

Kapitel 1

Die Basis: Warum auch Sie einfach führen sollten

Anpassung bedeutet Erfolg –
heute mehr denn je.

Zuhause im Bett, Montag, 00:30 Uhr. Müde klappe ich das Buch zu und mache das Licht aus. Aber die Gedanken kreisen weiter. Im Moment ist mein Leben richtig aufregend! Es gibt zwar Projekte, die mir schwer im Magen liegen, aber auch welche mit richtig guten Chancen. Im Job läuft's, in der Familie ja eigentlich auch. Und je mehr ich darüber nachdenke, desto mehr habe ich das Gefühl: Alle Türen stehen mir offen. Es gibt tausend Alternativen, schwierig ist nur, die richtige Wahl zu treffen! Manchmal weiß ich gar nicht mehr, wo mir der Kopf steht. E-Mail, Internet, Skype oder Facebook, jeden Tag kommen neue Möglichkeiten hinzu, aber wird das Leben dadurch wirklich leichter? Irgendwie scheint die Komplexität eher zuzunehmen. Vielleicht mache ich was falsch. Mir ist ehrlich gesagt noch nicht klar, was mich zum Ziel führt und was nicht. Wie ich ein besserer Chef werde und woran ich das überhaupt merke. Was kann ich tun, um mich weiter zu entwickeln, mehr Einfluss zu erlangen und letztlich erfolgreich zu sein?

Viele Führungskräfte erleben ihren Alltag als Drahtseilakt. Auf der einen Seite: ein Leben voller Möglichkeiten. Auf der anderen Seite: Überforderung und die Schwierigkeit, die richtigen Prioritäten zu setzen. Prioritäten, um sich und ihr Team weiter zu entwickeln, Krisen nachhaltig zu meistern und auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Und das bei ständig knapper werdender Zeit, denn die Welt dreht sich jeden Tag noch schneller. Wie also soll sich der Einzelne verhalten, wie kann er sich in einer Welt voller Optionen und Ansprüche orientieren und seinen individuellen Erfolg maximieren? Um hier die richtigen Entscheidungen zu treffen und sich und sein Team in eine erfolgreiche Zukunft zu leiten, ist Führungskompetenz gefordert. Doch wie genau geht das eigentlich?

Führen ist ein natürliches Grundprinzip und bestimmt Ihr Leben – ob Sie wollen oder nicht

Viele Menschen streben in Unternehmen nach Führungsverantwortung, eine Herausforderung, die scheinbar abseits von Fachwissen mehr Entfaltungsspielraum, Veränderungsmöglichkeiten und Einfluss erlaubt.

Tatsächlich ist die Fähigkeit zu führen eine der grundlegendsten Fähigkeiten des Menschen und nicht erst seit heute gefragt. Zu allen

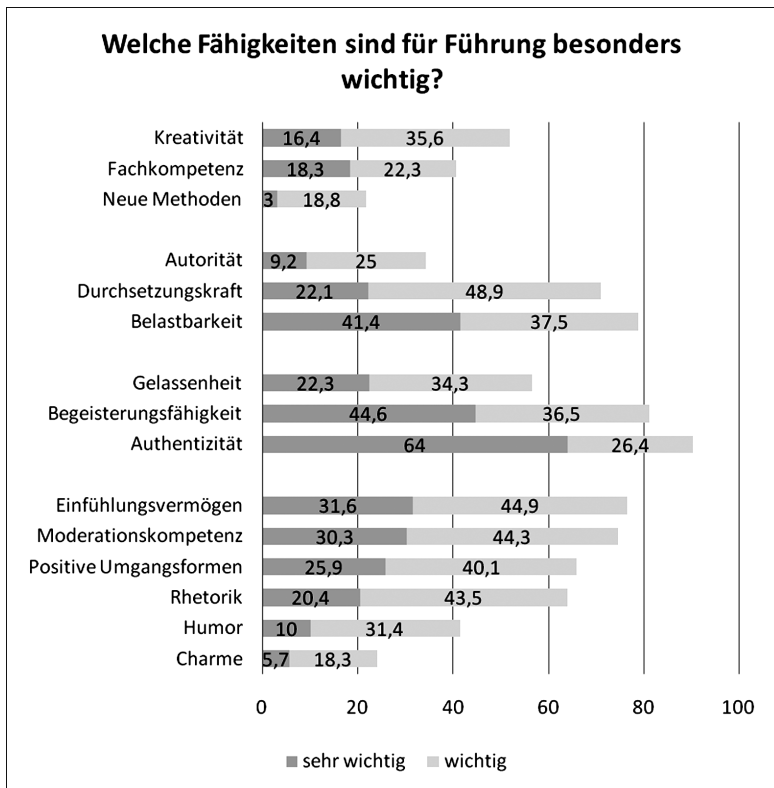
Führung ist universell.

