

MARTIN WEHRLE
Den Netten beißen die Hunde

mosaik

Martin Wehrle

Den Netten beißen die Hunde

Wie Sie sich Respekt verschaffen, Grenzen
setzen und den verdienten Erfolg erlangen

Mit großem »Bin ich zu nett?«-Test

mosaik

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

7. Auflage

Originalausgabe September 2021

Copyright © 2021: Martin Wehrle

Copyright © 2021 der Originalausgabe: Mosaik Verlag,

München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Montasser Medienagentur, München.

Umschlag: Sabine Kwauka

Umschlagmotiv: © Zdenek Sasek; arigato/shutterstock

Redaktion: Dr. Christine Laudahn

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

KW · SZ

ISBN 978-3-442-39377-0

www.mosaik-verlag.de

Inhalt

Teil 1:

Das Drama der Netten	9
1 Warum Nette ausgenutzt werden	10
Das hindert Sie am Nein-Sagen	20
Warum keiner Nette mag	25
Der Tag, an dem ich fast verblutet wäre	31
Sitzen Sie im Gefängnis Ihrer Nettigkeit?	35
Darum haben's Nette heute schwerer	39
Der Fluch der feinen Antennen	42
Wie gefährlich ist Ihr Selbstbild?	46
Meine Nettigkeits-Prüfung	51
2 Warum Nette kaum Karriere machen	53
Der Ellenbogen lässt grüßen	54
Der Chef und die Meuterei	57
Das passiert, wenn Sie zu nett verhandeln	61
Daran scheitert Ihr Gehaltswunsch	64
So locken Sie Haie an (ohne es zu wollen)	68
Meine Nettigkeits-Prüfung	84
3 Das Nettsein in der Muttermilch	86
Warum mache ich den Mund nicht auf?	87
Wenn Bedürfnisse unterm Radar fliegen	90
Ist Ihr Gehirn ein Trickbetrüger?	95

Wie stabil ist Ihr Selbstvertrauen?	100
Warum Sie bis heute ein Kind sind	104
Eine Schneeflocke auf dem Jackett	109
Soll ich denn zum Egoisten werden?	115
Meine Nettigkeits-Prüfung	117
4 Das Gefängnis der Glaubenssätze	119
Lieber einen Burnout riskieren, als jemanden zu enttäuschen?	120
Dieses Denken leitet Sie heimlich	123
Der wichtigste TÜV Ihres Lebens	132
Ich heirate mein Denken!	141
Meine Nettigkeits-Prüfung	145
 Teil 2:	
Die Chancen der Netten	149
 5 Respekt sichern: So nimmt Sie jeder ernst	150
Wie respektiert sind Sie wirklich?	151
Der Kampf der beiden Wölfe	153
Die Angst vor der Beförderung	158
Fünf Wege, wie Sie Respekt gewinnen	164
Meine Nettigkeits-Prüfung	176
 6 Grenzen setzen: So nutzt Sie keiner mehr aus	179
Haben Sie Ihren Zaun vergessen?	180
Eindringlinge im Büro	183
Der unverschämte Chef	188
Wie Ihre Werte Sie retten	192
Selbstverteidigung: Keinen Schritt weiter!	198
Werfen Sie diese Menschen aus Ihrem Leben!	202
Meine Nettigkeits-Prüfung	209

7	Nein sagen: So lehnen Sie Zumutungen ab	211
	Warum Nein das schlimmste Wort der Welt ist	212
	Warum Nein das beste Wort der Welt ist	214
	So werden Sie heimlich manipuliert	219
	Nein sagen für Nette – eine Anleitung	225
	Meine Nettigkeits-Prüfung	237
8	Karriere machen: So zeigen Sie Biss im Beruf	239
	Warum Bescheidenheit Ihren Erfolg verbaut	240
	Der Zweck heiligt die Mittel	245
	Die Frau, die kein Chefbüro wollte	249
	Sieben Situationen, in denen Sie nicht nett sein dürfen	252
	Nettigkeits-ABC: Das rettet Sie!	265
	Meine Nettigkeits-Prüfung	271
9	Mut zum Ich: So werden Sie stark,	
	ohne sich zu verstellen	273
	Das heimliche Spielfeld Ihres Lebens	274
	Der König und die Blumensamen	277
	Der Zauber der kleinen Schritte	281
	Entdecken Sie Ihr größtes Vorbild (im eigenen Spiegel!)	287
	Ihre Reise zur neuen Nettigkeit	298
	Weiterführende Literatur	303
	Quellen	306
	Register	310

Teil 1:

Das Drama der Netten

1 Warum Nette ausgenutzt werden

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- ▶ warum es ein schlechtes Zeichen ist, wenn alle Sie »nett« finden,
- ▶ welche zwei Programme Ihres Kopfes Sie Ja sagen lassen, auch wenn Sie Nein meinen,
- ▶ warum Nette laut einer Studie besonders *unbeliebt* sind und
- ▶ wie ich fast verblutet wäre, nur aus Nettigkeit.

