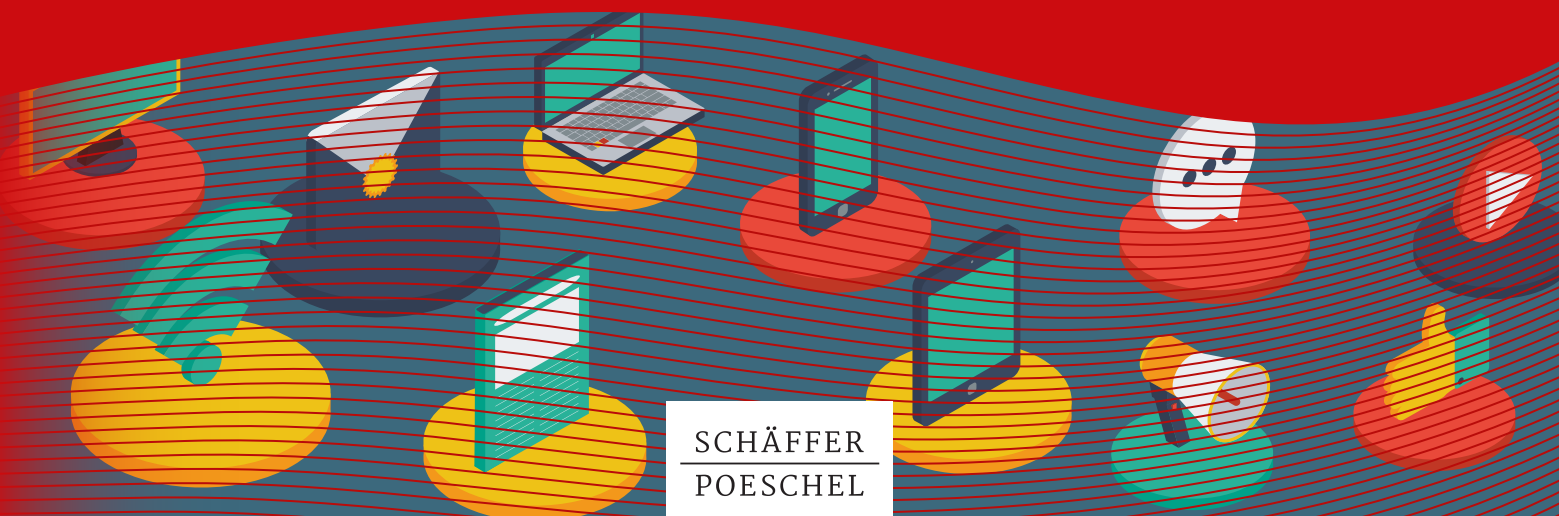


Valentin Nowotny

# Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte  
der Autorinnen und Autoren,  
indem sie keine ungenehmigten Kopie  
in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

SCHÄFFER  
POESCHEL



Valentin Nowotny

# Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

**Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis**

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print: ISBN 978-3-7910-4458-3

Bestell-Nr. 10322-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-4459-0

Bestell-Nr. 10322-0150

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Valentin Nowotny

Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Group

Bildnachweis (Cover): © VectorPot, shutterstock.com


# VORWORT

Warum Führen auf Distanz bzw. Remote Leadership, wie das Thema inzwischen international heißt? Mir persönlich liegt das Thema am Herzen, weil ich immer wieder festgestellt habe, dass das klassische Denken – wir müssen uns sehen, Face-to-Face ist ein Muss – immer weniger mit der Unternehmensrealität gemein haben. In 90 Prozent aller Projektteams international ausgerichteter Unternehmen gibt es Mitarbeitende, die nicht immer vor Ort und dennoch Teil der Teams sind.

Wie die Praxis zeigt, gibt es immer mehr Möglichkeiten, auf Distanz zu kommunizieren, Telefon und E-Mail sind die Klassiker, mit der Welt der Videokonferenzen sowie mit Chat & Co., was die Vielfalt der inzwischen verfügbaren Kollaborationstools mit einschließt, hat sich eine Tür geöffnet hin zu vielfältigen neuen Spielweisen im Tableau digitaler Kommunikationsoptionen. Anknüpfend an die Erfahrungen aus den vielen Seminaren und Coachings zu diesem Thema kann ich sagen: Jede Führungssituation und jedes Team sind anders, und gerade in der komplexen Welt von heute gilt es, schnell auf die sich ändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Wie lässt sich die Persönlichkeit der Teammitglieder auch aus der Distanz mithilfe von Persönlichkeitsmodellen richtig lesen und einschätzen? Wie hilft eine gewandte Rhetorik und wann sogar Schlagfertigkeit, um die Wahrnehmung der Teammitglieder in einem virtuellen Meeting bewusst zu prägen oder an entscheidender Stelle für die weichen Signale, die über Medien tendenziell schwerer wahrzunehmen bzw. zu erspüren sind offen zu bleiben, als wenn man sich gegenüber säße? Wie können sozialpsychologisch fundierte Methoden des Überzeugens helfen, den eigenen Argumenten mehr Gewicht zu verleihen bzw. überhaupt zu Einzelnen durchzudringen? Welche praktischen Optionen stehen Ihnen in der medial überbrückten Kommunikation von heute zur Verfügung?

Diese und weitere spannende Fragen werde ich in diesem Buch beantworten. Aber es geht nicht nur um die Beantwortung von Fragen oder reinen Wissenstransfer. Vielmehr soll Ihnen das Buch helfen, die zentralen Erfolgsparameter in einem Führungssetting auch aus der Distanz zum Erfolg zu bringen und gezielt auch Details hierbei zu optimieren. Digital-agil zu führen, ist eine Fähigkeit mit einem Set aus



speziellen Fertigkeiten, die in Zukunft immer wichtiger wird. Ohne Zweifel werden schon heute sehr viele Führungsausgaben medial umgesetzt und die Tendenz ist eindeutig steigend! Allerdings: Niemand wird als Online-Leadership-Meister geboren (auch die sogenannten Digital Natives nicht!) und auch im Bereich des digital-agilen Führers gilt: Eigene Erfahrungen und deren systematische Auswertung sind wichtiger als Theoriewissen.

