

# Leadership Workouts 2023

## Die Top 10 Impulse für Führungskräfte



### Die LinkedIn Hit-Liste

- #1 Die zwei Seiten meiner Macht
- #2 Rollen machen Funktionen lebendig
- #3 Leichte Ziele langweilen
- #4 Umwege schaffen Fortschritte
- #5 Paradoxien machen Führung spannend
- #6 Nähe schaffen auf Distanz
- #7 Widerstand kann uns besser machen
- #8 Mach´ mal langsam
- #9 Stopp für Zeitfresser und Energieräuber
- #10 Mut zur Lücke schafft Platz für Neues

#### Autor Prof. Dr. Michael Groß

Seit 2001 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Groß & Cie. GmbH. Michael Groß besitzt eine Honorarprofessur an der Goethe-Universität Frankfurt am Main zur Organisation und Führung im digitalen Zeitalter. Zudem ist er Autor von Fachbüchern, zum Beispiel das „Handbuch Change Manager“ und das „Digital Leader Gamebook“.



Groß & Cie. GmbH • 61462 Königstein im Taunus  
Altkönigstraße 50 • Telefon: +49 171 2428624  
m.gross@gross-cie.com • www.gross-cie.com

## Das ist Groß & Cie.



**Change Management:** Wir sorgen für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen. Unsere besondere Methode: „Cultural Due Diligence“



**Talent Management:** Wir entwickeln und sichern Kompetenzen von Unternehmen. Unsere besonderen Methode: „Retention Navigator“



**Coaching & Training:** Wir mobilisieren Potenziale von Menschen und Teams. Unsere besonderen Methode: Team-Trainings „Digital Leadership“

## Nichts mehr verpassen

Alle Texte sind erstmals in LinkedIn auf der Seite von Prof. Dr. Michael Groß erschienen und wurden für diese Sammlung gekürzt. Wenn Sie künftig keinen Leadership Workout verpassen möchten: [HIER](#) können Sie den Newsletter abonnieren.

# #1 Die zwei Seiten meiner Macht



**Jede Führung braucht Macht. Das gilt auch in Zukunft. Denn Führung bedeutet, auf Mitarbeitende Einfluss zu nehmen und deren Verhalten zu verändern. Das geschieht im Interesse eines Unternehmens und im Interesse der Führungskraft, die Verantwortung trägt.**

Wird diese Macht freiwillig akzeptiert, genießt eine Person nachhaltig Autorität. Deren Entscheidungen werden akzeptiert. So entsteht die Fähigkeit zur Kontrolle, die ein Teil jeder Art von Macht ist, ohne den Mitarbeitenden im Detail zu sagen, was diese tun sollen. Die Arbeit wird am Ergebnis bewertet. Diese Zusammenhänge hat bereits der Soziologe Max Weber vor über 100 Jahren ausführlich beschrieben.

Seitdem haben unzählige Konzepte dargestellt, wie Führungskräfte ihre Macht in Unternehmen am besten entwickeln und nutzen können. Entsprechend versuchen Unternehmen, in unterschiedlichen Organisationsstrukturen die Macht zu verteilen und formal zu regeln. Tatsächlich wird sich wenig am Verantwortungszusammenhang ändern. Ein Beispiel: Jemand muss die Bilanz unterschreiben und haftet dafür. Die Machtpyramide kennen wir alle. Sie reicht bis zur Teamleitung, die für das Produktionsergebnis in einer Schicht verantwortlich ist.

## Habe ich Lust am Machtverlust?

Ohne die eine Seite der Macht geht es nicht: die Macht zum Verteilen. Deren Wirksamkeit wird im digitalen Zeitalter jedoch von der zweiten Seite der Macht einer Führungskraft bestimmt: der Macht zum Teilen. Das bedeutet, Elemente der ersten Seite der Macht zu verlieren, um sogar mehr Macht zu bekommen. Diese zweite Seite kann sogar der dunklen Energie jeder traditionellen Macht entgegenwirken: „Die Menschen bezahlen die Vermehrung ihrer Macht mit der Entfremdung von dem, worüber sie Macht ausüben.“ So das nüchterne Fazit von Max Horkheimer, dem sozialphilosophischen Vordenker der Frankfurter Schule in der „Dialektik der Aufklärung“.

Die Lust am Machtverlust bedeutet, als Führungskraft im eigenen Umfeld gezielt einen Handlungsraum zu schaffen, in der die verborgene Energie der kollektiven Macht wirksam werden kann. Diese zweite Seite ergänzt und ersetzt nicht die erste Seite, die individuelle Macht. Führung ermöglicht den Mitarbeitenden die Kooperation und Kollaboration, die Resonanz und Reflektion. Alle vier Elemente hängen zusammen, damit die zweite Seite der Macht einer Führungskraft für eine Organisation produktiv wirksam werden kann. Inzwischen haben wissenschaftliche Studien das Vorgehen überprüft, wie die entsprechenden wirksamen Methoden anzueignen, zu verproben und die Ergebnisse zu bewerten sind.

Zappos, der Online-Händler aus den USA, ist legendäres Vorbild für die sogenannte Holokratie. Das bedeutet eine weitgehend hierarchiefreie und rollenbasierte Organisation. Jede Rolle wird freiwillig übernommen. Schnell haben sich bei Zappos informelle Machtstrukturen gebildet, um die zwei wichtigsten Herausforderungen zu bewältigen: Entscheidungen treffen und Konflikte lösen. Dazu muss jemand das Sagen haben, so der Wunsch der Mitarbeitenden.

## Wechselspiel beherrschen

Das Wichtigste ist, dass das Verteilen und Teilen von Macht ein beständiges Wechselspiel ist. In einem Meeting ist die traditionelle Rolle als Entscheider gefragt, der zum Beispiel aus formalen Gründen Macht zugeteilt bekommt und wahrnehmen darf. Dann kann in wenigen Minuten die Seite der eigenen Macht gewechselt werden. In einem folgenden Projekttreffen ist die eigene Führungskraft als beratender Experte oder auch Vernetzter verschiedener Abteilungen gefordert, um deren Zusammenarbeit zu stärken. Die andere Seite der Macht als Entscheider & Co. ist nicht präsent.

