

# Entscheiden und Beeinflussen



## Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

## Sofort-Nutzen

### Sie erfahren:

- wie Sie den Entscheidungsdruck besser bewältigen können,
- wie Sie gezielt proaktive statt reaktive oder gar defensive Entscheidungen treffen,
- wie Sie Ihre Entscheidungen durch geschicktes Beeinflussen und Überzeugen verkaufen.

### Sie können:

- bereits mit der Benennung der Thematik das Entscheidungsdenken in die richtigen Bahnen lenken,
- die 7 Stufen des Entscheidungsprozesses anwenden,
- dank 12 Tipps Ihre Mitarbeiter und Ihren Vorgesetzten von Ihrer Entscheidung überzeugen.

## Autorin

---



**Brigitte Miller** ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«*Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen*» (Heraklit)

und

«*Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein.*

*Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern*» (Peter Senge),

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831  
Fax: +49 (0) 611 1472629  
E-Mail: millerbrigitte@web.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Entscheiden und Beeinflussen

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: m communications GmbH, Mettmenstetten

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00596-5

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Entscheiden und Beeinflussen

<b>Einleitung</b> .....	5
<b>Gute Entscheidungen treffen – heute wichtiger denn je</b> .....	7
<b>Der Entscheidungsdruck wächst</b> .....	9
Und mit ihm Unsicherheit, Zweifel und Ängste ... ..	11
... vor Fehlentscheidungen .....	11
... vor den Konsequenzen .....	12
... vor Unwägbarkeiten des Wandels .....	13
<b>Die eigene Entscheidungskraft stärken: 7 Stufen</b> .....	15
Stufe 1: Das (Problem-)Thema benennen .....	16
Stufe 2: Daten, Fakten und Informationen sammeln .....	18
Die Informationen betrachten und bewerten .....	19
Die Situationsanalyse .....	20
Der Ist-Soll-Vergleich .....	20
Stufe 3: Alternativen und Lösungen entwickeln .....	22
Der Perspektivenwechsel .....	22
Das Superhero-Spiel .....	22
Das Kreativitätskreuz .....	22
Die Kreativitätsspinne .....	23
Stufe 4: Folgen und Konsequenzen erwägen .....	23
Gefahren und Risikoanalyse .....	23
Die Wertekultur berücksichtigen .....	24
Der Blick in die Zukunft .....	24
Stufe 5: Die Entscheidung treffen .....	26
... und zu guter Letzt Ihre Intuition einbeziehen .....	26
Stufe 6: Beeinflussen und Überzeugen: 12 Tricks .....	27
Trick 1: Eigene Ziele und Ergebnisse fixieren .....	27
Trick 2: Argumente logisch aufbauen .....	28
Trick 3: Nicht alles auf einmal verraten .....	28
Trick 4: Spannungsbogen erzeugen .....	28
Trick 5: Emotional argumentieren .....	28
Trick 6: Denkmuster des Gegenübers ansprechen .....	29
Trick 7: Fragen, Fragen und Fragen .....	30
Trick 8: Die Weg-von-Hin-zu-Strategie motiviert .....	30
Trick 9: (Gegenseitige) Werte ermitteln .....	31
Trick 10: «Ich sehe Sie» und Ihren Standpunkt .....	31

Trick 11: Widerstände und Einwände als Chance begreifen .....	32
Trick 12: Win-win-Synergien schaffen .....	32
Stufe 7: Aktionsplan erstellen .....	33
<b>Fazit</b> .....	34
Die Entscheidung liegt bei Ihnen – immer wieder .....	34
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	35
<b>Tools</b> .....	36

---

# Einleitung

---

Es war ein Tag wie jeder andere. Eine milde Westwetterlage bescherte an diesem Donnerstag im November Berlin eine Kaltfront und etwas Regen. Die ersten Bürger, die an diesem Tag ihre Wohnung auf dem Weg zur Arbeit verliessen, ahnten nicht, dass spätabends eine Entscheidung fallen würde, die nicht allein ihr Leben, sondern die Weltgeschichte verändern würde. Denn um 23.29 Uhr öffnete der Leiter des Grenzübergangs Bornholmer Strasse, Oberstleutnant Harald Jäger, eigenmächtig, da er trotz mehrmaligem Nachfragen bei seinen Vorgesetzten keine Anweisung erhielt und entgegen der Befehlslage, die DDR-Grenze – die Berliner Mauer war geöffnet. Es war der 9. November 1989.

Ein Tag, den niemand vergessen wird. Ein Tag, an dem bei der Stunden zuvor live übertragenen Pressekonferenz Günter Schabowski, Mitglied des Politbüros der SED, in Ost-Berlin beiläufig über eine neue Reisefreiheit für DDR-Bürger informierte. Auf die Nachfrage eines italienischen Journalisten, wann diese Reiseregulation in Kraft trete, blättert Schabowski verunsichert in seinen Unterlagen (ein Bild, das sich via Fernseh Bildschirm eingebrannt hat) und antwortet: «Das tritt nach meiner Kenntnis ... ist das sofort, unverzüglich.» In diesem Augenblick hatte Schabowski eine Entscheidung getroffen, die später Harald Jäger zu seiner Entscheidung führte.

