

Alfons Rissberger Strategie Consulting  
[www.rissberger.de](http://www.rissberger.de)



# Eine persönliche Vorbemerkung

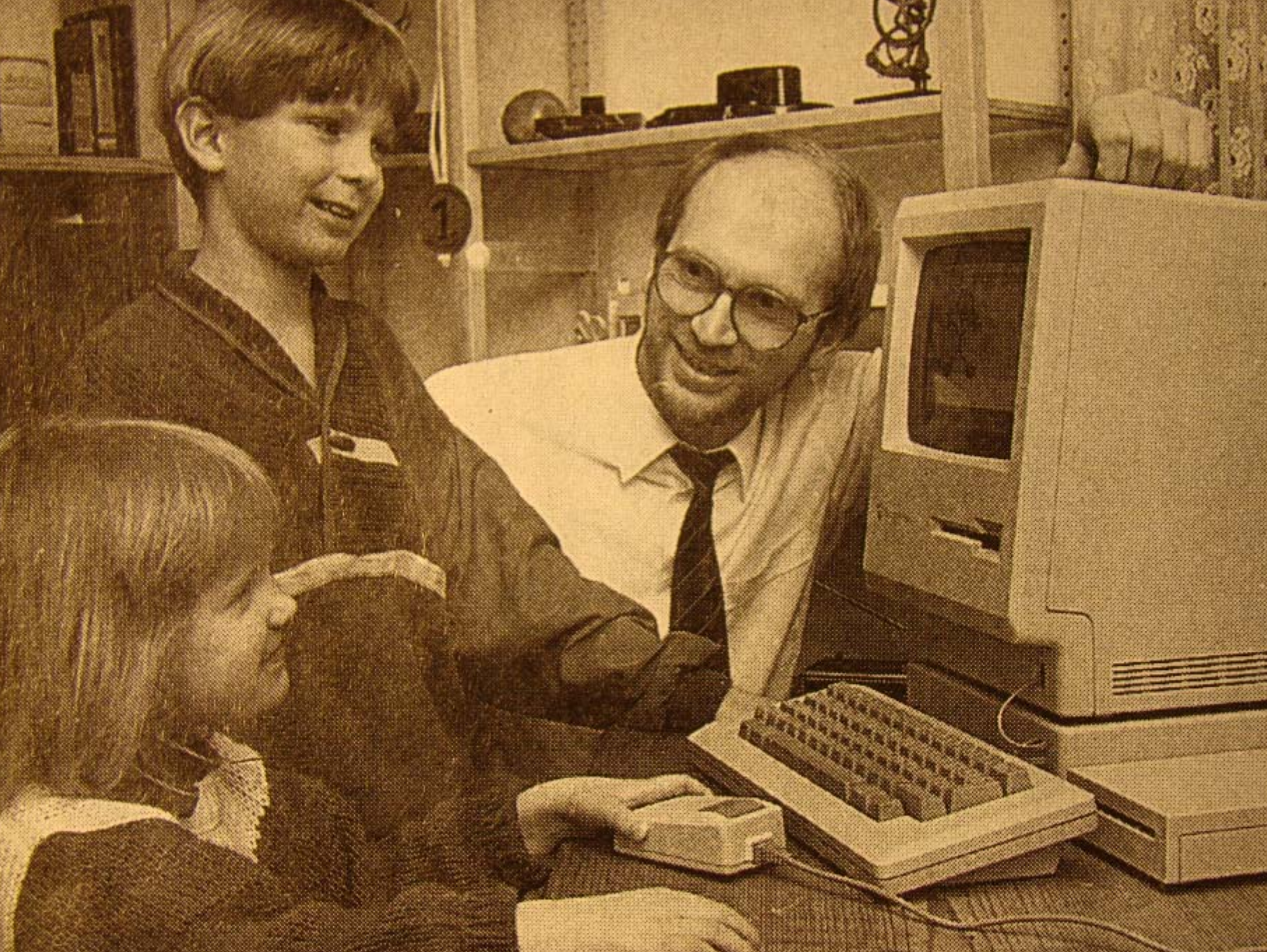
---

**Berufliches Glück  
geht auf Dauer  
nur mit privatem Glück**

**Glücklich sein, Lust auf die Arbeit wie auf das Private,  
sind die Grundlage für jeden Erfolg**

**Unsere wertvollsten Werte sind die,  
die man nicht kaufen kann**





# Sprengstoff IT in unseren Verwaltungen

Gewohnheiten – der stärkste Klebstoff –  
behindern den Erfolg –  
für Menschen und ihre Institutionen,  
für unser Land und seine Zukunft

