

Alfons Rissberger

Die 10 Grundsätze für Ihren Erfolg

oder

Die 10 Kardinalfehler der Führung vermeiden

Nur das Einfache ist genial (Einstein). Aber viele Führungskräfte tun das "genial Einfache" einfach nicht:

1. Gehen Sie regelmäßig mit sich selbst in Klausur. Machen Sie sich klar, wo Sie stehen und wohin Sie wollen. Stärken Sie Selbstvertrauen und Hartnäckigkeit.

Schreiben Sie auf wo Sie stehen und wo Sie hinwollen. Sind Sie hartnäckig bei der Verfolgung Ihrer realistischen und hervorragend begründeten Ziele.

2. Tun Sie nur, was Sie beherrschen, sonst setzen Sie Persönlichkeiten ein, die Ihnen gegenüber und für die Sie bei Ihren Kunden "haften".

3. „Gewohnheit ist der stärkste Klebstoff der Welt.“

Sie zu ändern ist ein stressiger, sehr anspruchsvoller, zeitintensiver, oft schmerzhafter mehrstufiger Prozess.

4. Alles kann noch besser werden.

Außerhalb der Mathematik und Teilen der Naturwissenschaften gibt es keine Wahrheiten. In allen anderen Bereichen „kann alles noch besser werden“, wenn Sie immer ehrlich, fair, berechenbar und in jeder Beziehung Vorbild sind.

5. Treffen Sie Entscheidungen zügig.

Ihre Bauchlage ist meist Ihr bester Ratgeber, wenn Sie bei einem Thema mehr als 1000 Stunden Erfahrung haben. Endlose Debatten in Arbeitsgruppen führen in der Regel kaum zu besseren Ergebnissen. Ändern Sie Entscheidungen zügig, wenn Sie schlauer sind. Kommunizieren Sie aktiv Ihre Entscheidungen bzw. Änderungen und die Gründe, die dafür sprechen.

6. Wählen und pflegen Sie einen fähigen Feedback-Partner.

Belohnen Sie ihn dafür, dass er Ihnen ungefiltert sagt, wie Sie wirken: Damit Sie selbstkritisch bleiben und nicht „abheben“. Treffen Sie sich regelmäßig zu einem ergebnisoffenen Gespräch.

7. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für das "Wichtige, nicht Dringende".

Das ist das Wichtigste! Dazu zählen alle strategischen Überlegungen, Zeit für Menschen, soziale Kontakte und die wichtigen Werte, die man mit Geld nicht kaufen kann. Das alltägliche „Wichtige, Dringende“ darf Sie niemals abhalten.

8. Beachten Sie, dass es auf die Verpackung genauso ankommt wie auf den Inhalt. Eine besonders wirksame Verpackung ist Ihre anhaltende Freundlichkeit.

Das gilt für Produkte wie für Präsentationen und jede Kommunikation. Beherrzigen Sie die Regel: "Der Ton macht die Musik" und „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“. Freundlichkeit kostet nichts und löst positive Gefühle aus.

9. Pflegen Sie Ihre „Beziehungskonten“.

Machen Sie Ihre Beziehungskonten durch regelmäßige „Einzahlungen“ belastbar. Zahlen Sie ein durch Lob, berechtigte Komplimente und ehrliche Fragen zu Wissen und Erfahrungen Ihres Gesprächspartners. Kritisieren Sie zeitnah und konstruktiv. Delegieren Sie konsequent durch „loslassen“.

10. Organisieren Sie sich durch IT-Tools effizient und stellen Sie die für Datenschutz und Datensicherheit entscheidenden Fragen.

Verschaffen Sie sich mit IT-Werkzeugen frei von Ort und Zeit einen vollständigen, absolut sicheren und extrem schnellen Überblick über alle Ideen, Aufgaben, Termine, Dokumente, Notizen und Verweise auf Fundstellen. Sichern Sie Ihre Daten dauerhaft vor jeglichem Verlust. Verschlüsseln Sie vertrauliche Daten. Nutzen Sie die Spracherkennung Nuance Dragon NaturallySpeaking 13, zumindest aber Siri oder Google.

Untersetzungen und Beispiele:

Zur Auswahl meiner Grundsätze:

Meine Grundsätze sind die Basis für meine Referenzen und Lebensglück.

Entscheidend bei der Auswahl meiner 10 Grundsätze sind die Rückmeldungen meiner Kunden über ihre Erfolge auf Grund meiner Ratschläge.