Die Wechsel sollten unbedingt fortlaufend von einer Führungskraft transparent gemacht werden: In dieser Rolle wird gerade agiert! Sonst wird die Verwirrung groß und das Vertrauen gering. Die gegenseitigen Erwartungen und Enttäuschungen bei Machtübergaben und -übernahmen sollten besprochen werden. Das erfordert Zeit und Geduld, Engagement und ernsthaftes Interesse - von allen Beteiligten. Dann können Führungskräfte beide Seiten ihrer Macht erfolgreich einsetzen und alle Energien in einer Organisation positiv aktivieren.

**Mehr findet sich im „Digital Leader Gamebook“, inklusive einen persönlichen „Spielplan“ für beide Seiten der Macht.**

## #2 Rollen machen Funktionen lebendig



**Wir können Vorgesetzte sein. Und Entscheider. Oder Experte. Viele weitere Rollen sind denkbar, um die vielfältigen Erwartungen, die an uns gerichtet werden, aufzunehmen. Im Zeitalter der digitalen Transformation werden die Rollen als Führungskraft wichtiger**

Unsere Rollen ermöglichen, die volle Bandbreite der Möglichkeiten, die uns eine Funktion im Unternehmen bietet, auszuschöpfen. Denn eine rein funktionale Führungsarbeit, um aktuelle Aufgaben zu erfüllen, besitzt eine begrenzte Wirkung, die Zukunft zu gestalten.

Unsere Funktion schafft eine Position in der Organisation. Unsere Rollen verbinden unsere Person mit der Organisation. Ohne die Rollen, die wir zumeist selbst bestimmen und füllen können, bleibt jede Stelle ein einzelner Platz im Unternehmen. Als Führungskraft ist das konsequente Verfolgen und Verbleiben in der Rolle entscheidend. Mitarbeitende drängen uns mitunter in bekannte, andere Rollen. Dann sollte sofort erneut kurz geklärt, wieso die Rollen verlassen werden sollen. Anfangs braucht diese Reflexion, wie jeder Lernprozess, etwas Zeit und Geduld.

### Verständnis der eigenen Rollen entwickeln

Rollen beschreiben, welche Aktivitäten oder Verhaltensweisen Menschen in einem bestimmten sozialen Umfeld von uns erwarten, zum Beispiel als Führungskraft in einem Unternehmen. Zugleich können wir über unsere Rollen unseren Einfluss in einer Gruppe erhöhen. Zum Beispiel wirkt ein Netzwerker weit über die eigene Funktion hinaus, auch im Interesse aller Mitarbeitenden. Denn das Netzwerken ermöglicht die Verbindung von unterschiedlichen Kompetenzen über einzelne Fachabteilungen hinaus.

Je nach Kontext übernimmt jeder von uns in einer Gruppe mehrere Rollen. Zum eigenen Verständnis können Sie folgende Fragen für sich beantworten: Wer bestimmt, wie ich mich verhalten sollten? Hat mir jemand diese Rolle im Vorfeld zuge-

wiesen oder nehme ich diese von selbst ein? Wie möchten ich die verschiedenen Rollen – zugewiesene und selbstbestimmte - verbinden?

Führungskräfte „spielen“ ihre Rolle nicht. Sie leben und vertreten sie überzeugend. Das wird niemals in jeder Situation perfekt gelingen. Jedoch immer öfter, wenn wir zwei wesentliche Aspekte beachten, die jedes Rollenmodell auszeichnet, besonders wenn wir beiden Seiten unserer Macht als Führungskraft nutzen:

✓ **Mehrdeutigkeit:** Die Erwartungen an unsere Rolle und das eigene Verständnis können unterschiedlich sein und in mehreren Varianten ausgelebt werden. Im schlimmsten Fall wissen wir nicht, was andere von uns wollen und umgekehrt. Erneut das Beispiel Netzwerker: Gilt das nur für das eigene Team oder im gesamten Unternehmen? Die eigenen Mitarbeitenden und andere Führungskräfte können diese Rolle sehr unterschiedlich ansehen.

✓ **Mehrdeutigkeit:** Unsere Rollen können in Konflikt stehen, vor allem wenn diese nicht klar situativ getrennt werden, zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team. Der zweite Konflikt kann entstehen, wenn die Rolle nicht zu unserer Person passt. Aus irgendeinem Grund können wir uns nicht an die Anforderungen, die an diese Rolle gestellt werden, anpassen. Wir werden überfordert oder fühlen uns nicht wohl, wenn wir rollenkonform handeln.

Nicht nur aus diesen beiden Aspekten kann sich bei Ihnen der Bedarf zur weiteren Rollenklärung und durchaus Begrenzung der eigenen Rollen ergeben. Zwei weitere Faktoren sollten Sie ebenso beachten:

✓ **Überlastung:** Wenn unsere Mitarbeitenden oder wir selbst zu viel von uns erwarten, können wir uns leicht überwältigt fühlen. Die jeweilige Rolle kostet uns dann zu viel Energie und wir überstrapazieren unsere Anpassungsfähigkeit. Dies erzeugt Stress.

✓ **Unterforderung:** Im Gegensatz zur Rollenüberlastung können wir das Gefühl bekommen, dass wir in einer Rolle nicht unser maximales Potenzial ausschöpfen können. Wir sind überzeugt, mehr von uns einbringen zu können. Die Rolle lässt dies jedoch nicht zu.

**Rollen einzunehmen und zu folgen gibt Führungskräften große Möglichkeiten zur Gestaltung – über die formale Funktion hinaus. Und wir können Rollen schneller verändern als die eigene Funktion – für mehr Vielfalt und Wirksamkeit in der Führung.**

## #3 Leichte Ziele langweilen



**Die richtigen Ziele setzen ist eine der wichtigsten Aufgaben als Führungskraft. Nur was bedeutet richtig? Was ist falsch? Auf jeden Fall, wenn ein Ziel zu leicht ist, keine Anforderungen stellt. Dann wird nicht das vorhandene Potential entfaltet.**

Sie kennen das Gefühl: Etwas Unerwartetes zu erreichen oder über sich hinauszuwachsen. An diese Momente erinnern wir uns gerne und lange. Weniger an das „Business as Usual“. Eher schon an Enttäuschungen, Ziele verpasst zu haben. Im digitalen Zeitalter hat sich verändert, wie wir „richtige“ Ziele setzen.

