
- „Ich schau in meinen Kalender und melde mich heute Abend."
- „Ich prüfe das und sage dir bis 16 Uhr Bescheid."

**1 Minute:** Sag den Satz einmal laut, damit er dir vertraut wird. **Bei der nächsten Bitte:** Benutze ihn, wenn die Anfrage warten kann. Prüf bis zur Frist zwei Dinge: Würde ich auch Ja sagen, wenn es nächste Woche wäre? Und wie lange hat so etwas beim letzten Mal gedauert?

Halte deine Frist ein, damit die andere Person planen kann. Wenn es dringend ist, ein Kind dich braucht oder eine Versorgung davon abhängt, ist die Antwortpause nicht das richtige Werkzeug. Bei deinem Chef kann sie anders wirken als bei deiner Schwester. Woche 2 hat dafür einen eigenen Tag.

*Mein Satz:* _____

**DAS WEISST DU JETZT:**

*Frag dich vor einer Zusage nicht nur „Habe ich Zeit?“, sondern auch „Wie lange hat das beim letzten Mal gedauert?“*

**ZUM WEITERERZÄHLEN:**

*Fragen und Ablehnen können beide schwerfallen. Und beide Seiten können die Hürde der anderen unterschätzen.*

**FACHBEGRIFF:**

*Planungsfehlschluss – die verbreitete Neigung, die Dauer eigener Aufgaben zu unterschätzen.*