Zeiten bestand unser Leben daraus, dass sich Menschen zu Gruppen zusammenschlossen und miteinander interagierten. Sie orientierten sich aneinander, um voneinander zu profitieren. Vorbild zu sein und seinerseits von Vorbildern zu lernen. Darauf ist unser Wahrnehmungssystem ausgerichtet und die Prozesse sind fest in unseren Abläufen angelegt. Schon in der Urzeit bestand die menschliche Überlebensstrategie darin, mit anderen in Kontakt zu treten. Ob auf der Jagd nach Wild oder das Sammeln von Beeren, wir mussten organisieren, wer Vorhut oder Nachhut bildete, wer sich um die Kinder kümmerte oder die Vorräte für den Winter anlegte. Letztlich entschied eben vor allem die Führungsqualität in einer Gruppe darüber, ob die Gruppe an einem Strang zog und gemeinsam in einer widrigen Umwelt überlebte. Eben weil der Mensch nie die Stärke eines Mammuts, die Schnelligkeit eines Geparden oder den Panzer eines Krokodils hatte, waren unsere Vorfahren immer auf Aufgabenteilung und gemeinsames Arbeiten angewiesen. Deshalb hat unsere Spezies überlebt und sich zu den Wesen entwickelt, die wir heute sind. Deshalb ist der Erwerb von Führungsqualität in uns angelegt und deshalb sind die Voraussetzungen, die Sie zum Führen brauchen, auch bei Ihnen vorhanden. Und diese können Sie gezielt entwickeln.

Schon Sandkasten, Kindergarten oder Schule sind das Trainingsgebiet für die Fähigkeit zu führen. Führungsqualifikation entsteht bisher vor allem nebenbei – durch Sozialisation. Doch spätestens an dem Tag, an dem Führungskräfte in einem Unternehmen Verantwortung übernehmen, wünschen sich viele, sie hätten diese Fähigkeiten etwas bewusster trainiert oder wüssten zumindest, was nötig ist, um gut zu führen.

Wenn Sie sich dem nähern, was Führung ausmacht, dann gibt die Studie der Akademie der Führungskräfte aus dem Jahr 2009 ein erster Hinweis. Sie zeigt, was Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit besonders benötigen:

Was brauchen Führungskräfte?



Vier Bereiche können unterschieden werden:

- **Bereich Fachwissen:** Fachwissen spielt die geringste Rolle! In der Praxis zeigt sich, dass es zwar eine wichtige Voraussetzung ist, um überhaupt in eine Führungsposition zu kommen. Dann aber ist es weit weniger gefragt.
- **Bereich Stärke:** Durchsetzungskraft und Belastbarkeit sind zwar im oberen Drittel angesiedelt. Aber sie werden nicht als die Erfolgsqualifikation gesehen, wie sich vielleicht vermuten lässt.

Gerade die geringe Bewertung von Autorität zeigt, dass vielen Führungskräften ihre eigene Machtlosigkeit durchaus bewusst ist.