### Nicht auf ein Ziel beschränken

Das ist die wichtigste Botschaft. Das Unplanbare und Ungerahnte hat mehr denn je enormen Einfluss auf unser Leben und Arbeiten. Das gilt besonders, je weiter ein Ziel in der Zukunft liegt. Dennoch habe ich – nach der Corona-Pandemie – wieder erlebt, dass in Unternehmen ein 3- oder gar 5-Jahres-Plan erstellt wird, mit einem Umsatz- oder Ertragsziel am Ende der Periode. Denn: „Wir brauchen einen langfristigen Planungshorizont“.

Genau! Und dazu ist ein Ziel genau die falsche Antwort: Niemand kann lange Jahre nur auf ein Ziel arbeiten. Das wird schnell langweilig und unterfordert uns letztlich. Denn viele Chancen würden liegen bleiben. Vor allem Finanzzahlen, die nach wie vor wichtig bleiben, sind eine Folge aus dem Erreichen vieler einzelner Ziele zu verschiedenen Zeiten in unterschiedlichen Bereichen und Teams.

### Ein Zielhaus bauen und bewohnen

Ziele haben verschiedene Bereiche, Detailtiefen und auch Zeiträume, die sich ergänzen. Leben und Beruf wollen abgestimmt sein. Diese Hierarchie und gegenseitigen Abhängigkeiten lassen sich gut einem Bild erfassen: Das Zielhaus besteht aus verschiedenen Ebenen und Räumen. Jeder kann einzeln attraktiv und unterschiedlich gewichtet werden. Durch die Vielfalt in der Einrichtung wird das gesamte Haus attraktiv.

### Unsere Mission – das Dach des Hauses

Wofür wir leben und arbeiten, langfristig betrachtet. Das ist unsere Mission, die das Dach jedes Zielhauses bildet. Vor allem eins ist wichtig: Die Mission sollte begeistern, schon als Gedanke, nicht erst in Wirklichkeit. Ein bekanntes Beispiel ist Google: Wir machen das Wissen der Welt jedem Menschen zugänglich. Von der Suchmaschine bis zum autonomen Fahren ist jede Aktivität mit der Mission verknüpft. Die Mission sollte anspruchsvoll sein und immer wieder zu neuen Gedanken anregen, was wir Neues wagen können.

### Unsere Phasen - der erste Stock

Hier ist der Raum für die mittelfristigen Projekte und Vorhaben. Zumeist 2 oder 3 Jahre, mit konkreten Zielen, was erreicht werden soll. Im Job können das einzelne Berufsstationen sein. Oder eine zusätzliche Fortbildung. Oder im Sport eine Olympiade, also vier Jahre zwischen den Olympischen Spielen.

Wichtig ist, ein bewertbares Ziel zu formulieren, für sich selbst, für ein Team oder ein gesamtes Unternehmen. Und wie das Ziel umgesetzt werden soll: Das sind unser Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren. Jedoch dauern auch Phasen relativ lang, um sich täglich zu motivieren und die Bedeutung einzelner Fortschritte zu betrachten. Die Verbindung schafft die nächste Ebene.

### Unsere Abschnitte – das Erdgeschoss

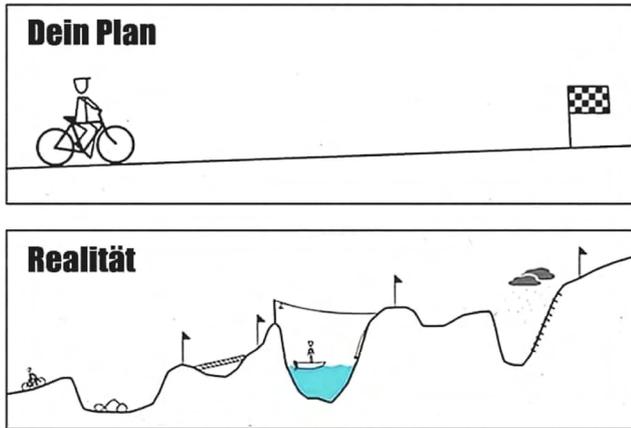
Das nehmen wir uns vor - in den nächsten 100 Tagen. Daran können wir täglich arbeiten. Und vor allem das Ergebnis liegt zeitnah vor. Und darauf basierend den nächsten Abschnitt planen und umsetzen, der zur übergreifenden Phase beiträgt. Im Sport ist eine Saison ein vergleichbarer Abschnitt, ebenso wenige Monate lang. Sportler richten das tägliche Training nach den Fortschritten und Ergebnissen aus, die in der Saison erzielt werden. Und dazu zählen auch einzelne Tage, die neue Perspektiven schaffen können, manchmal sogar unerwartet.

### Einzelne Tage – die Eingangstür

Bei Prüfungen oder Präsentationen haben wir konkrete Ziel für einen Tag. Dann wird klar, ob ein Abschnitt oder sogar eine gesamte Phase erfolgreich abgeschlossen werden. Und sonst? Eher selten stehen wir auf und haben ein ganz konkretes Ziel für einen Tag. Und dennoch kann jeder Tag für gute Stimmung in Ihrem Zielhaus sorgen.

**Im digitalen Zeitalter können wir täglich neue Impulse entstehen, die unser Zielhaus beleben können. Sie bekommen neue Ideen oder Geschäftskontakte, die ungeahnte Perspektiven schaffen.**

## #4 Umwege schaffen Fortschritte



**Betrachten Sie die Zeit der Corona-Pandemie. Welche Hindernisse, für die Sie zunächst notgedrungen Umwege machen mussten, hat Ihnen bis heute wichtige Impulse gegeben, um wirksame Veränderungen schneller umzusetzen?**

Hindernisse sind normal, nur wann und wie groß sie sind, ist ungewiss. Die Umwege unterscheiden sich je nach Typ des Hindernisses. Erstens die kleinen Alltagsprobleme, zum Beispiel Absturz des Rechners, Ausfall von Projektmitarbeitern oder auch Reklamationen von Kunden. Alles ärgerlich. Wir nutzen am besten bestehendes Wissen und Erfahrungen mit vergleichbaren Situationen. Denn immer geht es spontan um eine prompte Lösung und – fertig.

Zweitens die akuten Krisen, durchaus größere Hindernisse, die plötzlich vor einem liegen. Hier gilt das Motto: Löschen, wenn das Haus brennt. Alles andere ist erstmal unwichtig. Und danach, sobald sich der Rauch gelegt hat, folgt unser Blick auf die langfristigen Auswirkungen und Perspektiven. Mitunter sind diese auch eher begrenzt. Dann leitet der Umweg schnell wieder auf die Spur.