Test: Bin ich zu nett

Wenn jemand zu Ihnen sagt, dass Sie nett sind, fühlen Sie sich damit wohl? Können Sie sich über dieses Kompliment reinen Herzens freuen? Oder schwingt in Ihrem Bauch das unguete Gefühl mit, der andere könnte Sie nur deshalb »nett« finden ...

- ▶ weil Sie ihn anlächeln, auch wenn Sie schlecht drauf sind,
- ▶ weil Sie ihm den Vortritt lassen, statt Ihre Interessen durchzusetzen,
- ▶ weil Sie sagen, was er hören will, statt was Sie wirklich denken,
- ▶ weil er spürt, dass er Sie vor seinen Karren spannen kann und
- ▶ weil Sie Ja zu ihm sagen, auch wenn Sie Nein sagen wollen?

Es gibt eine gesunde Nettigkeit, die Ihnen dient, und eine ungesunde, die Ihnen schadet. Welche Form praktizieren Sie? Das können Sie jetzt in wenigen Minuten herausfinden. Sie werden in diesem Test einen Tag mit zwölf brenzlichen Situationen durchlaufen. Kreuzen Sie jedes Mal an, zu welchem Verhalten Sie tendieren – also nicht, was Sie für klüger halten, sondern was Sie im Moment eher tun. Danach verrät Ihnen die Auswertung, ob Ihre Nettigkeit Fluch oder Segen ist. Und los geht's:

Stellen Sie sich vor, Ihr Tag beginnt unerwartet früh. Um 4 Uhr, lang vor Ihrer Zeit, reißt Sie das Hämmern eines Basses aus dem Schlaf. Die Wände vibrieren, so laut dröhnt die Musik von ne-

benan. Offenbar hat Ihr Nachbar mal wieder einen seiner nächtlichen Hardrock-Anfälle, das passiert mindestens zweimal im Monat, zwischen 2 und 4 Uhr. Ihr Herz rast, Sie sind hellwach. Wie reagieren Sie?

- a) *Ich gehe rüber, erinnere ihn an die Uhrzeit und verbitte mir den Lärm. Wenn er dann nicht leise ist, rufe ich die Polizei.*
- b) *Ich verzichte darauf, mitten in der Nacht einen Aufstand zu machen. Eigentlich ist er ja ein netter Kerl. Und vielleicht schlafe ich doch noch wieder ein.*

Um 6 Uhr geht Ihr Wecker, aber Sie sind immer noch wach. Total gerädert schleppen Sie sich zum Kinderzimmer und rufen: »Aufstehen, es ist Zeit.« Ihr Kind – nehmen Sie an, eines zu haben – rührt sich nicht von der Stelle. Erst als Sie Ihren Satz wiederholen, hören Sie es betteln: »Ich war die ganze Zeit wach. Wegen der Musik. Lass mich noch etwas schlafen.« Sie wissen, dass es für Sie vor der Arbeit knapp wird, wenn Ihr Kind länger als bis 6 Uhr schläft. Was tun Sie?

- a) *Ich sage: »Dennoch musst du jetzt aufstehen, sonst reicht uns die Zeit nicht. Ich will entspannt aufbrechen und pünktlich bei der Arbeit sein.«*
- b) *Ich verstehe, dass das Kind noch eine Mütze Schlaf braucht, und will in der Frühe nicht schon so streng sein: »Na gut, aber nur fünf Minuten.« Und vielleicht werden wieder zehn daraus.*

Sie betreten die Küche, dort steht Ihr Schatz gerade vom Frühstückstisch auf. Er muss morgens immer eine Viertelstunde vor Ihnen raus. Eigentlich hat er Ihnen gestern zugesagt, sein Geschirr selbst abzuräumen und das Pausenbrot für das Kind vorzubereiten. Aber beides hat er heute offenbar vergessen. Wie reagieren Sie?

- a) *Ich sage: »Räumst du bitte dein Geschirr ab und machst das Pausenbrot noch fertig? Das haben wir so vereinbart.«*
- b) *Ich sehe davon ab, ihm schon am Frühstückstisch eine Szene zu machen. Schließlich hat auch er durch den Höllenlärm eine schlechte Nacht hinter sich.*

Eine Stunde später, natürlich hektisch, verlassen Sie gemeinsam mit Ihrem Kind das Haus. Vor der Tür läuft Ihnen Ihr lauter Nachbar über den Weg, der sich mit rekordverdächtigen Augenringen auf den Weg zur Arbeit macht. Er kommt auf Sie zu, lächelt verlegen und sagt: »Tut mir echt leid, dass es heute Nacht so laut war. Ich verspreche, das kommt nicht wieder vor.« Wie reagieren Sie?