Zum Titel:

Die genauere Überschrift ist:

Die 10 Grundsätze für Ihren nachhaltigen Erfolg als Führungskraft.

Führungskraft heißt hierbei: Führung von Menschen und/oder Projekten.

Der nachhaltige Erfolg stellt sich nicht alleine dann ein, wenn Sie Ihre Ziele genau beschrieben und die Notwendigkeiten von Verbesserungen erkannt haben. Der Erfolg stellt sich auch noch nicht ein, wenn Sie die Werkzeuge und Methoden für die Veränderungen kennen und anwenden wollen.

Der nachhaltige Erfolg stellt sich im Regelfall erst dann ein, wenn Sie regelmäßig an Hand Ihrer ToDo-Liste den Grad und die Wirksamkeit Ihrer Umsetzungen kritisch überprüfen. Dabei ist ein Feedbackpartner Ihres Vertrauens unabdingbar. Auch jeder erfolgreiche Spitzensportler hat einen fähigen Trainer.

1. Gehen Sie regelmäßig mit sich selbst in Klausur.

Ziel: Genau wissen und schriftlich fixieren, wo Sie stehen und wohin Sie - privat und beruflich - wollen.

Sorgen Sie für eine positive und ungestörte Atmosphäre für diese regelmäßige Klausur. Das geht oft nur außerhalb Ihres Unternehmens bzw. Ihres Zuhauses.

Prüfen Sie, ob Sie diese Klausur als Jour

fixe mit sich selbst vereinbaren, den Sie nur in Ausnahmesituationen nicht realisieren. Ich habe erfolgreiche Kunden, die diese Klausur einmal im Monat durchführen. Die Erfahrung zeigt, dass einmal im Jahr zu wenig ist.

Am Anfang wird diese Klausur, wenn sie neu für Sie ist, zumindest einen vollen Tag harter Arbeit bedeuten. Auf Dauer und nach einiger Übung "kostet" sie dann ca. 30 Minuten, die sich nach Aussagen vieler meiner Kunden absolut lohnen. Bedenken Sie: 30 Minuten dafür sind „unendlich“ mehr gegenüber dem Verzicht. Eine Stunde wäre "nur" eine Verdoppelung.

Fragen Sie sich: „Wo stehe ich, wo will ich hin (in 1, 2 und 5 Jahren), tue ich das Notwendige, tue ich es konsequent genug, wer bzw. was hindert mich?“ Notieren Sie die Antworten als Ihre Lebensziele. Wichtig ist bei allen Zielen: „Bedenke am Anfang das Ende“. Lesen Sie das regelmäßig und vor Ihrer nächsten Klausur. Prüfen, korrigieren und verbessern Sie Ihre Aktionspläne immer wieder. Nutzen Sie möglichst bildhafte Darstellungen. Notieren Sie, warum Sie Ihre Ziele erreichen wollen und welche Vorteile Ihnen und anderen damit entstehen. Glauben Sie unerschütterlich daran, Ihre realistischen, gut begründeten und verständlich gefassten Ziele erreichen zu können, denn der Glaube versetzt Berge. Sind Sie hartnäckig, auch wenn andere das stört! Die besten Ziele erreichen Sie oft erst im x-ten Anlauf. Wiederholen Sie aber niemals einen bereits fehlgeschlagenen Weg zum Ziel: Sie müssen vielleicht mehrfach neue Methoden und Wege "erfinden", manchmal auch Umwege akzeptieren, neue Personen oder Institutionen vom großen Wert Ihres Ziels überzeugen, oder besser: faszinieren.

Die detaillierte und zugleich verständliche Beschreibung von Zielen, Maßnahmen und Aktionsplänen ist mit Blick auf Umfang und Optimierung der Beschreibung immer ein Gratgang zwischen zu wenig und zu viel. Es gilt auch hierbei die Regel: Weniger ist mehr. Auch eine mehrfache Optimierung führt

nicht immer zu einer Verbesserung, da man sich oft „im Kreis dreht“.

Ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag stellt sich - wie bei anderen anspruchsvollen Prozessen - erst als Folge der regelmäßigen Anwendung in der Praxis ein. Diese Routine entsteht (wie z.B. beim Auto-fahren-Lernen) immer erst in der dritten Lernphase: der Praxis im Alltag.