Die dritte Kategorie sind Hindernisse, die sich aufgebaut haben. Wir hätten diese sehen können, wenn wir zuvor genauer hingeschaut hätten, wie bei der eigenen Gesundheit oder auch bei zu knappen Investitionen in die eigenen Kompetenzen. Das gilt von der eigenen Person bis zu einem Unternehmen.

Sich über verpasste Chancen aufzuregen führt nicht weiter, vergeudet nur weitere Energie. Die Energien sollten auf die Bewältigung des Hindernisses und die nötigen Umwege gerichtet werden. Aus Nichtstun folgt nur eins – das Hindernis wird noch größer.

### So führen Umwege zum Fortschritt

Die Fähigkeit, Hindernisse zum Fortschritt zu nutzen, ist eine persönliche und kollektive Kompetenz, die im **Talent Management** trainiert werden kann. Das gilt nicht nur in akuten Corona-Krisenzeiten, wenn wir temporär ausgebremst werden können. So können Umwege zum Ziel führen, sowohl für die eigenen Perspektiven als auch für ein gesamtes Team bis hin zum Unternehmen:

1. **Anerkennen statt verdrängen:** Zunächst ist schlicht zu erkennen und zu akzeptieren, dass sich die Situation verändert hat und im Extremfall sogar die gesamte Unternehmensplanung verändert werden muss. Das Einreden „Alles halb so wild“ bringt nur Frust. Das Loslassen braucht Zeit und am besten im Austausch mit dem Team. Eine, zwei Nächte oder ein paar mehr drüber schlafen. Die Enttäuschung und auch Ernüchterung, nicht mehr wie gewohnt weiter machen zu können, hat sich meistens gesetzt. Und der Blick kann wieder nach vorne gerichtet werden.
2. **Szenarien entwickeln:** Meistens bestehen mehrere Optionen für den Umweg. Alle besitzen Ungewissheiten. Ein Szenario mit mehrfachen Aussagen zu „Wenn ... , dann ...“ macht den jeweiligen Weg erkennbar. Dazu zählen auch möglich weitere Stolpersteine, die auf dem Weg liegen können. Dadurch kann eingeschätzt werden, wie faszinierend ein Szenario ist, wie hoch der eigene Einsatz sein wird, wie groß der Einfluss neuer Abhängigkeiten sind, etc. Häufig kristallisiert sich eine Option als die geeignete heraus, wie der Umweg aussehen sollte, wie das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, weitere unkalkulierbare Risiken und eigene Gestaltungsmacht aussieht.
3. **Entscheiden und beginnen:** Zögern ändert nichts. Die schlechteste Entscheidung ist immer keine. Wer den Umweg startet, kann auch die Ungewissheiten ausräumen. Möglichst sollte erste kleine Erfolge nach weniger Tagen oder Wochen greifbar werden, zum Beispiel durch die Resonanz von Kollegen oder Kunden, dass der Umweg gegangen und ein Hindernis beseitigt wird. Und im Notfall, wenn sich der Weg als Sackgasse erweist, erneut umschwenken in den nächsten Umweg.

**Geradeaus fahren kann jeder. Kurven beherrschen macht den Unterschied. Und auf Eis und Schotter fahren ... das können nicht alle, die auf der Autobahn Gas geben. Führungskräfte im digitalen Zeitalter sind Kurvenspezialisten.**

# #5 Paradoxien machen Führung spannend



**Wen wir lieben, kann uns am stärksten verletzen! Das ist die Paradoxie, die jeder Mensch am intensivsten erlebt. Je größer unser Engagement desto größer kann auch die Enttäuschung sein. Auch im Job und als Führungskraft setzen uns Paradoxien zu. Widersprüche liegen in vielem, was wir tun und lassen.**

Unsere Entscheidungen können das Gegenteil auslösen, was wir erreichen wollen. Oder ungewollte negative Auswirkungen haben. Und zwar automatisch, manchmal unauflösbar. Dann wird aus einem Widerspruch ein Paradoxon.

Das aktuelle Beispiel für inhärente Widersprüche ist das Thema Homeoffice und hybride Arbeitswelten: Die Freiheit, flexibel den eigenen Platz zum Arbeiten zu wählen, begrenzt die Möglichkeiten, sich mit anderen Mitarbeitenden auszutauschen. Die Zeitersparnis durch weniger Arbeitswege führt zu mehr Zeit, sich mit anderen Mitarbeitenden zu koordinieren. Ein spontaner Austausch ist im Homeoffice nicht möglich.

Führungskräfte können in dieser Situation natürlich intervenieren: Gemeinsam klare Regeln abstimmen, wann wer wo arbeitet, um den verschiedenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dieser Kompromiss schränkt wiederum die Flexibilität ein und führt zu neuen Widersprüchen und Spannungen.

## **Akzeptanz und Transparenz der Nachteile**

Das ist der erste Schritt als Führungskraft: Offenheit für die unvermeidbaren Paradoxien haben und die Paradoxien transparent machen. Im Gegensatz zu Problemen sind die meisten Paradoxien nicht lösbar. Vielmehr sind die Vor- und Nachteile zu bestimmen und zu benennen, wie im Beispiel Homeoffice und hybride Arbeitswelt.

Wesentliches Element ist die gemeinsame Reflexion und Abwägung im Team, vor allem bevor Entscheidungen getroffen werden, die absehbar erhebliche Nachteile besitzen. Wer gemeinsam weiß, was kommen kann, kann eigenen Erwartungen anpassen und vorab den Umgang mit möglichen Spannungsfeldern vereinbaren.

## **Das Sowohl-als-auch-Denken lernen**

Paradoxien können wir meistens nicht auflösen und verschwinden nicht einfach. Dadurch können Führungskräfte absehbare Paradoxien nutzen. Denn widersprüchliche Wirkungen sind Teil vielen Veränderungen – und häufig vorhersehbar. Wie bei den Regelungen für das Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen. Also können wir vorausschauend die Spannungen bestimmen und mögliche Konflikte erkennen.

Die Methode dafür ist die Szenariotechnik. Die Grundlage dafür ist eine Plattform und ein (Zeit-)Raum zur Reflexion und zum Experimentieren. Und nicht sofort Lösungen zu suchen, die widerspruchsfrei ohnehin kaum möglich sind. Der Effekt ist, dass die eigene Toleranz für Widersprüche einer Entscheidung und auch die Akzeptanz für Spannungen unter den Mitarbeitenden steigen. Denn die größte Herausforderung ist, wie wir ein Problem ansehen. Nicht das Problem an sich.

