



Antworten von 100
Führungskräften



Die 3 grössten
Herausforderungen

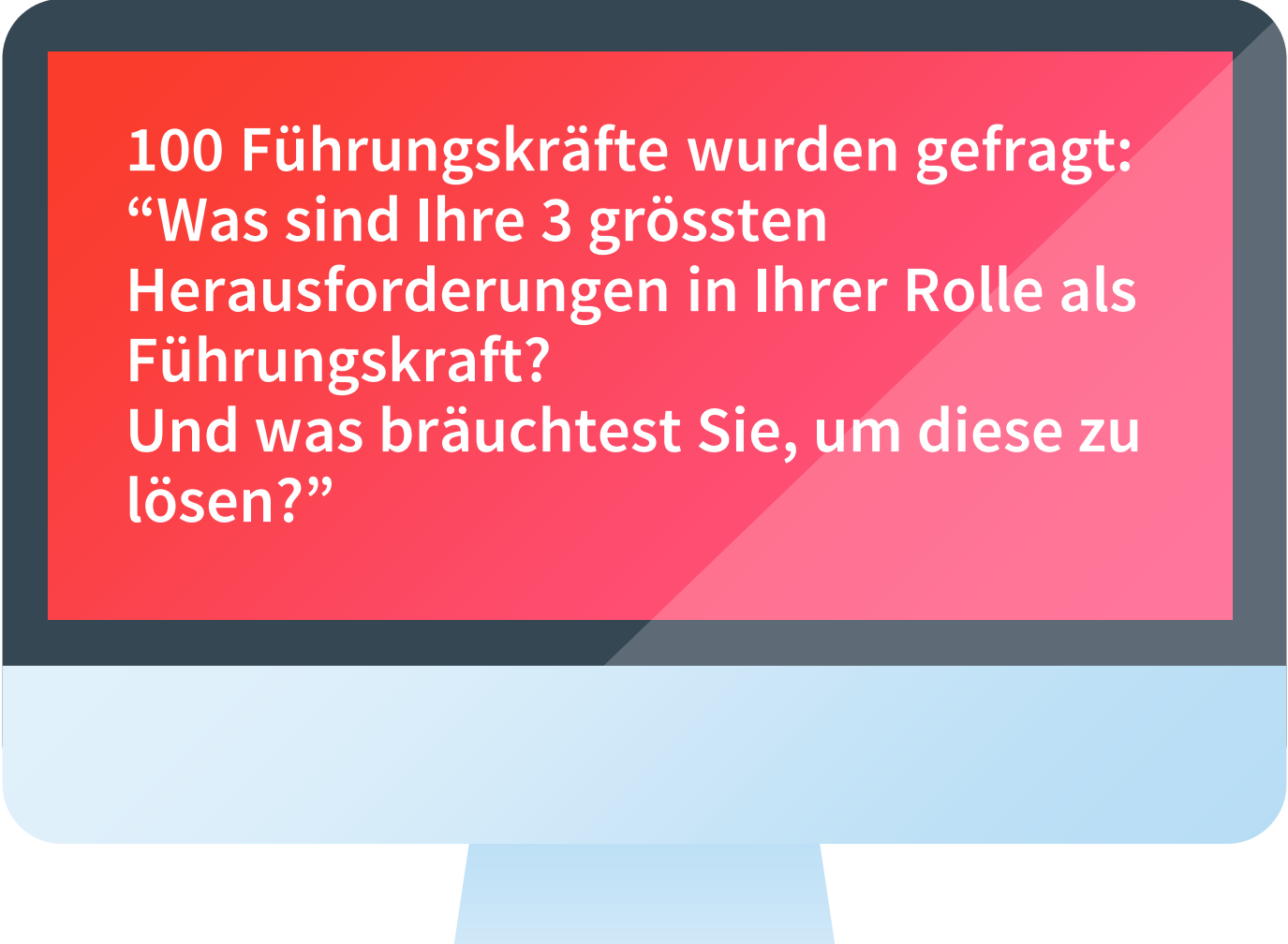


Effektive
Lösungswege

Die 3 grössten Herausforderungen von Führungskräften und wie sie gemeistert werden

Resultat aus einer Befragung von rund 100 mittleren und hohen Führungskräften aus verschiedenen Branchen.

