

Valentin Nowotny

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

Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis



SCHÄFFER
POESCHEL

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

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © VectorPot, shutterstock.com

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

Inhaltsverzeichnis

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

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
			2.15	Per Fragetricher immer fokussierter werden ...	105
			2.16	Die Fragetypen – mit richtigen Fragen fängt man gute Fische	107
			2.17	Führungsinstrument »Stimme«	109
			2.18	Kommunikationsetikette am Telefon	112
			2.19	Erfolgreiche Delegation am Telefon	112
			2.20	Ehrlichkeit siegt!	114
			2.21	Klare Sprache – klare Gedanken	116
			2.22	Professionelle Formulierungen: geschickt und kompakt	117
			2.23	Fünf Tipps für ein gelungenes One-on-One am Telefon	119
			2.24	Reflexionswolke für ein Telefonat	121
			2.25	Das 360-Grad-Führungsradar für das Telefon ...	122
			2.26	Die zehn Erfolgsparameter für Telefonate	123
	TEIL 2:				
	TELEFON: STIMME, STRUKTUR, EMOTIONEN	71			
2	ERPROBTE TECHNIKEN FÜR ERFOLGREICHE TELEFONATE	73			
2.1	Die Besonderheiten des Mediums Telefon	74			
2.2	Die mentale Vorbereitung auf ein Telefonat	76			
2.3	Zielgerichteter Smalltalk und Vertrauensaufbau am Telefon	80			
2.4	Empathie: Machen Sie Zuhören zu Ihrem Metier!	82			
2.5	Selbstsicherheit am Telefon ausstrahlen	88			
2.6	Flexibler führen mit dem Entscheidungsbaum ..	89			
2.7	Die besten Taktiken für überlegte Entscheidungen	92			
2.8	Schlagfertig im Mitarbeitergespräch	93			
2.9	Zeit gewinnen und Telefonate professionell vertragen	95			

TEIL 3:

E-MAIL: FORMULIERUNG, INTERAKTIVITÄT,

MOTIVATION 125

3 GESTALTUNGSCHANCE

E-MAIL-KOMMUNIKATION 127

3.1 Die zehn E-Mail-Fettnäpfchen für Digital Leader 128

3.2 Kommunikation, Koordinierung
und Kollaboration 130

3.3 Konzept der medialen Reichhaltigkeit 132

3.4 Vertrauensformel und Kommunikationsmatrix . 134

3.5 Eine Nasenlänge voraus – Fingerspitzengefühl
für das Timing 136

3.6 Einen feinen Kommunikationsteppich weben .. 136

3.7 Kommunikationsetikette bei E-Mails 138

3.8 Wie Sie in Ihrer Argumentation überzeugen 139

3.9 Mit ambitionierten Zielen agil zum Ziel 141

3.10 Dokumentation: Intelligente Ablage ist Trumpf! 143

3.11 Reflexionswolke für das Verfassen einer E-Mail . 145

3.12 Das 360-Grad-Leadership-Radar für E-Mails 146

3.13 Die zehn Erfolgsparameter
für Führungskommunikation per E-Mail 147

TEIL 4:

VIDEO: BILD, TON, TECHNIK 151

4 HERAUFORDERUNG VIDEOKONFERENZ 153

4.1 Authentische Kommunikation 155

4.2 Affektive Signale: Körpersprache
neu interpretiert 156

4.3 Persönliche Ausstrahlung
in einer Videokonferenz 157

4.4 Die passende Haltung bei Videokonferenzen ... 158

4.5 Agendasetting – speziell für die
Videokonferenz 160

4.6 Jedes Teammitglied ist anders –
die Stufen der Intensität variieren 161

4.7 Persönliche Souveränität ausstrahlen 163

4.8 Die Navigation im Gespräch:
Rhetorik adäquat einsetzen 166

4.9 Umgang mit schwierigen Charakteren
in einer Videokonferenz 168

4.10 Der Win-win-Ansatz bei schwierigen
Videokonferenzen 175

4.11 Regelmäßige Retrospektiven im Team
als Psychohygiene 179

4.12 Kommunikationsetikette bei Videokonferenzen 183

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	206	
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	
TEIL 5:			5.13	Die Timebox als agiles Prinzip	219	
CHAT & CO: SCHNELLIGKEIT, IMPULS, GERADLINIGKEIT			199	5.14	Wie die Teamführung agiler werden kann	220
5 TEAMS PROFESSIONELL FÜHREN MIT CHAT & CO			201	5.15	Nutzung von Kollaborationsplattformen	221
5.1	Wie Joe Kaeser seine Optionen transparent macht	203	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	
			5.19	Reflexionswolke für eine Chatsession	226	
			5.20	Das 360-Grad-Leadership-Radar für Chat & Co ..	227	
			5.21	Die zehn Erfolgsparameter für gute Teamchats ..	228	

TEIL 6:		
RICHTUNGSCHECK		229
6	WIE SIE IHREN LEADERSHIP-KOMPASS	
	JEDEN TAG NEU AUSRICHTEN KÖNNEN	231
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
	LITERATURVERZEICHNIS	245
	STICHWORTVERZEICHNIS	250
	ÜBER DEN AUTOR	254