

**Serie**

Führen auf Distanz

# Führen auf Dis

Teil 2: Selbstführung stärken und virtuelle

von **Susanne Nickel**



# Präsenz

## Präsenz ausbauen



Foto: © Vadim Pestuh - stock.adobe.com

Die Zeiten von Abstand, Lockdown und Homeoffice sind für Führungskräfte eine besondere Herausforderung. Was für die einen schon immer ein Traum war, unabhängig von Raum und Zeit auf virtueller Ebene zu arbeiten, wird nun für manche zum Alptraum. Mit dieser kleinen Serie "Führen auf Distanz" möchten wir aufzeigen, wie es gelingen kann, Teams auch in der virtuellen Welt erfolgreich zu steuern. Im Teil 2 geht es darum, wie es Ihnen gelingt, Ihre Selbstführung zu stärken und Ihre virtuelle Präsenz auszubauen.

**Z**wei Dinge, über die es sich lohnt, mehr als einen Gedanken zu verwenden, sind Selbstführung und virtuelle Präsenz. Beides wird im Online-Arbeitsumfeld unterschätzt und kann uns und unsere Wirksamkeit stärken wie schwächen. Nach dem Blick nach innen auf gelungene Selbstführung, schärfen wir unser neues Online-Auftreten, indem wir uns unsere Möglichkeiten bei unserer virtuellen Präsenz klar machen und diese bewusst einsetzen.

### Selbstführung

Wenn es um Selbstführung geht, unternehmen wir eine Reise nach innen. Gerade in turbulenten Zeiten mit Stress, Zeitmangel und sich häufenden knappen Deadlines sollten wir uns immer wieder klar machen, dass unser höchstes Gut wir selbst und unsere eigenen Ressourcen sind. Den ganzen Tag online sein, Meeting-Marathons, Isolation im Homeoffice – wie gehen wir dabei mit uns selbst um? Selbstführung betrifft jeden! Für erfolgreiche Selbstführung sind vier Schlüsselemente relevant.

#### 1. Selbstdisziplin

"Selbstdisziplin" bedeutet, kontinuierlich Anstrengungen zu unternehmen, um seine gesetzten Ziele zu erreichen. Dabei kontrolliert man sich gewissermaßen selbst. In einer Krisensituation etwa ist es sinnvoll, sich Strukturen zu schaffen und diese konsequent zu befolgen. Solche Strukturen geben Halt im Ungewissen. Zum Beispiel hat die Corona-Pandemie für viele arbeitende Menschen dazu geführt, dass sie im Homeoffice ihre Leistung erbringen müssen. Da hilft es sehr, seinen Tag strukturiert zu gestalten und sich diszipliniert an diese Struktur zu halten. Etwas unangenehme, aber dennoch wichtige und notwendige Aufgaben erledigen Sie am besten als erstes, zum Beispiel als Führungskraft eine negative Personalnachricht zu überbringen.

Selbstdisziplin kann aber auch das Durchhaltevermögen sein, das jemand aufbringt, der mit dem Joggen oder Englisch lernen angefangen hat und auch dann weitermacht, wenn es anstrengend wird. Wir setzen diszipliniert einen Fokus und behalten so unsere Ziele im Blick und lassen uns nicht ablenken.

#### 2. Selbsterkenntnis

Selbsterkenntnis ist die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und seine eigenen Fähigkeiten und auch Fehler richtig einzuschätzen. Erkenne ich meine Stärken und auch meine Schwächen? Eine realistische Selbsteinschätzung hilft bei der weiteren Ausrichtung in schwierigen Zeiten. Das Reflektieren über den eigenen Wertbeitrag und die Positionierung während der Krise kann die eigene Person und auch das Team weiterbringen. Voraussetzung dafür ist ein möglichst objektives Bewusstsein über das eigene Denken und Verhalten. Wir hinterfragen uns selbstkritisch und analysieren, warum wir so denken und handeln und ob



So nicht! Achten Sie auch bei Online-Meetings auf ein korrektes Äußeres und kommunizieren Sie auf Augenhöhe.

das sinnvoll ist. Damit stellen wir unsere eigenen Standpunkte und Handlungen auf den Prüfstand. Wir können unser Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen, und das bedeutet, uns Feedback einzuholen. Als Führungskraft können Sie fragen: Wie könnte ich mich in der neuen Situation und Umgebung in der alles online stattfindet positionieren, um das Team und die Organisation in der Krise zu unterstützen?

**Tipp:** Gehen Sie kurz vor dem Einschlafen den Tag in Gedanken rückwärts durch. Sie beginnen mit dem Abend und lassen den Film sozusagen rückwärtslaufen: Was ist an diesem Tag gut gelungen? Wo gibt es noch zu lösende Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten? Das hilft Ihnen, weiter klar zu werden und manchmal auch leichter einzuschlafen, da man auch schon einmal mitten in der Übung wegschlummert. Diese Übung wirkt bei mehrfacher Anwendung stabilisierend.