- **Bereich Persönlichkeit:** Eine herausragende Stellung nimmt hingegen die Persönlichkeit ein. Führung funktioniert vor allem dann, wenn ich Vorbild bin. Und dafür ist Authentizität eine unabdingbare Voraussetzung. Persönlichkeit und Begeisterungsfähigkeit sind die zwei wichtigsten Bausteine einer erfolgreichen Führung. Ich werde Ihnen das im Kapitel REFLECT zeigen.
- **Bereich Teamfähigkeit:** Als weitere wichtige Fähigkeit werden Einfühlungsvermögen und Moderationskompetenz genannt. Mit Blick auf die geringe Bedeutung von Autorität zeigt das, wie Führung heute funktioniert: Nur mit Verständnis für die Situation des Unternehmens und die Mitarbeiter kann man gemeinsam die richtigen Wege beschreiten. Die Zeiten des Lone-some-Rider, des einsamen Wolfes, an der Spitze sind vorbei! Eine Erkenntnis, die offensichtlich auch in den Führungsetagen angekommen ist.



Auf dem Merktettel:

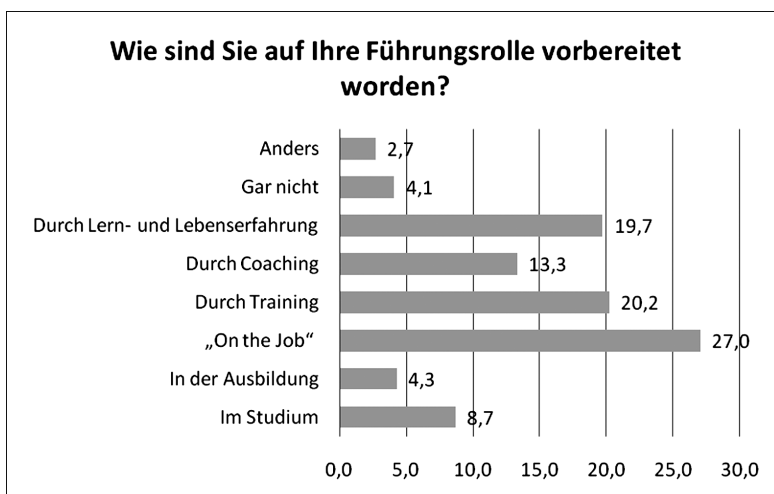
Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei: Führung entsteht ganz wesentlich durch Vorbild und dafür ist Authentizität, Einfühlungsvermögen und Moderationskompetenz wichtig. Fachwissen ist zwar Voraussetzung, aber nicht bestimmend, ebenso wenig wie Durchsetzungskraft und Belastbarkeit.

Diese Ergebnisse sind für viele erschreckend. Da haben sie viele Jahre hart gearbeitet, um eine möglichst große Fachkompetenz aufzu-

Sind Sie fit für Führung?

bauen. Und jetzt soll Fachwissen nichts mehr zählen? Warum häufen wir also in der Schule, während der Ausbildung oder des Studium jede Menge Fachwissen an, wenn das dann größtenteils nutzlos, veraltet, schlicht nicht anwendbar ist? Statt Einfühlungsvermögen, Moderationskompetenz oder Beharrlichkeit zu trainieren? Vielleicht weil Mathematik in Klausuren leichter prüfbar ist? Oder vielleicht weil damit auch die Anforderungen an die Lehrenden sich verändern würden. Konsequenzen, die die Gesellschaft als Ganzes betreffen würden. Aber dazu später. In jedem Fall kann es nicht überraschen, dass die

Führungskräfte die meisten ihrer benötigten Fähigkeiten »On the Job« gelernt haben.



Immerhin: Ein Drittel hat bereits begonnen, sich systematisch durch Coaching und Training weiter zu entwickeln.

Dabei ist unbestritten, wie wichtig gute Führung für den Unternehmenserfolg ist. Engagierte Mitarbeiter haben direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Zu diesem Ergebnis kommt die Managementberatung Hewitt Associates »Best Employers 2007/2008«. Demnach wirkt sich die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber sowohl auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter wie auch den wirtschaftlichen Erfolg aus. Gut geführte Firmen erzielen im Schnitt eine um 24 Prozent höhere Aktienrendite! Ihre Mitarbeiter-Fluktuation ist 15 Prozent geringer als bei weniger beliebten und es fallen gut 45 Prozent weniger Fehltage an. Gleichzeitig werden die Arbeitnehmer bedeutend engagierter eingeschätzt. Und das wiederum wirkt sich positiv auf die Realisierung der Unternehmensziele aus.



