

FÜHRUNG

Kreatives Problemlösen im Management-Dschungel: So zähmen Sie das Routine-Ungeheuer

Seite 6

KARRIERE

**Young Leaders:
So gewinnen Sie Respekt
als junge Führungskraft**

Seite 3

ARBEITSRECHT

**Die Textform für den Nachweis von
Arbeitsbedingungen kommt – warum
die Schriftform dennoch sinnvoll ist**

Seite 9

GESUNDHEIT

**Digital Detox: 4 Strategien,
wie Sie und Ihr Team die
Informationsflut**

Seite 10

Zeit für kreative Zauberei

Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist an der Zeit, ein altbekanntes Dilemma anzusprechen: Die Kreativität in unseren Führungsrollen scheint oft hinter den vielen administrativen Pflichten und Routineaufgaben zu verschwinden. Doch gerade in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ist kreatives Problemlösen eine unverzichtbare Fähigkeit, um nicht nur zu überleben, sondern zu florieren.

In unserem Topthema „Kreatives Problemlösen im Management-Dschungel“ fordern wir Sie auf, über den Tellerrand hinauszuschauen und konventionelle Ansätze kritisch zu hinterfragen. Wir präsentieren Ihnen Methoden, die frischen Wind in Ihre Führungsaufgaben bringen, und zeigen, wie ein kreativer Ansatz alte Probleme in neue Möglichkeiten verwandeln kann.

Lassen Sie uns gemeinsam eine Umgebung schaffen, in der Innovation gedeiht. Es geht darum, den Mut zu finden, neue Wege zu gehen, und sich von der Masse abzuheben. Es ist höchste Zeit, die Kreativität in unserer täglichen Managementpraxis nicht nur willkommen zu heißen, sondern aktiv fördern.

Ihr



Guido Bonau



Guido Bonau

ist Diplom-Ingenieur und war langjährige Führungskraft. Als selbstständiger Coach hilft er Führungskräften, erfolgreicher zu werden.



Heiko Klages

ist Rechtsanwalt. Nach früherer Tätigkeit in einem Arbeitgeberverband liegt einer seiner Schwerpunkte im Arbeitsrecht.



Anne Sengpiel

ist Autorin für Führungswissen und Kommunikationsexpertin. Sie verleiht Menschen Ausdruck: Unternehmenskern ebenso wie unbekannten Persönlichkeiten.

Inhalt dieser Ausgabe

Karriere

Young Leaders: So gewinnen Sie Respekt als junge Führungskraft

3

Interview

„Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Werte zu leben. So können Sie wirklich in der Führung vorangehen.“

4–5

Topthema

Führung

Kreatives Problemlösen im Management-Dschungel: So zähmen Sie das Routine-Ungeheuer

6–7

Teamentwicklung

Gallup-Studie 2024: Mitarbeiterbindung auf neuem Tiefststand – überprüfen Sie Ihre Krisenkommunikation

8

Arbeitsrecht

Die Textform für den Nachweis von Arbeitsbedingungen kommt – warum die Schriftform dennoch sinnvoll ist

9

Coronainfektion begründet Arbeitsunfähigkeit – auch ohne Symptome und ohne Impfung

9

Gesundheit

Digital Detox: 4 Strategien, wie Sie und Ihr Team die Informationsflut beherrschen

10



Sie haben eine Frage an unsere Redaktion oder eine Anregung?

Dann schreiben Sie eine E-Mail an redaktion@fuehren-und-motivieren.de.

Young Leaders: So gewinnen Sie als junge Führungskraft Respekt

Sind Sie als junge Führungskraft verantwortlich für ein altersgemischtes Team, in dem Sie eindeutig der Youngster sind? Dann führt das oft zu großem Erwartungsdruck aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, des oder der eigenen Vorgesetzten sowie der Kollegenschaft. Sie können sicher sein, dass Sie als junge Führungskraft noch mehr unter Beobachtung stehen als ältere Vorgesetzte. Vor allem Ihr Führungsverhalten werden die Kolleginnen und Kollegen unter die Lupe nehmen – auch wenn Sie fachlich sehr kompetent sind.

Damit Sie sich als junge Führungskraft behaupten, brauchen Sie den Respekt aller drei verschiedenen Personengruppen: den Ihrer eigenen Vorgesetzten, den der Mitarbeitenden in Ihrem Team sowie den der Führungskollegen. Damit Sie sich möglichst schnell Respekt verschaffen und als Führungskraft akzeptiert werden, sollten Sie alle drei Gruppen von Ihrer Kompetenz zu führen überzeugen. Konzentrieren Sie sich auf die folgenden drei Schritte:



Schritt 1: Überzeugen Sie Ihre eigenen Vorgesetzten davon, dass Sie der neuen Aufgabe gewachsen sind

Machen Sie sich zwei Dinge klar: Erstens, Sie sind für den Führungsjob ausgewählt worden, das heißt, Ihr Chef oder Ihre Chefin trauen Ihnen die neuen Aufgaben zu. Und zweitens, er oder sie erwartet nicht, dass Sie auf Anhieb alles beherrschen. Geben Sie daher nicht zu schnell auf, wenn es schwierig wird. Bleiben Sie dran.

Das können Sie tun: Zeigen Sie Ihrem Chef oder Ihrer Chefin, dass Sie wissen, was Sie wollen und Ihre Ziele stringent verfolgen. Verhalten Sie sich selbstkritisch und zeigen Sie sich konfliktfähig. Machen Sie deutlich, dass Sie nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken.

Schritt 2: Halten Sie zu Ihren Mitarbeitenden eine ausgewogene Balance zwischen Nähe und Distanz

Gute Führung ist keine Frage des Alters. Den Respekt Ihres Teams gewinnen Sie über angemessene und motivierende Führung. Gehen Sie so vor:

- Führen Sie situations- und bedürfnisorientiert, also je nach Bedarf entweder kooperativ oder autoritär. Versuchen Sie nicht, sich lieb Kind zu machen oder sich

vor Ihrem Team als einer oder eine von ihnen zu positionieren. Sie sind der oder die Vorgesetzte. Dazu gehört auch die Wahrung einer gewissen kollegialen Distanz.

