



Nicola Fritze

FührungskRAFT in herausfordernden Zeiten

Wie Führungskräfte mentale Power und
Fokus für sich und ihre Teams
zurückgewinnen

Ein Fritze-Fix-Booklet

Leseprobe

Nicola Fritze

FührungskRAFT

in herausfordernden Zeiten

**Wie Führungskräfte
mentale Power und Fokus für sich und ihre Teams zurückgewinnen**

Ein Fritze-Fix-Booklet

Impressum

Text: © 2024 Copyright by Nicola Fritze

Umschlag: Design Claudia Paulsen Design, © 2024 Copyright by Nicola Fritze

Verantwortlich für den Inhalt:

Nicola Fritze

Kurt-Schumacher-Str. 81

72762 Reutlingen

mail@nicolafritze.de

Druck: epubli – ein Service der Neopubli GmbH, Berlin

Der Schlüssel für Führungsstärke
ist eine starke und empathische Verbindung
zu sich selbst und zu den Menschen.

Was steckt hier drin für dich?

Dieses Booklet lädt dich zur Reflexion ein und gibt dir Impulse, wie du als Führungskraft in hochdynamischen und mental herausfordernden Zeiten deine Führungskraft zurückgewinnst bzw. bewahrst. Denn Willenskraft, kreative Lösungen und Fokus sind im Spannungsfeld aus Überlastung und Verunsicherungen wichtiger denn je.

So wichtige Themen in so einem dünnen Booklet? Das Booklet ist viel umfangreicher als du denkst!



Immer wenn du dieses Symbol siehst, versteckt sich daneben hinter dem QR-Code eine Podcast-Folge mit ergänzenden oder vertiefenden Inhalten.



Und wenn du dieses Symbol siehst, führt dich der QR-Code daneben zu einem Blogbeitrag mit weiteren wertvollen Impulsen.

Es steckt hier also mehr drin, als du in deinen Händen hältst! :-)

Ich wünsche dir viel Inspiration beim Lesen und Hören, sowie viel Mut und Energie bei der Umsetzung meiner Impulse!

Herzlich, *Nicola*

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Neulich im Coaching... .. | 8 |
| Komplexe Herausforderungen in unsicheren Zeiten..... | 10 |
| Ist es wirklich so schlimm? | 13 |
| Welche Auswirkungen hat die Erschöpfung von Führungskräften? | 15 |
| Wer erschöpft ist, kann nichts Neues erschaffen | 21 |
| Langsames Denken hilft weiter | 23 |
| Raus aus der Erschöpfung: Was ist dir wirklich wichtig? | 26 |
| Fehlerkultur?..... | 31 |
| Führung beginnt bei Selbstführung..... | 32 |
| Selbst-Coaching-Tool: 3 x täglich..... | 35 |
| FührungskRAFT entwickeln: 6 Impulse..... | 37 |
| 1. Wie du eine nützliche Haltung entwickelst | 37 |
| 2. Wie du Vertrauen und Beziehung stärkst..... | 39 |
| 3. Wie du dein Führungsverständnis klärst..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 4. Wie du dein Führungsverständnis kommunizierst | 43 |
| 5. Wie du deinem Team Psychologische Sicherheit gibst..... | 44 |
| 6. Wie du deinen inneren Zustand stressresistent machst | 46 |
| Selbst-Coaching-Tool: Was läuft gerade nicht rund? | 49 |
| Fazit: Führungskraft durch soziale Fähigkeiten und Empathie | 51 |
| Nicola Fritze..... | 53 |

Neulich im Coaching...



„Mir brechen die Leute weg. Kündigungen und Langzeitkranke. Ich kann das nachvollziehen, denn bei uns ist viel im Umbruch.