### 3. Selbstvertrauen

Das Gegenteil von Selbstzweifel ist Selbstvertrauen. Selbstvertrauen zu haben bedeutet, dass wir an uns selbst glauben, an unsere Kräfte und an unsere Fähigkeiten. Bezogen auf Online-Kollaboration meint "Selbstvertrauen", die notwendigen Kompe-

tenzen und die richtige Haltung zu haben, um sich und andere durch neue und schwierige Situationen zu führen. Habe ich das Selbstvertrauen, die Entscheidung zu fällen und umzusetzen? Traue ich mir zu, mein Team erfolgreich – auch als "Remote Leader" – durch die Krise zu führen? Gehe ich mutig voran, was Technik und neue Tools betrifft? Selbstvertrauen führt zu mutigen Handlungen. Und gerade in schwierigen Zeiten braucht es mutige Führungskräfte, die auch ihre Mitarbeiter ermutigen.

Selbstvertrauen haben wir – und zwar jeder auf seine ganz persönliche Weise – im Laufe unserer eigenen Lebensgeschichte erworben, das heißt, wir haben es durch unsere Eltern, in der Schule, im Freundeskreis etc. gelernt. Dennoch können wir es weiter ausbauen und trainieren. Eine Möglichkeit ist, sich Dinge vorzunehmen, die man dann auch wirklich umsetzt, um sich mit der Zeit mehr selbst zu vertrauen. Am besten, man sucht sich etwas, was man sowieso gerne tut und was einem nicht besonders schwerfällt, und baut in diesem Bereich seine Fähigkeiten aus. Zum Beispiel Sport. Wichtig ist, dass man eine Abmachung mit sich selbst trifft, die man dann auch wirklich einhält. Nach einiger Zeit des Einhaltens wächst das Vertrauen in die eigene Person.

### 4. Selbstfürsorge

Selbstfürsorge ist eine sich selbst zugewandte Haltung, um Kräfte zu mobilisieren und für einen Ausgleich in einer stressigen Situation wie einer Krise oder bei großen Veränderungen zu sorgen. Das beginnt mit der Entscheidung, sich selbst gegenüber wohlwollend zu handeln, die eigenen Bedürfnisse zu achten und damit sich selbst in den Fokus zu nehmen. Bei einer Krise wird Führungskräften wie Mitarbeitern viel abverlangt. Verunsicherung und Angst machen sich breit, es herrscht ein Ausnahmezustand. Um der neuen Situation gewachsen zu sein, kommt es häufig zu vielen Überstunden und die zuvor schon hohe Arbeitsbelastung nimmt neue Ausmaße an. Oder wir fallen in ein Loch, weil gerade gar nichts zu tun ist. Die Frage ist, was wir in solchen Situationen brauchen, um uns zu stärken und stabil zu bleiben. Die Lösung ist Selbstfürsorge statt Selbstoptimierung. Das heißt: in Bezug auf die Selbstausbeutung die Stopptaste zu drücken und für sich selbst zu sorgen.

**Tipp für einfache Selbstfürsorge-Fragen:** Was tut mir gut? Welche Bedürfnisse habe ich? Wie kann ich mich gut regenerieren? Was hilft mir bei Dauerstress?

Es bringt nichts, wenn Betroffene in den Burn-out fallen und krank werden. Ein klares "Nein" zum 20. Auftrag kann helfen oder sich immer wieder kleine persönliche Auszeiten ("Me-Time") in der schwierigen Situation zu schaffen. Zuerst geht es darum, in sich reinzuhören und hinzuspüren, was einem guttut. Und dieses Potenzial dann immer wieder anzupapfen, um in der eigenen Kraft zu bleiben und so weiterhin Nutzen für das Unternehmen zu stiften.

### Virtuelle Präsenz

Haben Sie schon einmal über Ihre virtuelle Präsenz nachgedacht? Wenn alles nur noch Online abläuft, dann stellt sich die Frage, wie wirken Sie und wie wollen Sie wirken? Auf eine starke innere Selbstführung folgt eine

wirksame virtuelle Präsenz nach außen. Auch hier gibt es vier wichtige Elemente, die Sie beachten sollten.

### 1. Visual – Ihre Sichtbarkeit

Wahrscheinlich sitzen Sie bei Meetings vor Ihrem Computer am Schreibtisch. Ist die Sitzhöhe gut eingestellt? Wenn Sie zum Beispiel mit einem Laptop arbeiten, gucken Sie automatisch nach unten. Die Kamera sollte auf Augenhöhe sein. Das wirkt positiv und spiegelt eben auch Ihre Haltung als Chef – auf Augenhöhe.

**Tipp:** Nehmen Sie ein Post-it und knipsen ein Loch mit dem Locher hinein und malen daneben ein Smiley darauf. Dieses Post-it kleben Sie dann genau mit dem Lochausschnitt auf die Kamera. Es erinnert Sie immer daran, freundlich zu sein. Der Smiley steht für Ihre Zuschauer, Sie reden zu Menschen und nicht zu einer Kamera.

