

Georg Jocham

# Schneller Entscheidungen bekommen

Die besten Strategien und effektivsten Methoden

© des Titels »Schneller Entscheidungen bekommen« von Georg Jocham (978-3-86881-757-7)  
2019 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München

**REDLINE** | VERLAG

*Wer das Ziel kennt, kann entscheiden.  
Wer entscheidet, findet Ruhe. Wer Ruhe findet, ist sicher.  
Wer sicher ist, kann überlegen. Wer überlegt, kann verbessern.*

Konfuzius

*Wer anderen die Schuld gibt, gibt ihnen die Macht.*

Wayne Dyere

*Intelligence is something we are born with. Thinking is a skill  
that must be learned.*

Edward de Bono

## Wer entscheidet?

© des Titels »Schneller Entscheidungen bekommen« von Georg Jocham (978-3-86881-757-7)  
2019 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München

Mit schweren Schritten stapfe ich bergauf durch das dichte Schneetreiben. An meinen Füßen habe ich Tourenski und auf dem Rücken einen Rucksack. Auf dem Parkplatz unten in Zell am See war es an diesem Februarmorgen bitterkalt gewesen, aber Skitourengehen ist Sport und lässt den Körper in kürzester Zeit warmlaufen. Kaum zehn Minuten später haben Rebekka und ich unsere Jacken ausgezogen und sind nur mehr in unseren Funktionsshirts unterwegs. Wir lieben diese Anstiege, und es ist kein Zufall, dass ich mir eine Skitour für mein großes Vorhaben ausgesucht habe. Nach einhalb Stunden machen wir bei einer Almhütte Rast. Wir hocken unter einem Vordach, wo wir vor dem Schneefall geschützt sind, trinken Tee und lassen unsere Blicke über den Zeller See unter uns gleiten. Ich sehe Rebekka lange an. So habe ich mir das vorgestellt. Das ist genau der richtige Moment. Ich nestle in der Seitentasche meines Rucksacks herum und hole ein kleines Etwas heraus. »Mein Schatz«, beginne ich. »Mein Schatz, ich möchte dich etwas fragen.« Dann sinke ich im weichen Schnee auf die Knie, ziehe den Ring hervor, und frage mit leicht zitternder Stimme »Rebekka, willst du meine Frau werden?«

Es gibt Situationen im Leben, in denen andere Menschen entscheiden, wie es weitergeht. In denen es egal ist, was ich will und wie ich es mir wünsche. Ich bin gerade nicht an der Reihe, jemand anderer ist mit dem Entscheiden dran, auch wenn es für mich noch so wichtig sein mag. Rebekka hätte an diesem Morgen im Februar 2010 sagen können »Das muss ich mir noch überlegen«, so wie es einem guten Freund passiert ist. Übrigens ohne Happy End. Hat sie aber nicht. Sie hat »Ja« gesagt. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die ein anderer Mensch für mich und mein Leben zu treffen hatte, hat er in meinem Sinne getroffen.



Dass wir von den Entscheidungen anderer Menschen abhängig sind, ist weder neu noch überraschend. Als Student wollte ich den begehrten Studienplatz, war aber von der Entscheidung meiner Universität abhängig, ob sie mich nimmt. Nach der Uni wollte ich erst einen Job. Später, im Job, wollte ich eine Gehaltserhöhung. In beiden Fällen war ich von der Entscheidung meines Arbeitgebers abhängig. Und heute möchte ich morgens pünktlich aus dem Haus kommen und bin dabei von der Entscheidung unserer Kinder abhängig, mitzuspielen, rasch zu frühstücken und sich anzuziehen. Schließlich bin ich auch in meiner Selbstständigkeit von den Entscheidungen anderer abhängig. Ob ich erfolgreich bin, hängt vor allem davon ab, ob Kunden mich beauftragen.