Analysieren Sie schriftlich Ihre Stärken und Schwächen. Notieren Sie die Voraussetzungen, die Sie für Ihre Ziele benötigen. Investieren Sie primär Energie in den Ausbau Ihrer Stärken. Kompensieren Sie Ihre Schwächen primär durch Arbeitsteilung/Delegieren. Notieren Sie, welche Hindernisse Ihnen auf dem Weg zum Ziel begegnen können und wie Sie diese aus dem Weg räumen oder umgehen wollen.

Beziehen Sie in Ihr Denken Personen ein, zu denen Sie ungeteiltes Vertrauen haben. Ehrlichkeit und Offenheit lohnen sich dabei auf Dauer.

Bedenken Sie die alte Regeln: „Kommt Zeit kommt Rat“. Und: "Das Gras wächst nicht schneller, wenn man am Halm zieht". Prüfen Sie vor mündlichen und schriftlichen Aussagen, ob sie Vorteile für Ihre Ziele haben. Schlafen Sie bei großen Emotionen eine Nacht bevor Sie? sich äußern oder entscheiden.

Machen Sie Aussagen nie in Wut und vermeiden Sie dies Verletzungen der Gefühle Ihrer Kunden, Mitarbeiter und Partner.

2. Tun Sie nur, was Sie beherrschen, sonst setzen Sie Persönlichkeiten ein, die Ihnen gegenüber und für die Sie bei Ihren Kunden "haften".

Mein Rechtsanwalt sagt, dass dieses "haften" gefährlich ist und teuer werden kann. Meine Antwort: Dieses "ich hafte" für alles, was ich selbst tue und veranlasse, ist gut für mich und meine Kunden seit 42 Jahren. Ich setze auf das wechselseitige absolute Vertrauen.

Sie können dieses Verfahren nur mit

Persönlichkeiten anwenden, die Sie sehr gut kennen und in jeder Beziehung positiv einschätzen, niemals mit Gruppen oder Firmen. Verlassen Sie sich dabei niemals alleine auf eine Empfehlung anderer Persönlichkeiten oder Institutionen.

Zu der "Persönlichkeit, für die Sie haften", gehört unabdingbar:

1. Fachlich überragende Kompetenz.
2. Hohe Kommunikationsfähigkeit, insbesondere komplexe Sachverhalte mündlich und/oder schriftlich so zu verpacken, dass sie der Partner voll versteht, besser noch: Von dem vorgeschlagenen Weg begeistert ist.
3. Es muss "ein feiner Mensch" sein: außergewöhnlich optimistisch, ansteckend fröhlich, absolut zuverlässig, in jeder Beziehung niveauvoll, immer (auch bei Aggressionen) höflich, anständig, fair, kompromissfähig und mit Moral.
4. Falls erforderlich vollständige Vertraulichkeit. Bedenken Sie: Jeder hat einen besten Freund, und der beste Freund hat wieder einen besten Freund Vorsicht!

3. Gewohnheit ist der stärkste Klebstoff der Welt.

Überprüfen Sie immer und immer wieder Ihre Gewohnheiten. Kaiser Wilhelm sagte: "Ich setze auf das Pferd, das Automobil ist eine vorübergehende Modeerscheinung." Steve Jobs sagte seinen besten Leuten: Wir machen ein Pad. Sie antworteten: "Du bist verrückt. Das braucht kein Mensch. Die ganze Welt hat von uns MACs mit Maus. Kein Mensch will und wird seinen Computer mit Fingern bedienen."

Der komplette Daimler-Vorstand in Stuttgart "tickt" (so die FAZ am 13.2.2016) nach seinem Besuch im Silicon Valley anders: "Plötzlich reden sie unentwegt von Digitalisierung und Disruption. ... Wir verkaufen künftig keine Autos, sondern ein Lebensgefühl."

Aber: Gewohnheiten zu ändern ist ein sehr anspruchsvoller, zeitintensiver, oft schmerzhafter vierstufiger Prozess:

- Erarbeitung der klaren Erkenntnis,

- dass eine Änderung notwendig ist.
- Erarbeitung des absoluten und nachhaltigen Willens zur Änderung.
- Lernen, üben, lernen, üben ... der/zur Beherrschung der Werkzeuge und Methoden, um die Änderung zu realisieren inkl. Erarbeitung des Bewusstseins, dass die Änderung erst bei der x-ten Wiederholung ohne Stress umsetzbar sein wird
- To-do (einfach, aber genial schwierig)

Ich kenne intelligente, beeindruckende und erfolgreiche Persönlichkeiten, die den vierten Schritt nie geschafft haben - im beruflichen wie im privaten Leben.