Leider sehen wir bei Online-Meetings oft Moderatoren und Teilnehmer, die gelinde gesagt, eher wenig auf sich achten. Das heißt jetzt nicht, dass Sie jedes Mal vor einem Meeting zum Frisör müssen, doch gegen gepflegtes Aussehen ist nichts einzuwenden. Ihr visueller Eindruck bleibt hängen. Nach einer Untersuchung sitzen ca. elf Prozent der Teilnehmer ohne Hose oder Rock am Schreibtisch im Homeoffice. Das



In dem neu erschienenen Buch "Führen auf Distanz" erklären Susanne Nickel und Gunhard Keil worauf es ankommt, damit Führen mit räumlichem Abstand gelingen kann. Es werden alle wichtigen Themen wie Selbstführung, Meetings auf Distanz, Teamidentität oder Technik angesprochen und die Autoren geben praxisorientierte Tipps zur Umsetzung.

mag sich bequem anfühlen, ist jedoch nicht zu empfehlen. Kleidung und Psyche befinden sich in einer Wechselwirkung. Nehmen Sie auch bei Videokonferenzen im Homeoffice Haltung ein und wählen Sie die richtige Kleidung aus. Das erzeugt Ihre Wirkung und kann sich auf Ihre Überzeugungskraft und Autorität auswirken.

**Tipp:** Welcher Hintergrund passt für Sie hervorragend? Sind Sie begeisterter Leser und sitzen daher vor einem Bücherregal? Bei vielen Online-Meeting Anbietern können Sie Ihren eigenen virtuellen Hintergrund bestimmen und als Foto einstellen.

Vermeiden Sie grelles Gegenlicht. Es kann schnell sehr anstrengend werden, Sie anzusehen. Am besten Sie nutzen eine spezifische Online-Meeting-Leuchte, damit Sie auch gut ausgeleuchtet sind. Auch das hinterlässt Spuren. Packen Sie reflektierende Gegenstände vor dem Meeting weg, um Blendeffekte zu verhindern.

Gesten der Verlegenheit und Unsicherheit nehmen aufmerksame Zuschauer schnell wahr. Daher: signalisieren Sie eine positive Einstellung und sitzen Sie aufrecht, um Souveränität auszustrahlen. Blickkontakt wirkt wie ein Verstärker, also schauen Sie bei einer Präsentation überwiegend in die Kamera.

### 2. Audio – Ihre Stimme

Auch Ihre Stimme zählt! Guter Ton ist wichtig. Setzen Sie Ihre Stimme bewusst ein und machen Sie Pausen beim Sprechen. Testen Sie Ihre Stimme für Videos und online Meetings und gönnen Sie sich gegebenenfalls ein gutes Mikro. Achten Sie auf Ihre Worte und insbesondere auf Füllwörter wie "eigentlich" und "vielleicht". Das gilt für Sie selbst und Ihr Team. Bei Telefonmeetings versuchen die Teilnehmer in der Regel aus Lautstärke, Tonalität, Stimmlage, Modulation und der Sprechgeschwindigkeit herauszuhören, wie das Befinden und die Stimmung gerade so ist. Dabei werden

sogar Atmung und Pausen viel stärker wahrgenommen und auch interpretiert. Bei Online-Meetings ist es ähnlich. Daher macht es Sinn, die Wahrnehmung, auch die auditive, zu trainieren, um Zwischentöne zu hören und einschätzen zu können. Die beste Vorgehensweise bei Unsicherheit ist es, den anderen einfach zu fragen. Das schützt vor Missinterpretationen.

### 3. Ratio – Der Kopf muss mit

Aus kognitiver Sicht betrachtet können Sie sich gut positionieren, indem Sie fokussiert und aufmerksam als Chefin gegenüber Ihren Leuten sind und klar und souverän Ziele und Aufgaben kommunizieren. Klares Erwartungsmanagement bringt gute Lösungen. Die Frage nach dem „Warum wir was tun“, sollte im Online Meeting immer vor dem „Wie“ kommen. Sie sollten immer bereit sein, zu erklären, warum Sie etwas machen und dann erst das „Wie“ in den Blick nehmen. Klare Regelungen sind wichtig, damit Ihre Leute verstehen, welche Informationen über welche Medien vermittelt werden.

### 4. Emotio – Gefühle einbeziehen

Begeisterung steckt an: Zeigen Sie, wofür Sie brennen bei den Themen und Aufgaben, wo es passt. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter und bieten Sie Ihre Unterstützung an. Geben Sie Ihnen emotionale Sicherheit, gerade in sich ständig wandelnden Zeiten. Inspiration läuft über Emotion. Beherrschen Sie die Kunst des Storytellings. Nutzen Sie als Remote Leader Storytelling, um Menschen mitzunehmen und in Ihren Bann zu ziehen. Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen, Erwachsenen, damit sie aufwachen, das hat schon Jorge Bucay wunderbar formuliert. ■

## Die Autorin

**Susanne Nickel**  
Management Beraterin, Autorin,  
Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Top 100 Speakerin  
change@susannenicke.com