- Behandeln Sie jeden und jede im Team mit Respekt und Wertschätzung.
- Sehen Sie in Ihren Mitarbeitenden immer zuerst den Menschen und nicht einen Funktionsträger. Agieren und kommunizieren Sie auf Augenhöhe. Motivieren Sie Ihr Team z. B. durch Anerkennung, Belohnung oder finanzielle Anreize. Unterstützen und fördern Sie jeden und jede adäquat.
- Vertrauen Sie auf Ihre Fähigkeiten und treten Sie selbstbewusst und durchsetzungsstark auf. Vermeiden Sie Überheblichkeit oder Arroganz.
- Demonstrieren Sie Verlässlichkeit. Halten Sie Wort und führen Sie konsequent. Wenn jemand im Team die übernommenen Aufgaben nicht erledigt, sollten Sie Sanktionen folgen lassen.
- Motivieren Sie Ihr Team z. B. durch Anerkennung, Belohnung oder finanzielle Anreize. Unterstützen und fördern Sie jeden Einzelnen adäquat.

Schritt 3: Ziehen Sie Grenzen beim Führungskollegium
Unkollegialem Verhalten vonseiten Ihrer Führungskolleginnen und -kollegen sollten Sie einen Riegel vorschieben.

- Lassen Sie sich nicht provozieren oder vorführen, sondern positionieren Sie sich als ebenbürtige Führungskraft. Bitten Sie den unfair agierenden Kollegen umgehend zu einem vertraulichen Gespräch, das Sie freundlich und bestimmt in der Sache führen.
- Fragen Sie beispielsweise offen nach den Beweggründen: „Gibt es einen fachlichen Grund für Ihre Beschwerde?“, „Weshalb haben Sie sich nicht zuerst an mich gewendet, anstatt sofort meinen Vorgesetzten einzuschalten?“

FAZIT

Nicht Ihr Alter ist entscheidend, sondern die Frage, wie Sie Ihren Führungsanspruch als Young Executive umsetzen. Ein souveränes, angemessenes Auftreten ist Ihr Schlüssel, um als natürliche Autorität zu überzeugen, den Respekt der anderen zu gewinnen und so als junge Führungskraft erfolgreich durchzustarten.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

„Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Werte zu leben. So können Sie wirklich in der Führung vorangehen.“

Früher war es in Familienunternehmen oft der Inhaber, die Inhaberin oder der Gründer beziehungsweise die Gründerin, die bestimmte Werte vorgaben und -lebten. Wie funktioniert das heute in Unternehmen oder Konzernen mit veränderten Strukturen? Das wollte ich von Prof. Dr. Josef Wieland wissen, der an der Zeppe- lin Universität Institutional Economics, Organisational Governance, Integrity Management und Transcultural Leadership lehrt sowie Vorsitzender des Zentrums Wissenschaftsethik (ZfW) ist und u. a. die Weltbank und die Bundesregierung berät.



Prof. Dr. Josef Wieland berät Organisatio-
nen zum Thema Werte.

Erfolgreich Führen & Motivieren: Haben sich die Werte in der Führung im Vergleich zu früher verändert?

Wenn wir über Werte in der Führung sprechen, sollten wir zunächst unterscheiden zwischen Vorgesetzten und Führungskräften. Chef zu sein bedeutet noch nicht, dass man Leute führt. Führung heißt, dass man von den Geführten akzeptiert wird, dass die Führungskraft das Team davon überzeugt, dass sie ihr wirklich folgen. Eine Anweisung zu geben und zu erwarten, dass sie ausgeführt wird, ist gelegentlich sicherlich notwendig, zeugt aber nicht von einem hinreichenden Verständnis von Führung. Man kann in einem dezentralen, volatilen, dynamischen Geschäft, in dem die Mitarbeitenden ihre eigenständige Motivation und Wissen einbringen müssen, nicht erfolgreich mit Anweisungen führen. Man kann niemanden per Anweisung motivieren. Davon hängt aber der Geschäftserfolg ab: dass die Menschen alle ihre Ressourcen einbringen und sich im Unternehmen entfalten können. Das ist das Erste.

Das Zweite ist, zu akzeptieren und zu nutzen, dass es Führung auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation gibt. Wir wissen, dass es informale Führungsprozesse gibt. Und gerade jetzt – in einer Arbeitswelt, die bestimmt ist durch KI, Digitalisierung und agile Teams – ist die Führung verteilt auf verschiedene Personen und die jeweiligen Führungspositionen wechseln andauernd. So ist es für jedes Unternehmen, ob groß oder klein, essenziell wichtig, dass es Führungskräften gelingt, Führung auf allen Ebenen zu ermöglichen. Das Kunststück besteht darin, den Wechsel zwischen den Rollen – Führung und Geführte – zu gestalten und nicht zu glauben, man sei immer in der gleichen Rolle.

Zum Dritten ist es heute unbedingt notwendig zu erkennen, dass man nicht mehr in autonomen oder autarken Unternehmen führt, sondern, dass wir uns alle in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Netzwerken bewegen – in der Region, aber auch weltweit. Das bedeutet, dass man noch viel weniger Menschen, mit denen man

in einem Team oder Projekt zusammenarbeitet, Anweisungen geben kann. Es geht vielmehr darum, sich zu verständigen, in welche Richtung man gemeinsam will. Das ist der Grund dafür, dass heute Kultur- und Wertethemen so wichtig geworden sind.

F&M: Welche Werte bestimmen die Kultur in Unternehmen?

Es gibt einmal Werte des Unternehmens. Das kann ein Code of Ethics sein. Darin enthalten sind Werte, die von allen Mitarbeitenden im Unternehmen erwartet werden. Wer diese Werte nicht teilt, kann auch nicht in der Firma arbeiten. Darüber hinaus hat jedes mittlere oder größere Unternehmen explizit oder implizit eine Führungsphilosophie, die an Werten orientiert ist, zum Beispiel: „Wir fördern. Wir sind freundlich. Wir sind partizipativ.“ Und entsprechend werden danach auch neue Mitarbeitende und zukünftige Führungspersonen ausgewählt. Denn, was nützt mir ein toller Fachexperte, der aber nicht mit Menschen umgehen und sich nicht in ein Team integrieren kann.

