

*Hart in der Sache,
charmant in der Art*



Susanne

Westphal

ÜBERZEUGUNGS TÄTERIN

So setzen Sie
sich durch!

campus

Susanne Westphal

ÜBERZEUGUNGSTÄTERIN

**Hart in der Sache, charmant in
der Art.**

So setzen Sie sich durch!



Campus Verlag
Frankfurt/New York

Über das Buch

Durchsetzungsstark statt nett Klar, direkt und fordernd — wer so kommuniziert, ist deshalb noch lange nicht unhöflich. Kommt aber definitiv weiter, vor allem beruflich. Wer immer nur nett zu allen Mitmenschen ist und von allen gemocht werden will, wird möglicherweise unterschätzt oder übersehen, wenn spannende Projekte verteilt werden. Susanne Westphal zeigt, wie Frauen in alltäglichen, beruflichen, Situationen ihre Themen voranbringen und ihre Ziele erreichen. Sie ermutigt, Neues auszuprobieren, und verrät, wie wir immer die richtigen Worte finden. Dieses Buch liefert viele konkrete Anregungen, um strategisch weiterzukommen, Provokationen mit Wortwitz zu kontern oder auch mal elegant Nein zu sagen. Denn Durchsetzungsstärke kann jede(r) lernen.

Vita

Seit fast 20 Jahren bietet *Susanne Westphal* Seminare und Coachings für Frauen und Männer an, die die Kommunikationsfähigkeit stärken und Menschen unterstützen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Ihre Workshops zum Thema »Durchsetzungsstark statt immer nur nett« sind immer ausgebucht. Privat übt sie ihre Durchsetzungsfähigkeiten an ihren fünf Kindern, von denen die jüngsten gerade im schönsten Pubertätsalter sind.

INHALT

DIE ÜBERZEUGUNGSTÄTERIN

Kapitel eins

Entscheidungen treffen

Wer Entscheidungen treffen kann, wirkt souverän

»Richte Deinen Fokus auf die Lösung und nicht auf das Problem.«

Die Wahl des Ratgebers zeigt schon, wozu wir tendieren

Vorab die richtigen Fragen stellen

Ein Richtungswechsel ist kein Makel

Es gibt keine Fehler, höchstens Umwege

Bauen Sie sich Ihren persönlichen
Entscheidungskompass

Entscheidungen intuitiv überprüfen

Bäume sprechen lassen

Übertragung einer Entscheidung auf einen sportlichen
Wettkampf

Setzen Sie sich auf verschiedene Stühle

Kennen Sie Ihre Prioritäten

Das WINE-Prinzip: WINE = Wichtig Ist Nur Eins

Treffen Sie Ihre Entscheidungen konsequent

Kapitel zwei

Sichtbare Aufgaben und Projekte angeln

Werden Sie selbst sichtbar

Sichtbare Aufgaben können sehr unterschiedlich aussehen

Wir brauchen einen Plan - und den müssen wir veröffentlichen

Mögliche Verbündete ansprechen und Gegner entwaffnen

Keine Angst vor Scheinwerferlicht!

Sie sind kein Bühnentyp? Suchen Sie sich einen Partner!

Kapitel drei

Neinsagen

Es ist wichtig, dass wir genau wissen, wo unsere Grenzen sind

Unsere Zeit ist kostbar - wir sollten sie uns mit Bedacht einteilen!

Technische Helferlein unterstützen die Zeitbuchführung

Zeitfenster blocken und Freiräume für Wichtiges schaffen

Scheinbar lieben wir »Hausfrauenarbeiten«

Eigene Grenzen definieren

Sagen Sie es, wenn es Ihnen zu viel wird

Klare Kommunikation ist sehr hilfreich!