So offensichtlich es ist, dass wir häufig die Zustimmung anderer Menschen benötigen, so wenig beschäftigen sich die meisten Menschen mit der Frage, was sie selbst tun können, um die Entscheidungen zu bekommen, die sie brauchen. Viele Bücher stellen die Frage, wie wir besser entscheiden können. Wie wir wichtige Entscheidungen erkennen, wie wir sie analysieren, wen wir zu Rate ziehen sollen, und wie wir letztlich Entscheidungen treffen sollen.<sup>1</sup> Wieder andere zeigen auf, welche Stolpersteine uns die Psychologie auf dem Weg zu einer guten Entscheidung in den Weg legt.<sup>2</sup> Gut und richtig zu entscheiden ist ein wichtiges Thema, ganz klar. Was aber, wenn es nicht an uns ist zu entscheiden? Was, wenn gerade jemand anderer am Zug ist? Wenn wir zwar einen schlauen Vorschlag machen können, die Entscheidung aber nicht bei uns liegt? Solche Situationen begegnen uns häufiger, als uns lieb sein mag.

In der Mittelschule wollte ich zu den coolen Jungs gehören. Die Entscheidung aber, ob ich dazugehöre, haben andere getroffen. Später, nach dem Studium, war mir klar: ich will bei einer der großen Strategieberatungen einsteigen. Meine Entscheidung war klar: ich wollte. Aber ob und bei welchem meiner Wunsunternehmen ich letztlich anheuern würde, dabei hatten diese Unternehmen ein



gehöriges Wörtchen mitzureden. Und schließlich mein Heiratsantrag an die zauberhafte Rebekka: ich hatte mich entschieden. Ich wollte. Ohne die Zustimmung meiner heutigen Frau wäre meine Entscheidung aber nutzlos gewesen.

Die Fähigkeit gute Entscheidungen zu treffen, ist zweifelsohne wichtig. Häufig aber reicht sie nicht aus, und eine andere Fähigkeit tritt in den Vordergrund. Und das ist die Kompetenz, Menschen zu überzeugen, um die Entscheidungen zu erhalten, die wir brauchen. Allerdings sind sich nur wenige dessen bewusst, dass man diese Fähigkeit erlernen kann, so wie man Fahrradfahren, Englisch oder Karate erlernen kann. Das ist erstaunlich, denn die Karriere und das Lebensglück vieler Menschen hängen davon ab, ob man diese Fähigkeit besitzt. Beispiel gefällig?



## Max und Julia

Max ist Projektleiter bei einer Beratungsfirma. Seine Aufgabe ist es große Projekte zu konzipieren und umzusetzen. Ein Projekt geht über mehrere Monate, manchmal werden es sogar Jahre, und er hat dabei ein Team aus Beratern und Mitarbeitern des Kunden zu managen und zu orchestrieren. So weit, so normal. Erfolgreich ist Max, wenn er das Projekt zur Zufriedenheit des Kunden fertigstellen kann, möglichst rechtzeitig, und ohne das Budget zu überziehen. Leider ist Max nicht besonders häufig erfolgreich. Es beginnt damit, dass der Kunde eine wichtige Richtungsentscheidung im Projekt einfach nicht treffen will. Max akzeptiert das nicht. Er und seine Leute können schließlich nicht weiterarbeiten, wenn die Entscheidung nicht vorliegt. Also macht er Druck. Die Stimmung im Projekt und die Beziehung zum Kunden leiden. Schließlich wird doch eine Entscheidung getroffen, aber kurze Zeit später wiederholt sich das Muster. Das Projekt braucht eine Entscheidung, aber das Management entscheidet nicht. Max macht wieder Druck. Stimmung und Beziehung leiden noch mehr. Schließlich gibt es doch eine Entscheidung. Zwei Wochen später rudert das Management zurück. Die Entscheidung wird zurückgenommen. Max verweist auf die Klausel in der Beauftragung: verspätete oder revidierte Entscheidungen gehen zulasten des Kunden. Der Geschäftsführer des Kunden telefoniert mit dem Geschäftsführer von Max. Die Klausel wird gestrichen. Gute Geschäfte sind eben wichtiger als Klauseln. Max ist frustriert. Muss er hier gegen alle ankämpfen? Zum Ende hin ist das Projekt zeitlich und budgetär überzogen. Das ganze Team arbeitet Nachtschichten. Schließlich wird das Projekt doch noch fertig. Nüchtern betrachtet ist das Ergebnis ganz gut, aber nüchterne Betrachter gibt es auf beiden Seiten schon lange nicht mehr.