Schließlich geht es bei Werten in der Führung auch immer um die Person, die in dem Kontext und der Relation zu anderen auftritt. Nach meinem Dafürhalten sollten Menschen, die andere führen, drei sehr wichtige Eigenschaften mitbringen:

Erstens: Sie müssen eine professionelle Kompetenz besitzen. Sie sollten über das Geschäft, die eigenen Aufgaben sowie die des Teams Bescheid wissen.

Zweitens: Sie müssen einen Überblick über das große Ganze haben. Sie sollten Zusammenhänge erkennen: Welche Strategie haben wir, was und wen brauchen wir für die Umsetzung, was sind die augenblicklich entscheidenden Herausforderungen?

Drittens: Diese Personen sollten auf einer persönlichen Ebene von sich selbst mehr erwarten als von den Mitarbeitenden. Und zwar nicht auf der fachlichen Ebene, sondern in Bezug auf Loyalität zum Unternehmen oder Motivation. Denn ein Vorbild zu sein, rührt nicht daher,

dass eine Person den richtigen Charakter hat, sondern dass jemand vorangeht und sich selbst alles abverlangt. Dann werden auch Mitarbeitende bereit sein, alles zu geben. Das ist eine Parallele zum früheren Familienunternehmer, der sich auch immer vollkommen für seine Firma eingesetzt hat.

F&M: Und das sind nach wie vor die wichtigen Werte?

Wir hatten eine Zeit des Shareholder Value. Davon spricht heute keiner mehr so laut, stattdessen reden wir heute von Stakeholder Value und Purpose. Das bedeutet: „Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Wir sind integer. Wir halten Sozialstandards ein. Wir erfüllen die ESG-Kriterien der EU-Taxonomie. Wir stellen faire Produkte her.“

Auf der Ebene der Führenden geht es genau darum, wie man beispielsweise in einem schwierigen Markt diese Werte leben kann. Wie Menschenrechte und die sozialen Standards der Arbeitsbedingungen eingehalten werden können. Auch dafür hat die Firma in der Regel Verhaltensvorschriften. Und jetzt kommt die Führung ins Spiel. Diese Compliance-Programme funktionieren nur, wenn die Integrität der Führung und der Mitarbeitenden gegeben ist.

Aber grundlegend bleiben die Werte des Unternehmens als Organisation, die sich in vier Klassen einteilen lassen. Da sind zunächst die Performance-Werte, wie zum Beispiel: „Wir sind innovativ. Wir sind Marktführer. Wir haben die höchste Rendite.“

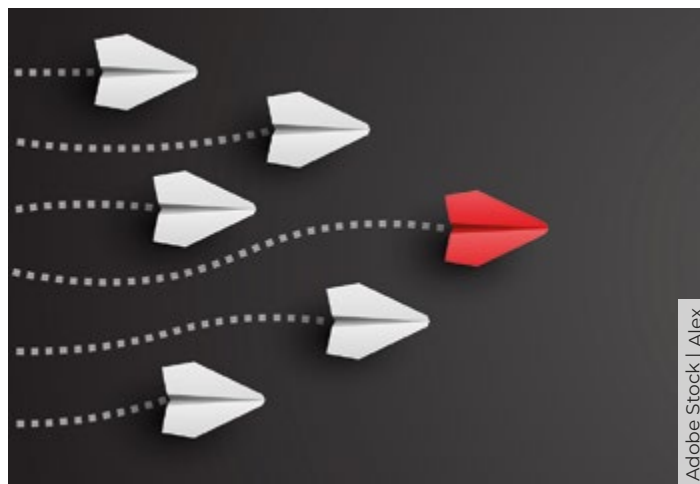
Mit den Kommunikationswerten beschreibt ein Unternehmen die Kommunikationskultur, beispielsweise: „Wir kommunizieren offen. Wir informieren umfassend. Wir suchen den Dialog.“

Bei den Kooperationswerten geht es um das Miteinander im Team und im Unternehmen sowie um den Umgang mit externen Partnern: „Wir arbeiten fair miteinander. Bei uns kommen Leute voran, die Teamplayer sind.“

Schließlich noch die moralischen Werte, die wir schon mehrfach erwähnt haben. Hier kristallisierten sich mehr oder weniger einige Kernwerte heraus wie Integrität, Loyalität, Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Fairness, Offenheit.

F&M: Und wie lassen sich diese Werte im Unternehmen leben?

Dass die Werte in der Organisation kommuniziert werden, bedeutet noch nicht, dass sie auch in die Praxis umgesetzt werden können. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die praktische Bedeutung der Werte situativ zu verstehen, zu interpretieren und mit Leben zu erfüllen. Nur Personen, die dazu in der Lage sind, können wirklich in der Führung vorangehen.



Ist es beispielsweise in jedem Kontext möglich, ehrlich die Wahrheit zu sagen? Hier existieren Grauzonen, die in ihrer konkreten Bedeutung entschieden werden müssen: Was bedeuten unsere Werte in dieser Situation genau? Alle Werte haben eine fuzzy Logik, das heißt, es ist im Prinzip klar, was sie meinen, aber aus ihnen folgen nicht immer eindeutige Handlungsanweisungen.

F&M: Nehmen wir das Beispiel Bestechung. Wenn eine Firma investieren möchte, aber die Baugenehmigung nur gegen ein Bestechungsgeld bekommt, wie kann die Führungskraft sich dann an Werten orientieren?

Das erfordert eine große Portion Mut und ist gleichzeitig absolut notwendig. Denn handeln Führungskräfte nicht, werden Mitarbeitende die Werte in ihrem eigenen Sinne interpretieren.

Nehmen wir Ihr Beispiel der Bestechung. Wenn eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter mit dieser Frage konfrontiert wird, kann die Führungskraft das Thema zum Mitarbeitenden schieben: „Sieh zu, dass du das hinbekommst. Lösen Sie das, wir brauchen den Standort.“ Sie kann aber auch mit dem Mitarbeitenden reden und fragen: „Bevor wir auf den Auftrag verzichten, gibt es integrale und legale Möglichkeiten, im Wettbewerb zu bleiben?“ Das nennt man Speak-up-Kultur. Die Führungskraft ist für Fragen dieser Art direkt erreichbar und engagiert sich für eine Lösung. Gibt es dafür etablierte nichthierarchische Kommunikationskanäle. Denn derjenige führt seine Organisation, der seinen Mitarbeitenden dabei hilft, mit diesen Alltagsschwierigkeiten umzugehen.