All diesen Ereignissen – und natürlich Entscheidungen – waren viele vorausgegangen. Am 13. Juni 1989 die gemeinsame Erklärung von Helmut Kohl und Michail Gorbatschow «Das Recht aller Völker und Staaten, ihr Schicksal frei zu bestimmen ...». Am 4. September 1989 kam es im Anschluss an ein Friedensgebet in der Leipziger Nikolaikirche, das seit 1982 stattfand, zu einer Menschenansammlung – der erste kurze Protestmarsch begann und wurde gestoppt. An den folgenden Montagen greifen die Sicherheitskräfte härter gegen die Menschenmenge durch. Am 25. September 1989 fand die erste Montagsdemonstration mit mehreren Tausend DDR-Bürgern statt. Wieder und immer wieder wurden hier von einzelnen und/oder Menschengruppen Entscheidungen getroffen – nicht nur im Jahre 1989. Denken Sie nur an den «Kniefall von Warschau» am 7. Dezember 1970 von Willy Brandt, der als Bitte um Vergebung und als Symbol der Ostpolitik verstanden wird. Eine Entscheidung, die nachhaltigen Einfluss hatte.

Dieser kurze historische Rückblick sensibilisiert für die Bedeutung von Entscheidungen und für die Macht, gar Zugkraft, die Entscheidungen entwickeln können. Manches Mal ist die Zugkraft so stark, dass eine Entscheidung weitere Entscheidungen bewirkt – von einem selbst und/oder anderen Beteiligten. Eine Entscheidungskette entsteht, die durchaus über Jahre, gar Jahrzehnte reichen mag. Der Rückblick offenbart aber auch zwei wichtige Aspekte, die Entscheidungen betreffen:

- 1. Entscheidungen können re-aktiv getroffen werden**, d.h. äussere Umstände, wie beispielsweise damals die Montagsdemonstrationen, die DDR-Flüchtlinge in den deutschen Botschaften in Prag, Warschau und Ungarn oder die Grenzöffnung für DDR-Bürger in Ungarn, führten dazu, dass sich neu ausgerichtet und somit für etwas anderes, als bisher gültig war, entschieden wird.
- 2. Entscheidungen können pro-aktiv getroffen werden**, d.h. innere Bedürfnisse, Wünsche und/oder Überlegungen zu einem Thema führen dazu, dass ein neuer Kurs eingeschlagen wird, der durch eine Entscheidung bestimmt wurde. Mal geschieht dies intuitiv und spontan, wie beispielsweise in dem historischen Beispiel, sich nach dem Friedensgebet zu versammeln. Mal wird auch ein längerer wohlüberlegter Entscheidungsprozess durchgeführt.

Beide Aspekte sind für die eigene Entscheidungsfindung von Bedeutung. Denn Sie werden sowohl reaktiv Entscheidungen treffen, wie Sie es bereits heute zweifelsfrei tun, als auch zukünftig verstärkt(er) proaktiv agieren. Gerade der proaktive Aspekt wird an Bedeutsamkeit zunehmen – und zwar aus mehreren Gründen:

- 1. Wettbewerbsfähigkeit steigern.** Proaktive Unternehmensentscheidungen sichern den Vorsprung, den das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz hat.
- 2. War of Talents wird abgefedert.** Frühzeitig zukünftige Personalengpässe zu erkennen, lässt andere Strategien der Bewältigung zu, als auf diese dann später nur zu reagieren.
- 3. Gewinne sichern.** Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gewährleisten, erfordert eine hohe Entscheidungskraft, die besser vorzeitig statt überstürzt freigesetzt wird.
- 4. Kundenbindung stärken.** Da sich Dienstleistungen und Produkte immer mehr angleichen, gilt es, Entscheidungen für die Kundenbindungen zu treffen – und zwar proaktiv, d.h. zukünftige Entwicklungen wie beispielsweise die zunehmenden Auswirkungen des demografischen Faktors auf die Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse sind zweifelsfrei ein Thema für die Entscheidungsfindung.
- 5. Krisenfester werden.** Proaktiv Entscheidungen zu treffen, heisst stets potenzielle Schwachstellen im Unternehmen, der Branche und/oder der Wirtschaft aufzuspüren und entsprechende Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen krisenfester machen.

Es gilt, verstärkt in die Zukunft hineinzudenken – und dieses Zukunftsdenken durch proaktive Entscheidungen zu untermauern, die zum Handeln und zur Veränderung bewegen. Denn wer sich nicht verändert, *wird* verändert – und in diesem Falle müssen dann ganz andere Entscheidungen getroffen werden. Proaktiv entscheiden bedeutet somit auch für das Unternehmen: Handlungsspielraum gewinnen.