Nicht zu viel umsonst arbeiten, auch nicht für den »guten Zweck«

Immer das Beste annehmen: Der andere meint es gut mit uns

Lieber ein wenig lauter arbeiten: Ankündigen machen, Zwischenstände liefern, über Ergebnisse berichten

Unverschämte Bitten gekonnt abwehren

Was auch häufig passt: mit Effizienz argumentieren

Augenzwinkernd abwehren mit Ironie und Witz

Den Überraschungsmoment umkehren: den Zehn-Minuten-Joker ausspielen

Vorsicht, Wortwahl! Keine Affen auf die Schulter nehmen

Alternativen anbieten, statt alles immer sofort selbst lösen zu wollen

Wenn gar nichts mehr hilft: einen Deal machen

Kapitel vier

Energiebremser und Kraftfresser loswerden

Wir müssen uns nicht mit Menschen umgeben, die uns Kraft kosten

Unterschiedliche Typen von Bremsern

Der Pessimist von Geburt an

Die Selbst-Unsicheren und Selbst-Unzufriedenen

Apostel des eigenen Lebensmodells

Die Energieschwachen

Ganz konkret: Wie meide ich Energiefresser?

Eine Sprachregelung hilft, auf Reaktionsmuster aufmerksam zu machen

Dauerquatscher abwimmeln

Kapitel fünf

Weg mit den Selbstzweifeln

Selbstzweifel sind offenbar besonders unter Frauen verbreitet.

Wir prägen unsere Söhne und Töchter schon früh durch unterschiedliches Lob

Wir alle sind geprägt durch Rollenklischees

Was können wir tun, um Selbstzweifel abzuschütteln?

Wir können unsere Selbstzufriedenheit steigern

Wenn ich Ansporn brauche, sollte ich mich »nach oben« orientieren

Zufriedenheitsritual vor dem Einschlafen

Erfolge wollen gefeiert werden!

Kapitel sechs

Gelungene Selbst-PR: Machen Sie von sich reden!

Unser Image ist viel wichtiger, als wir denken

An unserer Expertise wird seltener gezweifelt als an unserer Fähigkeit, uns zu verkaufen

»Typisch weibliche« Eigenschaften brauchen wir nicht zu betonen

Selbst-PR heißt nicht, eine Show abzuziehen!

Gesundes Selbstbewusstsein wirkt total sympathisch

Unsere Eigenschaften sind wie eine Bühne: Wir allein entscheiden über die Ausleuchtung!

Bringen Sie andere dazu, gut über Sie zu sprechen

Erstens: Loben Sie andere!

Beiträge in sozialen Netzwerken und
Blogbeiträge kommentieren

Zweitens: Fragen Sie aktiv nach Feedback!

Gehen Sie raus – der Prophet im eigenen Land ist
nichts wert!

Suchen Sie weit entfernte Bühnen für Ihren Auftritt

Leisere Menschen schreiben lieber

Eigene kurze Beiträge online verfassen

Positionieren Sie sich mit Ihrem Thema über ein
eigenes Blog

Beginnen Sie mit einer Schlagwortwolke

Wie wäre es mit einem eigenen Newsletter?

Verknüpfen Sie all Ihre Aktivitäten über Links
und Querverweise

Verlinken Sie auf andere und bitten Sie,
umgekehrt das Gleiche zu tun

Pressearbeit ist ein großartiger Multiplikator

Kapitel sieben

Netzwerken: Strategisch neue Kontakte knüpfen

Ein gutes Netzwerk ist eine Kapitalanlage

Frauen sind grandiose Netzwerkerinnen

Wer ist wichtig für mich?

Es lohnt sich, gute Kontakte immer wieder sehr
persönlich anzusprechen

Erst geben, dann nehmen

Netzwerken ist kein Kuhhandel zwischen zwei Leuten

Geschenke kommen oft aus ungeahnter Richtung

Mitmachen ist wichtig – jede kleine Geste zählt

Netzwerken ist keine Tätigkeit - es ist eine Grundhaltung

Fremde Leute ansprechen

Gemeinsamkeit verbindet

Komplimente sind ein guter Einstieg

Positives Feedback auf gute Arbeit

Mut wird meist belohnt

Lieber angesprochen werden

Den Kontakt halten

Visitenkarten sind nie out

Visitenkarten wollen bearbeitet werden!