Die Szenariotechnik bedeutet, die gewünschte künftige Wirklichkeit aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Und das möglichst konkret, wie der Arbeitsalltag oder neue Arbeitsabläufe wirken, auf uns und andere. Die Widersprüche werden sofort sichtbar. Und der Umgang mit dem jeweiligen Dilemma und den möglichen Spannungen kann eingeübt werden, also das Sowohl-als-auch-Denken.

**Auf dieser Grundlage können die Rahmenbedingungen für die künftige Regelungen für das Homeoffice und die hybride Arbeitswelt besprochen werden. Im Fazit wird zudem deutlich, welches Dilemma gemeinsam akzeptiert wird und welche Spannungen gemeinsam bewältigt werden müssen.**

## #6 Nähe schaffen auf Distanz



**Zu Kunst der Führung gehört, aus der Ferne persönliche Beziehungen zu stärken. Führungskräfte haben während der Corona-Pandemie erste Erfahrungen mit Remote Leadership gesammelt. Dabei schaffen kreative Methoden Nähe auf Distanz.**

Eigenverantwortung und Flexibilität der Mitarbeitenden stärken, das Wohlbefinden jedes Teammitglieds und die Zusammenarbeit im Team unterstützen. Das sind die klassischen Ziele der sogenannten beziehungsorientierten Führung. Und das ist eine der größten Herausforderungen in der Führung auf Distanz, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu unterstützen und die Bindung an das Unternehmen zu stärken.

### Beziehung führt zur Bindung

Im Beruf ist es nicht anders als im Privaten: Beziehungen werden durch die Kombination und Qualität der Impulse gestärkt. Eine kurze Nachricht und dann ein Anruf, selten ein Treffen. Wir alle kennen diese Situation, ob kurz oder lang, und schätzen dann die Aufmerksamkeit vertrauter Menschen umso mehr, weil die gegenseitigen und gemeinsamen Impulse eher selten sind.

Das Schöne am digitalen Zeitalter ist für Führungskräfte: Und stehen viel mehr Instrumente und Methoden bereit, die Bindung zu stärken und auf Distanz Nähe zu schaffen. Probieren Sie die folgenden Ideen aus, welche zu Ihnen passen. Die folgenden Beispiele könnte ich vielfältig ergänzen, was diesen kurzen „Workout“ zu Nähe schaffen auf Distanz sprengt. Mehr erfahren Sie in Trainings zur [Digital Leadership](#).

### Leben in der Bude

In virtuellen Teams- oder Zoom-Sessions sehen wir ... nichts! Außer Köpfe. Und irgendwelche Büros, Küchen oder auch Wohnzimmer. Oder virtuelle Hintergründe. Eine verpasste Chance, damit Sie Aufmerksamkeit lenken und auch gezielt Emotionen wecken können.

Leben schaffen wir durch Gegenstände, die wir als Symbole nutzen, um die Aufmerksamkeit auf neue Themen zu richten. Eine einfache Lösung: Smart Cards schaffen analoge Impulse für digitale Treffen. Die Symbole zeigen, wie Sie drauf sind, was Ihnen. Gerade wichtig ist ... bis hin zur Papierrolle für den Wunsch nach einer Bio-Pause

### Virtuelle Kaffeeküche

Im Vorbeigehen werden im Berufsalltag Beziehungen geknüpft, beständig mit vielen Impulsen. Der Plausch in der Kaffeeküche oder auf dem Flur das kurze Hallo, wie geht´s? Für diese Spontaneität gibt es auf Distanz 1 zu 1 keinen Ersatz. Führungskräfte können Zeit und Raum schaffen für Instrumente, die vergleichbare Wirkungen entfalten. Ein Beispiel, einfach umsetzbar:

Die gemeinsame Freistunde: Eine Stunde pro Woche wird für virtuelle oder persönliche Treffen ohne Agenda und festen Teilnehmerkreis festgelegt. Was besprochen wird und wie der Ablauf ist, ist völlig frei. Auch wie ggf. Ergebnisse weiterverfolgt werden. Als Faustformel gilt für je 4 bis 5 Mitarbeitende wird je ein Raum geschaffen.

Die Freistunde und weitere Instrumente der virtuellen Kaffeeküche sind besonders wichtig für ein Führungsthema: Das Onboarding neuer Mitarbeitenden. Wie können alle Kolleginnen und Kollegen kennengelernt, nicht nur einmal in einer Teams- oder Zoom-Session vorgestellt werden? Die gemeinsamen Freistunden sind eine gute Plattform für viele neue Kontakte.

### Analoges digital machen

Viele bewährte Methoden aus der analogen Welt funktionieren, leicht angepasst, auch digital auf Distanz. Zum Beispiel der kurze Austausch im Raum direkt vor einem Meeting. Wichtig ist erneut, die Aufmerksamkeit auf die Methode visuell zu richten, nicht nur darüber zu reden. Ein Beispiel für das Versammeln der Teilnehmenden zu Beginn eines Meetings.

Check-in am Flughafen. Die Situation kennen alle. Wir geben etwas ab oder bekommen etwas mit auf den weiteren Weg. Genauso vor einem Meeting. Hier kann jeder Teilnehmende kurz etwas Persönliches abgeben. Dazu wird eine Leitfrage gestellt, die wenig mit dem Job zu tun hat: Welches Posting hat Euch zuletzt beeindruckt? Bis hin zu: Wir fandet Ihr den Tatort am Sonntag?

**Die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt, als Führungskraft auch auf Distanz Nähe zu schaffen. Einfach ausprobieren, wie welche Methode ankommt und mitgemacht wird.**

# #7 Widerstand kann uns besser machen



**Wie soll das möglich sein? Aus Widerstand kann etwas Besseres entstehen? Ja! Und zwar sobald wir gut zuhören und aufnehmen, welchen Impuls uns ein Widerspruch zum Nachdenken und Andershandeln geben kann.**

Widerstände zeigen sich vielfältig: aktiv oder passiv, verbal oder nonverbal. Daraus ergibt sich eine interessante Mischung, wie die folgende Übersicht verdeutlicht. Fest steht: Das Schlimmste ist Schweigen und Nichtstun. Beim passiven nonverbalen Widerstand sind unsere Handlungsmöglichkeiten sehr eingeschränkt. Aktiver Widerstand zeigt in jedem Fall, dass noch Interesse an der Sache und einer Klärung besteht. Wer sich ärgert, hat noch Interesse an einer Veränderung.