5. **Alles kann noch besser werden.**

Außerhalb der Mathematik und Teilen der Naturwissenschaften gibt es keine Wahrheiten, schon gar keine endgültigen. Deshalb gilt in diesen Bereichen die Regel: „Alles kann noch besser werden.“

Dabei aber niemals über Geschmack streiten. Und immer den gleichen Respekt vor einer anderen Meinung haben, den man selbst erwartet. Und: An Gefühlen kann man mit rationalen Argumenten im Regelfall nichts ändern (aber "Ausnahmen bestätigen die Regel"), Und schließlich: Das Leben ist das größte Lotteriespiel; die wichtigsten Höhen und Tiefen sind nicht planbar, meist nicht rational erklär- und begründbar und vieles ist von "Vitamin B" abhängig. Darüber kann und muss man sprechen, wenn man Menschen für Spitzenleistungen gewinnen will. Es wird in Zukunft noch wichtiger, wie sich Mitarbeiter, Kunden und Partner "fühlen".

Loben Sie zeitnah und begründen Sie Ihr Lob offen und ehrlich, nur so hat es eine motivierende Wirkung. Offen heißt, dass Sie Ihr Lob auch im Beisein anderer Mitarbeiter, Partner, Lieferanten und Kunden ... aussprechen (dürfen).

Aber: Kritisieren Sie im Regelfall unter vier Augen, mit Gesichtswahrung, es sei denn ein vergleichbarer und schwerer Fehler ist mehr als zweimal passiert.

Beispiel für positive Kritik: Ein

Mitarbeiter hat „großen Mist“ gebaut, evtl. will der Staatsanwalt Sie als Organschaft sprechen, oder: ein guter Kunde droht mit Absprung. Bitten Sie den Mitarbeiter um ein Vier-Augen-Gespräch. Das Fehlerbewusstsein darf zu einer Nacht mit schlechtem Schlaf bei ihm führen. Am nächsten Tag bieten Sie ein Getränk an und wahren in jeder Beziehung die Form. Sie sagen sinngemäß: "Herr Müller, ich habe mitbekommen, dass da etwas passiert ist (evtl.: der Staatsanwalt will mit mir sprechen), erläutern sie mir doch bitte einmal den Sachverhalt, ich will doch nur verstehen, was passiert ist". Herr Müller wird nun berichten. Sie lassen ihm Zeit, evtl. wird er nicht für stringente Berichte bezahlt, bzw. Sie moderieren seinen Bericht (eher vorsichtig). Nach kurzer Zeit wird offenkundig, was, warum, wie Schlimmes passiert ist. Statt dem Mitarbeiter jetzt "die Haare zu waschen", bitten Sie ihn zu sagen, was er tun würde, wenn in Zukunft dieser oder ein vergleichbarer Fall auftreten sollte. In den meisten Fällen wird der Mitarbeiter eine bessere Lösung vorschlagen. Dafür danken Sie und bitten den Mitarbeiter, Ihnen diesen guten Vorschlag vertraulich (hand)schriftlich für Ihre Handakte zu geben. Dann verabschieden Sie Ihren Mitarbeiter mit Dank für das Gespräch und der Bitte, dass er Kollegen, die ihn nach der Folge des Fehlers befragen entweder offen antwortet oder - wenn er das nicht möchte - sie zu bitten, darüber mit Ihnen zu sprechen. Dann machen Sie noch kurz höflich darauf aufmerksam, dass sich ein derartiger Fehler nicht wiederholen sollte, da das dann unangenehme Folgen haben würde. Dann wünschen Sie alles Gute. Dieser Mitarbeiter wird mit Achtung von Ihnen sprechen und ist zur noch besseren Leistung motiviert.

Es kommt vor, dass Sie sich von einem Mitarbeiter trennen müssen, wenn er Ihren Zielen schadet. Das kann auch eine Person sein, die entscheidend an der Entstehung oder Entwicklung des Unternehmens mitgewirkt hat, aber nicht mehr mit gewachsen ist oder geschäftsschädigende „Marotten“ entwickelt hat. Ich hatte einen solchen Fall mit einem schwerbehinderten

Prokuristen. Es waren zeitaufwendige und mehrstufige, "unter die Haut" gehende Gespräche in einem Hotel weit weg von der Unternehmung erforderlich, um im ersten Schritt seine „Einsicht“ zu erreichen. Danach wurde einer meiner Partner (für den ich hafte), ein hervorragender Rechtsanwalt für Arbeitsrecht aktiv, mit dem Ziel, einen Aufhebungsvertrag zu schließen, der jeder Überprüfung standhält. U.a. kann der Betroffene ja nach einigen Tagen behaupten, er sei „mit Drohungen über den Tisch gezogen worden“.