Felix Hirschburger, lic.oec.publ. PCC, www.louma.ch
felix.hirschburger@louma.ch, +41 79 242 27 36

A computer monitor with a dark grey bezel and a light blue base. The screen is red and displays white text. The text is centered and reads: "100 Führungskräfte wurden gefragt: 'Was sind Ihre 3 grössten Herausforderungen in Ihrer Rolle als Führungskraft? Und was bräuchtest Sie, um diese zu lösen?'" data-bbox="142 68 858 1000"/>

100 Führungskräfte wurden gefragt:
“Was sind Ihre 3 grössten
Herausforderungen in Ihrer Rolle als
Führungskraft?
Und was bräuchtest Sie, um diese zu
lösen?”

Die 3 grössten Herausforderungen



1. Selbstführung

Zeitmanagement, Druck,
Energiemanagement und Workload
(von rund 60% genannt; Slides 5 – 16)



2. Veränderung

Digitalisierung, Change
(Resistance), Organisationsformen
(von rund 50% genannt; Slides 17-20)



3. Talente

Die richtigen Talente finden,
motivieren und halten
(von rund 30% genannt; Slides 21-22)

Lösungswege und Umsetzung

Die Lösungswege stammen von den Befragten und von mir selbst aus rund 15 Jahren Erfahrung in den Bereichen Coaching und Führung

Umsetzung: Wählen Sie ein passendes Tool (oder eine Tool-Kombination) und setzen Sie es 30 Tage lang um. Reflektieren Sie mit jemandem darüber, messen Sie Ihren Fortschritt und passen Sie Ihr Vorgehen an – kleine Schritte machen den grossen Unterschied.



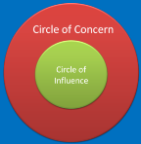


Herausforderungen

1. Umgang mit anspruchsvollem Workload, hoch gesteckten Zielen sowie beruflichem und privatem Druck
2. Zeitmanagement, Prioritäten richtig setzen (beruflich und privat) sowie Fokus und Effizienz wahren bei komplexen und vielfältigen Anforderungen
3. Persönlicher Umgang mit schnellem Wandel und sich dauernd ändernden Rahmenbedingungen



Lösungswege – Mindset und Fokus (1/3)



- **Einflusskreis vs. Interessenkreis:** Fokussieren Sie sich auf den Handlungsspielraum innerhalb Ihres Einflusskreises und verabschieden Sie sich von Bereichen, die Sie nicht beeinflussen können. Genau dort verlieren Sie Energie. [Hier](#) ein kurzes Video dazu.
- **Paretoprinzip:** 20% aller Dinge bewirken 80% des erwünschten Resultats. 80% einer Aufgabe kann in 20% der Gesamtzeit erledigt werden. Was sind aktuell Ihre 3 Aufgaben, die 80% des gewünschten Effekts bewirken? Stellen Sie sich diese Frage immer wieder.
- **Eat That Frog:** Beginnen Sie Ihren Arbeitstag mit der schwierigsten und wichtigsten (oft auch unangenehmsten) Aufgabe.
- **Growth Mindset:** Ihre Fähigkeiten und Intelligenz können laufend weiter entwickelt werden. Fehler und Rückschläge sind Möglichkeiten, etwas Neues auszuprobieren und zu lernen.
- **1 Fokus:** Vermeintliches Multitasking, ist nur Wechseln zwischen den Tasks. Je schneller man vom einen zum anderen wechselt, desto weniger Aufmerksamkeit erhält der Task und entsprechend schlechter ist die Leistung. Wechseln zwischen Apps oder E-Mails während eines Telefonats haben einen negativen Einfluss auf das Erkennen, was relevant ist. Man schwächt den mentalen Fokus und trainiert, auf jeden unwichtigen Impuls zu reagieren. Dies hat auch einen negativen Einfluss auf Ihr Gedächtnis und sogar auf Ihren IQ.



Lösungswege – Mindset und Fokus (2/3)



- **Fokus auf Funktionierendes**: Es ist wichtig, dass Sie Ihr Ziel immer mal wieder vor Augen haben. Doch mindestens so wichtig ist es, regelmässig darauf zu fokussieren, was bereits alles gut läuft, funktioniert und bereits erledigt ist. Danach können Sie sich wieder mit frischer Energie den nächsten kleinen Schritt angehen.

Vergegenwärtigen Sie sich jeden Abend vor dem Einschlafen (dies funktioniert zu zweit noch besser) oder auf dem Rückweg von der Arbeit, was heute besonders gut gelaufen ist, Ihnen Freude bereitet hat oder wofür Sie dankbar sind (es dürfen auch ganz kleine Dinge sein).