## Energie positiv wenden

Um die Energie positiv zu wenden und produktiv zu nutzen ist vor allem eins wichtig: Sich von der Vorstellung zu lösen, dass Widerstand und Konflikte lästig sind. Diese Interventionen stehen Ihnen zur Verfügung, einzeln oder unterschiedlich kombiniert, je nach Anforderung:

- ✓ **Antizipation:** Zum Nutzen von Widerständen ist deren Vorwegnahme der erste Schritt. Potenzielle Widerstände und deren Hintergründe erkennen, kann auch zum Verbessern geplanter Maßnahmen dienen. Bilden Sie dazu Szenarien: Das passiert, wenn ... Falls die präferierte Variante ein hohes Widerstandspotenzial liefert, sollte gut überlegt sein, ob der mögliche Erfolg den Aufwand zur Konfliktbeherrschung rechtfertigt..
- ✓ **Entschlüsselung:** Jeder Widerstand enthält versteckte Botschaften. Die Ursachen von Widerstand sind zu entschlüsseln: Bedenken, Befürchtungen, Angst, Unsicherheit oder grundsätzliches Misstrauen gegenüber dem Management können dem geäußerten Widerspruch zugrunde liegen. Nicht selten liegt hinter dem Widerstand und Konflikt eine andere Enttäuschung oder Verletzung aus der Vergangenheit, die nicht bearbeitet wurde und nun „hochkommt“.

- ✓ **Vorbereitung:** Besonders bei größeren Vorhaben können vorausschauend Maßnahmen angekündigt werden, die zur Bearbeitung von Widerstand dienen. Damit wird gezeigt, dass die Konfliktlösung ein wichtiges Anliegen ist. Von Anbeginn kann Widerstand kanalisiert werden und verbreitet sich nicht unkontrolliert.

- ✓ **Rolle:** Schließlich sollten Sie sich über die eigene Rolle für den entstandenen Widerstand klar sein. Die eigene Person und Positionen muss nicht der Auslöser sein. Ist man „nur“ der Blitzableiter oder funktionsbezogener Ansprechpartner für den Widerstand? Daraus ergibt sich eine persönliche Distanz, die zur Aufnahme von Widerstand hilfreich sein kann.

## Distanz zur eigenen Person schaffen

Distanz bedeutet nicht Ignoranz, also eine Egal-Haltung. Für die persönliche Distanz können hilfreich sein:

- ✓ **Eigene Emotion unterscheiden:** Die eigene Reaktion (Enttäuschung, Frust, Trotz, Aggression, ... ) ist vom Inhalt des Konflikts zu trennen. Ist die eigene Aufregung wirklich berechtigt? Lohnt sich die Aufregung angesichts der tatsächlichen Sachlage? Sind die eigenen Ziele wirklich gefährdet?

- ✓ **Fremde Emotion betrachten:** Sich in die Lage der „Widerständler“ zu versetzen kann die eigene Emotion reduzieren. Was bewegt die anderen? Was steht hinter deren Reaktion an Interessen? Hat der Stress noch weitere Hintergründe und sammelt sich im Konflikt der aufgestaute Frust? Ist die Reaktion schlicht unabwendbar gewesen?

- ✓ **Distanz schaffen:** Auf wenn es schwerfällt, die „Widerständler“ sollten nicht angegriffen werden. Das löst kein Problem. Das Sprechen in der Ich-Form und über eigene Emotionen und die Beobachtung der fremden Emotionen zeigt, dass der geäußerte Widerspruch nicht egal ist und man sich aktiv einbringen möchte.

- ✓ **Grenzen ziehen:** Auf Grundlage der Distanz wird, wenn notwendig, bestimmt und freundlich im Ton gesagt, wo „Widerständler“ überzogen haben im persönlichen Angriff. Zur Lösung des Konflikts wird ein angemessener und respektvoller Umgang erwartet. Die Regeln werden gesetzt, unabhängig vom Inhalt des Konflikts.

**Ins Detail gehe ich in [Führungskräfte trainings](#). Je nach Größe der Gruppe sind dabei sogar Rollenübungen machbar, um typische Konfliktsituationen in der Praxis zu beherrschen.**

## #8 Mach´ mal langsam



**Kennen Sie diese innere Stimme? Spüren Sie manchmal einen Konflikt, schnell alles gut zu erledigen oder lieber durchschnaufen zu wollen? Und bleiben Sie meistens doch unter Strom? Das meine ich sogar buchstäblich: Unsere „Fernbedienung des Lebens“, bekannt als Mobiltelefon, blinkt oder piepst ständig um unsere Aufmerksamkeit.**

Digital Detox oder Power Nap ... diese neudeutschen Begriffe spiegeln uralte Erfahrungen und ein tiefes Bedürfnis von uns. Die täglichen Momente der Entspannung sind enorm wichtig und hilfreich für das eigene Wohlbefinden und die nachhaltige Leistungsfähigkeit. Das Mittagsschläfchen früher oder das Pausenbrot zwischendurch zum kurzen Abschalten bewirken keine Wunder. Vielmehr sorgen sie schlicht für die Erholungsimpulse, die wir von Natur aus benötigen.

Diese kurzen Pausen werden verhindert, wenn wir ständig online sind: Wir erhalten ein objektiv betrachtet erhöhtes, subjektiv nicht spürbares Stresslevel. Jedes Blinken oder Piepsen schreckt uns etwas auf, da niemand weiß, welche Bedeutung dieses Signal hat. Meldet sich ein Kunde, der die Zusammenarbeit kündigen möchte. Oder es geht um wenig Wichtiges, wie bei einer Nachfrage, wann noch mal das Meeting beginnt.

### **Beschäftigt sein gibt uns Anerkennung**

Das Problem sind nicht die Digitalisierung und Geräte, deren Entwicklung ständig weitergeht. Das Problem ist, die Kontrolle über unser Verhalten abzugeben. Niemand wird gezwungen immer online zu sein und jedem Impuls sofort nachzugehen. Denn beschäftigt zu sein, nicht dem Müßiggang zu frönen, beschert uns Anerkennung. Anerkennung im Unternehmen, von Kolleginnen und Kollegen und vor allem – von uns selbst. Beschäftigt sein, auch ohne etwas Sinnvolles zu tun, dient als Beweis der eigenen Leistungsfähigkeit – gegenüber sich selbst oder Freunden, dem Chef oder dem Kunden.