Nicht nur verbinden mit Menschen, die man kennt, sondern auch mit denen, die man kennen möchte

Wer schreibt, der bleibt

Eine kurze E-Mail zwischendurch

Wie wäre es mal wieder mit einer Grußkarte?

Wollen wir mal Kaffee trinken gehen?

Kapitel acht

Typgerecht kommunizieren

Wer den richtigen Ton trifft, ist im Vorteil

Wer die Sprache des Zuhörers spricht, wird leichter verstanden

Regelmäßig mit Fachfremden und Ranghöheren austauschen

Informationen auf Kongressen und Vorträgen einholen

Drücken Sie sich so aus, dass Sie jeder versteht

Einfach formulieren

Auf den Punkt formulieren
Bilder helfen zum Verständnis
Immer mit dem Wichtigsten zuerst beginnen
Prägnant sein
Positiv formulieren

Rhetorische Fragen erleichtern das Verständnis

Den anderen zu imitieren schafft Sympathie
Das Nachahmen der Körpersprache schafft Nähe
Bei genauem Zuhören merken wir, was unser
Gegenüber braucht

Kapitel neun

In Meetings Gehör finden

In Verhandlungen sprechen wir zu viel – in Meetings zu wenig!

Die Viertelstunde vor Beginn ist wichtig
Bleiben Sie in Ihrer Haut, spielen Sie keine fremde Rolle
Verblüffen Sie mit überraschenden Interessen
Begrüßen Sie andere ganz aktiv
Suchen Sie sich den »richtigen Platz«
Definieren Sie als Moderator Spielregeln vorab
Bringen Sie sich mit Ihren Themen ein
Erhöhen Sie Ihren Redeanteil
Lassen Sie sich nicht ins Wort fallen
Äußern Sie Ihre Ideen nicht zu schnell

Kapitel zehn

Erfolgreiche Verhandlungen führen

Zwei Ansichten prallen aufeinander – und wir wollen gewinnen!

Zu dir oder zu mir? Der Ort ist ganz entscheidend!

Wie wäre es mit einem Spaziergang?

Nicht mit der Tür ins Haus fallen: Smalltalk zum Einstieg

Achtung: Diese Einstiegsthemen sind tabu

Respekt und Wertschätzung sind wichtige Türöffner

Den Wackeldackel auslösen: Bringen Sie Ihren Gesprächspartner zum Nicken!

Die Ziele des anderen kennen

Ängste, Sorgen und Fettnäpfe

Ziel der Verhandlung

Weitere, kurzfristige Ziele

Langfristige Ziele

Werte

Vision

Öfter mal die Klappe halten

Win-Win: das unwiderstehlich gute Verhandlungsergebnis

Den Sack zumachen: eine Verhandlung zu einem erfolgreichen Abschluss führen

Ein gutes Angebot ist wie eine Speisekarte: Es lässt Raum für eigene Entscheidungen

Famous last words: Bauen Sie ein wenig Druck auf

Kapitel elf

Selbstbewusst Gehalt oder Honorar verhandeln

Frauen sind verhandlungsfaul – Männer auch

Wer nichts fordert, bekommt nichts

Lassen Sie sich nichts gefallen

Keine Angst – wir haben nichts zu verlieren

Gut vorbereitet ist halb gewonnen

Der Nutzen ist Ihr stärkstes Argument

Lassen Sie sich loben

Was würde es kosten, Sie zu ersetzen?

Keine leeren Drohungen aussprechen

Habe ich eine Alternative, wenn wir zu keiner Lösung kommen?

Klare Konditionen benennen und eine Auswahlfreiheit anbieten

Fantasie ist Trumpf – besser nicht im Preis für die eigene Leistung runtergehen

Was bin ich wert? Die eigene Bezahlung zu verhandeln, scheint besonders schwierig

Zeigen Sie dem anderen ebenfalls Wertschätzung

Lassen Sie sich nicht einlullen

Die exakte Formulierung ist wichtig: Weg mit zaghaften Konjunktiven!