Grundlage dieser Toolbox sind aktuelle Erkenntnisse zur Führungspsychologie sowie die medien- und betriebswirtschaftliche Forschung, die implizit in die Texte Eingang gefunden haben. Ich habe jedoch darauf verzichtet, diese – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im Detail konkret aufzuführen. Das ist dem Primat der Lesbarkeit und praktischen Handhabung geschuldet, die beim Format einer Toolbox im Vordergrund steht und sich v.a. an den bzw. die Führungspraktiker wendet, die sich zumeist nicht zu viel »Theorie-Overload« wünschen. Die hier in der Toolbox beschriebenen Theorieansätze und Modelle sind komplex ge- und fordern dem Lesenden schon einiges ab.

Im Fokus steht die Optimierung von ganz konkreten Führungssituationen eines Digital Leaders. Wenn Sie mit dieser Toolbox arbeiten, werden Sie in jedem Kapitel konkrete Um-

setzungsideen für Ihre jeweilige Führungsherausforderung finden. Am Ende jedes Kapitels finden Sie zudem das »360-Grad-Leadership-Radar«, eine praktische Reflexionswolke sowie jeweils zehn Erfolgsfaktoren, an denen Sie sich orientieren können. All dies zielt darauf ab, dass Sie für jedes von Ihnen gewählte Kommunikationsmedium die richtigen Stellschrauben finden, um das Ergebnis zu optimieren.

Diese Toolbox fokussiert auf die vielfältigen Möglichkeiten der neuen Onlinemedien wie etwa Videokonferenzen, E-Mail, SMS, Chat und auch elektronische Kollaborationstools. Gute Tipps erhalten Sie zudem vom »Führungsfuchs«, der sich auf die eine oder andere Seite eingeschlichen hat und Ihnen aufzeigt, welche zusätzlichen Bewegungsspielräume Sie nutzen können, wenn Sie alle Medien und Kommunikationsoptionen konsequent und kreativ einsetzen.


Anders ausgedrückt: Sie werden in jedem Kapitel neu erfahren, welche Formen einer »crossmedialen Prozessgestaltungskompetenz« erforderlich sind. Auch wenn es in diesem Buch eine klare Kapitelstruktur gibt, so können Sie doch oftmals Konzepte, die in einem Mediumfeld Erwähnung finden, sehr gut auch in anderen Kontexten einsetzen. Das Thema »Stimme« ist z. B. nicht nur für das Telefon wichtig, sondern kann natürlich auch für Videokonferenzen



zen genutzt werden. Das planvolle Vorgehen hat beim Thema Führung eine besondere Bedeutung. Deshalb habe ich das erste Kapitel auch »Startreflexion« genannt, da digital-agiles Führen eine bewusste Reflexion des aktuellen Ausgangspunktes voraussetzt. Klären Sie für sich ab, wo Sie mit Ihren Teams stehen, bevor Sie festlegen, wohin die Reise geht! Für die handwerkliche Planung und Ausführung der kommunikativen Aufgaben gibt es je nach den zur Verfügung stehenden medialen Gegebenheiten andere Gestaltungsoptionen. Aber vergessen Sie nicht: Als »Leader« haben Sie natürlich auch Einflussmöglichkeiten, um die »Gegebenheiten« im positiven Sinne zu verändern. Die Reflexion zu Beginn und die systematische Auswertung der konkreten Erfahrungen am Ende bilden eine zentrale Achse des digital-agilen Führungsmotors.

Fünf zentrale Thesen haben mich bei diesem Buch geleitet:

1. Digitale Führung wird sich mehr und mehr daran messen, was sie tut, um mit Komplexität erfolgreich umzugehen. Dabei ist eine agile Haltung grundsätzlich genauso wichtig wie das digitale Skill- und Methodenrepertoire. Die Komplexität wird dabei nicht reduziert, sondern vielmehr besser handhabbar gemacht.
2. Das Management von Kompliziertheit wird hingegen zunehmend über intelligente digitale Systeme in Verbindung mit neuen Formen der Selbstorganisation sowie über gemeinschaftlich geteiltes Wissen auf allen Ebenen sichergestellt. Ein zentrales Stichwort ist »Shared Consciousness« (Nowotny 2016), übersetzt etwa als kollektives oder geteiltes Bewusstsein.
3. Digitale Führung ist gerade im Kontext der langsam, aber sicher um sich greifenden Agilisierungswelle zu einem großen Teil Beziehungsarbeit, (Infra-)Struktur-, Visions- und Zukunftsarbeit sowie das empathische Erforschen dessen, was für besondere Qualität, außerordentliche Innovation sowie an Leistungsbereitschaft und Kreativität erforderlich ist.
4. Erfolgreiche digital-agile Führung mit den passend ausgewählten Medienkanälen ist nichts von der Stange. Vielmehr geht es darum, das Unwissen und die Unsicherheit auszuhalten, technische Gestaltungsspielräume kommunikations- und motivationsförderlich zu gestalten, direkt und effizient auch über Medien zu führen und/oder wirksame Leitplanken für die Selbstorganisation der Mitarbeitenden einzuziehen. Eine gut kommunizierte Vision und eine von allen verstandene Mission bilden das Fundament einer erfolgreichen digital-agilen Führungspraxis über die verschiedenen Medienkanäle.
5. Digital-agile Führung in einem zunehmend dynamischer werdenden Zeitalter ist geteilte Verantwortung



und kompetente gemeinsame Zukunftsgestaltung. Um gleichermaßen effektiv wie auch effizient zu führen, ist es erforderlich, diejenigen Führungsaufgaben, die künftig in Teilen von Teammitgliedern übernommen werden können, zu identifizieren und die Mitarbeitenden geschickt in die Verantwortungsübernahme einzubinden. Das setzt natürlich das passende digitale Toolset im guten Zusammenspiel mit einem passenden agilen Mindset voraus!

