

## Wer sich hinter dem PC versteckt, wird keine Führungskraft Führen durch persönlichen Kontakt



Führungskräfte sind Jongleure. Die Guten von Ihnen jonglieren im Berufsalltag nicht nur mehrere Projekte gleichzeitig, sondern sie sind auch in der Lage, die Bälle an andere Jongleure weiterzugeben. Das Delegieren kleinerer Bälle fällt so manchem Manager schwer.

Schließlich muss er dem oder der Beauftragten die volle Verantwortung übertragen und die geeigneten Mittel an die Hand geben, diese Aufgabe selbständig zu bewältigen. Immer wieder fällt auf, dass Führungskräfte nicht einmal identifizieren können, welche ihrer aktuellen Aufgaben ihre wahren Prioritäten darstellen. Zu den Aufgaben, die eine Führungskraft eigentlich nicht aufhalten sollten, gehören auch die Installation und Wartung von iPhone, Outlook-Kalender und Blackberry. Nachdem wir in den vorangegangenen Newslettern die Vorteile von PC und Internet betont haben, soll diesmal klar werden, wie wichtig es ist, sich nicht nur von der Technik abhängig zu machen: Wer sich nur hinter dem PC versteckt, wird keine Führungskraft.

Sollten Sie als Führungskraft sich gut auskennen mit dem Firmen-Laptop oder der Einrichtung von Software ist dies nie von Nachteil. Doch falls Sie besonders viel Zeit mit der Nase in mobilen technischen Geräten verbringen sollten, ist Vorsicht angebracht. Wer sich mehr

mit dem PC, dem Handy oder mit Software beschäftigt als mit den Menschen um ihn herum, läuft Gefahr, seine Karriere in eine Sackgasse zu manövrieren.

### Emsigkeit ist nicht Exzellenz

Vor allem junge Führungskräfte scheinen manchmal technische Emsigkeit mit Exzellenz zu verwechseln. Die ständige Abrufbereitschaft per Mobiltelefon am Wochenende, Nachts oder in der Mittagspause hat jedoch noch niemanden wirklich weitergebracht. Im Gegenteil: ist man permanent erreichbar, wird man sich kaum erholen können. Im Prinzip tut man also nicht einmal dem Arbeitgeber etwas Gutes, wenn der Laptop auch noch am Frühstückstisch aufgeklappt wird oder das Telefon die privaten Wochenenden stört, denn die Leistung nimmt bei permanenter Anspannung nachweislich ab.

Der Anzugträger am Flughafen, der gedankenvertieft sein Notebook traktiert, macht inzwischen nur noch auf den Laien den Eindruck eines erfolgreichen Geschäftsmanns. Sogenannte Early Adopters (frühe Anpasser) führen das neuste vom Neuesten der Kommunikationselektronik spazieren, doch jede erfahrene Führungskraft wird in Ihnen einen armen Sachbearbeiter sehen, der anstatt einen Kaffee zu genießen oder seiner Frau ein Mitbringsel zu besorgen, selbst am Flughafen mit seiner modernen Schreibmaschine beschäftigt ist (denn nichts anderes ist selbst der schickste PC schließlich). Das heißt nicht, dass Arbeit nicht auch im Zug oder im Flugzeug erledigt werden kann. Doch ist die Arbeit einer Führungskraft

Wer sich hinter dem PC versteckt, wird keine Führungskraft

Führen durch persönlichen Kontakt

nicht auch, den Kopf frei für Ideen zu haben, sich mit seiner Umwelt auseinander zu setzen oder mit Menschen ins Gespräch zu kommen? Und mal ehrlich, könnte der Kostenvoranschlag, den Sie im Zug erstellen, nicht auch abends im Hotel getippt werden, anstatt sich dort vom Fernsehprogramm langweilen zu lassen?