Auf dem Merktettel:

Führung ist ein direkter Erfolgstreiber für Unternehmen. Sie spart Kosten und steigert die Produktivität.

Blickwinkel Wirkung – das ist das Erfolgsrezept

Bader redet mit Engelszungen auf seine Mitarbeiter ein. Ist das denn so schwer zu kopieren? Immer wieder hat er sie daran erinnert, wie wichtig es ist, umgehend auf Kundenanfragen zu reagieren. Er hat alles versucht: gemeinsame Regeln verabschiedet, wöchentliche Erinnerungsmails – viel geholfen hat es nicht. Als er gestern zufällig ans Telefon gegangen ist, war schon wieder ein Anrufer am Apparat, der nicht schnell genug bedient wurde. Vielleicht wird es mal Zeit, andere Saiten aufzuziehen.

Wie viele Meetings haben Sie in den letzten 10 Tagen gemacht, wie viele Telefonkonferenzen geführt und wie viele E-Mails geschrieben, um Ihre Projekte voranzutreiben? Auch Bader in diesem Beispiel hat ganz sicher das Gefühl, immer alles getan zu haben. Aber was hat er erreicht? Tatsächlich nehmen viele Führungskräfte immer noch ihr Tun als Maßstab für ihr Handeln und sind dann erstaunt, warum sie so wenig Einfluss haben.

Fragen Sie sich doch stattdessen einmal, was Sie bewirkt haben! Und was genau die entscheidenden Momente waren, in denen Wirkung entstanden ist. Denn es sind diese Momente, die über Ihren Erfolg, den Erfolg Ihrer Führungsarbeit entscheiden. Machen Sie Ihren Blick frei für das Wesentliche: die Wirkung.

Maßstab Wirksamkeit.

Bader sollte nicht länger an seinen Mitarbeitern verzweifeln und nicht eine Erinnerung nach der anderen versenden. Sondern er sollte sich fragen, warum ihn seine Mitarbeiter nicht verstehen wollen oder können. Warum er keine Wirkung erzielt. Erst wenn Sie den Blick auf das richten, was Sie erreichen, umsetzen oder bewirken, befreien Sie sich aus Ihrem Hamsterrad, das Sie immer schneller drehen wollen, ohne wirklich voranzukommen. Weil der Blick für die Wirkung fehlt.

Dabei entsteht Wirksamkeit sowieso, Sie können sie nur solange nicht erkennen, wie Sie nicht darauf achten. Überall dort, wo andere Menschen an Ihrer Person oder Ihren Leistungen teilhaben, üben Sie Einfluss aus. Und um diesen Einfluss geht es, wenn Sie eine wirkungsvolle, erfolgreiche Führungskraft werden wollen. Wie genau das funktioniert, werde ich Ihnen in den folgenden Kapiteln zeigen. So viel aber schon mal vorweg: Egal was Sie tun, der entscheidende Moment ist der, wenn der Kunde seine Produktauswahl trifft. Dann

zeigt sich, ob Ihre Anstrengungen erfolgreich waren. Oder auf das Beispiel bezogen: Ob Ihre Bemühungen, die Kundenorientierung zu steigern, wirksam waren, wird sich darin zeigen, ob Ihr Mitarbeiter sich entscheidet, schneller als in der Vergangenheit auf Anfragen zu reagieren oder eben nicht. Sie beeinflussen aber nicht nur die bewussten Entscheidungen der Kunden und Mitarbeiter. Ihre Wirkung – oder Wirkungslosigkeit – können Sie auch an einer Vielzahl unbewusster Entscheidungen ablesen.

So ist die geringere Zahl von Krankheitstagen, die die Studie von Hewitt Associates aufgeführt hat, nicht etwa auf ein besseres Raumklima zurückzuführen. Nein. Mitarbeiter, die sich mit einer Aufgabe wirklich identifizieren und Verantwortung im Team spüren, gehen bei einer leichten Erkältung noch zur Arbeit. Ganz einfach, weil es ihnen wichtig ist und nicht, weil der Chef es sagt. Oft ist es sogar so, dass der Körper die ersten Grippe-symptome unterdrückt, ohne dass Sie es merken würden. Unser Gehirn hat schon entsprechend reagiert.