Eine Toolbox wie diese wird nicht am grünen Tisch geschrieben. In dieses Buch sind viele sehr praktische Erfahrungen eingeflossen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle

auch den unzähligen Teilnehmenden meiner Führungsseminare danken. Sie haben mir geholfen, immer besser auf den Punkt zu bringen, worauf es beim Führen auf Distanz wirklich ankommt. Sie haben mit ihren konkreten Fragen, ihren Ideen und ihrer Experimentierfreude dazu beigetragen, dass dieses Buch entstehen konnte.

Echte Führungsexpertise lebt vom agilen Hinterfragen der eigenen Erfahrungen. Versilbern Sie Ihre Erfolge und lassen Sie sich professionell unterstützen. Meine Kontaktdaten finden Sie im Autorenportrait am Ende des Buches!

Ihr Valentin Nowotny

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>5</b>	1.8	Spezielle Skills beim Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. ....	24
<b>TEIL 1:</b>		1.9	Fünf gute Gründe, dieses Buch zu lesen .....	25
<b>STARTREFLEXION: REMOTE LEADERSHIP</b>		1.10	Der Aufbau des Buchs .....	25
<b>IM 21. JAHRHUNDERT/DIE DIGITAL-AGILE</b>		1.11	Wie Sie neue Ideen und motivierende Dialoge gestalten .....	30
<b>FÜHRUNGSREFLEXION</b> .....	<b>15</b>	1.12	Das Flow-Konzept für Remote Teams nutzen ...	32
<b>1</b>		1.13	VUKA-Welt und Komplexitätskompetenzen .....	36
<b>    WAS MUSS EIN DISTANCE LEADER</b>		1.14	Kollegiale und agile Führungs- und Organisationsmodelle .....	41
<b>    HEUTE LEISTEN?</b> .....	<b>17</b>	1.15	Der transformationale Führungsansatz .....	44
1.1		1.16	Situatives Führen .....	45
Warum (Selbst-)Reflexion für Führung über Distanz extrem wichtig ist .....	17	1.17	Die geschickte Balance von Nähe und Distanz ..	50
1.2		1.18	Mit Online-Teambuilding-Aktivitäten das Spielfeld ausrichten .....	52
Wer darf eigentlich reisen? Nicht jeder hat diese Option! .....	18	1.19	Teufelszeug Teamentwicklung? Wie Teams auch virtuell organisch zusammenwachsen .....	53
1.3		1.20	Das D-I-S-G-Modell .....	54
Neue Trends in der Welt der digitalen Führung ..	19	1.21	Die Motivlagen: Arbeitertypen & ihre Lebensmotive .....	55
1.4		1.22	Das 3-O-Modell für das Führen auf Distanz .....	56
Der digitale Tsunami verändert auch die Welt der Führung .....	20			
1.5				
Das Führungskontinuum des 21. Jahrhunderts: Die Welt ist nicht nur schwarz-weiß! .....	21			
1.6				
Agile Vorgehensmodelle sind der Schlüssel für die Integration des Teams .....	22			
1.7				
Was können Sie aus diesem Buch mitnehmen? .	23			

1.23	Der digital-agile Medienmix .....	58	2.10	Methoden der Einflussnahme .....	96
1.24	Gute Vorbereitung als Königsweg im One-on-One .....	61	2.11	Wie Sie Ausflüchten und Ausreden am Telefon begegnen .....	99
1.25	Ein »Canvas« als visuell-agile Vorbereitungshilfe	64	2.12	Pausen helfen! .....	99
1.26	Das 360-Grad-Leadership-Radar .....	67	2.13	Die 3-K-Methode für schwierige Gespräche .....	101
			2.14	Das KOALA-Modell für gute 1:1-Mitarbeitergespräche .....	104
<b>TEIL 2:</b>			2.15	Per Fragetricher immer fokussierter werden ...	105
<b>TELEFON: STIMME, STRUKTUR, EMOTIONEN .....</b>	<b>71</b>		2.16	Die Fragetypen – mit richtigen Fragen fängt man gute Fische .....	107
<b>2</b>	<b>ERPROBTE TECHNIKEN FÜR ERFOLGREICHE TELEFONATE .....</b>	<b>73</b>	2.17	Führungsinstrument »Stimme« .....	109
2.1	Die Besonderheiten des Mediums Telefon .....	74	2.18	Kommunikationsetikette am Telefon .....	112
2.2	Die mentale Vorbereitung auf ein Telefonat ....	76	2.19	Erfolgreiche Delegation am Telefon .....	112
2.3	Zielgerichteter Smalltalk und Vertrauensaufbau am Telefon .....	80	2.20	Ehrlichkeit siegt! .....	114
2.4	Empathie: Machen Sie Zuhören zu Ihrem Metier!	82	2.21	Klare Sprache – klare Gedanken .....	116
2.5	Selbstsicherheit am Telefon ausstrahlen .....	88	2.22	Professionelle Formulierungen: geschickt und kompakt .....	117
2.6	Flexibler führen mit dem Entscheidungsbaum ..	89	2.23	Fünf Tipps für ein gelungenes One-on-One am Telefon .....	119
2.7	Die besten Taktiken für überlegte Entscheidungen .....	92	2.24	Reflexionswolke für ein Telefonat .....	121
2.8	Schlagfertig im Mitarbeitergespräch .....	93	2.25	Das 360-Grad-Führungsradar für das Telefon ...	122
2.9	Zeit gewinnen und Telefonate professionell vertragen .....	95	2.26	Die zehn Erfolgsparameter für Telefonate .....	123