- a) *Ich sage: »Für mich ist das eine Zumutung, ich lag seit vier Uhr wach. Es geht schon länger so, und es war jetzt das zweite Mal in diesem Monat. Beim nächsten Mal wähle ich 110.«*
- b) *Ich rechne ihm hoch an, dass er das Thema anspricht und sich entschuldigt. Mir wäre es schwergefallen, auf ihn zuzugehen. Also sage ich etwas wie: »Ist ja kein Weltuntergang. Aber es sollte jetzt wirklich nicht mehr vorkommen.«*

Nachdem Sie Ihr Kind auf den Schulweg gebracht haben und Ihren Arbeitsplatz betreten, stürmt gleich Ihre »Lieblingskolle-gin« auf Sie zu. Jeden Morgen dasselbe: Noch ehe Sie Ihre Jacke abgelegt haben, erzählt sie Ihnen den neusten Tratsch aus ihrer Nachbarschaft. Sie finden diese Erzählungen langweilig und füh-len sich von der Arbeit abgehalten, aber offenbar hat sie außer Ihnen niemand zum Reden. Was tun Sie nun?

- a) *Ich sage: »Tut mir leid, ich habe kaum geschlafen und kenne deine Nachbarn nicht – deshalb fällt es mir schwer, deinen Ge-schichten zu folgen. Können wir uns generell darauf einigen, dass ich mich morgens erst mal in Ruhe meiner Arbeit widmen kann?«*
- b) *Ich habe Mitleid, weil sie offenbar einsam und sehr mitteilungs-bedürftig ist. Ich tu so, als würde ich ihr aufmerksam zuhören – und widme mich dann irgendwann der Arbeit, in der Hoffnung, dass sie dies als Schlussstrich unter unserem Gespräch erkennt.*

Es wird ein anstrengender Tag, Ihr Kopf schwirrt vor Arbeit. Ein dringender Termin jagt den nächsten, Sie wissen nicht, wie Sie alles schaffen sollen. Am späten Vormittag – auch das noch! – steht Ihr Chef auf der Matte: »Gerade ist was ganz Dringendes auf meinem Schreibtisch gelandet. Diese Aufgabe muss heute noch erledigt werden, sonst steigt mir der Oberboss aufs Dach. Und wenn das jemand in unserem Team schafft, dann Sie – ich weiß doch, wie fleißig und effektiv Sie sind.« Ihnen ist sofort klar, dass diese Aufgabe in der regulären Ar-beitszeit nicht zu schaffen ist. Und eigentlich sind Sie direkt

nach Feierabend mit einer Freundin zum Joggen verabredet. Wie reagieren Sie?

- a) *Ich sage meinem Chef: »Danke, dass Sie mir so viel zutrauen. Nur bin ich schon mehr als ausgelastet. Und Überstunden kommen nicht in Frage, ich habe heute Abend etwas vor.«*
- b) *Das Nein-Sagen fällt mir unendlich schwer, deshalb lasse ich mich breitschlagen – zumal es mir schmeichelt, dass mein Chef so große Stücke auf mich hält.*

Später, in der Mittagspause, sitzen Sie mit einem Kollegen am Tisch, der die Runde gern zum Lachen bringt. Alle kleben an seinen Lippen, als er zu einem Witz ausholt. Sein Humor ist derb, gar nicht Ihre Wellenlänge, auch diesmal. Doch die Kollegen am Tisch brechen in Gelächter aus. Wie verhalten Sie sich?

- a) *Ich verziehe keine Miene und sage, wenn jemand fragt, dass ich diesen Witz nicht lustig finde. Wenn ich über schale Späße lache, sporne ich den Witzbold doch zu Nachschub auf demselben Niveau an.*
- b) *Ich lache mit, vielleicht etwas leiser als die anderen. Das passiert ganz automatisch. Außerdem fände ich es unhöflich, nicht auf seinen Witz zu reagieren. Immerhin hat er sich bemüht, die Runde zu unterhalten.*

Am späten Nachmittag nehmen Sie an einer Sitzung teil. Ihr Chef fragt in die Runde: »Wer schreibt das Protokoll?« Peinliches

Schweigen breitet sich aus, und er hakt nach: »Ich erwarte keinen Roman, wirklich nur ein paar Sätze. Also, wer will?« Alle blicken betreten auf die Tischplatte, die Situation wird immer peinlicher. Wie gehen Sie damit um?

- a) *Ich mache es genauso wie die anderen: Ich rühre mich nicht. Warum soll gerade ich in die Bresche springen?*
- b) *Gut möglich, dass ich die peinliche Situation nicht aushalte und den Chef aus seiner misslichen Lage befreie: »Also gut, ich mach's. Aber wirklich nur ein paar Sätze.«*

Im Verlauf des Meetings bemerken Sie, dass Sie immer heftigere Kopfschmerzen bekommen – offenbar eine Nachwirkung der schlaflosen Nacht. Der Schmerz pocht so stark von Schläfe zu Schläfe, dass Sie der Sitzung kaum noch folgen können. Was tun Sie?