F&M: Werte zu leben ist also harte Arbeit?

Ja. Man muss vor allem zunächst die Situation verstehen, mit der man sich beschäftigen muss. Und es gibt nicht immer leichte Lösungen. Gerade in wirtschaftlich und politisch herausfordernden Zeiten ist es extrem wichtig, als Führungsperson, auf welcher Ebene auch immer, Stabilität und Verlässlichkeit zu demonstrieren.

Das Interview führte Anne Sengpiel

Kreatives Problemlösen im Management-Dschungel: So zähmen Sie das Routine-Ungeheuer

Willkommen im Dschungel der Management-Herausforderungen, wo das Ungeheuer der Routine seine scharfen Krallen ausfährt und Ihre kreativen Gedanken in seinen dunklen Höhlen verschlingen möchte. Doch fürchten Sie sich nicht! Als Führungskraft der mittleren Ebene stehen Sie täglich im Dickicht aus Entscheidungen, Mitarbeiterführung und Innovationsdruck. Sie fragen sich, wie Sie in dieser wilden Landschaft nicht nur überleben, sondern auch gedeihen können? Der Schlüssel liegt im kreativen Problemlösen, einem verborgenen Pfad, der weniger ausgetreten ist, als Sie vielleicht denken.

Bevor wir unsere Macheten schwingen und uns durch das Dickicht der Kreativitätstechniken kämpfen, lassen Sie uns kurz innehalten. Es geht nicht darum, das Rad neu zu erfinden oder über Nacht zum Innovationsguru zu werden. Es geht darum, kleine Funken der Kreativität in Ihren Alltag zu integrieren, um so das Ungeheuer der Routine zu zähmen und frische Lösungen für alte Probleme zu finden. Sind Sie bereit, Ihre kreativen Muskeln spielen zu lassen? Dann folgen Sie mir in die Tiefen dieses Dschungels, um zu entdecken, wie Sie außerhalb der gewohnten Pfade denken und handeln können.

Testen Sie Brainstorming mit einem Twist

In der Welt des Managements ist Brainstorming so üblich wie der morgendliche Kaffee. Es gibt jedoch einen Twist, der das altbekannte Brainstorming in ein regelrechtes Feuerwerk der Ideen verwandeln kann. Vergessen Sie die üblichen Brainstorming-Sitzungen, bei denen jeder zu höflich ist, um wirklich innovativ zu sein, oder wo die Dominanten den Raum mit ihren Ideen überfluten. Es ist an der Zeit, das Brainstorming neu zu erfinden und wirklich out of the Box zu denken.



Reverse Brainstorming

Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre nächste Brainstorming-Sitzung in einer völlig anderen Umgebung abhalten

– nicht im tristen Konferenzraum, sondern vielleicht im Park, in einem Kunstmuseum oder sogar in einem Café. Der Wechsel der Umgebung kann die mentalen Fesseln lösen und neue Perspektiven eröffnen. Doch der eigentliche Clou liegt in der Methode: im „Reverse Brainstorming“. Anstatt nach direkten Lösungen für ein Problem zu suchen, fordern Sie Ihr Team auf, Wege zu finden, wie das Problem verschlimmert werden könnte. Klingt verrückt? Genau darum geht es! Diese Umkehrung des Denkprozesses zwingt das Gehirn, kreative Umwege zu nehmen, und kann zu überraschend effektiven Lösungen führen. Als Beispiel: Was müssten Sie und Ihr Team tun, um die Kunden auf jeden Fall zu vergraulen?

Rolestorming

Eine weitere Technik, die Sie in Ihren kreativen Werkzeugkasten aufnehmen sollten, ist das „Rolestorming“. Hierbei schlüpft jeder Teilnehmer in die Rolle einer Person, die mit dem eigenen Business nichts zu tun hat. Wie würde König Artus das Problem sehen? Was würde Steve Jobs dazu sagen? Oder, noch abgefahrener, die Rolle eines Antagonisten: Was wäre, wenn dieses Problem ein Filmbösewicht wäre – wie würde man dann damit umgehen? Diese Perspektivwechsel machen nicht nur unheimlich Spaß, sondern eröffnen auch völlig neue Lösungswege.

Durch das Einbringen dieser unkonventionellen Methoden in Ihre Brainstorming-Sitzungen werden Sie feststellen, dass die Kreativität in Ihrem Team nicht nur sprudelt, sondern regelrecht explodiert. Und plötzlich wird das Ungeheuer der Routine nicht mehr so bedrohlich erscheinen.

Beschränken Sie Ressourcen gezielt

Ironischerweise kann der Schlüssel zu bahnbrechender Kreativität in der Beschränkung liegen. Während Sie vielleicht denken, dass uneingeschränkte Ressourcen zu den innovativsten Lösungen führen, ist oft das Gegenteil der Fall. Einschränkungen zwingen uns dazu, kreativ zu denken und mit dem auszukommen, was wir haben. Dieser Abschnitt entführt Sie in die Kunst, durch Limitationen Innovation zu fördern, und zeigt Ihnen, wie Sie dies als Führungskraft im mittleren Management nutzen können.

Limitations-Workshop

Beginnen Sie mit einem sogenannten Limitations-Workshop. Das Ziel? Legen Sie Ihrem Team eine Herausforderung vor, aber mit einem Haken: Sie müssen Lösungen mit strengen Zeitvorgaben finden. Der Verzicht auf die zur Verfügung stehende Zeit, diese künstlich auferlegte Barriere, kann den kreativen Funken entzünden. Diese Simulation kann erstaunlich erfinderische Lösungswege hervorbringen, indem sie das Team zwingt, Prioritäten neu zu bewerten und unkonventionelle Wege zu beschreiten.

Zero-Based-Thinking

Eine weitere Methode ist die „Zero-Based-Thinking-Strategie“. Stellen Sie sich und Ihrem Team die Frage: Wenn wir all unsere Erfahrung hätten, aber von null anfangen könnten, wie würden wir dieses Problem angehen? Dieser Ansatz ermutigt dazu, bestehende Prozesse und Lösungen zu hinterfragen und ganz neu zu denken. Es ist eine Gelegenheit, alles auf den Prüfstand zu stellen und sich nicht von „So haben wir das immer gemacht“ einschränken zu lassen.