<b>TEIL 3:</b>		<b>TEIL 4:</b>	
<b>E-MAIL: FORMULIERUNG, INTERAKTIVITÄT,</b>		<b>VIDEO: BILD, TON, TECHNIK . . . . .</b>	
<b>MOTIVATION . . . . .</b>	<b>125</b>	<b>151</b>	
<b>3</b>	<b>GESTALTUNGSCHANCE</b>	<b>4</b>	<b>HERAUSFORDERUNG VIDEOKONFERENZ . . . . .</b>
	<b>E-MAIL-KOMMUNIKATION . . . . .</b>	<b>4.1</b>	<b>Authentische Kommunikation . . . . .</b>
<b>3.1</b>	<b>Die zehn E-Mail-Fettnäpfchen für Digital Leader</b>	<b>4.2</b>	<b>Affektive Signale: Körpersprache</b>
<b>3.2</b>	<b>Kommunikation, Koordinierung</b>		<b>neu interpretiert . . . . .</b>
	<b>und Kollaboration . . . . .</b>	<b>4.3</b>	<b>Persönliche Ausstrahlung</b>
	<b>130</b>		<b>in einer Videokonferenz . . . . .</b>
<b>3.3</b>	<b>Konzept der medialen Reichhaltigkeit . . . . .</b>	<b>4.4</b>	<b>Die passende Haltung bei Videokonferenzen . . .</b>
<b>3.4</b>	<b>Vertrauensformel und Kommunikationsmatrix .</b>	<b>4.5</b>	<b>Agendasetting – speziell für die</b>
<b>3.5</b>	<b>Eine Nasenlänge voraus – Fingerspitzengefühl</b>		<b>Videokonferenz . . . . .</b>
	<b>für das Timing . . . . .</b>	<b>4.6</b>	<b>Jedes Teammitglied ist anders –</b>
<b>3.6</b>	<b>Einen feinen Kommunikationsteppich weben . .</b>		<b>die Stufen der Intensität variieren . . . . .</b>
	<b>136</b>	<b>4.7</b>	<b>Persönliche Souveränität ausstrahlen . . . . .</b>
<b>3.7</b>	<b>Kommunikationsetikette bei E-Mails . . . . .</b>	<b>4.8</b>	<b>Die Navigation im Gespräch:</b>
<b>3.8</b>	<b>Wie Sie in Ihrer Argumentation überzeugen . . . .</b>		<b>Rhetorik adäquat einsetzen . . . . .</b>
<b>3.9</b>	<b>Mit ambitionierten Plänen agil zum Ziel . . . . .</b>	<b>4.9</b>	<b>Umgang mit schwierigen Charakteren</b>
<b>3.10</b>	<b>Dokumentation: Intelligente Ablage ist Trumpf!</b>		<b>in einer Videokonferenz . . . . .</b>
<b>3.11</b>	<b>Reflexionswolke für das Verfassen einer E-Mail .</b>	<b>4.10</b>	<b>Der Win-win-Ansatz bei schwierigen</b>
<b>3.12</b>	<b>Das 360-Grad-Leadership-Radar für E-Mails . . . .</b>		<b>Videokonferenzen . . . . .</b>
<b>3.13</b>	<b>Die zehn Erfolgsparameter für Führungskommunikation per E-Mail . . . . .</b>	<b>4.11</b>	<b>Regelmäßige Retrospektiven im Team</b>
	<b>147</b>		<b>als Psychohygiene . . . . .</b>
		<b>4.12</b>	<b>Kommunikationsetikette bei Videokonferenzen</b>
			<b>183</b>

4.13	Fallstrick Technik: Es geht schief, was schiefgehen kann! .....	184	5.2	Worauf es wirklich ankommt: Trust, To-dos, Timeframe .....	204
4.14	Sicherheit und Effizienz im virtuellen Mitarbeitergespräch .....	185	5.3	Gelungener Smalltalk – auch im Chat .....	205
4.15	Führen statt managen – auch in der virtuellen Welt! .....	187	5.4	Kommunikationschance Emoticon 😊 .....	207
4.16	Sieben Regeln fürs virtuelle Innovationsmanagement .....	188	5.5	Gegenfragen funktionieren auch geschrieben ..	208
4.17	Das Quick-Win-Prinzip für Distant Leader .....	189	5.6	Schlagfertig – geht auch im Onlinechat! .....	210
4.18	Zuversicht und emotionale Intelligenz .....	191	5.7	Kommunikationsetikette bei SMS, IRC & Co. ....	212
4.19	Rhetorische Techniken in Videokonferenzen nutzen .....	192	5.8	Drei-Zonen-Modell .....	213
4.20	Videokonferenzsysteme .....	194	5.9	Zehn Finger schreiben schneller! .....	215
4.21	Reflexionswolke für eine Videosession .....	195	5.10	Merkmale eines digital-agilen Führungschatters .....	216
4.22	Das 360-Grad-Leadership-Radar für Videokonferenzen .....	196	5.11	Emergente und synergetische Führungskonzepte .....	217
4.23	Die zehn Erfolgsparameter für Videosessions ...	197	5.12	Psychologische Gesetze – Beispiel Knappheit ...	218
	<b>TEIL 5:</b>		5.13	Die Timebox als agiles Prinzip .....	219
	<b>CHAT &amp; CO.: SCHNELLIGKEIT, IMPULS, GERADLINIGKEIT</b>	<b>199</b>	5.14	Wie die Teamführung agiler werden kann .....	220
			5.15	Nutzung von Kollaborationsplattformen .....	221
			5.16	Let's work together – Slack, Chatter & Co. ....	222
			5.17	Technik-Set-up und Dialogdesign .....	223
			5.18	Effektive Kommunikation zur Gewohnheit machen .....	224
<b>5</b>	<b>TEAMS PROFESSIONELL FÜHREN MIT CHAT &amp; CO. ....</b>	<b>201</b>	5.19	Reflexionswolke für eine Chatsession .....	226
5.1	Wie Joe Kaeser seine Optionen transparent macht .....	203	5.20	Das 360-Grad-Leadership-Radar für Chat & Co. ...	227
			5.21	Die zehn Erfolgsparameter für gute Teamchats ..	228