Der Kunde ist sauer, Max auch. Das Team ist ausgebrannt, und auch Max braucht jetzt erst mal Urlaub.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Ärgern Sie sich auch immer wieder über Vorgesetzte, Topmanager oder Auftraggeber, die nicht rasch und verlässlich entscheiden, und die Ihnen das Leben schwer machen? Damit sind Sie nicht allein. Vielen Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Unternehmen und in den meisten anderen Unternehmen geht es ähnlich.

Die gute Nachricht ist, es gibt nicht nur Max in seiner beklagenswerten Situation, es gibt auch noch Julia. Bei Julia sieht das alles ganz anders aus. So wie Max ist auch Julia Projektmanagerin. Sie arbeitet in einer ähnlichen Firma, hat ähnliche Kunden und führt ähnliche Projekte durch. Und damit Sie gar nicht erst einen falschen Eindruck bekommen: Julia kann nicht zaubern, und auch bei Julias Projekten knirscht es regelmäßig. Allerdings fühlen sich Julias Projekte ganz anders an als die von Max. Die Stimmung ist gut, das Team mag Julias unaufgeregte Art. Auch das Management des Kunden schätzt Julia, es fühlt sich verstanden. Nach außen sichtbar ist vor allem ein wesentlicher Unterschied: Julia bekommt die Entscheidungen, die sie für ihre Projekte braucht, und zwar rasch und verlässlich. Natürlich kann es auch mal zwei Wochen dauern. Spätestens dann aber bekommt sie die gewünschte Entscheidung, und in den allermeisten Fällen hält die dann auch. Die Konsequenz: die Projekte werden rechtzeitig fertig. Julia kann ihre Budgets einhalten. Was aber das Bemerkenswerteste ist: obwohl sich die Ergebnisse bei Julia nicht groß von Max' Projektergebnissen unterscheiden, sind Julias Kunden deutlich zufriedener als die von Max. Häufig kommt es zu Folgeprojekten. Man hat fast den Eindruck, die werden auch deshalb in Auftrag gegeben, damit Julia noch ein wenig länger bleibt. Und nicht nur das. Immer öfter kommt es vor, dass Projekte angefragt werden, bei denen Julia ausdrücklich als Projektmanagerin gefordert wird. Und das bei Kunden, für die sie noch gar nicht gearbeitet hat. Wie schafft sie das nur?





Gibt es Julia und Max wirklich? Ja und nein. So wie Max war ich in meinen ersten Berufsjahren. Ich habe ordentlich Gas gegeben und gute Arbeit abgeliefert. Allerdings wollte ich oft mit dem Kopf durch die Wand. Mir ging es vor allem um die Inhalte und um die beste Lösung. Wenn die anderen nicht genau so wollten, wie ich es wollte, dann wurde es schwierig. Oft war ich dann gekränkt und habe es mit Druck versucht. Geklappt hat das selten. Am Ende war das Ergebnis meist ganz o.k., aber kaum jemand war damit zufrieden. Ich hatte Teammitglieder und Kunden verärgert und auf dem Weg verloren. Die letzten Jahre als Projektmanager und Führungskraft dagegen war ich so wie Julia. Ich war viel entspannter als früher, und ich habe weniger gearbeitet. Die Ergebnisse waren ähnlich, vielleicht eine Spur besser. Vor allem aber waren alle zufrieden. Das war nicht nur für mich persönlich besser, sondern auch für mein Team, meinen Vorgesetzten und meine Auftraggeber. Letztlich hat das alles dann wieder mir geholfen. Ich konnte mir meine Teams und Projekte aussuchen und war gefragt.

Max und Julia begegnen mir nicht nur, wenn ich an meine eigene Vergangenheit denke. In meiner täglichen Arbeit begegne ich vielen Menschen, die Max ähneln, und deutlich weniger Menschen, die so sind wie Julia. Ich werde Max in diesem Buch als Prototypen für den kompetenten Experten verwenden, der auf sich und seine Inhalte fokussiert ist und oft Mühe hat, die Entscheidungen zu erhalten, die er für seine Themen und Projekte braucht. Julia dagegen ist die gleichermaßen kompetente Expertin am Ende eines Entwicklungsprozesses, durch den Sie dieses Buch begleiten soll. Sie ist fachlich so gut wie Max, hat aber etwas dazugelernt, das sie einerseits entlastet, und das ihr andererseits hilft und sie glänzen lässt.