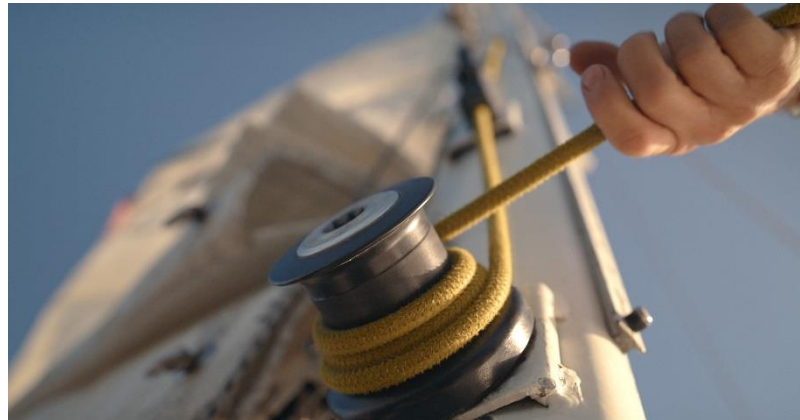
Der Workload ist extrem hoch. Meine Gruppenleiter sind überlastet und erschöpft, weil sie neben ihrer Führungsaufgabe viel zu viel im Operativen eingebunden sind. Manche resignieren, manche geben auf und

gehen. Ich bin nur dabei, die größten Brandherde zu löschen. Ich habe kaum Zeit für strategisches Denken und die Führung meiner Mitarbeiter. Das ist für mich sehr unbefriedigend.

Eigentlich kann ich es mir noch nicht mal leisten, jetzt eine Stunde bei Ihnen im Coaching zu sein. Aber mein Chef sagt, das würde mir guttun.“

Das war die Antwort eines Abteilungsleiters eines mittelständischen Unternehmens auf meine Frage, mit welchem Anliegen er zu mir ins Coaching kommt.

Hier wird auch deutlich, dass selbst gute Unterstützungsangebote für Führungskräfte manchmal nicht angenommen werden möchten, weil schlicht die Zeit und der Kopf dazu fehlen, in die persönliche Entwicklung zu investieren. Obwohl es gerade dann dringend nötig wäre. Getreu dem Motto: Keine Zeit zum Segel setzen, wir müssen rudern.



Zum Glück hat mein Kunde sich entschieden, das Angebot seines Chefs anzunehmen und daran zu arbeiten, wie er wieder die Segel setzen kann.

Komplexe Herausforderungen in unsicheren Zeiten

Megatrends wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen oder der demografische Wandel verändern unsere Arbeitswelt tiefgreifend.

Hinzu kommt die Häufung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Erschütterungen, die inzwischen als Polykrise oder auch Dauerkrise bezeichnet wird: Erst die Covid 19-Pandemie, dann der Krieg in der Ukraine, die innenpolitische Unruhe und das Dauerthema Klimakrise. Daraus folgend: Zerrissene Lieferketten und Lieferengpässe, Personalmangel, Preissteigerungen und fallende Immobilienwerte. Dies alles verstärkt die Unsicherheit der Menschen in einer zunehmend turbulenten und unberechenbaren (Arbeits-)Welt.

Führungskräfte stehen nicht nur vor wachsenden Herausforderungen in hochdynamischen Zeiten, sondern haben in diesem Spannungsfeld aus Kontrollverlust und Verunsicherungen auch noch die Aufgabe, Mitarbeitende für Veränderungen in ihrem Unternehmen zu gewinnen und proaktiv zu gestalten.

Das ist für viele Unternehmen vor dem Hintergrund des drastischen Fach- und Arbeitskräftemangels eine zusätzliche Herausforderung. Die Arbeitnehmer kennen und nutzen ihre neue

Machtposition: Sie wechseln schneller den Job als früher, wenn sie unzufrieden sind mit ihrem Arbeitgeber – bzw. mit ihrer Führungskraft – denn die Führungskraft ist bekanntermaßen einer der häufigsten Kündigungsgründe. Zur absehbaren Demografieentwicklung kommt daher eine schwer planbare kündigungsbedingte Fluktuation.

Führungskräfte haben also auch die Folgen der Fluktuation zu bewältigen. Das bedeutet einerseits mit weniger Personal denselben Output – meistens sogar mehr - zu generieren. Andererseits gilt es, neue Mitarbeitende zu suchen, einzuarbeiten und zu integrieren. Das bringt immer wieder Veränderung und Unruhe ins Team, die zusätzlich eine gute Führung erfordert. Diese ist von enormer Wichtigkeit, denn ein gutes Arbeitsklima im Team und eine vertrauensvolle Beziehung zur Führungskraft ist für die Frage „bleib ich oder geh ich“ entscheidend.