<b>TEIL 6:</b>	
<b>RICHTUNGSCHECK</b> .....	<b>229</b>
<b>6 WIE SIE IHREN LEADERSHIP-KOMPASS</b>	
<b>JEDEN TAG NEU AUSRICHTEN KÖNNEN</b> .....	<b>231</b>
6.1 Was möchten Sie in Zukunft verändern? .....	232
6.2 Schritt 1: »Ursachen finden« .....	234
6.3 Schritt 2: »Veränderungen denken« .....	235
6.4 Schritt 3: »Gewohnheiten anpassen« .....	236
6.5 Wie können Sie dies handwerklich umsetzen? ..	237
6.6 Veränderungen der Kommunikationsbalance ...	238
6.7 Die nächsten Runden planen .....	239
6.8 Checkliste zur Vorbereitung virtueller Gespräche oder Team-Talks .....	240
6.9 Ihre Erfolgsstellschrauben .....	241
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>245</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>250</b>
<b>ÜBER DEN AUTOR</b> .....	<b>254</b>





# TEIL 1

**STARTREFLEXION:**

**REMOTE LEADERSHIP IM 21. JAHRHUNDERT/**

**DIE DIGITAL-AGILE FÜHRUNGSREFLEXION**



# 1 WAS MUSS EIN DISTANCE LEADER HEUTE LEISTEN?

*Die digitale Welt ist der größte Möglichkeitsraum, den die Menschheit je geschaffen hat.*

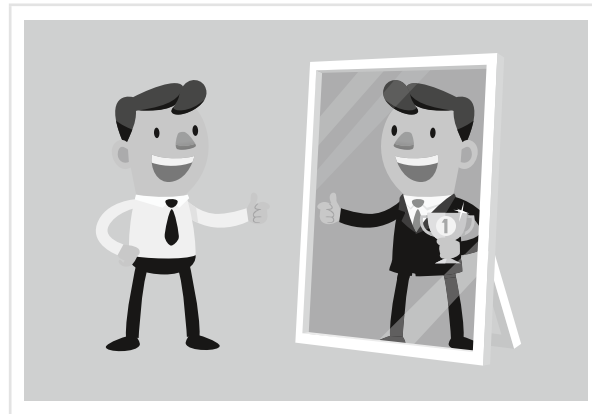
Bettina Volkens & Kai Anderson  
in ihrem Buch »Digital human« (2017)

Lösung von Problemen und schon immer wurden Absprachen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen getroffen.

All diese Führungsaufgaben bestehen auch weiterhin, nur dass das Thema »Medien« nun noch viel mehr Optionen bereithält. Zudem ist für viele auch der globale Maßstab hinzugekommen. Das Thema Leadership ist zu einem allgegenwärtigen Thema geworden: Führen von internatio-

## 1.1 Warum (Selbst-)Reflexion für Führung über Distanz extrem wichtig ist

Wie sagt man so schön im Englischen: »Your best teacher is your last mistake.« In Zukunft sind nicht die Klügsten oder die mit der besten Ausgangssituation erfolgreich, sondern diejenigen, die am schnellsten lernen. Ein hoher Grad an Flexibilität, geschickte Vernetzung und ein gekonnter Medieneinsatz sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die digitale, zielgerichtete und smarte Führungskommunikation der Zukunft. Intensive Mitarbeitergespräche und gut strukturierte Meetings waren in unserer arbeitsteilig ausgerichteten Organisationswelt schon seit jeher das Mittel für Kommunikation, Entscheidungsfindung sowie Klärung wichtiger Fragen der Zusammenarbeit. Sie dienen der



Start-  
reflexion

Telefon

E-Mail

Video

Chat

Richtungs-  
check

nal verstreuten Teams, das Führen von Service- und Entwicklungsteams auf der ganzen Welt und die Ausgestaltung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen, ebenfalls im globalen Maßstab, sind mittlerweile Alltag in vielen Unternehmen.

Die meisten Führungsratgeber, die ich kenne, gehen jedoch davon aus, dass sich zu diesem Zweck Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem konkreten Ort verabreden, sich in die Augen sehen und dabei die Hände schütteln, sich dann mehr oder minder schnell an einem Tisch niederlassen und in ein Gespräch einsteigen, zumeist mit dem Ziel, dieses an diesem Tag auch zur wechselseitigen Zufriedenheit abzuschließen. Business as usual, man kennt sich und man vertraut sich. Und wenn nicht, dann weiß man zumindest, an welchen Stellen noch die ein oder andere Hausaufgabe zu erledigen ist. Diese gute alte Führungswelt löst sich zunehmend auf. Menschen arbeiten in Remote Teams, die über mehrere Standorte hinweg zusammenarbeiten müssen, und es gibt hybride Projektteams, bei denen persönliche Anwesenheit und die Arbeit aus dem Homeoffice zwei sich ergänzende Elemente darstellen. Und es gibt mit den *Digital Natives* eine neu heranwachsende Generation, die gewohnt ist, mit einer immensen Medienvielfalt umzugehen.