## **(k) Ein Witz zum Thema „unvorstellbar“**

- ◆ **Ich rede über die größte und schnellste Innovation aller Zeiten: die anhaltende IT-Revolution, mit Nutzwerten, die mit den Erfahrungen der Vergangenheit nicht zu fassen sind: Die immer wieder neuen Nutzwerte sind unvorstellbar: unglaublich**
- ◆ **Dragon Naturally Speaking in meinem neuen Mercedes. Neben mir sitzt ein berühmte 60-jährige Professorin, die IT einsetzen lässt. Ich kommuniziere in Hamburg mit meinem Navigator. Sie fragt danach: „Alfons sag mir: Wo sitzt die Madame?“; Sie konnte sich nur vorstellen, dass ich mit einem Servicedienstleister telefoniert habe.**
- ◆ **Mein „grenzwertiger Puls“ im Aribus-Simulator**

# **„Natur-licher“ Widerstand gegen Veränderung**

- ◆ **Unbewusster Widerstand gegen Veränderungen ist eine Folge der Evolution**
- ◆ **vor mehr als 2500 Jahren war Platon gegen die Einführung der Schrift in der Bildung. Sinngemäß sagte er: „Wer aufschreibt, hört nicht mehr zu.“**
- ◆ **vor 35 Jahren legte mein Mentor vor meinem 2. Staatsexamen mir „dringend ans Herz“, mit meinem „Mikrocomputer-Fimmel“ aufzuhören. Er sagte „... keine Zukunft, verschwendete Lebenszeit“**
- ◆ **Heute: Professoren wollen nicht, dass ein großer Teil ihrer Gewohnheiten (Vorlesungen) durch E-Learning verändert wird.**

# Ich war betroffen – im doppelten Sinn

- ◆ **Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft bezeichnete mich als „Verbrecher“, als ich 1986 den ersten Modellversuch Europas „E-Learning an einer Grundschule“ in RP realisierte.**
- ◆ **Mein Geschäftsführerkollege beim DVZ in Schwerin versuchte mit allen Mitteln die von mir betriebene Einführung von Blackberrys bei den Staatssekretären der Landesregierung zu verhindern.**
- ◆ **Die ersten 5 (!) Weltunternehmen, die ich auf Geschäftsleitungsebene auf meinen Vorschlag zu einer großen nationalen IT-Initiative ansprach, sagten sinngemäß: „Du spinnst!“ Nachdem Erwin Staudt, IBM, sich mir anschloss, waren alle dabei.**



# Was ich einbringe

---

- ◆ **Primär nicht, was ich meine oder glaube**
- ◆ **Auch nicht was ich da und dort lese**
- ◆ **Sondern: Feedback meiner Kunden seit 32 Jahren**
  
- ◆ **2. Bildungsweg: Fernsehmechaniker im Handwerk**
- ◆ **Dipl.-Ing. (Elektrotechnik und Informatik),  
2 Staatsexamen Berufspädagogik:  
Psychologie und Politologie**

# Warum: Liebe Kolleginnen und Kollegen?

- ◆ **Im öffentlichen Dienst bzw. für ihn aktiv seit 1975**
- ◆ **10 Jahre Hochschullehrer**
- ◆ **8 Jahre verantwortlich für die IT-Einführung von den Grundschulen bis zu den UNIs in RP und im Bildungs- und Wissenschaftsministerium in Mainz**
  - + mit extremen Freiheiten für eine erfolgreiche Arbeit und traumhafte Erfolge: Ich war der einzige Referatsleiter in diesem CDU-Ressort, der der SPD angehörte. „Mein“ Minister hatte mich „geholt“ und 3 außergewöhnliche Wünsche vom ersten Tag an erfüllt: eine „eigene“ Assistentin, jederzeit direkten Zugang zu ihm und vollständige Dienstreisefreiheit
  - + Nachdem „meine“ Partei im Haus der Ruder übernahm, wurden meine Freiräume sofort beendet. Ich hatte als Ministerialrat dem Gegner gedient ! Ich wechselte sofort zu einer neuen Herausforderung !