Gänzlich unhöflich (und unprofessionell) ist die Unsitte, diese Geräte selbst in Besprechungen nicht auszuschalten. Diese Umgangsregel ist eigentlich jedem bekannt, nur scheint es nach wie vor nicht jedem bewusst zu sein. Mit jeder in einer Konferenz abgeholten E-Mail, mit jedem Blick auf den Posteingang Ihres Blackberrys demonstrieren Sie Ihrem Gegenüber: Unsere Unterhaltung hat (und damit „Sie haben“) eine geringere Priorität als meine Korrespondenz. Und denken Sie nicht, der Vortragende der aktuellen Präsentation sieht nicht, dass Sie unter dem Tisch Ihre Nachrichten abholen! Dieses Verhalten mag hervorgerufen werden durch die Faszination neuer Technologien. Doch im Prinzip ist es nur eine Variante des alten Bildes vom Lausbub, der unter der Bank Karten spielt, anstatt sich auf den Unterricht zu konzentrieren. Das betreibt also anstrengendes Multitasking erreicht aber als Außenwirkung das Gegenteil: Wer während einer Präsentation oder eines Gespräches E-Mails abholt, wirkt weder professionell noch engagiert.

Führen statt Tippen

Sie können Ihre Beschäftigung mit dem PC auch noch aus einer weiteren Perspektive betrachten:

Anstatt das Vorsortieren Ihrer E-Mails, das Ausfüllen Ihres XING-Profiles oder die Recherche nach einem Hotel Ihrem Assistenten zu übertragen, verbringen Sie Ihre Zeit quasi als Ihr eigener Computer-Sachbearbeiter. Sie verschwenden kostbare Zeit, in der Sie als Führungskraft besser mit Menschen sprechen sollten. Sie sollten Ihr firmeninternes und -externes Netzwerk ausbauen und pflegen. Sie sollten Ihre Mitarbeiter coachen und mit dem notwendigen Feedback versorgen. Auf Reisen könnte Ihr Privatleben sicherlich auch einige persönliche Anrufe und kleine Aufmerksamkeiten mehr vertragen. Denn die permanente Auseinandersetzung mit Menschen ist für Führungskräfte essentiell.

Verstecken Sie sich nicht hinter dem PC, lassen Sie sich nicht durch die Technik von Ihrer eigentlichen Arbeit abhalten. Sie könnten sonst auf dem Weg nach oben in der „Abteilung für sehr gute Fachkräfte mit gewissen Führungseigenschaften“ landen. Oder haben Sie schon einmal die folgende Stellenbeschreibung gesehen?

*Gesucht: Führungskraft in der Branche X*

*Sie haben langjährige Erfahrungen in der Personalführung, sowie solide Kenntnisse in PC-Hardware und Software-Anwendungen aller Art. Sie haben bereits größere Teams geleitet, bedienen Ihr iPhone virtuos und können eigenständig ICQ, Skype und Google Earth installieren sowie Powerpoint-Folien mit einem Passwort schützen. Daher brauchen Sie auch weder eine Assistentin, die Ihre Post vorsortiert noch einen Mitarbeiter für Präsentationen und Ausschreibungen...*

Wer sich hinter dem PC versteckt, wird keine Führungskraft

Führen durch persönlichen Kontakt

## iPhone-Beauftragter oder Führungskraft?

Und schließlich werden beeindruckende PC-Kenntnisse manchmal auch zu einer wahren Last: So manche Mutter technisch versierter Kinder hat längst erkannt, was letztlich auch im Beruf gilt: „Wenn ich eines Tages lernen sollte, wie man den Videorekorder bedient, dann muss ich das am Ende auch selbst machen!“ Und wenn Sie eines Tages im Vorstand sitzen, dann wegen Ihrer Fähigkeit, Menschen zu führen und Visionen zu verwirklichen. Sie landen dort bestimmt nicht wegen Ihrer permanent hohen E-Mailbeantwortungs-Frequenz oder Ihrer Fachkenntnisse im Synchronisieren von iPhones und Mini-Laptops.

Tipps - was Führungskräfte oft falsch machen:

Führen / Delegieren Sie nicht per E-Mail

Weitergeleitet ist nicht informiert. Und in Kopie gesetzte E-Mails können manchmal auch zu einer Belastung für die Empfänger werden. Besuchen Sie lieber das Büro des Kollegen oder rufen Sie ihn kurz an, anstatt nur per E-Mail zu kommunizieren. Das schafft Nähe und Vertrautheit und öffnet Ihnen in Zukunft vielleicht Türen, von denen Sie bisher nichts ahnen.