Unsere Körpersprache wirkt noch stärker als unsere Worte

Starke Gesten können unsere Aussagen noch weiter bekräftigen

Hören Sie ganz genau hin und haken Sie nach

Ein niedriger Einstiegspreis kann funktionieren

Steter Tropfen höhlt den Stein: Dranbleiben ist wichtig

Kapitel zwölf

Kritik klar äußern und annehmen

Ausgesprochene Kritik ist immer die Chance auf Weiterentwicklung oder Verbesserung

Kritik annehmen und daraus lernen

Den Ball erst mal auffangen

Dampf rausnehmen – aber nicht beschimpfen lassen

Den Kritiker vollständig ausreden lassen

Konkrete Kritik einfordern

Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für alle Launen dieser Welt

Kritik äußern

Das klärende Gespräch mit dem Chef oder mit der Chefin

Einen Kollegen auf Augenhöhe oder einen Mitarbeiter kritisieren

Eine offene Frage stellen: Vielleicht erübrigt sich unsere Kritik

Positiv beginnen

Umlenken auf den Kritikpunkt ohne das Wort »aber«

Bleiben Sie ganz bei sich – die Zauberwirkung von Ich-Botschaften

Zitieren Sie keine Abwesenden

Bitte liefern Sie ein aktuelles, ganz konkretes Beispiel

Kapitel dreizehn

Souverän mit Provokationen und Beleidigungen umgehen

Schlechtes Benehmen gibt es nun mal

Der Unbedachte

Der Witzbold

Der Narzisst

Der Pitbull

Die Hornisse

Unser strategischer Feind

SÄTZE FÜR DIE HANDTASCHE

Wie wir ganz schlagfertig kontern können, wenn uns mal jemand provoziert

Rückfragen stellen

Bedingte Zustimmung

Referenzen zitieren

Provozierende geschlossene Fragen möglichst kurz beantworten

Genervte, dumme Sprüche

Sexistische Bemerkungen und Beleidigungen die Weiblichkeit

Fiese, persönliche Beleidigungen und Kompetenz anzweifeln

Cholerisches Geschimpfe, Bosheit, Gebrüll

Sexuelle Anmache und Komplimente

Auf die Brüste starren

Verunsicherungsfragen

Unsinnige Argumente und Rechthaberei

MIT 8 SCHRITTEN ZUR ÜBERZEUGUNGSTÄTERIN

1. Kennen Sie Ihre Stärken und stärken Sie Ihr Selbstvertrauen
2. Kennen Sie Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele
3. Treffen Sie klare Entscheidungen
4. Suchen Sie sich sichtbare Aufgaben
5. Vermeiden Sie Energiefresser und Überlastung
6. Betreiben Sie Selbst-PR
7. Netzwerken Sie strategisch
Bedarfslisten erstellen
Konzentrieren Sie sich auf wenige, intensive Netzwerkaktivitäten
Gehen Sie nie allein essen
Geben ist der Türöffner
8. Verbessern Sie Ihre Kommunikation – laufend

LITERATUR

DIE AUTORIN

DIE ÜBERZEUGUNGSTÄTERIN¹

Liebe Leserin und lieber Leser,

an jedem einzelnen Tag unseres beruflichen Wirkens erleben wir: Erfolg haben wir nicht automatisch dadurch, dass wir unsere Arbeit gut machen und unsere Themen beherrschen. Wenn wir beruflich weiterkommen wollen, sind Verhandlungsstärke und Durchsetzungskraft nötig. Wir müssen kämpfen, um Gehör zu finden, um Interesse für unser Projekt zu wecken oder um für unsere Arbeit eine angemessene Bezahlung zu bekommen.