Handelsblatt 1985 an meinem 1. Tag im Min.  
„Der Minister sitzt neben Alfons Rissberger“



# Warum: Liebe Kolleginnen und Kollegen?

- ◆ **12 Jahre Geschäftsführer der DVZ Datenverarbeitungszentrum Mecklenburg-Vorpommern GmbH, dem IT-Dienstleister des Landes, u.a. verantwortlich für den Neubau und Betrieb eines Hochsicherheitsrechenzentrums, u.a. für Interpol-Daten**
- ◆ **Ideengeber und Gründungsvorstand Initiative D21 = die größte Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Politik Europas:  
hat D bei IT einen qualifizierten Schub gegeben;  
1. Vorsitzender des Beirats: Bundeskanzler Schröder**

# Warum: Liebe Kolleginnen und Kollegen?

- ◆ **Gründer von 2 Unternehmen;**
- ◆ **Das Wichtigste: seit 1978 Managementberater:  
Vorträge, Seminare und Coaching von  
Führungskräften in Politik und Wirtschaft**
- ◆ **Beratung „Management im IT Zeitalter“  
und IT-Sicherheit  
auch für staatliche Institutionen**
- ◆ **Referenzbeispiele: IBM und HASPA**

# Unser heutiges Thema ist wichtig, aber ...

- ◆ **Ohne IT geht nichts mehr und IT führt zu den größten Veränderungen außerhalb von Kriegen und Naturkatastrophen**
- ◆ **Viele haben immer noch nicht begriffen, dass Computer von Menschen Vorgedachtes oder Vorgemachtes interaktiv und lebensadäquat nachvollziehen können: extrem schneller als Menschen, ohne Stress durch Routine, ohne Ermüdung, ohne Vergessen: das gab es vorher niemals: die größte technische Revolution aller Zeiten, mit nichts vorher vergleichbar !**

# Denkwechsel durch IT ist wie Klimawechsel?

- ◆ **Nicholas Carr behauptet in seinem soeben erschienen Buch:**
- ◆ **„Dass es Verluste geben wird steht aber fest“**
- ◆ **„Der menschliche Geist wird vom Medium gefangen genommen“**
- ◆ **„Das Denken verliert an analytischer Schärfe“**
- ◆ **„wir verlieren die Fähigkeit, uns zu konzentrieren“**
- ◆ **„wir lernen immer besser das schnelle Vergessen**
- ◆ **Er ist durch IT nicht mehr in der Lage ein ganzes Buch zu lesen**
- ◆ **Carr fragt: „was verliert der Mensch?“ nicht was gewinnt er**
- ◆ **Er sagte 2003 sogar, dass „IT keine Rolle mehr spielt“**
- ◆ **Und seit 2008: „Google macht uns dumm“**

# Ich erlebe täglich Befruchtung durch IT

- ◆ **Ich erlebe täglich das Gegenteil: Einen unendlichen Gewinn an Lebens- und Arbeitsqualität und an Entlastung von stressigen und ermüdenden Routinearbeiten (meiner früheren Welt)**
- ◆ **Zugegeben: Das erfordert eine fundamental neue Kulturtechnik, auf die unsere Lehrer in Schulen und Unternehmen immer noch nicht vorbereiten; ja, sie beherrschen sie selbst nicht. Dafür habe ich einerseits Verständnis. Aber für ihre Verweigerungshaltung, mit Blick auf ihre hohe Bezahlung und den moralische Anspruch, das Beste zu tun, habe ich hier keinerlei Verständnis. Das beschädigt Amt, Würde und Respekt. Das eliminiert diese Menschen als Vorbilder ! Und es oft ein Verstoß gegen geltendes Recht !**



# Unser heutiges Thema ist wichtig, aber ...

- ◆ **Mit dem gleichen Werkzeug Messer kann man**
  - + ein Kunstwerk schnitzen**
  - + Leben retten, in dem man ein Organ abschneidet**
  - + ein Auto mutwillig verkratzen**
  - + einen Menschen rücklings auf der Straße töten**
- ◆ **Also kommt es doch auf die Verantwortung an, was Menschen mit einem Werkzeug tun und nicht tun**
- ◆ **Ich räume ein: Durch die Geschwindigkeit der IT-Revolution ist das nicht einfach; aber auch stressfrei und verantwortungsvoll Auto-Fahren haben wir in einem langen, mehrstufigen – manchmal stressigen – Lernprozess erfolgreich gelernt.**