- **Umfassender Lebensplan und Rapid Planning Method (RPM)**: Fundierte Methode für Erfolg und Zufriedenheit in beruflicher und persönlicher Hinsicht. Ein komprimiertes Arbeitsbuch finden Sie [hier](#)

- **Beschwerde in Dankbarkeit umwandeln**: Wenn Sie bemerken, dass Sie sich gerade über etwas beschweren, halten Sie kurz inne und zählen Sie kurz drei Dinge auf, worüber Sie dankbar sind. Falls Sie sich unter Menschen befinden, die sich konstant beschweren, wechseln Sie den Raum.

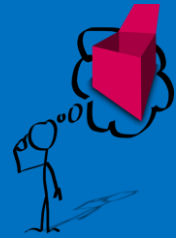


- **Fragen der Kraft**: Um mit einer Situation besser umzugehen, können Sie sich selbst Fragen: Was ist mir dadurch möglich? Nur einmal angenommen, Sie könnten daraus etwas lernen, was wäre das? Was können Sie das nächste Mal besser machen? Wie können Sie dadurch wachsen?



Lösungswege – Mindset und Fokus (3/3)

- **Stress und Druck von einer neuen Perspektive betrachten**: Studien zeigen, dass Stress nur dann negative Auswirkungen hat, wenn man denkt, er sei schädlich. Wenn immer Sie Stress oder Druck erleben, erinnern Sie sich, dass Ihr Körper auf geniale Weise sich an die anspruchsvolle Situation anpasst. Mehr dazu finden Sie [hier](#)
Ein weiterer Perspektivenwechsel: „Das Hindernis ist der Weg“, das Hörbuch dazu finden Sie [hier](#)
- **Musik zur besseren Konzentration hören**. Probieren Sie eine eher ruhigere Playlist für konzeptionelle Arbeit und rhythmische Musik, um nach dem Mittag mit genügend Energie weiter zu arbeiten. Instrumentale Musik funktioniert besser als Musik mit Gesang. Musik von Computerspielen wird extra für die Steigerung der Konzentration komponiert und eignet sich besonders gut. Spotify bietet spezifische Playlists für Konzentration, Gaming, Klassik, etc.
- **Morgenritual**: Schaffen Sie sich ein Morgenritual, mit Dingen, die Sie in einen positiven und wachen Zustand bringen (dies kann von Jogging, über 5' Meditation, Musik hören, bis hin zu kalt duschen, Podcasts oder lesen gehen.) Neben einem längeren Morgenritual können auch kleinere für Zwischendurch eingelegt werden (5x bewusst tief in den Bauch atmen o.ä.). Ein detaillierte Übung finden Sie auf der nächsten Seite. Das Morgenritual von Tony Robbins (Coaches von Nelson Mandela, Bill Clinton, Mutter Teresa etc.), ca. 10 Minuten Übung finden Sie [hier](#)





Lösungswege – Meditation und Atemtechnik (1/2)

- **Meditation:** Meditation ist eines der effektivsten und einfachsten Tools, um Ihren Fokus und mentale Fitness zu verbessern. Es ist wie ein Muskeltraining für Ihr Gehirn, das Sie ruhiger und entspannter macht sowie Ihre Stresshormone senkt, Ihren Fokus und Ihre Produktivität erhöht sowie Ihnen mit Sorgen und Ängsten hilft. Es steigert ebenfalls Ihre Gedächtnisleistung, Lernfähigkeit, Ihre Weisheit und Ihr Mitgefühl. Kurzum, Meditation macht Sie besser in allem.
 1. Wählen Sie einen Ort, an dem Sie entspannt und aufrecht sitzen können.
 2. Nehmen Sie sich vor, wie lange Sie meditieren wollen (starten Sie mit 5 oder 10 Minuten).
 3. Fokussieren Sie zu Beginn auf Ihren Körper, so wie Sie da sitzen.
 4. Achten Sie nun auf Ihren Atem, wie er ein und austritt und spüren Sie die dadurch entstehenden Empfindungen zwischen den Nasenöffnungen und der oberen Lippe.
 5. Zählen Sie die ganzen Atemzüge von 1-10 und dann wieder zurück auf 1.
 6. Sobald Sie und Ihr Atem sich beruhigt haben, achten Sie einfach auf den gesamten Verlauf des Ein- und Ausatemzuges, ohne dabei zu zählen, doch einfach sich des Anfangs, der Mitte und des Endes eines jeden Atemzuges bewusst zu sein.
 7. Gedanken werden immer wieder auftauchen. Dies ist völlig normal. Kehren Sie einfach immer wieder zur Atmung zurück.