In diesem Buch finden Sie allerlei Inspirationen dafür, wie Sie Menschen in Ihrem beruflichen Umfeld überzeugen können. Wie Sie in ganz alltäglichen Jobsituationen noch sicherer werden und eine klare Vorstellung davon bekommen, was Sie wollen und wie Sie Ihre Ziele auch erreichen. Dabei beschränke ich mich nicht auf Verhandlungstipps, sondern betrachte das Thema ganz umfassend: Wie treffe ich Entscheidungen? Wie kommuniziere ich noch erfolgreicher? Wie gelingt es mir, auch mal »Nein« zu sagen und Grenzen zu setzen? Wie baue ich mir ein stabiles Netzwerk mit starken Partnern, die meine Anliegen unterstützen? Wie werde ich Energiefresser wieder los? Wie lasse ich mir ein dickes Fell wachsen, damit Gegenwind, Störungen oder Provokationen mich nicht umhauen können? Wie behalte ich den Spaß und die Freude an meinen Projekten?

All das erzähle ich anhand vieler Beispiele, die ich in meiner Arbeit kennen gelernt habe. Lassen Sie sich inspirieren, erheitern, überraschen.

Die Überzeugung ist weiblich: Ich kenne viele Frauen mit sehr starken Überzeugungen. Wenn Frauen sich für etwas

begeistern, etwas richtig oder unterstützenswert finden, sind sie mit ihrer ganzen Seele dabei. Bekennen sie sich zu jemandem, tun sie es mit ganzer Kraft und hundertprozentig loyal und verlässlich. Sind sie allerdings über jemanden zutiefst verärgert, bleibt auch dieser Bruch aus ganzer Überzeugungskraft ein Leben lang bestehen. Sie schaffen es wirklich, nie wieder mit jemandem ein Wort zu wechseln, wenn sie sich das einmal vorgenommen haben.

Ich erlebe engagierte Frauen mit starken Überzeugungen vor allem bei großen Lebensthemen wie Klimaschutz, Tierschutz oder Flüchtlingshilfe. Oder auch im privaten, eher familiären Kontext: bei der Organisation des Sommerfests im Kindergarten, bei der Unterstützung des pädagogischen Konzepts der Schule oder bei Aktionen wie »Unser Dorf soll schöner werden«. Es gibt auch Frauen, die sich für eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder Gestaltung ihres Jobs einsetzen, doch sie sind oft weniger sichtbar, als sie es verdient hätten.

Frauen sind Macherinnen: Ich kenne wahnsinnig viele sehr fleißige Frauen, die hart arbeiten, mit unermüdlicher Energie und mit perfektionistischer Genauigkeit. Sie sind also »Täterinnen«, von früh bis spät. Sie können eine angefangene Arbeit nur schwer liegen lassen. Und schon gar nicht können sie anderen bei der Verrichtung einer Tätigkeit zusehen, während sie selbst gerade nichts tun.

Wie großartig wäre es, die Überzeugung und die Täterin zusammenfließen zu lassen? Vielleicht ließen sich die Taten noch gezielter für die starken Überzeugungen einsetzen? Dann hätten wir viel mehr Frauen in der Politik, mehr Entscheiderinnen in Führungsetagen, mehr Gründerinnen, mehr Investorinnen und Aufsichtsrätinnen. Das könnte dann dazu führen, dass Strukturen und Arbeitsbedingungen nicht mehr ganz so rein männlich geprägt wären.

Doch warum adressiere ich hier die Überzeugungstäterin, also die weibliche Form?

Keine meiner Anregungen wäre dabei nicht auch für Männer hilfreich. Auch Männer können in entscheidenden Situationen mehr Überzeugungskraft brauchen. Ich adressiere dieses Buch in erster Linie an die Überzeugungstäterin, weil ich den weiblichen Blickwinkel gut kenne. In vielen Trainings und Coachings von weiblichen Führungskräften konnte ich beobachten, welche Themen speziell Frauen interessant finden und welche besonderen Fragen sie stellen.

Ich bin keineswegs der Meinung, dass Frauen erst einmal befähigt werden müssten, bevor sie gut verhandeln und überzeugen könnten. Wir sollten uns unserer Stärken aber noch bewusster sein und sie ganz gezielt einsetzen. Wenn wir dann zusätzlich noch den Männern abgucken, was diese besonders gut können (und umgekehrt), sind wir alle erfolgreicher.