Persönliche Gespräche werden natürlich auch in Zukunft dann aufgenommen, wenn durch diesen Austausch die Lebensfähigkeit oder Arbeitsweise eines Unternehmens oder einer Abteilung verbessert werden kann. Allerdings werden sie zunehmend zur Ausnahme, nicht zur Regel. Ich lerne meinen Mitarbeiter erst nach einigen Monaten persönlich kennen, Vertrautheit allerdings kann sich auch schon vorher einstellen: am Telefon, bei der schriftlichen E-Mail-Kommunikation, über Videostreams oder als Voice Message per WhatsApp.

## 1.2 Wer darf eigentlich reisen? Nicht jeder hat diese Option!

Typischerweise entscheidet der Rang im Unternehmen, wie leicht es Mitarbeitenden, auch Führungskräften, gemacht wird zu reisen. Viele Mitarbeitende reisen maximal zum Kunden oder zu ganz wenigen definierten Events wie zur Weihnachtsfeier oder zum Kick-off-Meeting. Und natürlich nur dann, wenn es das Budget hergibt. Insofern setzt jede standortübergreifende Aktivität oft einen konkreten Nutzen voraus und wird unter dem Gesichtspunkt der Kostenoptimierung zuweilen gestattet, vielfach jedoch auch nicht. Ganz besonders heikel sind vielfach Interkonti-

mentalflüge, gerade auch bei den größeren Unternehmen, die in aller Regel über klar gefasste Reiserichtlinien verfügen. Wer zum oberen Führungskreis gehört, ist Reisen zwar gewöhnt, auf Projekt- oder Teamleitungsebene ist dies jedoch alles andere als selbstverständlich. Das liegt zum einen daran, dass die Reisekosten sehr schnell vierstellig oder fünfstellig werden, zum anderen sind auch die aufwendigen Formalitäten für Visa z. B. nach den USA, nach Indien oder nach China nicht zu unterschätzen. Viele Unternehmen scheuen einen solchen Aufwand, wenn es denn nicht unbedingt sein muss.

Die Optimierung auf der Reisekostenseite kann zu einem kurzfristig erreichbaren Einsparungserfolg führen. Und nicht zuletzt aus Gründen der Ressourcenschonung wird versucht, immer öfter auch digitale Medien wie IP-Telefonie, E-Mail, Videokonferenzen und unternehmensspezifische Chatsysteme und Messenger-Plattformen einzusetzen. Es handelt sich also eher um das kleinere Übel, nicht etwa um einen neuen, positiv besetzten Gestaltungsraum. Leider!

Das ist auch der Grund, warum sowohl die konkrete Medienwahl als auch die spezifischen Kommunikationsinhalte nicht wirklich reflektiert werden. Die Mediennutzung er-

scheint ohnehin schon kompliziert genug. Und was man zu sagen hat, das muss jetzt eben in »Medienform« gebracht werden. Das gilt natürlich für alle Seiten: Mitarbeitende, Teams, Führungskräfte, das Management. Gerade bei anspruchsvollen Kommunikationsherausforderungen wie beim Thema »Führung« lohnt es sich, tatsächlich alle wichtigen digitalen Gestaltungsmöglichkeiten zu kennen und sehr gezielt und zum Teil auch sehr selektiv zu nutzen.

Ideen zur Reflexion Ihres Mediennutzungsverhaltens finden Sie im ganzen Buch: Der Führungsfuchs ist schlau und reflektiert auch gerne mit Ihnen!

### 1.3 Neue Trends in der Welt der digitalen Führung

Die Welt der Kommunikationsmedien entwickelt sich weiter. Apple, der bekannte Hersteller hochwertiger »Mobile & Desktop Devices« ist im Jahre 2018 mit einer Marktkapitalisierung von rund einer Billion US-Dollar zu einem der weltweit wertvollsten Unternehmen aufgestiegen. Auch die Gesellschaft, in der wir leben, die internationalen geschäftlichen Verbindungen der meisten Unternehmen und auch die Technologiesprünge ermöglichen Dinge, die noch vor



wenigen Jahrzehnten nur für Star-Treck-Fans denkbar erschienen.

Neben der technologischen Seite entwickelte sich jedoch auch unternehmensseitig ein Kosten- und ein Qualitätsdruck, der gerade in den letzten fünf bis zehn Jahren die verstärkte Notwendigkeit, global über Medien zu »kommunizieren«, erforderlich macht und es nahelegt, *Remote Teams* mit verantwortungsvollen Aufgaben vertraut zu machen. Damit wird erstmals in der Geschichte der Ökonomie eine kontinentübergreifende Wertschöpfungslogik realisiert, die auf das erfolgreiche Zusammenspiel virtueller Teams angewiesen ist.

Menschen arbeiten an den verschiedensten Orten und oft nicht mehr am eigenen Schreibtisch. Das Stichwort lautet *Work-Life-Blending*. Es wird in Zukunft keine Rolle mehr spielen, ob Mitarbeitende im Büro, im Zug, im (selbstfahrenden) Auto oder im Schwimmbad arbeiten. Die neu möglich gewordene Flexibilität für und durch die Mitarbeitenden hat ein großes Potenzial und es ist nicht unwahrscheinlich, dass aus maximalen Tagesarbeitszeiten in Zukunft maximale Wochen- oder Monatsarbeitszeiten werden. Zeitliches Mikromanagement ist wohl nicht mehr zeitgemäß, hingegen ist immer öfter *Crunch Time* angesagt. Was heißt das? Nun, eigentlich ganz einfach: bleiben bzw. arbeiten, bis das Projekt fertig ist. Verbreitet ist dies z. B. in der Gaming-Industrie (vgl. Scholz 2018).