Ein letztes zu dem Punkt „Alles kann noch besser werden“: Trennen Sie sich radikal von Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten, aber auch von Kunden, die dauerhaft Querulanten sind.

5. Treffen Sie Entscheidungen zügig.

Spontane gefühlsmäßige Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ sind statistisch relevant besser als Entscheidungen nach langen Beratungen und Diskussionen in Arbeitsgruppen. Sie benötigen hierfür allerdings die dafür notwendige „Veranlagung“ und mehr als 1000 Stunden Erfahrung in der Sache, um stressfrei ins Ziel zu kommen. Oft wird in Arbeitsgruppen die niemals vorhandene Sicherheit der „einzig richtigen Entscheidung“ gesucht. Oder der mangelnde Mut zur Entscheidung soll durch eine „breite Basis“ ersetzt werden. So fallen Entscheidungen sehr spät, oft zu spät. Bedenken Sie: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung – und oft eine schlechte. Und: Die (Mehrheits-)Entscheidung in Arbeitsgruppen ist auch abhängig vom Zufall der Abfolge der Wortmeldungen oder der rhetorischen und nicht unbedingt sachlich-fachlichen Stärke von Teilnehmern. Oft gibt es auch unerschwinglich „Angst“ vor dem Machtfaktor eines Teilnehmers.

Sind Sie kreativ, kommunikativ, freundlich und entscheidungsstark! Wenn Sie aber kein „Sitzfleisch“ für Detailarbeiten haben, die für den Erfolg Ihrer Projekte notwendig sind, dann wählen und fördern Sie ein

Teammitglied, das mit „Sitzfleisch“ die Details konsequent und absolut zuverlässig für Sie und Ihr Team abarbeitet. Anerkennen Sie seine Beiträge zum gemeinsamen Erfolg auch dann, wenn Sie die Arbeit in anderer Art und Weise und evtl. besser und schneller erledigt hätten. Nur so stärken Sie seine Motivation zur nachhaltig engagierten Zusammenarbeit und delegieren wirksam.

6. Wählen Sie einen fähigen und ehrlichen Feedbackpartner aus.

Die Auswahl Ihres Feedbackpartners ist eine Ihrer anspruchsvollsten Basis-Entscheidungen für Erfolg und Glück.

Wählen Sie einen Menschen, der auch moralisch stark ist. Besprechen Sie mit Ihrem Feedbackpartner im Regelfall einmal im Monat Erfolge, Misserfolge, Probleme und Ihre Auftritte, also die wichtige Frage: Wie wirke ich?

Ihr Feedbackpartner muss nicht aus Ihrem unmittelbaren beruflichen Umfeld kommen. Er sollte Sie aber nicht nur privat kennen.

Wenn Sie stark sind oder werden wollen, wenn Sie den Glauben an Ihre Potentiale haben, dann haben Sie bei den vertraulichen Gesprächen mit Ihrem Feedbackpartner nichts zu verlieren. Bedenken Sie unbedingt: Ihre Schwächen und eventuellen Marotten kennen die Menschen in Ihrer Umgebung so wie so und besser als Sie glauben, auch wenn Ihnen das niemand sagt.

Ihre Mitarbeiter sagen Ihnen nicht, was und wie sie über Sie denken, da sie zumindest unerschwinglich Nachteile befürchten. Ihre Kunden wechseln eher zur Konkurrenz, als bei persönlichen Dingen offen Kritik zu üben. Und Ihre Lieferanten kritisieren Sie nicht, da sie weiter gute Geschäfte mit Ihnen machen wollen.

7. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für das "Wichtige, nicht Dringende".

Das ist der Grundsatz, der am

allerschwierigsten zu realisieren ist, da Sie die tägliche Überlast scheinbar nötigt, permanent „Wichtiges, Dringendes“ zu erledigen.