Wo Sie Wirkung erkennen.



Auf dem Merktzettel:

- Fragen Sie sich in Zukunft nicht mehr, was Sie tun, sondern was Sie bewirken. So machen Sie den ersten Schritt zur Erfolgsorientierung.
- Wirkung ist am Verhalten derer abzulesen, die Sie durch Führung erreichen. Das sollte Ihr Maßstab sein.

Wichtig ist zu akzeptieren, dass die Entscheidung über Ihre Wirkung immer von den anderen getroffen wird. Wenn Sie diese also beeinflussen wollen, müssen Sie den Mechanismus zur Entscheidungsfindung im Kopf der anderen entschlüsseln. Deshalb kommt den Erkenntnissen der Hirnforschung eine Schlüsselrolle zu. Führung manifestiert sich bei den Menschen, die Sie führen. In deren Köpfen werden die Entscheidungen gefällt, die über Ihren Erfolg entscheiden.



Auf dem Merktzettel:

- Wirkung entsteht durch Entscheidungen bei Kunden, Mitarbeitern oder bei mir selbst. Um zu verstehen, wie Wirkung entsteht, muss man verstehen, wie Entscheidungen durch Teilhabe beeinflusst werden können.

Aber wie entstehen nun Entscheidungen und vor allem, wie können wir darauf Einfluss nehmen? Welche Möglichkeiten hat Bader, gibt es einen Hebel, den er umlegen muss, damit seine Mitarbeiter so agieren, wie er es sich als Führungskraft vorstellt? Zentrale Fragen, wenn Sie akzeptieren, dass die Wirkung sich an den Entscheidungen der anderen festmacht.

Wirkung entsteht im Kopf.

Auf den ersten Blick lässt sich auch diese Frage leicht beantworten: Wirkung entsteht im Kopf und zwar auf der Basis der dort vorliegenden Informationen. Das ist einfach und nahezu trivial.

Wenn Sie also Entscheidungen beeinflussen wollen, müssen Sie sich mit den Informationen auseinandersetzen, die im Kopf des Entscheiders vorliegen. Wie sie dort hinkommen und wie sie bestmöglich verarbeitet werden. Die Frage für Bader ist also, was in den Köpfen seiner Mitarbeiter los ist. Vielleicht sprechen konkrete Informationen einfach gegen seine Anforderungen, zum Beispiel, dass dieser Kunde einfach kein Potenzial hatte und die Abteilung mit den wichtigen Kunden schon überlastet ist. Vielleicht kommen die Informationen verfälscht an, sei es, dass die Mitarbeiter Kundenorientierung einfach anders interpretieren oder ihnen eben die Bedeutung für den Unternehmenserfolg noch nicht so klar ist. Oder die Informationen liegen so gar nicht im Kopf vor, vielleicht weil Bader seine Mitarbeiter mit einer Fülle von Regeln und gut gemeinten Tipps bombardiert und diese einfach abschaltet.

Einfluss entsteht letztlich durch Kommunikation, so verändert sich die Informationslage im Kopf und damit haben Sie eine Chance, die Entscheidung zu beeinflussen. Indem Sie so kommunizieren, dass Ihre Botschaften bestmöglich verarbeitet werden, erzielen Sie optimale Wirkung. Das, was Sie beachten sollten, sowie die Gesetzmäßig-

keiten und Möglichkeiten hängen stark von der Art der Verarbeitung im Gehirn ab. Je besser Sie diese berücksichtigen, umso erfolgreicher werden Sie sein. Für jene Kommunikation, die sich an diesen Wirkungsprinzipien orientiert, habe ich den Begriff der Neuro-Kommunikation geprägt. Sie basiert auf den gleichen Prinzipien wie wirkungsorientierte Führung.