Gestalten Sie E-Mail-Betreffs logisch

Längere E-Mailwechsel führen oft zu Betreffzeilen, die lang und wenig aussagekräftig sind („Re: AW: AW: RE: Hallo“), dies ist leicht

zu vermeiden, indem man bei jeder E-Mail dem Betreff eine ein-Wort-Zusammenfassung seiner Antwort hinzufügt. Ist der Betreff zum Beispiel „Re: Termin morgen“, so setzen Sie doch einfach den Kern Ihrer Antwort hinzu: „Re: Termin morgen / geht klar: 11h“. Ziel ist neben der schnelleren und präziseren Kommunikation auch, dass die E-Mails besser wiedergefunden werden können, die sich manchmal zu Hunderten mit gleichen Betreffzeilen im Posteingang stapeln.

Im Betreff einer E-Mail kann man, nach Absprache mit den Kollegen, mit einigen intelligenten Zusätzen sogar signalisieren, was die betreffende E-Mail für einen Zweck hat. Geben Sie zum Beispiel „[zk] ich gehe heute früher“ ein, weiß der Empfänger, dass es sich um eine E-Mail zur Kenntnis handelt – eine Nachricht also, die nicht beantwortet werden muss. Fügen Sie noch ein [kt] hinzu, heißt dies, dass der Betreff bereits die ganze Aussage enthält (Kein Text). Der Empfänger muss also die E-Mail gar nicht mehr öffnen, es ist bereits mit dem Betreff alles gesagt.

Weitere Signale sind zum Beispiel:

[!] = muss heute noch gelesen werden

[aw!] = muss beantwortet werden

Einige dieser Signale sind aus früheren Zeiten längst bekannt (u.A.w.g. = „um Antwort wird gebeten“ zum Beispiel), doch sie werden leider in Zeiten überfüllter E-Mail-Posteingänge kaum mehr genutzt.

Wer sich hinter dem PC versteckt, wird keine Führungskraft

Führen durch persönlichen Kontakt

## Nur dreimal am Tag Emails abholen

Experten raten quasi einhellig dazu, seine E-Mails nur wenige Male am Tag abzuholen und zu beantworten. Die ständige Unterbrechung unseres Arbeitsalltages durch E-Mails, Anrufe und SMS sind nachweislich kontraproduktiv, da sie unsere Konzentration permanent stören. Schalten Sie doch einmal testweise einige Tage lang das automatische Herunterladen neuer Nachrichten ab und aktualisieren Sie Ihren Posteingang nur noch per Hand. Auch das Mobiltelefon kann im Büro ruhig mal ganz ausgeschaltet werden. Außerdem stören zum Beispiel Windows und speziell Outlook uns mit permanenten Hinweisen „unten links beim Datum“. Schalten Sie die nervige Bubble-Benachrichtigung und eventuelle Tonsignale beim Eingang neuer E-Mails ab, wenn Sie konzentrierter arbeiten möchten. Ihre Kollegen oder ihr Systemadministrator wird Ihnen helfen, falls Sie nicht wissen, wie.

In Gesprächen: Mailprogramm schließen und Telefon klingeln lassen

In persönlichen Gesprächen am Arbeitsplatz sollten Sie Ihr Mailprogramm ganz schließen oder den Sitzplatz von vornherein so wählen, dass weder Sie noch Ihr Gegenüber vom Bildschirm des PCs abgelenkt wird. Schalten Sie das Telefon auf lautlos und nehmen Sie keine Telefonate an. Die Message an Ihren Gesprächspartner ist sonst: „Mails und Telefonate haben bei mir eine höhere Priorität als Deine Person“.

Treffen Sie Ihre Kollegen persönlich und telefonieren Sie mit Ihren Kunden und Teammitgliedern. Ihre Stimme und Ihre Anwesenheit sowohl Vertrautheit als auch Effizienz im Team verbessern und somit Teil Ihres Erfolgs sein. Hinterlassen Sie lieber einen nett geschriebenen Post-It am Platz eines Kollegen, als ihm eine von 100 E-Mails zu schicken, die er pro Tag abarbeiten muss. So wird Kommunikation zu einer Netten Abwechslung.

Wenn Sie Menschen führen oder mit Ihnen im Team erfolgreich zusammenarbeiten wollen, dann verstecken Sie sich nicht hinter Bildschirmen, unpersönlichen E-Mails oder öden SMS. Denken Sie einmal an Menschen in besonders hohen Positionen: Deren Arbeitsalltag besteht zu einem guten Teil aus persönlichen Gesprächen von Mensch zu Mensch.

Denn:  
Zusammenarbeit findet zwischen  
Menschen statt.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.Heinrich-Roth.com](http://www.Heinrich-Roth.com)

© Copyright

Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.