Scarcity Simulation

Schließlich sollten Sie die „Scarcity Simulation“ nicht unterschätzen. Simulieren Sie eine Situation extremer Knappheit – sei es an Technologie, Geld, Manpower oder anderen Ressourcen. Es ist, als würde man ein Gourmetgericht mit einer begrenzten Anzahl an Zutaten zubereiten müssen. Plötzlich wird jede Zutat wertvoll, und man muss über den Tellerrand hinausdenken, um etwas Köstliches zu kreieren.

Die Nutzung von Einschränkungen als Katalysator für Innovation mag paradox erscheinen, doch sie zwingt uns, über unsere gewohnten Denkmuster hinauszugehen und die Grenzen des Möglichen neu zu definieren. Als Führungskraft im mittleren Management haben Sie die einzigartige Möglichkeit, Ihr Team durch diese kreativen Herausforderungen zu führen und gemeinsam ungeahnte Lösungen zu entdecken.

Lassen Sie in Geschichten denken

Wenn man ständig in den Zahlen, Daten und Fakten des Unternehmensalltags gefangen ist, kann es eine Herausforderung sein, den kreativen Funken zu entzünden.

Doch es gibt einen mächtigen Verbündeten im Kampf gegen die Monotonie: die Kraft der Geschichten. Narrative Techniken im Management können eine erstaunliche Quelle für Innovation und kreatives Problemlösen sein. Dieser Abschnitt führt Sie in die Kunst des Denkens in Geschichten ein und zeigt, wie Sie dies nutzen können, um frische, kreative Lösungen zu finden.

Story-Diving

Starten Sie mit „Story-Diving“. Hierbei versetzen Sie sich und Ihr Team in eine vollkommen andere Welt oder Situation, indem Sie eine Geschichte erzählen oder erfinden. Wie würden die Charaktere Ihrer Geschichte das aktuelle Problem lösen? Vielleicht finden Sie sich in einer mittelalterlichen Burg wieder, die belagert wird – welche unkonventionellen Verteidigungsstrategien könnten Sie anwenden? Oder stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen sei ein Raumschiff auf einer Mission zum Mars – wie würden Sie mit einem plötzlichen Ressourcenmangel umgehen? Diese Methode befreit das Denken von den üblichen Rahmenbedingungen und eröffnet völlig neue Einsichten.

Future Backward Thinking

Ein weiterer Ansatz ist das „Future Backward Thinking“. Stellen Sie sich Ihr Unternehmen in der Zukunft vor – sagen wir in zehn Jahren. Was haben Sie erreicht? Und noch wichtiger: Wie haben Sie diese Erfolge erzielt? Arbeiten Sie dann rückwärts, um die Schritte zu identifizieren, die zu diesen Erfolgen geführt haben. Dieser Blick in die Zukunft kann helfen, den Pfad für kreative und innovative Lösungen im Hier und Jetzt zu ebnen.

Role-Play-Scenarios

Zuletzt können Sie „Role-Play-Scenarios“ nutzen. Hierbei übernehmen Sie und Ihr Team die Rollen verschiedener Personen aus dem Umfeld Ihres Unternehmens, zum Beispiel Stakeholder oder Kunden, um ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Diese Methode hilft nicht nur, Empathie zu entwickeln, sondern kann auch überraschende Lösungen hervorbringen, da sie den Teilnehmern erlaubt, sich von ihren üblichen Denkmustern zu lösen. Lassen Sie gern mal den Vertriebler die Rolle des Controllers übernehmen und verteidigen – Perspektivenwechsel garantiert!

Indem Sie narrative Techniken und das Denken in Geschichten in Ihren Führungsalltag integrieren, öffnen Sie die Tür zu einem Raum voller kreativer Möglichkeiten. Geschichten ermöglichen es uns, komplexe Probleme auf menschliche und zugängliche Weise zu betrachten und wir ebnen so den Weg für innovative Lösungen.

FAZIT

Kreatives Problemlösen im Management erfordert Mut, unkonventionelle Wege zu beschreiten. Nutzen Sie die Kraft der Umgebung, die Kreativität durch Einschränkungen und die Magie des Perspektivwechsels. Öffnen Sie Ihr Team für neue Denkweisen und entdecken Sie gemeinsam ungeahnte Lösungen. Werden Sie zum Tarzan des kreativen Dschungels!

Ein Beitrag von Guido Bonau

Gallup-Studie 2024: Mitarbeiterbindung auf neuem Tiefststand – überprüfen Sie Ihre Krisenkommunikation

Seit 2001 ermittelt das Beratungsunternehmen Gallup jährlich den Engagement-Index Deutschland. Nun liegen die jüngsten Ergebnisse vor. Demnach befinden sich mehr Arbeitnehmende denn je aktiv auf Jobsuche. Das liege unter anderem an Unternehmensführungen, die in Anbetracht wirtschaftlicher Herausforderungen zu wenig Zuversicht verbreiteten, so die Studie.

Im Rahmen der Studie hat Gallup in der Zeit vom 20.11. bis zum 22.12.2023 insgesamt 1.500 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende ab 18 Jahren telefonisch interviewt. Die am 14.3.2024 veröffentlichten Ergebnisse sind repräsentativ für die volljährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland.

Die wichtigsten Ergebnisse der Gallup-Studie

- Geringe emotionale Bindung: Nur 14 Prozent der Arbeitnehmenden erleben ein durch gute Führung geprägtes Arbeitsumfeld und fühlen sich deshalb emotional stark an ihr Unternehmen gebunden. Das ist der zweitniedrigste Wert seit 2011.
- Hohe Wechselbereitschaft: Nur 53 Prozent der Beschäftigten wollen in einem Jahr noch bei ihrem jetzigen Unternehmen sein. 2018 galt dies noch für 78 Prozent. Von den wenigen stark Gebundenen
 - ▶ planen hingegen 79 Prozent keinen Arbeitgeberwechsel und
 - ▶ 63 Prozent würden ihren Arbeitgeber oder ihre Arbeitgeberin Freunden oder Familienangehörigen empfehlen (gegenüber 4 Prozent bei Mitarbeitenden ohne emotionale Bindung).
- Wenig Vertrauen: Nur 40 Prozent der Arbeitnehmenden haben uneingeschränktes Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens. Nur 25 Prozent sind überzeugt, dass die eigene Geschäftsleitung in der Lage ist, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Seit 2019 hat das Vertrauen der Arbeitnehmenden in ihre Unternehmensführung damit um 16 Prozentpunkte abgenommen.