Daher sind Führungskräfte mehr denn je gefordert, gute Mitarbeitende nicht nur zu finden, sondern auch zu halten und den Zusammenhalt im Team zu sichern.

Last but not least sollen Führungskräfte strategisch denken, Ziele vereinbaren und erreichen, die Effizienz und Innovationskraft steigern, Mitarbeitende begeistern, fördern und fordern, sich selbst als Führungskraft weiterentwickeln und dabei Optimismus, Zuversicht und Souveränität

auszustrahlen. Sie sollen die Unternehmen für die Zukunft fit machen – etwa in Form von nachhaltigem Wachstum, einem höheren Innovationsgrad und einer sinnorientierten, gesünderen Arbeitswelt.

Von Führungskräften wird also mehr denn je erwartet. Und dafür brauchen sie mentale Klarheit, Fokus und Kreativität.



Gute Führung in Veränderungsprozessen



Teil 1,



Teil 2



und Teil 3

Ist es wirklich so schlimm?



Nahezu 2 von 3 Führungskräften fühlen sich erschöpft. Das zeigt eine Umfrage aus dem Jahr 2023 der Beratungsagentur Aucturity mit dem Meinungsforschungsunternehmen Civey. Von den befragten 1000 Führungskräften gaben 61,6 Prozent an, erschöpft zu sein. Frauen in Führungspositionen sind mit rund 65 Prozent dabei noch etwas stärker betroffen als Männer (60 Prozent). Und ausgerechnet

die jungen Führungskräfte sind besonders belastet: In der Altersgruppe der 30- bis 39-Jährigen gaben sogar 72 Prozent an, erschöpft zu sein.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss, den Führungskräfte auf die mentale Gesundheit ihres Teams haben: Denn neben dem direkten Einfluss durch beispielsweise zugeteiltes Arbeitspensum oder gegebene Autonomie, kann sich das Stresserleben der Vorgesetzten auf die Mitarbeitenden übertragen und so deren mentale Gesundheit indirekt beeinflussen.

Im Umkehrschluss heißt das: Führungskräfte können ihren großen Einfluss auf die mentale Gesundheit ihres Teams durch mental gesunde Führung auch positiv einsetzen.



Wenn die Führungskraft durchdreht

Welche Auswirkungen hat die Erschöpfung von Führungskräften?



„Mein Chef ist völlig überlastet, weil er viel zu viel Micromanagement betreibt und seinen Mitarbeitern nicht vertraut. Er ist ein Kontrollfreak! Das macht mich mürrisch!“, erklärte mir eine Coaching-Kundin im Auftragsklärungsgespräch, die sich auf die Suche nach einem neuen Job machte.

Kontrollfreaks sind echte Produktivitäts- und Motivationskiller. Interessant ist, dass die Führungskraft meiner Kundin sich selbst für eine gute Führungskraft hält und er seine Mitarbeiterin zu mir geschickt hat, damit sie eine bessere Frustrationstoleranz entwickeln kann. Damit gehört diese Führungskraft zu den 97% der Führungskräfte, die laut einer Gallup-Studie angeben, einen guten Job zu machen.

Gleichzeitig geben in dieser Studie aber 90% der kündigenden Mitarbeitenden an, dass sie wegen ihrer Führungskraft gehen. Selbst- und Fremdwahrnehmung liegen also weit auseinander. Ein klares Anzeichen dafür, dass es an einer Feedbackkultur mangelt, die in *beide* Richtungen geht. Die Basis für diese Feedbackkultur ist die psychologische Sicherheit, auf die wir noch eingehen werden.