Das omnipräsente Smartphone beweist, immer und überall etwas zu tun zu haben – was das ist, ist erst einmal egal. Ein Effekt ist aber garantiert: keine Ruhephasen im Alltag, denn es könnte ja sein, dass ... Unerreichbarkeit ist heute Luxus. Niemand ist erfolgreich, attraktiv oder schlau, nur weil er ständig sein Gerät in der Hand hält und dadurch unter Strom steht. Eine Folge steht fest und wird sich nicht ändern: Wir können nicht aus unserer Haut und sind unserem Körper ausgeliefert – der Notwendigkeit von Spannung und Entspannung.

### **Entspannen ist ganz einfach**

Jeder von uns kann eigene Rituale und Regeln entwickeln. Und zwar ganz praktisch für unseren Alltag. Hier einige Ideen, einfach und schnell umsetzbar. Kleine Interventionen haben häufig große Wirkung. Nicht eine Maßnahme ist besonders wichtig. Die Kombination ist entscheidend, passend zu den eigenen Tätigkeiten und Bedürfnissen. In Trainings zur [Digital Leadership](#) zeige ich noch mehr Tipps & Tricks:

- ✓ **Zeit mit Smartphone reduzieren:** 20% weniger Zeit mit der „Fernbedienung des Lebens“. Oder maximal X Stunden pro Tag. Das lässt sich leicht über die Bildschirmzeit steuern und einstellen, wie lange wir einzelne Apps pro Tag nutzen.
- ✓ **Zeit in Teams & Co. reduzieren:** Nach Corona können wir uns wieder persönlich treffen und nicht für jeden Anlass einfach mal ein Teams-Meeting ansetzen. Das ging auch vor Corona häufiger ohne.
- ✓ **80 Prozent sind genug:** Fast jeder Job hat Tätigkeiten, wo nicht 100 Prozent Einsatz nötig sind, um nahezu das gewünschte Ergebnis zu erzielen, ohne das irgendetwas verloren geht.
- ✓ **Freistunden einplanen:** Im Alltag Raum für Unerwartetes, Liegegebliebenes oder Liebgewonnenes vorsehen. Zweimal eine Stunde irgendwo im Kalender jede Woche können bereits viel Luft schaffen
- ✓ **Warten als Geschenk nehmen:** Unerwartet warten wir, häufiger als uns lieb ist. Nein! Die Zeit wird uns geschenkt, z.B. zum Beobachten, was passiert, oder zum Plaudern oder ... Und Aufregung nützt ohnehin nichts, wenn der Zug später kommt oder länger braucht.

**Die gewonnene Zeit wird zum Energietanken genutzt, durch das Langsam machen. Oder wir nutzen die Zeit mit Menschen, die uns lieb sind. Achtsamkeit entsteht, wo Geschwindigkeit geht.**

# #9 Stopp für Zeitfresser und Energieräuber



**Zeit sparen? Das geht nicht! Es gibt kein Konto, um nicht genutzte Zeit zu sammeln und diese Zeit dann später zu nutzen. Zeit einsparen? Das geht! Entscheidend für das Einsparen ist: Bändigen Sie Ihre Zeitfresser und Energieräuber! Für mehr Zeit für das Wichtige. Und weniger Zeit im Dringenden verschwenden.**

„Es gibt Diebe, die von den Gesetzen nicht bestraft werden und dem Menschen doch das Kostbarste stehlen: die Zeit.“ Napoleon I. Bonaparte grämte sich über viele seiner Untergebenen, die ihm das vergänglichste Gut im Leben raubten. Der Ärger über vergeudete Zeit stresst und entzieht uns Energie, heute mehr denn je.

## Eine Stunde hat 45 Minuten

Das ist in Schule und im Studium schon immer so. Und im Job ist diese einfache Formel sehr wirksam, um viele Zeitfresser und damit Energieräuber zu zäumen. „Lasst uns dazu mal eine Stunde zusammensetzen“. Jeder von uns kennt den Vorschlag. Ja gerne, dann maximal 45 Minuten. In 45 Minuten wird nicht weniger geklärt und entschieden als in einer vollen Stunde. Garantiert! Wenn alle Beteiligten vorher wissen: Nach 45 Minuten ist Schluss!

Vor allem in virtuellen Team-Sitzungen lässt die Aufmerksamkeit schnell nach. Kurz und kompakt können viel besser Themen geklärt werden. Und wenn die Themen zu viele sind? Dann zwei Termine ansetzen, mit einer Pause zum Durchschnaufen. Das ist besser als ein längerer Termin. Ein zwei Stunden Termin macht viel weniger Lust als 2 x 45 Minuten.

Dieser kleine psychologische Trick „Von 60 auf 45“ sorgt für die notwendige kurze Erholung für den Kopf und Körper. Das Zeitmanagement spielt in der virtuellen Kooperation eine viel größere Rolle als in der direkten persönlichen Zusammenarbeit. Dort können wir uns spontan auf Zuruf organisieren. Wir spüren und sehen in einem Meeting, wenn die Konzentration nachlässt.

Das ist virtuell viel schwieriger. Also am besten vorbeugen durch die 45-Minuten-Regel.

## Unsere Fernbedienung des Lebens zügeln

Die Fernbedienung unseres Lebens? Was ist das? Wir haben alle eine: Unser Mobiltelefon zieht uns Energie ab. Beobachtungen von vielen tausend Passanten in mehreren Städten um den Globus haben gezeigt, dass durchschnittlich ein Drittel aller Frauen und 20 Prozent aller Männer das Handy in der Hand herumtragen, ohne Anlass.

Seien Sie ehrlich zu sich: Wie oft nehmen Sie das Mobiltelefon ohne Anlass in die Hand? Es könnte ja etwas passiert sein! Und ja, da sehe ich bei einigen Apps auch einige rote Punkte leuchten. Da muss ich dran! Der Effekt ist: Wir werden ständig unter Strom gehalten. Uns wird unnötig Energie geraubt. Und Zeit gefressen: Minuten, Stunden vergehen mit dem Checken, was (nicht) passiert ist. Und mit welchem Nutzen? Der ist nicht immer klar.