Trotz vielfältiger Krisen sehen Arbeitnehmende gute Chancen am Arbeitsmarkt

Die Zahlen zeigen, dass viele Arbeitnehmende sich ihrer starken Position am Arbeitsmarkt bewusst sind – trotz der teilweise angespannten wirtschaftlichen Lage. Daher ist es für Sie als Führungskraft fatal, vor lauter Kosten- und Krisenmanagement Ihre Teammitglieder aus den Augen zu verlieren. Denn so kann Ihr Team nicht mit Elan arbeiten, sondern das Vertrauen und die Bindung ans Unternehmen schwindet.

Wie Sie und Ihr Unternehmen von einer starken emotionalen Bindung der Mitarbeitenden profitieren*:

- 18 bis 43 Prozent geringere Fluktuation
- 81 Prozent weniger Fehlzeiten
- 41 Prozent weniger Qualitätsmängel
- 10 Prozent bessere Kundenbewertungen
- 14 Prozent höhere Produktivität

*Die Zahlen ergeben sich aus einer Gallup-Meta-Analyse vom Oktober 2020.

Gute Kommunikation ist Ihr Schlüssel zur Mitarbeiterbindung in schwierigen Zeiten	
So kommunizieren Sie richtig	So besser nicht
Informieren Sie Ihr Team direkt, konkret und regelmäßig.	Kommunikation vermeiden, dem Flurfunk überlassen oder andere vorschicken
Einigen Sie sich mit Ihren anderen Führungskräften auf einheitliche Sprachregelungen.	Widersprüchliche oder verwirrende Aussagen tätigen, auch durch uneinheitliche Wortwahl bzw. Tonalität
Verdeutlichen Sie Ihre Strategie. Machen Sie klar, dass Sie diese weiterentwickeln.	falsche Hoffnungen wecken, absolute Aussagen mit „nie“ oder „immer“
Vermitteln Sie Optimismus und Perspektiven, ohne zu übertreiben.	Worst-Case-Szenarien darstellen, mit Superlativen wie „Absturz“ die eigenen Nöte detailliert ausbreiten
Sammeln Sie Bedenken und Ängste und bieten Sie Lösungen an, z. B. Weiterbildung.	die Gefühle und Sorgen der Mitarbeiter ignorieren oder die Situation beschönigen
Schaffen Sie ein Gemeinschaftsgefühl („ich“, „wir“)	distanzierte Sprache, Schuldzuweisungen
Danken Sie Ihrem Team, wenn es die Herausforderungen meistert.	Flexibilität und besondere Leistungen einfach voraussetzen

FAZIT
Als Sandwich-Führungskraft liegt es nicht in Ihrer Macht alle Faktoren zu beeinflussen, die der Mitarbeiterbindung dienen. Aber innerhalb Ihres Teams können Sie viel für das Wohl Ihrer Mitarbeitenden tun.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Die Textform für den Nachweis der Arbeitsbedingungen kommt – warum die Schriftform dennoch sinnvoll ist

Arbeitsverträge können Sie grundsätzlich mündlich, schriftlich und sogar durch schlüssiges Handeln schließen. Die wesentlichen Arbeitsbedingungen müssen Sie Ihren Mitarbeitenden aber bislang in Schriftform mitteilen, also auf Papier mit Originalunterschrift. E-Mail oder Fax genügen nicht (§ 2 Nachweisgesetz (NachwG)). Die meisten Arbeitgebenden schließen den Arbeitsvertrag deshalb gleich schriftlich und ersparen sich damit den zusätzlichen Nachweis. Lesen Sie hier, warum Sie trotzdem bei den im Bürokratieentlastungsgesetz (BEG) IV geplanten Erleichterungen bleiben sollten.

Von der Schriftform über die elektronische Form zur Textform

Die Schriftform im Nachweisgesetz wird schon lange als zu bürokratisch kritisiert. Im Gespräch war deshalb zunächst ein Wechsel zur elektronischen Form mit qualifizierter Signatur. Nun hat sich die Ampelkoalition Ende März darauf verständigt, dass mit Inkrafttreten des BEG IV die Textform genügen solle, sofern das Dokument für die Gegenseite zugänglich, speicher- und ausdrückbar ist und Sie einen Übermittlungs- oder Empfangsnachweis erhalten. Nur wenn Mitarbeitende einen schriftlichen Nachweis verlangen, müssten Sie diesen zur Verfügung stellen. In der Regel bräuchten Sie Arbeitsverträge mit den wesentlichen Vertragsbedingungen also nur noch per E-Mail an neue Mitarbeitende zu schicken. Entsprechend würde eine E-Mail über Änderungen der Vertragsbedingungen an bereits vorhandene Beschäftigte genügen.

Vorsicht bei Befristungen und Altersgrenzen!

Die Befristung eines Arbeitsvertrags bedarf der Schriftform oder der elektronischen Form, die in der Praxis jedoch kaum gebräuchlich ist (§ 14 Abs. 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)). Daran wird sich nach derzeitigem Stand durch das BEG IV nichts ändern. Eine in Textform vereinbarte Befristung bleibt also unwirksam. Das gilt auch, wenn Ihre Arbeitsverträge eine Altersgrenze enthalten, wonach das Arbeitsverhältnis mit Erreichen des Regelrentenalters endet. Denn auch eine solche Altersgrenze ist eine Befristung (Bundesarbeitsgericht, 25.10.2017, 7 AZR 632/15).



Tipp: Schließen Sie Ihre Arbeitsverträge weiter schriftlich auf Papier mit Originalunterschrift. Über den weiteren Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens halten wir Sie wie immer auf dem Laufenden.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Coronainfektion begründet Arbeitsunfähigkeit – auch ohne Symptome und ohne Impfung

Während der Coronapandemie bestand in vielfacher Hinsicht Rechtsunsicherheit. So war unklar, ob Sie Entgeltfortzahlung leisten müssen, wenn ein Mitarbeiter wegen einer symptomlosen Coronainfektion eine Quarantäneanordnung erhält und nicht im Homeoffice arbeiten kann. Diese Frage hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit seinem Urteil vom 20.3.2024 (5 AZR 234/23) beantwortet.