Ich ermutigte meine Coaching-Kundin, der Führungskraft ein Feedback zu geben, damit sie aus der bevorstehenden Kündigung ihrer Mitarbeiterin etwas für sich lernen könnte. Doch sie winkte ab. *„Das ist zwecklos. Der ist völlig unter Wasser und hat keinen Kopf für solche Themen.“*

Erschöpften Führungskräfte fehlen hauptsächlich die Energie und der Fokus, um ihren Mitarbeitenden wirklich zuzuhören, sie zu führen und engagiert ihre eigenen Ziele zu verfolgen. Im Wesentlichen führt die Erschöpfung der Führungskräfte dazu, dass sie in zwei unterschiedliche Führungsstile „abrutschen“:

Die einen rutschen in eine Laissez-faire-Führung. Anstatt mit ihren Mitarbeitenden den Wandel proaktiv voranzutreiben, schieben sie Entscheidungen vor sich her und bieten ihren

Mitarbeitenden zu wenig Unterstützung. Sie haben schlicht keine Energie mehr, sich mit den Problemen auseinanderzusetzen und ihnen fehlt der Fokus, erforderliche Lösungen zu entwickeln. Dies ist insbesondere für Unternehmen schädlich, die in einem dynamischen Umfeld agieren. Denn hier ist es umso wichtiger, Mitarbeitenden klare Orientierung und Sinn zu vermitteln und schnelle Lösungen zu entwickeln. Doch den Mitarbeitenden wird weder eine Beziehung noch eine Entwicklungsmöglichkeit geboten. Die Führungskraft will lieber in Ruhe gelassen werden. Die Führungskraft ist defensiv, risikoscheu und ängstlich, zieht sich zurück.

Die anderen rutschen in einen autoritären Führungsstil mit Command & Control-Strategien. Sie weisen übermäßig direkte Verhaltensweisen auf, mit zentralisierter Entscheidungsfindung, beschränken die Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden, vertrauen ihnen nicht, sondern kontrollieren sie unverhältnismäßig, betreiben Micromanagement und zerstören auf diese Weise die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden. Dieser Führungsstil konzentriert sich auf die Ergebnisse auf Kosten der Beziehung! Mitarbeitende in Unternehmen mit ausgeprägtem autoritären Führungsverhalten sind stärker emotional erschöpft, weniger zufrieden mit ihrer

Arbeitssituation und sind eher gewillt, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, als Mitarbeitende in Unternehmen mit weniger stark ausgeprägter autoritärer Führung.

Andere Führungskräfte versuchen Verluste zu vermeiden: Sie fördern ihre Mitarbeitenden zwar intensiv, stellen sie jedoch vor zu wenige Herausforderungen: Sie gehen lieber auf Nummer sicher und meiden große Risiken. Sie blicken hauptsächlich auf die möglichen Misserfolge und Fehler, haben Sorgen, was alles schief gehen könnte. Dieses Führungsverhalten wählt man ebenfalls gerne unter Stress, weil man sich sicherer fühlt, wenn man kein Risiko eingeht und sich nicht mit kritischem Feedback auseinandersetzen muss. Hilfreich wäre es, den Fokus auf das Positive zu lenken und die Mitarbeitenden zum Risiko zu ermutigen. „Es könnte ja gut gehen!“

Optimal ist das Spiel auf Sieg: Intensive Förderung und große Herausforderungen. Die Haltung dahinter ist: Zusammen können wir Großes erreichen!