In der »Überzeugungstäterin« steckt die Überzeugung und die Täterin. Ohne Tun keine Überzeugungskraft. Wir müssen also einfach machen. Dazu will ich ermutigen und zeigen, dass die Umsetzung mit Leichtigkeit und ganz viel Freude gelingt.

Mein Unternehmen heißt »Institut für Arbeitslust«. Ich beschäftige mich mit Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsstärke und trage dieses Thema in die Welt, weil ich überzeugt bin, dass wir alle mehr Spaß an der Arbeit haben, wenn wir uns die richtigen Projekte angeln, dafür Applaus und Beachtung bekommen und auch noch ordentlich dafür bezahlt werden. Wenn mir im Nachgang zu einem Workshop jemand schreibt, eine anschließende Verhandlung sei besonders erfolgreich gelaufen, freut mich das riesig und bestätigt mich in meiner Arbeit. Vielleicht haben Sie ja auch nach der Lektüre dieses Buchs Lust, mir von Ihren Erfolgen zu berichten?!

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Ideen und Pläne.

Ihre
Susanne Westphal
(Überzeugungs-Mit-Täterin)

Kapitel eins

Entscheidungen treffen

Wer Entscheidungen treffen kann, wirkt souverän

Sie alle kennen diese Situation: Sie sitzen im Restaurant, der Kellner bringt die Speisekarte und Ihre Begleitung kann sich einfach nicht entscheiden. Wieder und wieder wird die Karte rauf und runter studiert, gerade so, als wolle jemand von den gedruckten Buchstaben satt werden. Endlich, nachdem der Kellner schon zum dritten Mal wieder abgezogen war, um dem Gast noch etwas mehr Zeit zu geben, scheint eine Auswahl getroffen. »Ich glaube, ich nehme die Spaghetti.« Die Karte wird zugeklappt. Direkt gefolgt von einem »Obwohl ...« und sie wird wieder aufgeschlagen, »ich glaube, da gab es noch andere Nudeln, ich frage mal, ob die hausgemacht sind.«

Bewerber um eine Stelle werden gern im Restaurant getestet, dabei wird die Unfähigkeit, sich zu entscheiden, als hinderliche Charaktereigenschaft wahrgenommen. Für höhere Positionen kommen Menschen in die nähere Auswahl, die wissen, was sie wollen und das auch ausstrahlen. Dafür braucht es Entscheidungssicherheit – und die will geübt sein.

Merksatz

Die Überzeugungstätlerin weiß schnell, was sie will.
Und man merkt es ihr an.

Je klarer wir unsere Ziele vor Augen haben, umso leichter fallen uns Entscheidungen und umso schneller finden wir den richtigen Weg zur Umsetzung. Gerade in turbulenten Zeiten müssen wir manchmal zügig wichtige Entscheidungen treffen. Wie gleichen wir einen Fehler aus? Wen holen wir mit ins Boot? Wer sollte am nächsten Meeting teilnehmen? Was müssen wir bedenken? Welche nächsten Schritte sind wichtig, wer macht sie und bis wann?

Im Business gilt Ähnliches wie für eine Motorradfahrerin, die mit hohem Tempo auf kurvenreicher Strecke unterwegs ist: Immer vorausschauend fahren, den Blick stets auf die ideale Fahrlinie fixieren, keinesfalls auf mögliche Hindernisse. Wer sich auf den Straßengraben konzentriert, liegt schon beinahe darin. Gut, wenn ich die Strecke schon kenne und ein klares Bild vor Augen habe, wie meine Ideallinie verläuft. Hierauf konzentriere ich mich mit aller Kraft. Damit dies im beruflichen Kontext möglich ist, kann ich auch hier schon einmal vorab »die Strecke abfahren«, also in Gedanken den möglichen weiteren Verlauf meiner strategischen Vorgehensweise durchspielen, am besten in verschiedenen Varianten. Dann kann ich davon ausgehen, dass ich später meine vielen kleinen Entscheidungen blitzschnell und reflexartig treffe.