Der Fall: Ungeimpft, keine Symptome

Ein ungeimpfter Produktionsmitarbeiter infizierte sich im Dezember 2021 mit dem Coronavirus und erhielt wegen Erkältungssymptomen eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung für fünf Tage. Um auf Nummer sicher zu gehen, ordnete das Gesundheitsamt jedoch eine Quarantäne für weitere zwölf Tage an.

Für die Zeit der Quarantäne ohne Arbeitsfähigkeitsbescheinigung verweigerte der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung, weil keine Arbeitsunfähigkeit, sondern die Quarantäne die Ursache für das Fernbleiben des Mitarbeiters sei. Außerdem habe dieser seine Infektion durch die fehlende Impfung selbst verschuldet.

Das Urteil: Arbeitgeber muss zahlen

Eine Coronainfektion gilt auch bei einem symptomlosen Verlauf als Arbeitsunfähigkeit, wenn eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter aufgrund einer Quarantäneanordnung daran gehindert ist, zu arbeiten. Eine unterbliebene Impfung ändert daran nichts. Denn die Person hätte sich auch mit Impfung infizieren können. Der Arbeitgeber durfte die Entgeltfortzahlung deshalb nicht verweigern.



Tipp: Falls Sie oder Ihr Unternehmen noch in vergleichbare Rechtsstreitigkeiten verwickelt sind, sollten Sie diese nun beenden und Entgeltfortzahlung leisten.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Digital Detox: 4 Strategien, wie Sie und Ihr Team die Informationsflut beherrschen

In einer Welt, in der die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zunehmend verschwimmen, ist die ständige Erreichbarkeit und Informationsüberflutung ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ermöglicht Ihnen die digitale Vernetzung eine flexible Arbeitsgestaltung und schnelle Kommunikation. Andererseits kann sie sowohl bei Ihnen als auch bei Ihrem Team zu digitaler Erschöpfung und einem erhöhten Burn-out-Risiko führen.

Für Sie Führungskraft der mittleren Managementebene, die sowohl für Ihre eigene Gesundheit als auch für das Wohlbefinden Ihres Teams verantwortlich sind, ist es essenziell, Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu entwickeln. Dieser Beitrag beleuchtet Strategien, mit denen Sie sowohl für sich selbst als auch für Ihr Team einen Weg durch das Dickicht der ständigen Erreichbarkeit und Informationsflut finden können.

Strategie #1: Setzen Sie sich auf digitale Diät

Auch wenn Sie den Tipp zur Reduktion des elektronischen Inputs schon von uns gehört haben, ist er doch entscheidend. Denn die ständige Flut an E-Mails, Nachrichten und Benachrichtigungen kann Sie irgendwann überwältigen. Der Schlüssel zur Bewältigung dieses Zustands liegt für Sie nicht in der Steigerung Ihrer Verarbeitungskapazität, sondern in der Reduzierung der einströmenden Informationen. Eine digitale Diät, bei der bewusst Zeiten ohne digitale Kommunikation eingeplant werden, kann Ihnen helfen, den mentalen Lärm zu verringern und Ihre Konzentration zu verbessern.



Tipp: Legen Sie für sich und Ihr Team – falls in Ihrer Funktion möglich – feste Zeiten fest, zu denen E-Mails und Nachrichten gecheckt werden, etwa nur zu Beginn, in der Mitte und kurz vor Ende des Arbeitstages. Dies hilft, den Tag zu strukturieren und die Produktivität zu steigern.

Strategie #2: Priorisieren und Delegieren für mehr Effizienz

Angesichts der Flut der auf Sie einprasselnden Nachrichten ist es entscheidend, Prioritäten zu setzen und Aufgaben effektiv zu delegieren. Und „delegieren“ bedeutet hier auch „rückdelegieren“ – also auch mal „Nein“ zu einer Anfrage zu sagen. Nicht jede E-Mail oder Anfrage verdient sofortige Aufmerksamkeit. Durch das Setzen klarer Prioritäten und das (Rück-)Übertragen von Verantwortlichkeiten kann das Team entlastet werden, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass schwierige Aufgaben die nötige Aufmerksamkeit erhalten.



Tipp: Nutzen Sie Tools und Methoden des Zeitmanagements wie die Eisenhower-Matrix oder die Pomodoro-Technik, um Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zu priorisieren und effektiv zu delegieren.

Strategie #3: Digitale Achtsamkeit durch bewusste Tool-Auswahl

Digitale Achtsamkeit geht über bloße Einschränkung hinaus. Es geht darum, einen bewussten und reflektierten Umgang mit digitalen Tools zu entwickeln. Indem wir unsere digitale Umgebung so gestalten, dass sie unsere Arbeit unterstützt, statt stört, können wir das Risiko digitaler Erschöpfung minimieren.



Tipp: Führen Sie regelmäßige „digitale Inventuren“ durch, bei denen Sie und Ihr Team die genutzten Tools und Plattformen hinsichtlich ihres Beitrags zur Produktivität und zum Wohlbefinden bewerten. Entfernen Sie oder ersetzen Sie Tools, die mehr Stress als Nutzen verursachen. Kommunizieren Sie diese Erkenntnisse auch nach oben, falls Sie hier selbst nicht Entscheiderin oder Entscheider sind.

Strategie #4: Mit wachsamer Teamkultur gemeinsam gegen die Flut der digitalen Infos

Sie haben sicher bemerkt, dass in den bisherigen Ausführungen auch immer das Team erwähnt wurde. Lassen Sie mich das noch einmal deutlich betonen: Der Schutz vor digitaler Erschöpfung ist nicht nur eine individuelle, sondern auch eine kollektive Herausforderung. Die Schaffung einer Teamkultur ist entscheidend. Ein offener Dialog über digitale Gewohnheiten und die gemeinsame Entwicklung von Richtlinien, die der Erschöpfung vorbeugen, unterstützen ein gesundes Gleichgewicht.