Auf dem Merktzettel:

- Neuro-Kommunikation verstehen wir als Kommunikation, die die Erkenntnisse der Hirnforschung berücksichtigt (die 5R-Prinzipien werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt).
- Neuro-Kommunikation berücksichtigt dabei in besonderem Maße den Aspekt der Wirksamkeit, in dem die Informationen und Handlungen für die Verarbeitung im menschlichen Gehirn optimiert werden. Dabei sind die Prozesse bei Wahrnehmung, Speicherung und Entscheidung besonders wichtig.



Diese Konsequenzen können Sie ziehen:

- Orientieren Sie sich in der Zukunft an der Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen – so werden Sie erfolgreich.
- Wirkung entsteht durch die Entscheidung von anderen. Rücken Sie diese Erkenntnisse in Ihren Fokus.
- Die grundlegenden Prozesse im Gehirn entscheiden darüber, ob Kommunikation wirksam ist – Indem Sie diese Prozesse besser kennen und berücksichtigen, machen Sie Ihre Kommunikation effizienter und erfolgreicher.

Einfacher, leichter und erfolgreicher – die 5R-Prinzipien

Die Welt entsteht im Kopf – der anderen. Indem Sie das Wirkungsprinzip berücksichtigen, achten Sie nicht länger auf das, was Sie tun,

sondern auf das, was Sie erreichen wollen. Und da ist ganz entscheidend, wie Informationen aufgenommen und verarbeitet werden, welche Rolle Intelligenz oder Emotionen spielen, wie Entscheidungen entstehen und wie Sie darauf Einfluss nehmen können. Genau darum geht es bei den 5R-Prinzipien RULE, RATE, RESORT, REFLECT und ROTATE, die ich Ihnen in den folgenden Kapiteln vorstellen werde.

- RULE** – **Wie Sie bessere Entscheidungen treffen**
- RATE** – **Wie Sie Kopf und Bauch zusammenbringen**
- RESORT** – **Wie Sie Klartext reden und verstanden werden**
- REFLECT** – **Wie Sie erkennen, was Sie und andere ausmacht**
- ROTATE** – **Wie Sie durch Perspektivwechsel Wirkung erzielen**

Diese Prinzipien sind in jedem Menschen bereits angelegt und wirksam. Bei Badens Mitarbeitern genauso wie Ihren Mitarbeitern, Kunden oder Ihnen selbst. So werden Ihnen einige Prinzipien und daraus abgeleitete Methoden bekannt sein und Sie können sie sehr gut nachvollziehen. Denn sie zielen ja direkt auf die Mechanismen ab, die in unserer aller Gehirn vorhanden sind. Im Moment noch unbewusst und automatisch. Doch wenn Sie sich dieser Prinzipien bewusst werden und gezielt trainieren, können Sie Ihre Wirksamkeit steigern.

Dabei werden Sie sich von einer Reihe liebgewonener Vorstellungen trennen müssen. Bei den 5R-Prinzipien geht es auch darum, was hinter Begriffen wie Vernunft, Verstand, Rationalität oder Emotionen steht. Begriffe, die im Laufe der letzten 2 000 Jahren entstanden sind und uns heute den Blick verstellen, wie Menschen wirklich entscheiden. Die eben auch im Sinn hatten, plausible Gründe für die Überlegenheit des Menschen als Krönung der Schöpfung zu liefern und so die jahrhundertelange Forschung und das Bild des Menschen in die falsche Richtung geführt haben. Doch wir sind heute aufgeklärt genug, um unseren Platz auf dieser Welt auch ohne diese konstruierte Sonderstellung behaupten zu können. Machen Sie Ihren Blick frei für den Menschen, wie er wirklich ist. Das heißt, die Erfordernisse der heutigen Zeit ernst zu nehmen und Führungsmethodik anzupassen. Anpassung hat schon immer Erfolg bedeutet, es wird Zeit, die Realitäten zu erkennen und so zu einer zukunftsorientierten Führungskultur kommen, die Wirkung erzielt.

Führung nach den 5R-Prinzipien liefert Ihnen allerdings Erfolg nicht frei Haus. Sie werden in Zukunft nur besser erkennen können, welche Konsequenzen Ihre Führung hat und wie Sie diese verbessern.