# Unser heutiges Thema ist wichtig, aber ...

- ◆ **Deshalb ist noch intelligenteres und differenzierteres Vorgehen für nachhaltige Erfolge zwingend**
- ◆ **Aber: IT gehört nicht zu den Hauptproblemen der Welt**
- ◆ **Sorry: Wieder einmal habe ich mich zu einem viel zu kurzen Beitrag hinreißen lassen. Deshalb bitte ich um Verständnis für Geschwindigkeit und Provokation**
- ◆ **Sie finden meinen erweiterten Beitrag und dieses aktuell PowerPoint-Dokument auf meiner Page**

# IT überfordert alle: insbesondere uns „ALTE“

- ◆ **Anhaltende extreme Innovationsgeschwindigkeit**
- ◆ **Anhaltender Preisverfall**
- ◆ **Neue Nutzwerte, die mit unseren Erfahrungen (der Vergangenheit) nicht (be)greifbar sind**
  - + iPad
  - + Dragon Naturally Speaking 11
  - + „intelligente“ Datenbanken
- ◆ **Nur wer mit einem iPad arbeitet begreift:**
  - ◆ **1. bestes IT-Werkzeug aller Zeiten mit unglaublichem Nutzwert (für Kopfarbeiter)**
  - ◆ **2. Die FAZ hat recht: Der Beginn einer Revolution**

# Wie ändert man Gewohnheiten?

- ◆ **Gewohnheit ist der stärkste Klebstoff unserer Welt**
- ◆ **Die Veränderung von Gewohnheiten ist ein sehr anspruchsvoller, zeitaufwendiger, oft stressiger Prozess**
- ◆ **Das geht nur durch das Schaffen von Emotionen und nicht primär durch Logik**
- ◆ **Dazu muss man Lust auf die Änderungsergebnisse erzeugen; das ist mehr als Motivation**
- ◆ **Warum wird das immer noch so schlecht gemacht?**

# Wie ändert man Gewohnheiten?

- ◆ **Das erfordert (oft grausame) Ehrlichkeit/Offenheit**
- ◆ **Das erfordert Verpackung und Inhalt:  
„Die Verpackung ist so wichtig wie der Inhalt“  
Wir gehen oft zu rational, kopfgesteuert vor und vergessen die emotionale Ebene.**
- ◆ **Das erfordert ein hohes Maß an Empathie**
- ◆ **Das erfordert die tägliche Pflege von Netzwerken**
- ◆ **Das erfordert Streitkultur**
- ◆ **Das erfordert Fehlerkultur (warum greift das Kind nicht mehr an die heiße Herdplatte?)**

# Unsere Fehler in unserer Vergangenheit

- ◆ **Unausgereifte IT-Systeme**
- ◆ **Ungeeignete Projektmanager**
- ◆ **Ungeeignete IT-Systeme**  
(mit der die Industrie Profit machen wollte)
- ◆ **Schlechte Motivation für den Nutzwert**
- ◆ **Schlechte Kommunikation bei erzieltm Nutzwert**
  
- ◆ **Schlechte Bildungsmaßnahmen**
- ◆ **schlechte Planung (was bringen die Teilnehmer ein, was wollen sie ...)**
- ◆ **zu wenig Zeit**  
kein üben, üben, üben
- ◆ **Trainer: Fach- aber kein pädagogisches Know-how**
- ◆ **keine Mentoren**
- ◆ **kein oder ungeeignetes Controlling des Erfolgs**
- ◆ **usw.**

# Wie kommen wir zur besten Lösung?

- ◆ **Möglichst keine Pionierprojekte**
- ◆ **Erfolgreiche Anwender fragen ! Zeit lohnt x-fach !**
- ◆ **Den Anbietern nicht (alles) glauben. Viele fragen!**
- ◆ **Ausschließlich VOB Verhandlungsverfahren**
- ◆ **Eine erfolgreiche Projektleitung sichern  
Entweder man hat die selbst oder man kauft sie ein  
(Beispiel: „mein“ DVZ-Neubau in Schwerin)**
- ◆ **Für alle Beteiligten Lust, Spaß, Glück vermitteln  
d.h. den entscheidenden Wert der weichen Faktoren  
täglich (vor)leben**