([Metta-, Selbstmitgefühl- und Vipassana Meditationen](#) sind ebenfalls sehr wertvoll)



Lösungswege – Meditation und Atemtechnik (2/2)

- **Atemtechniken**: Bewusste und tiefe Atmung (optimal durch die Nase in den Bauch atmen) ist wahrscheinlich die einfachste Methode, um dich zu entspannen und gleichzeitig Energie zu tanken. Sauerstoff ist Energie. Nachfolgend finden Sie wertvolle Techniken, experimentieren Sie damit, zuhause, unterwegs, im Office, vor wichtigen Terminen (doch niemals beim Autofahren o.ä.) und schauen Sie, welche Ihnen gut passt. Lieber kürzer üben, dafür regelmässig.
Die 4-6 Atemtechnik: Beim Einatmen auf 4 und beim Ausatmen auf 6 zählen. Die längere Ausatmung stimuliert den Nervus vagus und somit das Entspannungssystem in uns.
- **Die 1-4-2 Atemtechnik**: Beispielsweise auf 4 zählen beim Einatmen, auf 16 zählen bei Atem halten und auf 8 zählen beim Ausatmen. Ideal für vor oder nach dem Schlaf.
- **Box-Breathing**: Diese Atemtechnik nutzen sogar Navy SEALs zur Entspannung und Konzentrationsförderung:
 1. Atmen Sie langsam durch die Nase in Ihren Bauch ein und zähle dabei auf 4.
 2. Halte Sie die Luft an und zähle dabei auf 4.
 3. Atmen Sie durch den Mund aus und zähle wiederum auf 4.
 4. Halten Sie Ihren Atem nochmals an, währenddem Sie auf 4 zählen und bevor Sie wieder einatmen.



Lösungswege – Arbeitstechniken (1/3)



- Pomodoro Technik:** Teilen Sie Ihre Aufgaben in 25‘ „Pomodoros“ auf. Grössere Aufgaben erhalten mehrere 25‘ Einheiten. Dann schauen Sie auf Ihre Uhr und arbeitet konzentriert durch bis die 25‘ um sind, ohne Ausflüchte oder Ablenkungen (Telefon weg, kein Social Media, etc). Nach jeder Einheit folgt eine kleine Pause von 5‘, in der man Wasser oder Kaffee holt, kurz aufsteht, einen Apfel isst, o.ä. Nach jeweils 4 Pomodori folgt eine etwas längere Pause von 15-20‘. Die APP „Focus Keeper“ ist genau dafür gemacht.
- Eisenhower-Prinzip:**
 Kategorisieren Sie Ihre Aufgaben und erledigen Sie sie entsprechend:

Wichtigkeit ↑	wichtig, aber nicht dringlich exakt terminieren und selbst erledigen	wichtig & dringlich sofort selbst erledigen
	weder wichtig noch dringlich nicht bearbeiten	nicht wichtig, aber dringlich delegieren
	Dringlichkeit →	



Lösungswege – Arbeitstechniken (2/3)

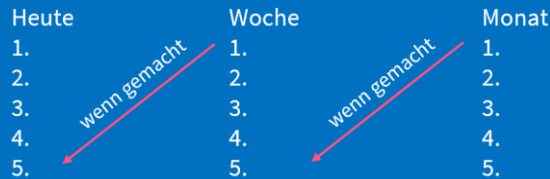
- **Seien Sie realistisch**: Verplanen Sie nur 60% von Ihrer Zeit.
- **Ablenkungen**: Schalten Sie Ablenkungen so gut es geht ab (E-Mail Benachrichtigungen etc.).
- **Parkinsonsches Gesetz**: Arbeit dehnt sich in genau dem Mass aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Planen Sie für Ihre wirklich wichtigsten Aufgaben sportliche doch realistische Deadlines. Je wichtiger die Aufgabe, desto grösser die Versuchung, sie unnötig auszudehnen.
- **Batching**: Fassen Sie Aufgaben, die zusammengehören oder sich ähnlich sind, zusammen und erledigen Sie diese auch an einem Stück.
- **Zwei Minuten Regel**: Erledigen Sie alles, was genügend relevant ist und Sie in zwei Minuten oder weniger tun können, sofort. Dies ist gerade für E-Mail relevant. Löschen Sie unwichtige sofort. Kann die E-Mail in höchstens zwei Minuten erledigt werden, tun Sie es sofort. Dies trainiert Ihren Effizienzmuskel und bereitet Sie optimal auf grössere Aufgaben vor.