- a) *Ich spiele mit offenen Karten und sage: »Sorry, ich bekomme immer stärkere Kopfschmerzen. Ich kann der Sitzung nicht mehr folgen, ich muss jetzt nach Hause.«*
- b) *Ich halte mich mit Wortbeiträgen zurück und hoffe, dass die Sitzung bald vorüber ist. Sagen werde ich nichts, denn ich will die Sitzung nicht sprengen oder als wehleidig gelten.*

Auf dem Heimweg müssen Sie noch zum Einkaufen, denn der Kühlschrank ist fast leer. Sie wollen so schnell wie möglich zu Hause sein. An der Kasse drängelt sich ein junger Mann vor Ih-

nen in die Schlange und lächelt Sie an: »Ich hab nur drei Sachen, Sie lassen mich doch vor?« Wie reagieren Sie?

- a) *Ich sage zu ihm: »Bitte stellen Sie sich wieder hinter mich, ich habe es selber eilig. Und beim nächsten Mal fragen Sie bitte, bevor Sie jemanden überholen.«*
- b) *Ich finde es zwar nicht richtig, dass er sich vorgedrängt hat. Aber soll ich ihm deshalb eine Szene im vollen Laden machen? Diese eine Minute macht den Kohl auch nicht mehr fett.*

Ziemlich geschafft kommen Sie zu Hause an, erledigen ein paar Dinge und schlüpfen in Ihre Joggingkleidung. Um 18.30 Uhr hat sich Ihre Freundin fürs gemeinsame Joggen angekündigt. Sie hoffen, dass sie heute pünktlich kommt, denn zuletzt tauchte sie zweimal verspätet auf (was einen leisen Groll in Ihnen ausgelöst hat). Doch als Sie sich schon dehnen, schickt sie Ihnen per Handy eine Nachricht: »Es wird 15 Minuten später.« Was werden Sie tun, wenn Sie sie gleich treffen?

- a) *Ich sage ihr, dass mich ihre wiederholten Verspätungen ärgern – besonders heute, da ich einen schlechten Tag hatte. Und ich bitte sie, künftig wieder pünktlich zu sein.*
- b) *Ich mache vielleicht einen kleinen Scherz über ihre Unpünktlichkeit, denn alles andere wäre kleinlich unter Freunden. Dass Verspätungen nicht in Ordnung sind, weiß sie auch ohne meinen Rüffel.*

Nach dem Joggen, als Sie geduscht und zu Abend gegessen haben, klingelt Ihr Telefon. Es ist Ihre Mutter, die Sie daran erinnert, dass Onkel Herbert am Samstag seinen runden Geburtstag feiert: »Du musst unbedingt vorbeischaun und gratulieren.« Vorsichtig erinnern Sie sie daran, dass Sie ein schlechtes Verhältnis zu Herbert haben und er Ihnen auch nie zum Geburtstag gratuliert. Außerdem haben Sie am Wochenende schon was vor. Ihre Mutter antwortet: »Jetzt sei doch nicht so kaltherzig! Du weißt doch, dass Onkel Herbert krank ist. Und diese halbe Stunde wirst du wohl noch übrig haben.« Wie reagieren Sie?

- a) *Ich sage ihr, dass ich es als Heuchelei empfinde, bei Herberts Geburtstag aufzutauchen – und dass ich mein Wochenende wie geplant gestalten werde.*
- b) *Ich will keinen Familienstreit provozieren und lasse mich auf einen kurzen Besuch bei Herbert ein (auch wenn ich ahne, dass ich mal wieder länger als geplant bleibe, weil ich nicht als Erste gehen und die Party stören will).*

Zwei Stunden später fallen Sie müde ins Bett, und durch Ihren Kopf schleichen Fragen: Wie ist der heutige Tag eigentlich gelaufen? Habe ich mich gut um mich selbst gekümmert? Oder war ich mal wieder vor allem zu anderen nett? Die folgende Auswertung hilft Ihnen bei Ihrem Urteil.

Auswertung: So gefährlich ist Ihre Nettigkeit

Bitte gehen Sie das Kapitel noch einmal durch und zählen Sie zusammen, wie oft Sie sich für die Möglichkeit »a« entschieden haben. Hier die Auswertung:

10- bis 12-mal: Gesunde Nettigkeit

Ihre Nettigkeit hält sich in gesunden Grenzen. Sie verstehen es, Ihre eigenen Bedürfnisse wichtig zu nehmen und sie gegenüber anderen zu vertreten. Dabei ist es für Sie in Ordnung, dass Sie auch mal anecken.

Ihr Vorteil: Offenbar tun Sie sich leicht damit, Ihre eigenen Grenzen zu verteidigen und Klartext mit Ihren Mitmenschen zu reden. Dadurch gewinnen Sie Profil, agieren authentisch und beugen einer Überforderung vor.