# Sind Sie CIO? Haben Sie Kompetenz und Macht?

- ◆ **Heißen Sie für die Innen- und Außenwirkung CIO oder IT-Direktor, zur wenigstens „IT-Koordinator“? IT-Referent ist zu wenig !**
- ◆ **Erfolgreiche Unternehmen haben IT-Vorstände !**
- ◆ **Ist der CIO evtl. Politiker ohne Fachkenntnis**
- ◆ **Ist der CIO als Fachmann excellent aber nicht Führungskraft für Projekte, Politiker (für Invest-Entscheidungen) und die beteiligten Menschen?**
- ◆ **Hat er Durchsetzungskraft und –vermögen**
- ◆ **Ist er ausreichend hartnäckig (Beispiel D21)**



# Entscheidungen durch Machtinteressen?

- ◆ **Ich habe IT-Entscheidungen erlebt, die von Machtinteressen bestimmt waren, wo jede fachliche Qualifikation fehlte**
- ◆ **Mein großer Fehler in einem Fall (dumme Terminals statt vernetzte MACs im Kultusministerium Mainz): ich hatte bereits 100 Fronten, wollte eine weitere vermeiden und habe nicht ausreichend remonstriert**
- ◆ **Rat: Berechtigte Kritik verschriftlichen: Aktenlage !! Und (im Ernst) aus Verantwortung (auch gegenüber dem Steuerzahler) die Chefebene einbeziehen – evtl. unter Umgehung des Dienstweges**
- ◆ **Schriftliche Notizen nicht vom Vorgesetzten verwässern lassen**

# Sonntagsreden der Politiker

- ◆ **Man sagt gern: „IT ist für unsere Zukunft, für unser Land, für unsere Effizienz, für die Menschen ganz wichtig“**
- ◆ **Die Realität: Reden und Zerreden**
- ◆ **Beispiel IT-Gipfel der Bundeskanzlerin**
- ◆ **Beispiel „mein“ Kind „Initiative D21“**
  - ◆ **Bundeskanzler Gerhard Schröder war unser erster Beiratsvorsitzender und alle – wirklich alle – waren im Boot. Die Folge: D21 hat IT-Deutschland auf Vordermann gebracht;**
- ◆ **heute: D21 kaltgestellt und ohne Biss**
- ◆ **heute: D21 hat keinen Vorsitzenden des Beirats**

# Angst der obersten Entscheidungsträger !!

- ◆ **Ich verstehe schon: Wenn man von einem Thema nicht versteht, hat man Angst etwas falsch zu machen**
- ◆ **Und: Die eigene Macht bzw. sein Image zu gefährden**
- ◆ **Beispiel: Der Präsident einer deutschen Elite-Uni versteht mich beim Thema E-Learning vollkommen; aber er sagt sinngemäß: „Wenn ich ihren Vorschlägen folge, werde ich nicht wiedergewählt. Die Mehrheit meiner Kollegen (Hochschullehrer) ist dagegen.“**

# Nur ein Beispiel für fehlenden Mut

- ◆ **Höchstwertiges E-Learning als Ersatz für Vorlesungen (= im Regelfall finsternes Mittelalter) erfordert einmal 1 Milliarde Euro Invest in Software; dann könnten wir 1 Milliarde Euro jedes Folgejahr einsparen oder für bessere Maßnahmen umschichten**
- ◆ **Die Folgen: mehr studentengerechte Bildungseffizienz mehr Zeit für persönliche Kontakte, Seminare ... lernen frei von Ort und Zeit weniger Räume, weniger Fahrten usw. ... usw**
- ◆ **Schavan: kein Gesprächsinteresse bei „unserem“ Berliner Memorandum VirtusD**
- ◆ **Die Folge der Folge: Bis heute kein nationales Projekt**