Übrigens haben wir laut dem Hirnforscher Ernst Pöppel rund 20 000 Entscheidungen pro Tag zu treffen. Daher tun wir gut daran, manchen Fragen nur die nötigste Aufmerksamkeit zu schenken: blauer oder schwarzer Kugelschreiber, Dinkel- oder Sesambrötchen ...

»Richte Deinen Fokus auf die Lösung und nicht auf das Problem.«

Das riet schon Mahatma Gandhi. Doch die richtige Lösung müssen wir erst einmal kennen!

Wer seine Entscheidungen nicht klar trifft und stark vertritt, ist anfällig für Beeinflussung von außen. Wir alle kennen solche »Fähnlein im Wind«, die jedem nach dem Mund reden und von denen man den Eindruck hat, sie hätten überhaupt keine eigene Meinung. Gleichzeitig ist es wichtig, Entscheidungen nicht einsam im Kämmerlein zu treffen, sondern sich Rat und Informationen einzuholen. Am besten von besonders klugen Ratgebern, die Experten für unser Problem sind.

Über eine Bekannte von mir hörte ich neulich, dass sie als Verhandlungspartnerin bei ihren Investoren den allerhöchsten Respekt genoss. Nicht nur, weil sie in Gesprächen zäh und unnachgiebig war, sondern auch, weil sie stets die pfiffigsten Anwälte und Berater um sich hatte. »Wie sie die nur immer findet!«, meinte kürzlich jemand anerkennend. Es ist ganz bestimmt nicht ehrenrührig, sich von Experten beraten und helfen zu lassen. Nur wer denkt, er könne alles selbst am besten, wird auf den Rat von kompetenten Kollegen verzichten. »Ich weiß, was ich nicht weiß« ist eine wesentliche Erkenntnis im Leben, die uns weiterbringt.

Die Wahl des Ratgebers zeigt schon, wozu wir tendieren

Merksatz

Die Überzeugungstäterin nimmt Rat an – immer von den Richtigen.

Manchmal wird eine Entscheidung dadurch leichter, indem wir uns genauer ansehen, wen wir um Rat bitten würden. Lisa war 42, als sie ungeplant schwanger wurde. Als Abteilungsleiterin hatte sie gerade erst einen wichtigen Karriereschritt gemacht. Sie liebte ihren Fulltime-Job. Der Vater des Kindes war viele Jahre jünger als sie und stand als verlässlicher Lebenspartner nicht zur Verfügung. Gleichzeitig war es immer ihr Wunsch, Mutter zu werden, und sie wusste genau, dass sie in ihrem Alter nicht mehr viele Gelegenheiten haben würde, sich für ein Kind zu entscheiden. Eine schwierige Lebensentscheidung! Sie rief mich an, um mich nach meiner Meinung zu fragen. Doch das war gar nicht nötig: »Du hast die Entscheidung schon getroffen, weil du ja mich anrufst«, gab ich ihr zu bedenken. »Welche Antwort erwartest du von einer Frau, die selbst mehrere Kinder hat und ihren Beruf sehr gern ausübt?!« Sie musste lachen. »Vielleicht hast du recht«, meinte sie. »Ich bin noch nicht dazu gekommen, die Sache mit meiner besten Freundin zu besprechen. Sie ist Karrierefrau und hat selbst keine Kinder.«

Vorab die richtigen Fragen stellen

In vielen Entscheidungssituationen ist es wichtig, erst einmal alle Fakten zu kennen. Clevere Entscheiderinnen stellen vorab die richtigen Fragen, hören auf Berater, holen die passenden Informationen ein und sie wählen die optimale Option mit Sorgfalt. Sie können ihre Entscheidung anpassen, wenn sich Rahmenbedingungen verändern, und sie setzen ihre Pläne konsequent und mit Kraft um.