Denken Sie einmal sorgfältig darüber nach, dass z.B. nach einem Unfall, der Sie monatelang außer Dienst setzt, es in Ihrem beruflichen Bereich trotzdem „weiter läuft“. Sicher nicht mehr genau so, wie mit Ihnen; aber es läuft weiter. Sicher ist es bei Ihnen nicht so, dass es ohne Sie sogar besser läuft; aber auch das habe ich bei Führungskräften, die sich für unersetzlich hielten, schon erlebt.

Also: Nehmen Sie sich Zeit für das Allerwichtigste: „Das Wichtige, nicht Dringende“. Dazu gehören alle zukunftsbezogenen (strategischen) sorgfältigen Überlegungen zu Ihnen, Ihren Projekten, Ihrem Unternehmen, Ihren Kunden, Partnern und Mitarbeitern, aber auch zu Ihrem privaten Umfeld. Richtig und mit der erforderlichen Ruhe realisiert, gibt Ihnen die Umsetzung dieses Grundsatzes immer wieder Kraft und Motivation für eine gute oder gar bessere Zukunft.

8. Beachten Sie, dass es auf die Verpackung genauso ankommt wie auf den Inhalt.

Viele meiner Kunden haben nach der systematischen Auseinandersetzung mit diesem Grundsatz festgestellt, dass sie hier bisher stark gesündigt haben. In unserem Alltag erleben wir, wie sehr unsere Entscheidungen für Produkte und Dienstleistungen von einer „motivierenden“ Verpackung abhängen. Wir wählen nicht nur Autos (auch) wegen ihrer Optik. Wir wählen Dienstleister vom Einzelhandelsgeschäft bis zum Berater auch wegen der sympathischen Freundlichkeit. Wir empfinden Vorträge oder Präsentationen dann „toll“, wenn die Verpackung (und natürlich der Inhalt) „klasse“ sind.

Eine besonders wirksame Verpackung ist Ihre anhaltende Freundlichkeit.

Eine kleine Geschichte dazu: An Bord eines Fliegers befindet sich - außer

meiner Ehefrau - in der Business Class nur ein weiterer Passagier. Er – ganz offensichtlich endgültige Wahrheiten besitzend - „mault“ in einem unflätigen Ton stundenlang die Stewardess an: Der Wein ist zu warm, das Essen zu kalt, der Salat versalzen ... es nimmt kein Ende. Als ich mich eine Stunde vor der Landung frisch gemacht hatte, fragte ich die außergewöhnlich und anhaltend freundliche Stewardess, warum Sie zu diesem Unhold permanent so super freundlich bleibt. Ihre Antwort:

„Ich knack Sie alle“

Sie sah meinen verwirrten und fragenden Blick und setzte hinzu: „Herr Rissberger, Sie werden sehen, auch dieser Gast frisst mir nach der Landung aus der Hand.“ Ich sagte: "Da bin ja mal gespannt." Nach der Landung steht unsere Stewardess neben dem Kapitän an der Ausgangstür: Der „Unhold“ sagt: „Herr Kapitän, ich werde Ihrem Vorstand schreiben, dass ich heute die freundlichste Stewardess meines Lebens genießen durfte.“ Danach komme ich mit meine Frau an die Tür. Die Stewardess sagt: „Sehen Sie, ich knack Sie alle“. Das sei ihr großes „Lebensexperiment“, sich zu beweisen, dass sie mit anhaltender Freundlichkeit am Ende Freundlichkeit zurück kriegt. Hätte Sie aggressiv auf den „Unhold“ reagiert, hätte er evtl. einen bösen Brief an den Vorstand geschrieben, der zu einem Tadel für sie geführt hätte, was Kolleginnen schon passiert sei.

Seit diesem Tag habe ich zu meinen Grundsätzen hinzugefügt: „Ich knack Sie alle!“

9. Pflegen Sie Ihre „Beziehungskonten“ systematisch.

Ein Beispiel: Schreiben Sie ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Weihnachten einen Brief. Schreiben Sie sinngemäß: „Ich danke Ihnen persönlich für Ihr großes Engagement und die gute Zusammenarbeit in diesem Jahr. Bitte geben Sie meinen Dank auch an Ihren „Lebenspartner“ weiter, der Ihren Einsatz für unsere Erfolge unterstützt und

ermöglicht hat. Ich freue mich sehr auf die Fortsetzung unserer erfolgreichen Zusammenarbeit.“ Werden Sie sich bewusst, welche guten und motivierenden Gefühle dieser Brief auslöst. Machen Sie vielleicht dazu auch ein kleines, überraschendes Geschenk, das nichts mit dem „Weihnachtsgeld“ oder der regulären Bezahlung zu tun hat.