# Weitere Probleme

- ◆ **Unkenntnis der Produkte mit Nutzwert**
- ◆ **IT-Generationskonflikt**
- ◆ **die „alten“ Verwaltungshasen haben Verwaltungs- aber keine ausreichende IT-Erfahrung**
- ◆ **die „jungen“ Verwaltungsmitarbeiter haben oft ein tolles IT-Know-How, aber keine Verwaltungserfahrung (oft auch keine Lebens- und Management-Erfahrung)**
- ◆ **Beide Seiten haben Frust. Ich räume ein: Es „kostet“ Zeit und Energie – manchmal auch Stress – beide zusammen zu bringen: Aber es lohnt – es rechnet sich!**

# Was ich erlebt habe: Einfach „kriminell“

- ◆ Ich habe „Bindungen“ zwischen Mitarbeitern von Behörden und IT-Dienstleistern erlebt, die fahrlässig, manchmal sogar ungesetzlich waren
- ◆ Ich muss mir hier aus rechtlichen Gründen jedes Beispiel ersparen
- ◆ Ich habe erlebt, dass durch Stellenbesetzungen unser öffentliches Dienstrecht „mit Füßen getreten“ wurde. Angeblich soll doch nach Eignung und Leistung eingestellt oder befördert werden.
- ◆ Ich frage mich oft, ob im IT-Bereich der Amtseid von Politikern „ich schwöre, dass ich meine Kraft ...“ tatsächlich eingelöst wird.

# Einsparungen durch IT: Ja, aber nicht bei uns

- ◆ **Kirchturmdenken und -handeln?**
- ◆ **Angst vor Änderungen von Strukturen und Hierarchien?**
- ◆ **Angst vor anstrengender Weiterqualifizierung?**
- ◆ **Angst Mittel zu verlieren („mein“ Beispiel BIZ Worms)**

# Ratschläge am Beispiel meines Vortrags

- ◆ **Überzeugen heißt Emotionen schaffen**
- ◆ **Ohne Dramaturgie keine Emotionen**
  - ◆ ohne Emotionen keine Wirkung
  - ◆ ohne Wirkung keine Verhaltensänderung
  - ◆ ohne Verhaltensänderung keinen Erfolg
  - ◆ das erfordert und erlaubt auch Zuspitzungen !
  - ◆ Immer mit Argumenten,  
die jeder Prüfung standhalten.
- ◆ **Dazu brauen Sie  
Bilder und Geschichten  
und manchmal auch einen Scherz**



# Meine Ratschläge

- ◆ **Planen Sie Projekte noch gründlicher !**
  - ◆ **Mehr Aufwand bei der Planung bedeutet immer weniger Aufwand und weniger Stress bei der Realisierung!**
  - ◆ **Sorgen Sie für einen fähigen Projektleiter !**  
**Durch einen unfähigen Projektleiter und mangelnde pädagogische Kompetenz des SAP-Dienstleisters wäre eine SAP-Einführung beinahe gescheitert.**
  - ◆ **Beachten Sie unbedingt die 20-80-Regel**
- ◆ **Nutzen Sie selbst modernste Technologien, um ihren eigenen Alltag effizient zu gestalten und überzeugen sie Zweifler und Kritiker durch praktischen Nutzwert und „Vorleben“ veränderter Arbeitsmethoden.**

# Zielvereinbarung und Erfolg ?

- ◆ **Der Zielverantwortliche fasst in seinen Worten die Zielvereinbarung zusammen.**
- ◆ **Vereinbaren Sie verbindlich Zeiten und Mittel;  
Vereinbaren Sie evtl. Teilziele;  
Ihre Leute müssen das Ziel „auf ihre Art und Weise“ erreichen (dürfen);  
für Fragen stehen Sie zur Verfügung**
- ◆ **Entscheiden Sie bereits bei der Zielvereinbarung, wie die Zielerreichung festgestellt (gemessen) wird und wer dafür die Verantwortung hat.**
- ◆ **Vereinbaren Sie, dass bei Abweichungen und Fehlern (zur Schadensbegrenzung) sofort gesprochen wird.**
- ◆ **Das Ziel ist erst auf dem Gipfel erreicht und nicht, wenn man in sieht. (meine Erfahrung, nicht nur in den Alpen  
Ich sehe schon das kühle Bier ...)**