Tipp: Organisieren Sie regelmäßige Meetings oder Workshops, in denen Strategien im Umgang mit digitaler Erschöpfung besprochen und angepasst werden. Dies fördert nicht nur das Bewusstsein, sondern auch das Engagement und die Unterstützung innerhalb des Teams. Fragen Sie auch gezielt in Ihrer Personalabteilung nach, ob diese intern oder extern Weiterbildungen, Trainings oder Workshops zu diesem Thema anbieten. Möglicherweise könnte auch ein Mentoring oder Coaching sinnvoll sein.

FAZIT

Digitale Erschöpfung in den Griff zu bekommen, erfordert mehr als nur einzelne Maßnahmen. Es bedarf einer umfassenden Strategie, die individuelle Praktiken, Teamkultur und den bewussten Einsatz moderner Technologien umfasst.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Ihr Onlinebereich



Unter **www.erfolgreich-fuehren-motivieren.de** erreichen Sie Ihren Onlinebereich. Registrieren Sie sich einmalig mit Ihrer Kundennummer und legen Sie ein eigenes Passwort fest.

Anschließend haben Sie Zugriff auf sämtliche Downloads, die Sie in Ihrem Magazin **ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN** finden, und auf alle Ausgaben als PDF.



Alle mit diesem Symbol gekennzeichneten Elemente finden Sie zum Download in unserem Onlinebereich unter **www.erfolgreich-fuehren-motivieren.de**.

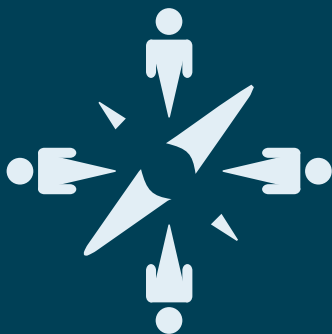


Sie haben eine Frage an unsere Redaktion oder eine Anregung? Dann schreiben Sie eine E-Mail an **redaktion@fuehren-und-motivieren.de**.

Ihr Kundendienst

Haben Sie Fragen zu Ihrem Abonnement oder Ihrer Rechnung?

Telefon: **02 28/ 9 55 01 60** ■ E-Mail: kundendienst@vnr.de

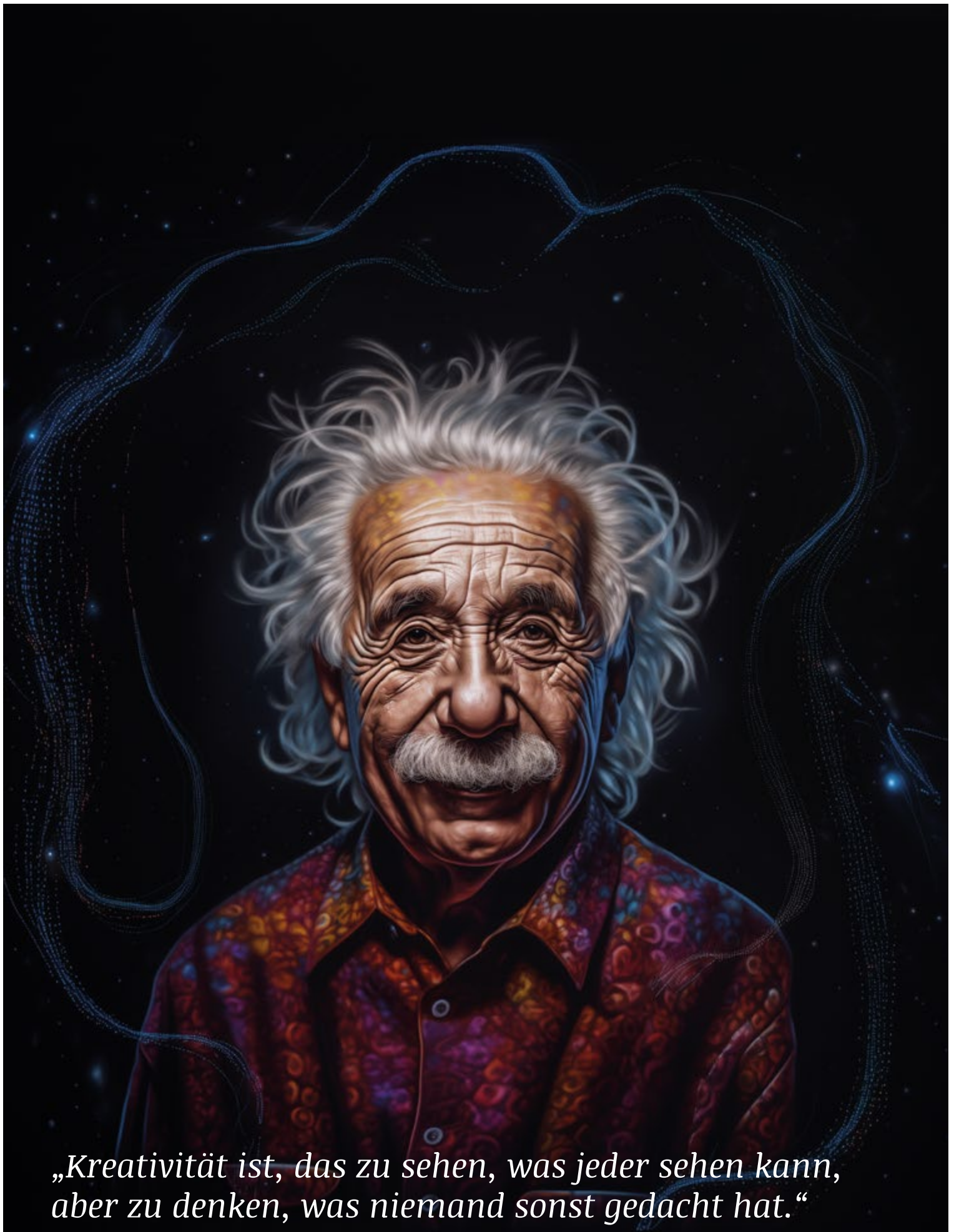


Topthema der nächsten Ausgabe:

KOMMUNIKATION

Speak up-Kultur fördern

Wie Sie einen sicheren Raum für Kritik schaffen



*„Kreativität ist, das zu sehen, was jeder sehen kann,
aber zu denken, was niemand sonst gedacht hat.“*

Albert Einstein