## 1.4 Der digitale Tsunami verändert auch die Welt der Führung

Immer wieder wird das Bild der digitalen Tsunamis bemüht, so z. B. von einem Country Manager eines globalen Players im Automotive-Bereich. Hier hielt ich in Poznań (Polen) vor einiger Zeit einen Vortrag zum Thema »Agiles Management«. Der Tenor war: Ein Tsunami fegt über die unterschiedlichen Branchen hinweg und macht alles platt, was nicht digitali-

sierungswillig oder digitalisierungsfähig ist. So dominiert im Medienbereich z. B. Apple den Markt für bezahlte Inhalte, Amazon hat sich zur digitalen Vertriebsplattform entwickelt, Google und Facebook vereinnahmten die klassischen Branding-Budgets (Clasen 2013). Inzwischen ist daraus ein medialer Datenstrom entstanden. Im Jahr 2021 wird es rund 4,1 Milliarden Internetnutzer geben. Dabei wird sich das Datenvolumen mobiler Endgeräte weltweit von 7 Extrabyte pro Monat im Jahr 2016 auf 49 Extrabyte im Jahr 2021 in nur fünf Jahren vermutlich versiebenfacht haben (Quelle: <https://de.statista.com/themen/42/internet>). Der digitale Tsunami wird also von einem globalen Datenstrom im Wirbelsturmformat eingefasst, der alles bisher Dagewesene sprengt.

Was heißt das konkret für die Führungspraxis? Die meisten Mitarbeiter- und Teamgespräche finden inzwischen in sehr vielen Unternehmen nicht mehr Face-to-Face statt, sondern werden per Telefon, E-Mail, Videokonferenz oder per Chat & Co. durchgeführt. Beliebt ist das bei den meisten Führungskräften nicht unbedingt. So wird stets über die angebliche Bürde des »Remote Teams« geklagt. Das ist sehr schade, denn eigentlich erschließt sich mit dem digital-agilen Führen eine globale Perspektive. Wo können Sie sonst Dinge neu kreieren, die bislang nicht machbar erschienen? Es ist

oftmals Neuland für die Führungskraft, aber auch für viele Mitarbeitende, die ihre traditionelle Büropräsenz gegen einen Heimarbeitsplatz eingetauscht haben. Und vielleicht war es ja sogar so, dass auch die Personalabteilung neue Wege gegangen ist und erst einmal wenig direkter Kontakt vorhanden war. Machen Sie sich fit für die neue Welt der digital-agilen Führung, egal ob Sie nun im Bereich Automotive, Pharma oder Banking beschäftigt sind!

## 1.5 Das Führungskontinuum des 21. Jahrhunderts: Die Welt ist nicht nur schwarz-weiß!

Neben der klassischen Büropräsenz und dem Remote-Mitarbeiter gibt es jedoch noch eine ganze Reihe weiterer Abstufungen, die wir uns an dieser Stelle einmal genauer anschauen wollen:

Neben dem »Homeoffice«, also dem »Arbeiten im Pyjama«, gibt es auch »digitale Nomaden«, jene, die »dort arbeiten, wo andere Urlaub machen« und das Modell »Workation«, bei dem die ganze Firma kurzzeitig »remote« arbeitet, z. B. auf einer großzügigen Finca oder am Strand, und wenn das Tagesziel erreicht ist, wir der Tag zum Urlaubstag.

Frauen und Männer nutzen flexible Arbeits(zeit)modelle laut einer aktuellen Studie unterschiedlich – mehr Freizeit haben sie dadurch aber nicht. Während Väter im Schnitt zwei zusätzliche Stunden arbeiten und nicht mehr Zeit für die Kinder haben, gewinnen Frauen drei Stunden, die sie für Kinderbetreuung nutzen, wobei sie nur eine Überstunde pro Woche leisten (Haak 2019). Allerdings herrschen Mischsituationen vor: Die Varianten »100 Prozent Präsenz« und »100 Prozent Remote« werden durch verschiedene »Hybridvarianten« ergänzt. Denn die meisten Firmen, die Telearbeit eingeführt haben, streben an, dass sich die Teammitglieder wie bisher drei Tagen vor Ort im Büro treffen.

Der Trend geht also hin zu einer stärkeren Variabilität der »Remote-Varianten«. Ähnlich wie beim Benziner und E-Auto. Während der Benziner über eine längere Distanz gut funktioniert, ist das E-Auto in Sachen Emissionen ganz vorne. Aber auch hier werden inzwischen Varianten in unterschiedlichen Hybridversionen zusammengebracht! Es gibt auch einen Trend zurück, und zwar was die Chefs betrifft. Ist es heute noch oft so, dass das Team in einem Raum sitzt und der Chef sich zumindest physikalisch getrennt im Nebenraum befindet, geht der Trend dahin, dass die Chefs wieder zurück ins Team kommen, z. B. bei der

neuen Firmenzentrale des Versandhandelsunternehmens OTTO in Hamburg.

Fazit: Führen aus der Distanz bietet eine Vielzahl von ganz unterschiedlichen Konfigurationsmöglichkeiten, ähnlich kompliziert wie ein Internetknotenpunkt. Und daraus lässt sich direkt ableiten: Keine Führungsaufgabe gleicht der anderen! Die Qualität der Arbeit und die Innovationskraft sollten nicht leiden, wenn Sie das kleine 1x1 des Führens auf Distanz beherrzigen und die Chancen nutzen, die im agilen Führungsmotor liegen! Näheres zur »Motorsteuerung« erfahren Sie in den weiteren Kapiteln dieses Buchs.