# Meine Ratschläge

- ◆ **Sind Sie hartnäckig und unbequem**
  - ◆ **Bei gut durchdachten Vorschlägen**
  - ◆ **Bedenken Sie vorher das „Ende“:  
Die Folge der Folge der Folge ...**
  - ◆ **kommunizieren Sie wiederholt Ihre Gründe,  
Verfahren und die Erfolge Ihrer Projekte**
  - ◆ **Hätten wir das bei der Gesundheitskarte umgesetzt,  
dann hätte sie nicht nur Österreich längst eingeführt**
- ◆ **Nehmen Sie sich mehr Zeit für das Wichtigste:  
Das „Wichtige nicht Dringende“: Strategie,  
statt immer nur für das „Wichtige Dringende“**

# Warum Alfons glücklich ist

- ◆ **Weil ich alle Werte habe,  
die ich niemals kaufen kann:**
- ◆ **ich habe ein Freundin (denken Sie: „der auch“?)**
- ◆ **meine Frau ist meine beste Freundin,  
und mein bester Feedbackpartner**
- ◆ **meine Kinder**
- ◆ **meine Schwestern**
- ◆ **die regelmäßige gute Stimmung meiner Mitarbeiter**
- ◆ **gibt es noch mehr? JA ! Genauso Wichtiges !**

# Warum Alfons glücklich ist

- ◆ **Weil ich alle Werte habe,  
die ich niemals kaufen kann:**
- ◆ **mein Netzwerk, das ich mit Kopf und Herz täglich  
pflege, in dem ich mit Dank, Anerkennung und  
ehrlichen Fragen täglich Einzahlungen mache  
bevor ich meine Beziehungskonten belaste;  
Beispiele:  
Anerkennungsmails oder -anrufe  
Liebesbrief in 12 km Höhe  
Gestern in München: Überraschung für einen Kunden**
- ◆ **meine glücklichen Kunden**
- ◆ **Und nicht zuletzt: Ihre und meine Gefühle im Moment**

# Warum Alfons glücklich ist

- ◆ **Weil ich alle Werte habe,  
die ich kaufen kann: Träume**
- ◆ **unser Haus am Schweriner See**
- ◆ **die Ausstattung meiner Büros**
- ◆ **meine Reisen (Dienst und privat)**
- ◆ **mein Auto**
- ◆ **mein iPad/iPhon**
- ◆ **mein Thinkpad von Lenovo (ja! hier nicht Apple)**
- ◆ **mein digitales Diktiergerät (auch als  
Vergesslichkeitseliminator inkl.  
Dragon Naturally Speaking 11**
- ◆ **Das beste Netz der Deutschen Telekom**
- ◆ **meine Stereoanlage, meine Traumkopfhörer**

# Wie kommt man zu (mehr) Glück und Erfolg?

- ◆ **Mehr Wertebewusstsein schaffen**
- ◆ **Schaffen Sie sich eine ruhige Stunde in guter Atmosphäre und guter Stimmung (Kerze, ein Glas Wein ...)**
- ◆ **Schreiben Sie Ihre Antworten auf folgende Fragen auf:**
- ◆ **Wo stehe ich und wo will ich hin  
Privat und beruflich in einem, in 3 und in 10 Jahren?**
- ◆ **Tue ich das Notwendige für mein Lebensglück?**
- ◆ **Tue ich es konsequent genug?**
- ◆ **Wer oder was hindert mich?**
- ◆ **Habe ich einen Feedbackpartner, der mir vertraulich und (manchmal wehtuend) sagt, wie ich wirke?**

# Wie kommt man zu Glück und Erfolg?

- ◆ **Mehr Wertebewusstsein schaffen**
- ◆ **Auf welche Werte, die ich (mit)geschaffen habe, möchte ich am „am Ende“ stolz zurückblicken?**
- ◆ **Beachten Sie täglich:  
Ehrlichkeit, Offenheit, Gradlinigkeit, Berechenbarkeit, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Menschen etwas Gutes geben;  
das sind auf Dauer die Glücks- und Erfolgsfaktoren und nicht nur hohe fachliche Qualifikation**
- ◆ **Ihre Vorgesetzten haben vor Ihnen in dem Maß höheren Respekt, wenn Sie Ihnen auch unbequemes sagen; natürlich: „Der Ton macht die Musik“**



# So schaffen Sie Glück und Erfolg



**Herzlichen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit**

**Ich bitte Sie um Feedback  
zu diesen Beitrag**

**[direkt@rissberger.de](mailto:direkt@rissberger.de)  
[www.rissberger.de](http://www.rissberger.de)**