In diesem Buch soll es darum gehen, was Julia anders macht als Max, und damit auch ein wenig darum, was ich selbst gelernt und wie ich mich entwickelt habe. Und es soll darum gehen, was Sie davon haben, wenn Sie Julias Strategien und Methoden anwenden.



Und was alle anderen davon haben. Denn Sie sind bei Weitem nicht der einzige Nutznießer. *Schneller Entscheidungen bekommen* hört sich zunächst vielleicht etwas unspektakulär an. Allerdings ist es eine echte Win-win-Kompetenz. Die lässt sich nämlich nicht nur in Projekten einsetzen. Die Strategien und Methoden funktionieren in der Linie und im Projekt, in allen Funktionen und Branchen, und über alle Hierarchieebenen hinweg. Und natürlich funktionieren sie auch im Privaten, bei Kindern wie bei Erwachsenen, beim Partner, in der Familie und bei Freunden.

### **Was haben Sie davon, wenn Sie wissen, wie Entscheidungen bekommen geht?**

Sie sind Mitarbeiter, Führungskraft oder Projektmanager und die Qualität Ihrer Arbeit und Ihre Leistung sind Ihnen wichtig? Aber egal, wie gut Sie oder Ihr Team arbeiten, Sie dringen bei Ihren Kollegen oder Vorgesetzten einfach nicht durch? Sie werden nicht verstanden, und Sie erhalten nicht die Entscheidungen, die Sie für sich und Ihre Arbeit benötigen? Wunderbar, denn dieses Buch habe ich für Sie geschrieben. Sie werden Schritt für Schritt besser verstehen, woran Sie bisher gescheitert sind. Vor allem aber werden Sie sehen, was Sie ganz konkret tun können, damit Sie künftig Entscheidungen erhalten, wo Sie bisher verärgert oder weggeschickt wurden, mit dem Auftrag, noch eine weitere Analyse zu machen. Ihr Ansehen bei Ihren Vorgesetzten wird steigen. Sie werden Anerkennung und Wertschätzung für Ihre Leistung erhalten. Und in Summe werden Sie dafür weniger Aufwand haben als bisher. Ob Sie in einem großen oder kleinen Unternehmen arbeiten, ob Sie jahrzehntelange Erfahrung im Job haben oder gerade eingestiegen sind, und ob Sie Controllerin, Projektmanager, Ingenieurin, Sachbearbeiter, in leitender Position angestellt oder als Dienstleister tätig sind, spielt keine Rolle. Die gezeigten Strategien und Methoden funktionieren nach meiner Erfahrung fast immer und fast überall.



Was aber ist Ihr persönlicher Antrieb, sich die Kompetenz *schneller Entscheidungen bekommen* anzueignen? Was bringt es Ihnen persönlich, dieses Buch zu lesen? Was nützt es Ihnen, wenn Sie Entscheidungen vorbereiten und erwirken können? Ohne diese Fragen für sich selbst zu beantworten, sollten Sie nicht weiterlesen. Denken Sie kurz darüber nach und nehmen Sie sich dafür gerne ein Blatt Papier und ein paar Minuten Zeit.

Fertig? Dann lassen Sie mich Ihnen kurz zeigen, was Sie aus meiner ganz persönlichen Erfahrung davon haben. Vielleicht gibt es ja die eine oder andere Überschneidung mit Ihren Antworten.

### **Sie erhalten Entscheidungen**

Gut, das ist der offensichtlichste Punkt. Wenn Sie Entscheidungen vorbereiten und erwirken können, dann bekommen Sie Entscheidungen. Das mag offensichtlich sein, ist aber keine Kleinigkeit. Ganz ehrlich: für die meisten Menschen, mit denen ich arbeite, reicht dieser eine Grund bereits vollkommen aus. Denn Entscheidungen nur nach langem Kampf oder gar nicht zu bekommen, gehört zu ihrem Berufsalltag.