Die Frage: „Ist das nötig“ ist genau falsch! Die Frage ist: Wie motiviere und begeistere ich Menschen, einen guten Weg fortzusetzen oder sogar weiter auszubauen.

Ich wiederhole, da das so sehr wichtig ist: Mit Kritik alleine erreichen Sie nichts, falls einem Mitarbeiter erstmals ein (schwerwiegender) Fehler unterläuft. Für die zukünftige Fehlervermeidung, für das Erkennen von Verbesserungen und die Schadenbegrenzung ist es in jedem Fall besser, wenn Sie den Mitarbeiter unter vier Augen zunächst fragen: „Was ist passiert? Ich möchte es nur verstehen.“ Und nach den ersten Antworten fragen Sie: „Was können wir zukünftig besser machen?“ Das ist konstruktive Kritik. Die "Technik: erstmal fragen" ist so wie so besser, als jede vorschnelle, evtl. autoritäre Kritik oder Forderung.

10. Organisieren Sie sich durch gezielten IT-Einsatz effizient.

Der Nutzwert-stiftende Einsatz von IT-Werkzeugen ist dauerhaft ein sehr anspruchsvoller Gratgang.

Stellen Sie sicher, dass Sie IT-Produkte mit Nutzwert für Ihre tägliche Arbeit (er)kennen. Beispiel: "Schreiben" Sie vom Mikrofon in den Computer mit Nuance Dragon NaturallySpeaking 13, zumindest aber mit Siri etc., und Sie werden begreifen, dass die Benutzung einer Tastatur für die Erstellung von Texten wie die Benutzung eines Pferdes im Zeitalter moderner Verkehrsmittel ist.

Die verbreitete Handhabung von Smartphones, Pads, Notebooks ... steht dem Erfolg von Führungskräften heute oft eher im Weg, als dass sie den Erfolg fördern. Deshalb einige Ratschläge zur effizienten IT-Nutzung:

Legen Sie die Tageszeiten fest, zu denen Sie Ihre Mails abarbeiten. Eingehende Mails dürfen im Regelfall eine wichtige, konzentrierte Arbeit nicht unterbrechen. Fassen Sie jeden Eingang nur genau einmal an und entscheiden Sie sofort, wie er behandelt wird: Sofort erledigen, sofort Termin zum Erledigen festlegen, sofort speichern, sofort delegieren oder sofort in den Papierkorb werfen.

Beobachten Sie nicht ständig die Maileingänge, insbesondere nicht bei Besprechungen. Schalten Sie Ihr Smartphone bei Besprechungen aus. Lassen Sie Störungen nur in Notfällen zu. Informieren Sie Ihre Assistenz entsprechend und sind Sie auch hierbei Vorbild.

Die automatische Verteilung von Mails in Prioritätenordner ist sinnvoll. Schaffen Sie allgemeingültige Mailstandards.

Surfen Sie beruflich im Regelfall nur gezielt im Internet, ohne den Blick auf die Zeit aus dem Auge zu verlieren.

Machen Sie sich immer wieder die oftmals fragwürdigen Kompetenz von Quellen bei Ihren Internet-Recherchen, z.B. bei Google, bewusst, Nutzen Sie Quellen, die zuverlässig recherchieren, z.B. der renommierten überregionalen Tageszeitungen, Wirtschaftszeitschriften oder im Regelfall auch ARD und ZDF. Mittlerweile gehört auch Wikipedia zu den weitgehend zuverlässigen Quellen.

Jede für Sie wichtige Information jederzeit an jedem Ort. Wie geht das?

Prüfen Sie, ob es für Sie sinnvoll ist, alle von Ihnen jemals als wichtig erkannten Informationen in einem einzigen persönlichen elektronischen Dokument festzuhalten, das Sie immer verfügbar haben: Im Büro auf Ihrem PC oder Pad, unterwegs auf Ihrem Smartphone, Pad oder Notebook – jederzeit und überall. Das kann ein Word-Dokument sein, da die Funktionalität einer Textverarbeitung für diesen Zweck völlig reicht. Sie sparen Zeit und haben weniger Stress, wenn Sie

nie mehr fragen und entscheiden müssen, wo Sie eine wichtige Information ablegen und wo Sie sie suchen: immer in diesem einen einzigen Word-Dokument. Ich nenne es "info".