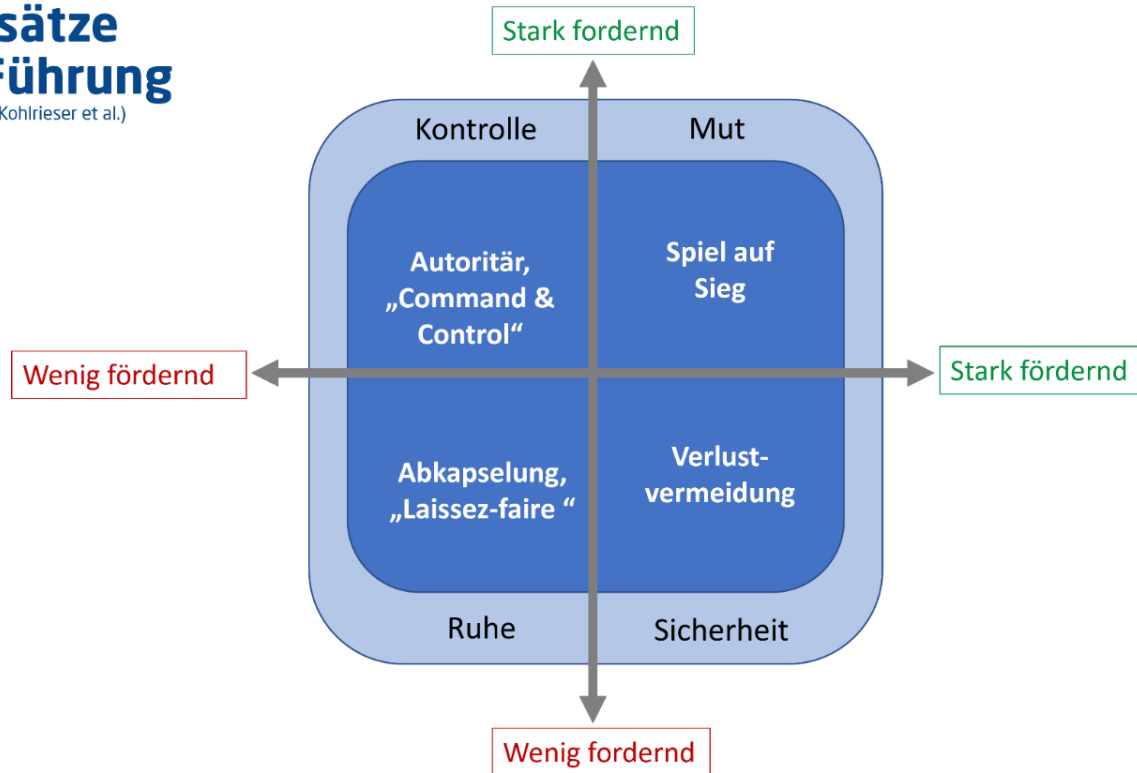
Für den Erfolg werden nötige Risiken aufgenommen, die Führungskraft konzentriert sich auf die Beziehung zu den Mitarbeitenden, während sie gleichzeitig das Team oder die Organisation zu ambitionierten Zielen ermutigt.



Raus aus der Retter-Rolle!

4 Ansätze der Führung

(nach George Kohlrieser et al.)



Wer erschöpft ist, kann nichts Neues erschaffen

Wenn Führungskräfte erschöpft sind, sind sie weder in der Lage neue oder gar innovative Ideen zu entwickeln noch Belastungen für sich selbst und das Team zu reduzieren. Sie sind wie im Tunnel, versuchen nur das Notwendigste irgendwie am Laufen zu halten und im Wesentlichen zu funktionieren. Die Energie reicht nicht aus, um ihr Team zu inspirieren und zu ermutigen. Das hat selbstverständlich negative Folgen für die Innovationskraft von Unternehmen: Dringend benötigte neue Ideen, Lösungen und Veränderungen bleiben aus, denn das Bedürfnis nach der Komfortzone ist – verständlicherweise – groß.

- ! Der viel beklagte Widerstand von Mitarbeitenden und Führungskräften gegenüber Veränderungen im Unternehmen beruht oft nur auf Erschöpfung.

Ist die Führungskraft erschöpft, fühlen sich oft auch die Mitarbeitenden erschöpft und leiden manchmal sogar unter körperlichen Beschwerden - beispielsweise unter Kopf- und Magenschmerzen. Die Krankheitsquote nimmt zu, dadurch steigt die Belastung im Team noch mehr... ein Teufelskreis:

Erschöpfte Führungskräfte neigen immer mehr zu Fight-, Flight-, Freeze-Reaktionen.

Fight: Manche Führungskräfte versinken in unzähligen Aktivitäten und Überstunden nach dem Motto „Ich kämpfe mich da durch“ und erschöpfen sich dabei körperlich und psychisch.

Flight: Andere haben innerlich gekündigt und/oder schauen sich nach einem anderen Job um.

Freeze: Wieder andere sind wie gelähmt und harren einfach der Dinge, die da kommen. Irgendwann wird der Spuk schon wieder vorbei sein. Aber wann? Und wie?

Du möchtest weiterlesen?

Dann kaufe das Buch im Buchhandel oder bei mir:

Einfach per Mail bestellen: mail@nicolafritze.de



8 gute Gründe, warum Menschen sich nicht verändern