8- bis 9-mal: Schwankende Nettigkeit

Wie nett Sie sind, hängt offenbar von der Situation und Ihrer Tagesform ab. Mal gelingt es Ihnen, sich gegenüber anderen zu behaupten. Und mal verlieren Sie Ihre eigenen Bedürfnisse aus dem Blick und machen es nur den anderen recht.

Ihr Vorteil: In etlichen Situationen ziehen Sie klare Grenzen. Aber wirklich oft genug? Überlegen Sie, wie sich diese Fähigkeit noch öfter nutzen lässt. Wenn Sie authentisch agieren, schützt das Ihre Integrität, und Sie gewinnen den Respekt Ihrer Mitmenschen.

4- bis 7-mal: Gefährliche Nettigkeit

Als auffallend netter Mensch neigen Sie dazu, andere wichtiger als sich selbst zu nehmen. Ihr Wunsch nach Harmonie geht so weit, dass Sie nur selten Konflikte riskieren. Dadurch laufen Sie

Gefahr, dass andere Sie übersehen oder nicht ernst genug nehmen. Und Ihre Interessen kommen leicht unter die Räder.

Ihr Vorteil: Sie verfügen über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen. Und manchmal schaffen Sie es bereits, Ihre Nettigkeit zu dosieren und Ihre persönlichen Grenzen zu verteidigen. Prüfen Sie, wie Ihnen das am leichtesten gelingt und was Sie dafür brauchen – und tun Sie es öfter!

***1- bis 3-mal: Schmerzhaft* Nettigkeit**

Ihre Nettigkeit kennt keine Grenzen. Sie sind ein friedfertiger Mensch, der Konfrontationen meidet und es anderen fast immer recht macht. Aber während Sie alles dafür tun, Ihren Mitmenschen gerecht zu werden, bleiben Ihre eigenen Bedürfnisse zu oft auf der Strecke.

Ihr Vorteil: Sie beweisen jeden Tag, dass Sie die Wünsche von Mitmenschen lesen und erfüllen können. Wenn es Ihnen gelingt, diese Qualität auf Ihre eigenen Wünsche zu übertragen, wird Ihre Lebensqualität enorm steigen.

Das hindert Sie am Nein-Sagen

Sind Sie netter, als es gut für Sie ist? Wenn ja, woran liegt das? In der Beratung höre ich oft: »Ich bin einfach so«, »Das liegt in meiner Natur« oder »Ich müsste mich verbiegen, um anders zu sein«.

Das ist interessant: Die meisten Netten entscheiden sich nicht dafür, nett zu sein, sie sind es einfach. Nicht sie kontrollieren ihre Nettigkeit, sondern ihre Nettigkeit kontrolliert sie. Sie lächeln, sagen Ja, stecken zurück, sind zuvorkommend, helfen anderen,

schmeißen den Laden und nehmen Entbehrungen hin, weil sie *scheinbar* nicht anders können.

Die wahren Gründe für gefährliche Nettigkeit liegen tiefer, und eine einzige Frage bringt Sie auf die richtige Spur: »Was würde passieren, wenn ich *nicht* nett wäre?« Gehen Sie gern Ihren fiktiven Tag durch, was würde passieren ...

- ▶ wenn Sie Ihrem Nachbarn in klaren Worten sagen, dass Sie seinen nächtlichen Lärm nicht länger dulden?
- ▶ wenn Sie die Zusatzarbeit Ihres Chefs mit einem deutlichen Nein ablehnen?
- ▶ wenn Sie den Drängler an der Supermarktkasse auf seinen Rang verweisen?
- ▶ wenn Sie sich die Unpünktlichkeit Ihrer Freundin verbitten?
- ▶ wenn Sie gegenüber Ihrer Mutter darauf beharren, nicht zur Feier des Onkels zu gehen?

Jedes Mal, wenn Sie sich abgrenzen und Nein sagen, riskieren Sie einen Konflikt, eine »Auseinandersetzung«. Wörtlich genommen: Statt neben dem anderen zu sitzen, setzen Sie sich woanders hin. Und dieser Akt der Trennung bricht eine Urangst in Ihnen auf: »Ich mache mich unbeliebt!«

Der soziale Klebstoff, der Sie mit anderen verbindet, löst sich auf. Vielleicht malen Sie sich aus, Ihre Mitmenschen mögen Sie nicht mehr, lassen Sie links liegen, schließen Sie aus. Dann stehen Sie plötzlich ganz allein da.

Diese existenzielle Angst im Unbewussten hat zwei Wurzeln: Evolution und Kindheit.