Es gibt dann nur noch dieses eine einzige Dokument, in dem Sie alle als wichtig erkannten Informationen Ihrer Vergangenheit, Ihrer aktuellen Dinge, und Ihrer Zukunft ablegen und mit Sicherheit wieder finden. So gibt es in Ihrem Alltag keine Zettelwirtschaft mehr. Mit dem „Suchen-Modus“ können Sie bei Eingabe einer kleinen Teilmenge jeder abgelegten Information die gesamte Information in wenigen Schritten sicher wieder finden. In diesem Dokument sind nicht einmal Ordnungsprinzipien zwingend, da es keine Rolle spielt, wo im Dokument eine Information steht. Und: Sie können dieses Word-Dokument im Gegensatz zu Notizen auf Papier jederzeit ergänzen, verändern oder neu strukturieren und verschlüsseln und durch Kopien sichern, so dass es niemals verloren gehen kann.

Dieses persönliche Dokument kann auch vertrauliche Informationen und Protokoll-Notizen enthalten und es ist nicht zur unmittelbaren Unterstützung anderer Personen gedacht. Ich habe dieses Dokument deshalb nicht von meinem Sekretariat pflegen lassen.

Das ist übrigens der Ratschlag, bei dem meine Kunden und Zuhörer seit meiner Apple II-Zeit mehrheitlich zunächst ungläubig reagieren. Es erscheint einfach zu einfach. Aber nach Jahren berichten viele von "dem einmalig hohen Nutzwert" und einem sehr guten Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Einstein: „Nur das Einfache ist genial“)

Natürlich notiere auch ich nach wie vor viele Informationen zunächst auf Papier. Die Kunst ist, diese Notizen bei nächster Gelegenheit in das Word-Dokument info aufzunehmen, statt sie irgendwo liegen zu lassen und später „ewig“ zu suchen.

Setzen Sie ein digitales Diktiergerät als „Vergesslichkeits-Vernichter“ oder als Ersatz von Notizzetteln dort ein, wo Sie einen Gedanken nicht sofort schriftlich

festhalten können. Später können Sie diese kurzen Sprachnotizen selbst auf Ihr Pad übertragen, um sie dort zu nutzen, zu sichern oder sie als Anhang einer Mail jemandem zu senden

Ab jetzt haben Sie mit Software zur Spracherkennung – wie z.B. Siri im iPhone oder iPad bzw. in Google - auf jedem aktuellen Smartphone oder Pad die Chance, kurze Texte für Word, Mail oder SMS zu diktieren. Sie verwenden damit einen "Trabbi". Die "Mercedes-E-Klasse" ist die Software Nuance Dragon NaturallySpeaking 13, die mittlerweile mit Spezialmodulen sogar bei Ärzten, Rechtsanwälten oder Notaren mit großem Erfolg im Einsatz ist. Dragon 13 ist nach meinen Erfahrungen die beste und zugleich weltweit meistverkaufte Spracherkennungs-Software; ich setze sie selbst ein und habe z.B. diesen Text damit diktiert.

Verwenden Sie auf Ihrem PC eine Desktop-Suchmaschine, die alle Dokumente Ihrer Festplatten (Mails, Word-, Excel- oder PowerPoint-Doks) im Hintergrund automatisch indiziert, so dass Sie den Zugriff auf beliebige Stichworte in einer Sekunde haben.

Und noch ein letzter sehr wichtiger Punkt: **Falls Sie Geschäftsführer, Vorstand oder Unternehmer sind, haften Sie persönlich für Datenschutz und Datensicherheit.** Stellen Sie die notwendigen Fragen an Ihre Verantwortlichen und bestehen Sie auf Antworten und Realisierungen, bevor der Staatsanwalt vor Ihrer Tür steht. Wenn Sie das z.B. als Kaufmann oder Jurist nicht alleine können oder wollen, dann müssen Sie sich einen Experten Ihres Vertrauens ins Boot holen. Ein generelles Problem ist hierbei: Hat er die notwendige Sachkunde auch mit Blick auf die Probleme und Lösungen in Ihrem Unternehmen und hilft er Ihnen gut und effizient, oder will er nur Geld verdienen. Ich sage das, da ich für unmöglich gehaltene „Beratungen“ erlebt habe.

Haben Sie Fragen: direkt@rissberger.de
Was ich tue: www.rissberger.de oder rissberger-wikipedia