Auf dem Merktettel:

- Kommunikation und Führung entsteht überall dort, wo Sie durch Teilhabe Kontakt zu anderen Menschen haben. Deshalb ist Führung eine so universelle Fertigkeit.
- Konstruktionen wie Verstand, Vernunft, Rationalität oder Emotion dienen vor allem dazu, den Unterschied zwischen dem Menschen und anderen Lebewesen zu manifestieren.

In der Friedrich AG weiß Abteilungsleiter Richter um die Bedeutung des Teamgeists für den Erfolg. Gleichzeitig bemerkt er aber, dass sich jeder Mitarbeiter aus Mangel an Alternativen selbst um sein Essen kümmert und dieses meist am eigenen Schreibtisch zu sich nimmt. Deshalb entschließt sich Richter zur Einrichtung eines großzügigen Pausenraumes und der Organisation eines gemeinsamen Mittagessens. Er verspricht sich davon, den Zusammenhalt zu stärken. Beim gemeinsamen Essen wird Geschäftliches wie Privates ausgetauscht. Der Effekt: eine stärkere Bindung zueinander und letztlich eine größere Identifikation mit der Abteilung und dem ganzen Unternehmen.

An dem Beispiel können Sie erkennen, dass aus der neuen Perspektive von Wirksamkeit ein anderes Verständnis von Kommunikation resultiert. Viele Unternehmen haben längst erkannt, wie wichtig es ist, für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu sorgen. Für Abteilungsleiter Richter geht es deshalb nicht darum, ob er seine Idee am schwarzen Brett oder durch eine Ansprache ankündigt, vielleicht mit einer Party einweiht oder völlig kommentarlos umsetzt. Eine Wirkung entsteht so oder so, ob mit oder ohne direkte Kommunikation. Bei den 5R-Prinzipien geht es darum zu erkennen, ob und für wen, um beim Beispiel zu bleiben, ein Pausenraum sinnvoll ist und wie dieser gestaltet werden könnte. Es ist eben nicht in erster Linie die Frage, welches

Inhalte statt Effekte.

der beste Kommunikationsweg dafür ist. Sondern die Frage, warum die Maßnahme Sinn macht und welche Wirkung sie auf die Mitarbeiter hat. Die mögliche Inszenierung der Eröffnung gehört eher zu den dramaturgischen Gesichtspunkten der Neuro-Kommunikation. Es geht nicht um eine möglichst effektvolle Verpackung der Informationen, sondern um eine grundlegend andere Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Kommunikation ist in diesem Verständnis nicht der Transport von Botschaften, sondern vielmehr die Botschaft selbst.

Überall wo Menschen zusammenkommen, entsteht Teilhabe ganz automatisch und damit Kommunikation und Führung. Insofern lässt sich die Aussage des Philosophen Paul Watzlawick »Man kann nicht nicht kommunizieren« erweitern zu »Man kann nicht nicht führen«.

Einfluss ist nicht Manipulation.

Es ist klar, dass es bei der Anwendung der 5R-Prinzipien für eine substanzielle Ausrichtung an Ihren Kunden und Mitarbeitern nicht um Manipulation geht. Mitarbeiter weiterzuentwickeln, sie für neue Perspektiven zu öffnen, bedeutet natürlich, Einfluss auszuüben. Führung bedeutet Teilhabe und so gesehen immer Einfluss. Aber damit ist nicht gemeint, andere zu etwas zu drängen, was diese nicht wollen. Wenn keine Substanz in Ihrer Alternative steckt, haben Sie nur die Möglichkeit, Ihrem Gegenüber etwas vorzugaukeln. Langfristig ein großes Risiko. Denn der Mensch ist darauf spezialisiert, Trickser und Täuscher zu erkennen!



Diese Konsequenzen können Sie ziehen:

- Führung ist natürlich, denn ebenso wie Kommunikation und Teilhabe entsteht Führung permanent. Deshalb sollten Sie in Zukunft Ihre individuellen Führungsfähigkeiten gezielt entwickeln und ausbauen.
- Achten Sie auf das, was Sie bewirken. Indem Sie besser verstehen, wie Informationen verarbeitet und gespeichert werden, richten Sie den Fokus auf die wichtigen Dinge.

Teil I

Die 5R-Prinzipien