Was taten Menschen in der Frühzeit, um zu überleben? Sie

bildeten kleine Horden. Nur in der Gemeinschaft gelang es ihnen, in der wilden Natur zu überleben. Geschützt war, wer zur Gruppe gehörte, dem Tod ausgeliefert, wer aus ihr verbannt wurde.¹

So entstand in unserem Gehirn ein Frühwarnsystem, das sofort anspringt, wenn wir die Erwartungen anderer Menschen zu verletzen drohen: die Angst vor Ausgrenzung. Die Spiegelneuronen unseres Gehirns befähigen uns, die Gefühle anderer Menschen sensibel wahrzunehmen.² Und sobald Ihr Gesprächspartner Signale der Verärgerung sendet, etwa weil er seine Augen zusammenkneift oder seinen Ton abkühlt, springt in Ihrem Gehirn die evolutionäre Alarmanlage an: *Achtung, bring den anderen und die Gruppe nicht gegen dich auf. Sonst stehst du allein in der Savanne und musst jämmerlich sterben!*

Beobachten Sie Ihren Körper, er wird von dieser sozialen Angst sofort gepackt:

- ▶ Sie laufen rot an, wenn Ihnen etwas peinlich ist.
- ▶ Sie geraten ins Schwitzen, wenn Ihnen jemand Vorwürfe macht.
- ▶ Und Ihr Puls beschleunigt, wenn Sie daran denken, einen anderen Menschen zu enttäuschen.

Um diesen Stress zu vermeiden, ziehen nette Menschen es oft unbewusst vor, sich den Erwartungen anderer zu fügen:

- ▶ Wir erraten, was einer hören will, wenn er nach unserer Meinung fragt, und sagen genau das – nur um ihn nicht vor den Kopf zu stoßen.

- ▶ Wir erfüllen fremde Erwartungen, die uns nicht gefallen – nur um uns nicht zu blamieren oder unbeliebt zu machen.
- ▶ Wir lassen anderen ein Verhalten durchgehen, das uns befremdet – nur um niemanden zu brüskieren.
- ▶ Wir scheuen davor zurück, berechtigte Kritik zu üben – nur um die Harmonie zu wahren.

Die zweite Wurzel der Nettigkeit speist sich aus Ihrer Sozialisation. Als kleines Kind waren Sie abhängig von Ihren Eltern. Was Sie zum Leben brauchten, haben Sie nur von ihnen bekommen: Unterkunft, Nahrung, Sicherheit. Das Ende ihrer Zuwendung hätte das Ende Ihrer Existenz bedeuten können.³

Aber was konnten Sie als kleines Kind tun, um sich Ihre Eltern gewogen zu halten? Schließlich war es Ihnen unmöglich, eine vergleichbare Gegenleistung zu erbringen. Sie waren für die Eltern in diesem Alter weder ein Gesprächspartner auf Augenhöhe noch in der Lage, Ihrer Mutter mal einen Blumenstrauß als Anerkennung zu kaufen.

Nur eine Möglichkeit blieb Ihnen, sich die Eltern gewogen zu halten: ein braves Kind zu sein. Dazu mussten Sie spüren, was Ihre Eltern von Ihnen wollten, und ihnen genau dieses Verhalten schenken. Mehr hatten Sie nicht zu geben. Wenn es Ihnen als Kind gelungen ist, sich dem Willen Ihrer Eltern zu fügen, ihnen ein Lächeln auf ihre Gesichter zu zaubern, durften Sie mit Lob und Anerkennung rechnen.

Aber was geschah, wenn Sie von diesem Willen abwichen? Dann verfinsterten sich die Gesichter Ihrer Eltern, sie mahn-ten, rügten und waren unzufrieden. Dann fragten Sie sich als kleines Kind unbewusst: Bin ich es ihnen noch wert, dass sie

mich am Leben halten? Oder habe ich es mir jetzt mit ihnen verscherzt?

Jede Erziehung ist eine Schule der Anpassung.⁴ »Eigenwilligkeit«, sprich der eigene Wille des Kindes, ist in der frühen Kindheit unerwünscht. Das gilt sogar bei liebevollen Eltern, und es liegt in der Natur der Sache: Kleine Kinder »wollen« oft Dinge, die nicht wirklich gut für sie sind. Zum Beispiel zur Hauptverkehrszeit blindlings über eine Straße rennen. Oder mit dem feuchten Finger in eine Steckdose fassen.

Aus den frühen Jahren Ihrer Erziehung nahmen Sie die Botschaft mit: *Tu nicht, was du willst – sondern tu, was wir von dir wollen!* (siehe ab Seite 86). Das Gefühl, nicht in Ordnung zu sein, frisst sich in unser Gehirn und kann uns durchs ganze Leben begleiten – was uns anfällig für Fremdbestimmung und Regieanweisungen von außen macht.⁵

Stellen Sie sich Ihr Gehirn als Computer vor, auf dem die Programme Evolution und Sozialisation bis heute gespeichert sind. Und wann immer Sie Menschen begegnen, springt diese Software heimlich an. Obwohl Sie ein zivilisierter Mensch sind, agieren Sie wie ein Urmensch in der Savanne; obwohl Sie erwachsen sind, reagieren Sie wie ein Kleinkind. Zum Beispiel sind Sie »automatisch« nett, um sich beliebt zu machen – auch wenn Ihnen dieses Verhalten schadet.