Am häufigsten begegnet mir das in großen Unternehmen, in denen Entscheidungen in den unterschiedlichsten Gremien und auf den verschiedensten Hierarchiestufen totdiskutiert, totgeschwiegen oder totpolitisiert werden. In denen die häufigste Entscheidung am Ende eines Meetings darin besteht, erst mal nicht zu entscheiden. Routinierte Nicht-Entscheider bewerkstelligen das, indem sie am Ende des Termins einfach aufstehen und gehen, schließlich ist die Zeit um, und das nächste Meeting wartet bereits. Oder aber sie stellen ein paar kluge Fragen und fordern noch eine weitere Analyse oder Option. Auf der Basis könne man dann entscheiden.



Für die Mitarbeiter bedeutet das meist Frust und spaßbefreite Mehrarbeit. Denken Sie einfach mal daran, wie viel Zeit Sie schon damit verbracht haben, Dinge zu analysieren, die in irgendwelchen Meetings gefragt worden sind, und Unterlagen für Folgetermine vorzubereiten. Immer in der Hoffnung, dass es beim nächsten Meeting eine verbindliche Budget- oder Richtungsentscheidung gibt, mit der man hoffentlich – endlich – vernünftig weiterarbeiten kann. Kommt Ihnen das bekannt vor? Sehr gut, denn das, was ich gerade beschrieben habe, wird künftig der Vergangenheit angehören. Mit den Strategien und Methoden dieses Buchs werden Sie innerhalb weniger Minuten Entscheidungen erhalten, für die Sie früher eine Reihe von Meetings gebraucht haben. Wo es früher geknirscht hat, wird es bald flutschen. Sie bekommen Entscheidungen. Das ist aber noch nicht alles.

### **Sie reduzieren Ihren Aufwand**

Spreche ich mit Mitarbeitern großer Unternehmen, dann höre ich häufig: das Vorbereiten von Entscheidungen, die Erstellung der Unterlagen ist sehr aufwändig und verschlingt viel zu viel Zeit. Das geht in manchen Fällen so weit, dass die inhaltliche Arbeit zwei Wochen vor dem Termin mit dem Management zum Erliegen kommt, weil an der Präsentation für Lenkungsgremium oder Vorstand herumgeschraubt wird. Die Mitarbeiter machen einen ersten Vorschlag, der Chef wirft ihn zurück. Das geht ein paar Mal hin und her, anschließend geht es in die Detailarbeit. Slides werden gestrichen oder ergänzt, Grafiken eingefügt und die Darstellung aufgehübscht. Das alles macht richtig Arbeit. Der Spaß bleibt meist auf der Strecke, weil man dabei nur in Form bringt, was bereits alle wissen und kennen. Schließlich kommt der Termin, die Mitarbeiter warten gespannt auf die Ergebnisse. Der Chef kommt aus dem Termin mit dem Management zurück und vergibt gleich wieder neue Arbeit. Denn meist gibt es keine Entscheidung, es fehlt noch eine Variante, eine



Auswertung oder eine Darstellung. Damit beginnt das Spiel von vorne, bis zum nächsten Termin.

Der große Aufwand hat zwei Gründe. Zum einen ist die Vorbereitung auf den einen Termin aufwändig. Zum anderen entsteht dieser Aufwand mehrfach, da die Arbeit mit dem einen Termin nicht endet – es wird ja keine Entscheidung getroffen –, sondern aus dem einen und jedem weiteren Termin neue Arbeit auf das Team zukommt. Mit den Methoden hier im Buch lässt sich an beiden Hebeln drehen. Einerseits wird der Aufwand zur Vorbereitung auf ein Meeting geringer. Zum anderen entfällt das Nacharbeiten und immer wieder Vorlegen, weil die Entscheidung oft bereits im ersten Termin getroffen wird. Für Sie bedeutet das, dass Sie künftig weniger Zeit für Tätigkeiten aufwenden, die Sie in Ihrem Thema oder Projekt nicht voranbringen. Sie können sich mehr auf das eigentliche Thema und das Ziel des Projekts konzentrieren. Damit wird Ihre Arbeit besser, obwohl Sie keine Überstunden schieben, vielleicht sogar früher nach Hause kommen als bisher. Und Ihre Arbeit macht mehr Spaß, weil Sie sich mit sinnvollen Themen beschäftigen.