## 1.6 Agile Vorgehensmodelle sind der Schlüssel für die Integration des Teams

Der nächste große Trend im Management besteht darin, sich mit Blick auf agile Vorgehensmodelle von allzu starren Planungs- und Vorgehensstrukturen zu lösen. Agiles Projektmanagement, agile Softwareentwicklung, agiles Marketing, agiler Einkauf sind hier die Stichworte. Aus dem alten »Wasserfall«-Planungsmodell wird ein neues iteratives Vorgehen, wo nicht versucht wird, alles auf eine Karte zu



setzen. Stattdessen wird Stück für Stück umgesetzt (vgl. Nowotny 2016). Der Distant Leader siegt nach Punkten, in jeder Runde wird erneut eingelocht wie beim Golf, und jeder Schlag kann danebengehen, wie jedes Telefonat, jede Telefonkonferenz oder jeder Tweet im Unternehmensnetzwerk, dennoch gilt es am Ende einzulochen. Erfahrene Golfer wissen, dass auch häufiges Üben niemals vollständig vor Fehlschlägen schützt. Und ist der Ball erst einmal im »Rough« gelandet, gilt es, Schadensbegrenzung zu üben. Auch das ist Gegenstand des Buchs: Was tun Sie, wenn einmal etwas daneben oder gar ins Auge geht?

Auch in der Welt der Führung gibt es hier eine Entsprechung: Es wird zunehmend weniger »an einem Stück« und mit großen »Jahresmitarbeitergesprächsformaten« geführt. Vielmehr setzen sich mehr und mehr hybride Gesprächsformen mit Vorabklärungen per Mail oder Videokonferenzen mit Nachbearbeitung z. B. in einer Audiokonferenz oder mittels elektronischer unternehmenseigener Chatsysteme durch, wie beispielsweise die Anwendung »Chatter«, mit der alle an das Salesforce-System angeschlossenen Mitarbeitenden eines Unternehmens direkt miteinander in Realtime kommunizieren können. Ein weiteres Beispiel für ein sehr umfassendes Kollaborationstool ist »Slack«. Auf beide werden wir noch näher eingehen (siehe Abschnitt 5.16).

## 1.7 Was können Sie aus diesem Buch mitnehmen?

Bauen Sie mit diesem Buch zum einen die Säulen Ihres digital-agilen Führungserfolgs, zum Beispiel:

- **gezielter Beziehungsaufbau:** Mitarbeitertypen aus der Distanz in ihren Bedürfnissen richtig einschätzen,
- **Schlagfertigkeit im Meeting:** die acht entscheidenden Prinzipien für mehr Spaß und Spontaneität im virtuellen Meeting,
- **Beherrschung von Timing und Technik:** Onlinekonferenzsysteme und die entscheidenden Kniffe für erfolgreiche elektronische Kommunikation.

Lernen Sie zum anderen eine ganze Reihe Ideen und Empfehlungen kennen, die Fragen wie diese beantworten:

- Was sind die für meine Aufgaben und Ziele passenden **Kommunikationsmedien**?
- Welche agilen Methoden kann ich bei **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung** nutzen?
- Wie kann ich mit digital-agilen Kommunikationsformen **neue Motivationseffekte** erreichen?

## 1.8 Spezielle Skills beim Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Noch vor einiger Zeit hätten vielleicht die meisten von Ihnen gesagt: »Ob online oder offline, was ist da schon anders in der Führung?« Nun, das kann ich gut verstehen. Allerdings zeigen neuere Studien – und auch die Erfahrung derer, die tagtäglich ihren Job mit Onlinetools verrichten –, dass dies nicht so ist. Die digitale Revolution erscheint vielleicht schleichend, aber sie ist nichtsdestoweniger gerade in dieser Welt inzwischen sehr präsent. Dieses Buch schlägt die Brücke von klassischen Führungsansätzen hin zu den modernen Medien und hilft Ihnen, sich Stück für Stück, Medium für Medium professionell zu verhalten und digital-agil Ihre Kommunikationsziele über die geeigneten Medien zu erreichen.

Wir greifen die neuen Trends in der Welt der Führungskommunikation auf und zeigen, wie Sie mit Telefon-, E-Mail, Video- und Onlinesessions gekonnt das Spielfeld bestimmen, die richtige Kommunikationsstrategie und die passenden Kommunikationswege auswählen und wie Sie z. B. die Persönlichkeit Ihrer Kollegen und Mitarbeitenden auch aus der Distanz mithilfe von Persönlichkeitsmodellen richtig lesen und einschätzen können. Denn eines ist klar: Die

Möglichkeiten, sich misszuverstehen, sind über digitale Medien ebenfalls sehr reichhaltig geworden. Das agile Missverständnis verbreitet sich mindestens genauso schnell wie die agilen Methoden selbst!

Ein Beispiel: Versuchen Sie bei einem angespannten Telefonat erst gar nicht, Ironie einzusetzen, es wird sich bitter rächen! Die Gegenseite ist aufgrund einer gewissen Emotionalität definitiv nicht in der Lage, die von Ihnen hier vielleicht intendierte humoristische Note zu entschlüsseln. Warum ist das so? Es gibt am Telefon keine Emoticons, aus spaßhaft gemeinter Ironie wird bitterer Ernst, Emoticons wie diese 😊 helfen Ihnen nicht bei der Entschlüsselung.

Trotzdem gibt es auch bei E-Mails Emotionen, und Emotionen sind ja bekanntlich »die Pressesprecher der Bedürfnisse«, wie es die Psychologin Claudia Eilles-Matthiessen einmal formulierte (Eilles-Matthiessen 2018, S. 73). Die engen Verwandten von Emotionen sind also Bedürfnisse, die in E-Mails zu entschlüsseln sind. Was steckt dahinter? Warum ist etwas von besonderer Wichtigkeit? Warum nimmt jemand in einer Mail Anstoß an einem Thema, das sich sonst auch ganz nüchtern betrachten ließe? Doch wann ist es Spaß, wann ernst gemeint? In einer E-Mail können Sie mit solchen Humorindikatoren natürlich Klarheit schaffen,