Anderen zu helfen, um ihnen zu gefallen: Dieser Impuls kann fatale Folgen haben. Wer zum Beispiel im sozialen Bereich arbeitet, richtet das Licht seiner Aufmerksamkeit oft so sehr auf seine Klientel, dass er selbst im emotionalen Dunkel steht. Der Psychologe Wolfgang Schmidbauer prägte dafür den Begriff »Helfersyndrom«. Gemeint ist die »Unfähigkeit, eigene Gefühle und

Bedürfnisse zu äußern, verbunden mit einer scheinbar omnipotenten, unangreifbaren Fassade« – eine Nettigkeit bis zur Selbstverleugnung, die nicht selten in den Burnout führt.⁶

Der Weg aus der Nettigkeits-Falle liegt auf der Hand: Sie müssen vom Autopiloten auf Handsteuerung umschalten. Dieser Wechsel erfordert Achtsamkeit: Sie müssen Ihre Gedanken kontrollieren, statt von ihnen kontrolliert zu werden und nach alten Mustern zu handeln.⁷ Dieses Buch hilft Ihnen, dass Sie Ihre eigenen Bedürfnisse mindestens so ernst nehmen wie die der anderen. Damit ist schon viel erreicht.

Warum keiner Nette mag

Alle netten Menschen tragen ein großes Herz in der Brust. Es schlägt nicht nur für sie selbst, sondern vor allem für andere. Bitte schätzen Sie ein, welche der fünf Dimensionen des Big-Five-Persönlichkeitsmodells bei Ihnen besonders ausgeprägt sind:⁸

- ▶ *Offenheit*: Sind Sie aufgeschlossen? Haben Sie Lust auf neue Erfahrungen? Fühlen Sie sich schnell gelangweilt? Sind Sie kreativ und einfallreich?
- ▶ *Gewissenhaftigkeit*: Sind Sie organisiert und zuverlässig? Kann man sich auf Ihr Wort verlassen? Können Sie für langfristige Erfolge auf kurzfristige Belohnung verzichten?
- ▶ *Extraversion*: Ist Ihr Bedürfnis nach Stimulation von außen groß? Genießen Sie die Gesellschaft anderer, haben Sie viele Freunde, neigen Sie zu Optimismus?

- ▶ *Verträglichkeit*: Sind Sie herzlich und mitfühlend? Hören Sie gut zu? Setzen Sie sich für andere ein und passen Sie sich Ihrer Umwelt an?
- ▶ *Neurotizismus*: Schwanken Sie emotional? Sind Sie anfällig für Stress? Sorgen Sie sich oft und stecken in negativen Gedanken fest?

Viele Nette attestieren sich eine hohe Verträglichkeit, oft kombiniert mit Gewissenhaftigkeit. Im Wort »Vertragen« steckt: »tragen«. Soziale Menschen tragen nicht nur die Lasten des eigenen Lebens, sondern zugleich die Beschwerden der anderen:

- ▶ Kann es sein, dass Sie Probleme Ihrer Mitmenschen auf die eigenen Schultern laden?
- ▶ Sind Sie jemand, der für andere mitdenkt, ihnen aushilft und sie auffängt, wenn sie in Not sind und schwanken?
- ▶ Und sind Sie gut darin, das Jammern und Klagen Ihrer Mitmenschen zu er-»tragen«, weil Sie sonst ein schlechtes Gewissen hätten?

Hohe Verträglichkeits-Werte sorgen dafür, dass Sie selten anecken, in Streit geraten oder andere vor den Kopf stoßen. Das ist gut so. Zugleich aber fällt es Ihnen schwer, sich durchzusetzen und Ihren Vorteil zu wahren.⁹ Der Wunsch, in der Mitte des Schwarmes zu schwimmen, kann bis zum Selbstverrat führen.¹⁰

Jetzt könnten Sie sagen: Dafür macht mich mein Nettsein beliebt! Stimmt das wirklich? Gehen wir zurück in Ihren fiktiven Tag:

- ▶ Weiß Ihr Nachbar es zu schätzen, wenn Sie ihm seine Ruhe­störung kleinlaut verzeihen? Eher leitet er daraus das Recht ab, seine kleine Nachtmusik bald wieder dröhnen zu lassen. Weil Sie keine klare Grenze ziehen, geht er mit seiner Rücksichts­losigkeit noch einen Schritt weiter.
- ▶ Steigen Sie im Ansehen Ihrer Arbeitskollegin, weil Sie ihr immer ein offenes Ohr schenken? Eher hält sie das für selbst­verständlich, versteht es als Signal, dass Sie ihre Geschichten spannend finden und mehr davon hören wollen.
- ▶ Machen Sie sich bei Ihrem Chef beliebt, indem Sie für ihn die Kohlen aus dem Feuer holen? Eher verliert er den Respekt vor Ihnen, nutzt Sie aus und hat Ihre besonderen Leistungen bei der nächsten Gehaltsverhandlung bereits wieder vergessen.