### **Sie bekommen Anerkennung und Wertschätzung**

Damit es Ihnen bei der Arbeit gut geht, müssen einige Faktoren erfüllt sein: der Arbeitsplatz sollte sicher sein, Arbeit und Privatleben sollten sich gut vereinbaren lassen, Sie sollten die Möglichkeit haben, das zu tun, was Sie richtig gut können, und vieles andere mehr.<sup>3</sup> Das ist das Ergebnis der seit mehr als zwanzig Jahren durchgeführten Befragungen zum Engagement Index, mit dem die Motivation von Angestellten ermittelt wird. Ein Faktor fehlt dabei allerdings, nämlich Anerkennung und Wertschätzung durch den Vorgesetzten und die Kollegen. Natürlich ist es wichtig, dass wir ausreichend Freiheitsgrade haben, um uns zu entwickeln, dass wir in dem, was wir gerne tun, immer besser werden,



und dass das Ganze möglichst mit einem großen »Warum«, also mit einem Sinn verbunden ist.<sup>4</sup> Es gibt aber noch einen Punkt, den Mitarbeiter bei Zufriedenheitsmessungen und Mitarbeiterbefragungen immer wieder beklagen:<sup>5</sup> mangelnde Anerkennung und Wertschätzung durch die Vorgesetzten. Viele Mitarbeiter wünschen sich, dass Manager und Kollegen ihnen regelmäßig Wertschätzung vermitteln und Anerkennung für ihre Arbeit schenken. Nur, gesprochen wird darüber selten. Kaum ein Kollege sagt in der Pause: »Mehr Wertschätzung von der Chefin, das wäre Klasse!« Mehr Anerkennung für ihre Arbeit hätten dennoch die meisten gerne. Geht es Ihnen auch so? Fein, denn künftig bekommen Sie nicht nur mehr Entscheidungen mit weniger Aufwand, sondern auch mehr Anerkennung und mehr Wertschätzung von Ihren Kollegen, von Ihren Vorgesetzten, vom Topmanagement und von allen anderen Entscheidern, seien sie bei Ihnen im Haus oder beim Kunden.

Manager sind es gewohnt, dass Mitarbeiter weit ausholen und nicht zum Punkt kommen. Dass sie dicke Unterlagen produzieren, in denen sich viele Details finden, aber nicht unbedingt das, was die Manager zum Entscheiden brauchen. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wort und Schrift alles aus ihrer eigenen Sicht betrachten, aber nicht unbedingt aus der Sicht des Entscheiders. Mit anderen Worten: Die meisten Mitarbeiter machen es ihren Vorgesetzten schwer. Die meisten Menschen, und dazu gehören auch Manager, schätzen und anerkennen es, wenn man ihnen das Leben, das Arbeiten und das Entscheiden einfach macht. Mit den Strategien und Methoden aus diesem Buch tun Sie künftig genau das und erhalten Anerkennung und Wertschätzung ganz automatisch.

Sie sind noch nicht vollständig überzeugt? Dann zeige ich Ihnen mal exemplarisch, wie viele Projektmanager versuchen, Wertschätzung und Anerkennung zu bekommen, meist ohne Erfolg. Die meisten Projektmanager arbeiten lange Zeit an einem Projekt