Nehmen wir ein weiteres Beispiel:

Evelyn ist Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens mit mehreren hundert Mitarbeitern und beliefert seit vielen Jahren sehr erfolgreich Groß- und

Einzelhändler mit Ersatzteilen für Fahrräder. Zusätzlich zu ihrem traditionellen Geschäft baute sie vor einem Jahr einen Webshop für Privatkunden auf. Denn es gibt immer mehr Bastler, die ihr Fahrrad selbst reparieren oder tunen. Eine echte Herausforderung für einen Mittelständler mit langjährigen Mitarbeitern ohne jede Erfahrung im Online-Direktvertrieb! Hier kämpfen Evelyn und ihr Team sehr mit den Zahlen – die Gesellschafter sind alles andere als begeistert über die anfänglich hohen Investitionen. Der Start der neuen Idee bedeutete zunächst einmal hohe Kosten für das Design und die Programmierung der Internetseite sowie weitere Anschubkosten für die Werbung. Der Aufwand für das Verpacken, Versenden und Abrechnen neuer Verpackungsgrößen in kleinen Mengen war ebenfalls erheblicher als gedacht. Mitarbeiter mussten für die neuen Prozesse eingearbeitet und geschult werden. Hinzu kam, dass einige den Webshop grundsätzlich für eine Schnapsidee hielten und mit wenig Elan bei der Sache waren.

An einem solchen Punkt gilt es, eine richtungsweisende Entscheidung zu treffen: Weitermachen und noch mehr Gas geben, etwa durch mehr Werbung und weitere Kooperationen, damit hier schneller sichtbare Umsätze gemacht werden können. Die zweite Möglichkeit: Den Internetshop mit möglichst geringen laufenden Kosten weiter betreiben und auf Weiterempfehlungen in sozialen Netzwerken und langsames Wachstum hoffen. So wären die Entwicklungskosten nicht umsonst gewesen und könnten sich durch mögliche Einnahmen wenigstens in der Zukunft irgendwann rechnen. Die dritte Variante: Den Geschäftsbereich klar und konsequent wieder aufgeben, eine strategische Fehlentscheidung eingestehen und das Geschäftsergebnis in diesem Jahr mit einem miesen Ergebnis beenden. Frei nach dem Indianerspruchwort: »Wenn du ein totes Pferd reitest, steig ab.« Im nächsten

Jahr könnte man dann einen frischen und unbelasteten Neustart im bewährten Geschäftsfeld hinlegen.

Evelyn traf ihre Entscheidung wohlvorbereitet und durchdacht: Sie führte eine Kundenbefragung durch, sprach mit Mitarbeitern, ließ Experten verschiedene Szenarien durchrechnen, nahm die Erfolgsgeschichten anderer Internetunternehmen genauer unter die Lupe und zog auch die Haltung und Pläne ihrer Gesellschafter in Erwägung. Es gab nicht den einen richtigen Weg. Jede Entscheidung hatte Vor- und Nachteile. Und niemand kann in die Glaskugel blicken und sehen, wie die Welt aussieht, wenn man diese oder jene Wahl trifft. Nach reiflicher Überlegung entschied sie, den Onlineshop wieder zu schließen, vor allem, weil Gesellschafter und Mitarbeiter nicht an die Idee glaubten. Ohne Rückendeckung, da war sie sicher, konnte sie das umstrittene Projekt nicht in den Erfolg führen.

Ein Richtungswechsel ist kein Makel

Sicherlich gibt es Menschen, die an Evelyns Stelle anders entschieden hätten. Manche Charaktere halten es für einen enormen Gesichtsverlust, wenn sie ein bereits begonnenes Projekt wieder beenden. Solche Menschen hören auch nicht auf die Stimme ihres Navigationsgeräts, wenn sie »bitte wenden« hören. »Umdrehen? Auf keinen Fall! Wenn, dann fahre ich vielleicht einen Kreis, dann kann ich das noch als Rundfahrt verkaufen. Aber umzukehren wäre doch das Eingeständnis eines Fehlers!«

Merksatz

Die Überzeugungstäterin steht zu ihren Fehlern. Und lernt daraus.