Eine Untersuchung der Washington State University ist der Frage nachgegangen, wie beliebt nette Menschen in Gruppen sind.¹¹ Das Ergebnis ist niederschmetternd: Die Netten rangieren weit unten. Wenn Sie versuchen, sich durch Nettigkeit in der Mitte einer Gruppe zu verankern, rutschen Sie an den Rand. Woran das liegt? Die Studie liefert drei Erklärungen:

1. Die anderen haben das Gefühl, dass sie selbst im Vergleich zu Netten schlecht dastehen.

Wenn beim Meeting niemand das Protokoll schreiben will, Sie aber den Finger heben, dann fühlen sich die weniger Netten von Ihnen moralisch deklassiert. So wie ein Fünfer-Schüler neben dem Klassenstreber dümmer wirkt als unter seinesgleichen.

Nun könnten Sie einwenden, dass Sie der Gruppe doch einen Gefallen tun. Aber so rational sehen die anderen das nicht.

Durch Ihr leuchtendes Beispiel fühlen sie sich in den Schatten gestellt und unter Zugzwang gesetzt. Wäre ja noch schöner, wenn der Chef demnächst auch von ihnen erwartet, das Protokoll ebenfalls freiwillig zu schreiben, nur weil Sie es getan haben!

2. Die anderen empfinden Nettigkeit als Regelbruch.

Nehmen wir an, im Supermarkt beobachtet jemand aus der Kassenschlange nebenan, wie Sie den jungen Mann beim Drängeln gewähren lassen. Jetzt könnte er über Sie denken: »Was für ein großzügiger Mensch!« Eher aber denkt er: »Wo kommen wir hin, wenn Drängeln belohnt wird? Demnächst überholt dieser Drängler mich und beruft sich darauf, dass andere das auch zulassen.« Offenbar haben Sie gegen die ungeschriebene Regel verstoßen, dass Drängler bestraft werden müssen. Durch dieses Verhalten machen Sie sich ebenso beliebt wie ein Streikbrecher, der mit großen Schritten zur Arbeit marschiert, während seine Kollegen mit Trillerpfeifen vorm Werkstor sitzen.

3. Die anderen misstrauen den Motiven der Netten.

Statt davon auszugehen, dass Sie aus reinem Herzen nett sind, fragen sich die weniger Netten: Welche (egoistische) Absicht verfolgen Sie mit Ihrem Verhalten? Was wollen Sie damit erreichen, worauf sind Sie scharf? Dabei kommt es zu Deutungen, die nicht schmeichelhaft sind.

Natürlich schreiben Sie das Protokoll *nicht*, um eine reibungslose Sitzung zu ermöglichen oder um den anderen einen Gefallen zu tun. Nein, Sie schleimen sich bei Ihrem Chef ein, spekulieren auf eine Vitamin-B-Beförderung, wollen Ihre Kollegen als Faulpelze bloßstellen oder hegen den fiesen Plan, heimlich Ih-

ren eigenen Standpunkt als »Mehrheitsmeinung« ins Protokoll zu schmuggeln.

Wie ein Maler nur Farben verwenden kann, die seine eigene Palette enthält, so finden die meisten Menschen für das Handeln anderer nur Erklärungen, die ihrem eigenen Wertesystem entsprechen; in der Psychologie spricht man von einer »Projektion«. Weniger nette Menschen unterstellen Ihnen weniger nette Motive, weil sie selbst nie auf die Idee kämen, etwas nur aus Nettigkeit zu tun.

Durch Ihre Nettigkeit tappen Sie in eine Falle, die als Intoleranz der Ambiguität, sprich Mehrdeutigkeit, bekannt ist:¹² Sie lassen einen Interpretationsspielraum, dadurch werden Sie zur Leinwand, auf die andere ihre eigenen Charaktermängel projizieren.

Hinzu kommt das Resonanzgesetz: Wer nett agiert aus Angst, sich sonst unbeliebt zu machen, zieht an, was er fürchtet: Unbeliebtheit.¹³ Denn je mehr seine Mitmenschen das Gefühl haben, ihn nett finden zu *sollen*, desto weniger tun sie es.

Und doch gibt es eine Ausnahme: Nette Menschen werden von denen gemocht, die ihre Werte teilen, also auch nette Menschen sind. Wenn sich zwei Nette begegnen, überbieten sie sich in Freundlichkeit. Zum Beispiel laufen beide auf eine Tür zu, aber jeder besteht darauf, dass der andere zuerst hindurchgeht. Ebenso habe ich schon erlebt, dass zwei nette Teammitglieder bei einer Sitzung die Leistung des jeweils anderen über ihre eigene stellten. Der Dialog zwischen zwei hochqualifizierten Mitarbeiterinnen eines Biotechnologie-Unternehmens klang so:

»Tanja, dein Gespräch mit dem Kunden hat uns den entscheidenden Schub gebracht. Das war großartig.«