



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 Lenkungsausschuss 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