## „Pullen“ statt sich ständig „Pushen“ lassen

Der größte Zeitfresser und Energieräuber sind E-Mails. Erwiesen ist zudem, dass Milliarden von Arbeitsstunden vergeudet werden, um ein Drittel aller Nachrichten, die überflüssig sind, zu bearbeiten. Ein Viertel der Arbeitszeit geht, je nach Branche unterschiedlich, für digitale Kommunikation drauf, davon ist bis zur Hälfte überflüssig. Auch das haben Studien bereits nachvollzogen.

Ich kann 200 bieten. Das ist die Zahl an E-Mails, die mich jeden Tag im Schnitt erreichen, mal mehr, mal weniger. Von Kunden, von Mitarbeitern, von Freunden oder Unbekannten. Persönliche Mails, als cc-Empfänger oder auch anonym. Dazu addieren sich die anderen Kanäle. Damit habe ich kein Problem. Es türmt sich nie ein großer Stapel an unbearbeiteten Nachrichten auf.

Der wichtigste Hebel für mich ist meine „Pull-Strategie“. Das bedeutet, ich rufe meine Nachrichten immer selbst ab. Wir öffnen auch die analogen Briefe, wenn wir dafür bereit sind. Das Öffnen der digitalen Post kann bei mir alle zwei Minuten sein, wenn ich im Büro sitze, oder auch alle zwei Stunden, unterwegs oder bei Konferenzen, und im Urlaub auch alle zwei Tage oder in längeren Abständen. Ich drücke immer selbst auf das Symbol Empfangen oder öffne das Programm, falls nur so das eigenständige „Pullen“ möglich ist.

**Und schließlich eine ganz einfache Regel, vor allem im Kontakt mit Menschen, die uns viel Energie rauben: Gar nichts tun! Wenn's wichtig ist, wird sich der Absender wieder melden.**

# #10 Mut zur Lücke schafft Platz für Neues



**Etwas aufhören ist noch schwieriger als etwas beginnen. Ein Ziel stellt sich als überholt oder unerreichbar heraus. Planungen erweisen sich als ungeeignet. Große Hoffnungen münden in Enttäuschung. Ein Schlussstrich fällt schwer, ist jedoch wichtig. Damit Neues wachsen kann.**

Lieber ein Ende mit Schrecken, als Schrecken ohne Ende. Das Sprichwort liest sich einfach. Und ist schwer im Alltag einer Führungskraft umsetzbar. Denn dazu gehört ja auch: Ich muss mir eingestehen, dass meine Hoffnungen sich nicht bestätigt haben. Ziele müssen revidiert und Planungen für deren Umsetzung neu aufgesetzt werden.

Vergessen wir nicht: Unsere Ziele nicht zu erreichen, das ist eher normal. Wer alle Ziele erreicht, hat die falschen Ziele, die uns unterfordern. Heute geht es darum, frühzeitig umzuschwenken, um die begrenzten Ressourcen im Unternehmen, in einem Bereich oder einer Abteilung optimal einzusetzen.

Und dieses Umschwenken ist während der digitalen Transformation häufiger und schneller notwendig. Derzeit zum Beispiel durch die KI-Sprachmodelle ChatGPT, Bard & Co.. Die neue Technologie kann laufende Projekte infrage stellen, zum Beispiel im Kundenservice oder auch im Recruiting. Dazu braucht es zunächst eins: den Mut zur Lücke, um etwas sein zu lassen.

## Agilität beginnt mit Aufhören

Lücken werden häufig als etwas Negatives betrachtet. Ganz gleich, ob im übertragenen oder buchstäblichen Sinn. Und der „Mut zur Lücke“ enthält sogar die Aufforderung, etwas bewusst auszulassen. Damit verbunden sind Risiken und vor allem – Chancen!

Führungskräfte möchten mehr Agilität erreichen, um sich schneller neue Herausforderungen aufzunehmen. Das klappt viel besser, wenn zuvor Platz für das Neue geschaffen wird. Nicht nur die Ressourcen sind in jeder Organisation begrenzt.

Vor allem ist die Aufmerksamkeit und Engagement der Mitarbeitenden nicht unendlich vermehr- oder teilbar.

Explizit Projekte oder Aufgaben zu beenden, das überrascht häufig und erleichtert meistens. Ausdrückliches Lob bekommen Führungskräfte dafür selten. Eher stille Zustimmung: „Ja, endlich“, denken sich viele insgeheim. Oder: „Da versteht jemand, was wir brauchen.“

## Eigene Hindernisse beseitigen

Sich mit etwas (scheinbar) Negativem zu beschäftigen, ist keine Selbstverständlichkeit. Das hängt damit zusammen, dass Vollkommenheit und Perfektion oft mit Vollständigkeit und Leistung verbunden werden. Dieses Ideal ist tief in uns verankert und treibt uns an. Lücken zu lassen, um etwas Neues füllen zu können, erfordert daher Mut.

Ihren Mut können Sie steigern. Dazu einige Tipps:

- ✓ **Eigenen Bedarf betrachten:** Sie selbst profitieren ja als Führungskraft genauso von einer selbst geschaffenen Lücke. Vorhaben anpacken, die bisher zu kurz kamen. Potentiale aktivieren, die künftig für Sie, Ihr Team und das Unternehmen wichtig sind. Es gibt bestimmt einiges, das Sie aus der Schublade ziehen möchten.
- ✓ **Selbstbild schaffen:** Stellen Sie sich vor, und das möglichst konkret, welche neuen Möglichkeiten sich durch eine geschaffene Lücke ergeben und wie sie diese nutzen möchten, wohin Sie der Weg führen kann. Vorfreude ist bekanntlich die schönste Freude
- ✓ **Mitstreiter aktivieren:** Verbündete nicht nur im Geiste, auch ganz aktiv einbinden in ihre Planungen. Bestimmt kommen weitere Idee und Inspirationen dazu, die Ihren Mut stärken. Belohnen Sie sich gemeinsam, wenn sich Ihr Mut zur Lücke ausgezahlt hat
- ✓ **Agile Instrumente nutzen:** Der Methodenkoffer bietet so einiges, um in einem Team, in einer Abteilung oder in einem ganzen Bereich gezielt Lücken zu bestimmen oder schlicht überflüssige Abläufe „ausmisten“.

**Neue Wege zu gehen, fällt nicht jedem und sofort leicht. Das ist normal. Genauso wie ein Coaching, um die Höhen und Tiefen auf dem Weg zu reflektieren. Mehr zum Coaching finden Sie [HIER](#).**