und identifizieren sich auch damit. Daher wünschen sie sich, dass all das, was sie in das Projekt investieren, auch gesehen und geschätzt wird, sei es ihr Einsatz, ihre Arbeit oder ihre Fachkompetenz. Denn genau dafür schätzen sie andere und zollen ihnen Respekt. Und weil sie ihren eigenen Kopf auf den Schultern tragen und ihre eigene Sicht auf die Welt haben, machen sie in erster Linie das, was sie selbst bei anderen anerkennen und schätzen würden: Sie graben sich immer noch tiefer in das Projekt ein, bis ins letzte Detail. Und das ist gut so, denn auch Details sind wichtig. Die Steuerung eines modernen Dieselmotors etwa muss nicht nur ziemlich richtig sein, sie muss bis ins letzte Detail richtig sein. Und sie arbeiten hart, viele, viele Stunden. Als Zeichen ihrer harten Arbeit beklagen sie sich regelmäßig darüber, wie aufwendig und schwierig das Projekt ist, manche tragen ihre Augenringe demonstrativ durch die Gänge. Auf Nachfrage der mitfühlenden Kollegen erzählen sie gerne, wie anstrengend und schwierig alles doch sei, begleitet von großem Wehklagen. Häufig ist das nichts anderes als ein ungeschicktes *fishing for compliments*. Was sie gerne hören würden, wäre: »Danke, Herr Schmidt, dass Sie sich für dieses wichtige Thema so reinhängen. Sie sind unser Experte zum Thema. Ganz großartig, wie Sie das machen. Erzählen Sie doch am besten mal, wie lange Sie in den letzten Wochen gearbeitet haben!« So, oder so ähnlich wünschen sich das viele Projektmanager. Aber hat das schon jemals ein Topmanager gesagt? Wohl kaum. Denn was schätzen Entscheider? Schätzen sie Fachkompetenz, Detailverliebtheit und lange Stunden im Büro? Nein, denn den meisten Managern ist schlicht egal, welche Ausbildung Sie haben und wie viele Nächte Sie durcharbeiten, wenn nur das Ergebnis stimmt. Die Frage nach Kompetenz und Arbeitseinsatz stellen sie nur dann, wenn das Ergebnis nicht passt. Häufig führt das zu einem Missverständnis. Weil das Ergebnis nicht ausreichend klar kommuniziert wird, kommen die Fragen nach Kompetenz und Einsatz. Also glauben viele, dass Know-how und Einsatz entscheidend sind. Sind sie aber nicht, bzw. sie wurden es erst, als das Ergebnis nicht gepasst hat.



Vielleicht erkennen Sie bereits den Fehler. Viele Projektmanager erwarten Anerkennung für etwas, das ihnen selbst am Herzen liegt, das dem Entscheider aber egal ist. Kann das funktionieren? Natürlich nicht. Das wäre etwa so, wie wenn Helene Fischer sich die Anerkennung der Fans von Metallica erhofft und glaubt, das mit mehr und härterer Arbeit, mit noch mehr Tanztraining und noch besserem Gesangsunterricht zu erreichen. Man muss gar nicht selbst Fan von Metallica (oder Helene Fischer) sein, um zu verstehen, dass das nicht funktionieren kann. Wenn ich Anerkennung bekommen möchte, dann muss ich das tun, was mein Gegenüber bereit ist anzuerkennen. Das zu tun, was ich selbst anerkenne und schätze, bringt hingegen nur etwas, wenn mein Gegenüber ähnlich gestrickt ist wie ich selbst. Wenn Sie Anerkennung und Wertschätzung von Ihren Kolleginnen und Kollegen, von Ihrem Vorgesetzten, von Ihrem Vorstand oder von Ihrem Kunden haben möchten, dann sollten Sie nicht mehr von dem machen, was schon bisher nicht für Anerkennung gesorgt hat, sondern etwas anderes. Sie sollten die Erwartungen dieser Menschen erfüllen.<sup>6</sup> Wie genau Sie das am besten machen, und zwar ohne sich dabei zu verbiegen, und wie Sie dadurch Wertschätzung und Anerkennung erhalten, zeige ich Ihnen in diesem Buch.

### **Sie erarbeiten sich einen Wettbewerbsvorteil**

Sie kennen das sicher: Wenn Sie seit zehn Jahren Fußball spielen, dann sollten Sie regelmäßig trainieren, wenn Sie besser werden wollen. Aber ob Sie nächste Woche ins Training gehen oder nicht, das macht nicht den großen Unterschied. Wenn Sie seit Ihrer Kindheit Klavier spielen, ist das ähnlich. Ob Sie diese Woche fleißig üben oder nicht, wird niemand bemerken.

Das geht uns mit allen Fähigkeiten so, in denen wir eine gewisse Grundfertigkeit erworben haben. Wenn wir etwas schon ganz gut können, dann macht das einzelne Training, die einzelne Übung