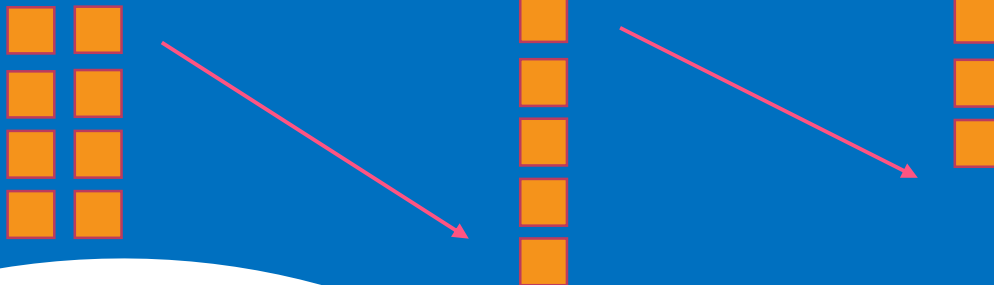


Lösungswege – Arbeitstechniken (3/3)

- **Top Prioritäten:** Welches sind Ihre top 5 Prioritäten heute, diese Woche, diesen Monat? Aktualisieren Sie jeden Tag Ihren Plan neu für den nächsten Tag und füllen Sie von rechts nach links auf.



- **Persönlicher Kanban:** doing = wichtigste to do's; erst wenn 1  gemacht 
to do's doing done



optimal mit Post-its an der Wand oder mit APP „Trello“.

Lösungswege – Körper und Ernährung (1/3)



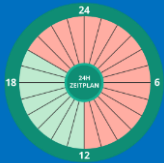
- Ein starker Körper beflügelt Ihren emotionalen Zustand und umgekehrt. Schlafen Sie mindestens 7 Stunden und treiben Sie mindestens 3 x 30' Sport/Woche.
- **Wim Hof Methode:** Atemtechnik – kaltes Wasser – Mindset, mehr zu dieser sehr effektiven Methode für mehr Energie und weniger Stress finden Sie [hier](#)
- **Kaltes Wasser im Gesicht:** Wenn kaltes Wasser mit Ihrer Haut unterhalb von Ihren Augen in Kontakt kommt und Sie Ihren Atem anhalten, nimmt Ihr Körper an, dass Sie ins Wasser gesprungen sind. Er bereitet sich auf einen Tauchgang vor, indem sich Ihr Puls verlangsamt und Ihr Sauerstoffverbrauch verringert wird. Dies lässt Sie ruhiger werden und Sie entspannen leichter nach einem stressigen Ereignis.
- **Stehen beim Arbeiten:** Stehen Sie, zumindest für eine gewisse Zeit, während Sie arbeiten. Der grosse Nutzen davon kommt daher, dass es anstrengend ist und man oft die Position ändern muss – dies hilft Ihrem Körper und Geist. Kombinieren Sie das Stehen doch mit einer Power Pose. Es funktioniert wirklich, 2' genügen: [Hier](#) mehr Infos dazu.





Lösungswege – Körper und Ernährung (2/3)

- **Intervallfasten:** Auf das Frühstück zu verzichten kann zu einer Vielzahl an positiven Effekten führen, wie erhöhte Konzentration und Energie, bessere Immunabwehr, bessere Zellregeneration, Prävention und Bekämpfung von Diabetes, Demenz und Bluthochdruck. Nehmen Sie ein reichhaltiges Mittagessen um rund 12 Uhr und ein ebensolches Abendessen zwischen 18-20 Uhr zu sich. Dies bedeutet, dass Sie etwa 16 Stunden pro Tag fasten. Während dieser Zeit können Sie natürlich Wasser trinken (auch mit etwas Zitrone), Tee und auch schwarzen Kaffee (oder „bulletproof“ Kaffee: 1-2EL Qualitätsbutter, 1EL Kokosöl und Kaffee mixen – schmeckt grossartig, nimmt den Hunger, löst das Koffein kontinuierlich und steigert die Konzentration).
- **Tabata training:** Wählen Sie eine Körperübung, die Ihren ganzen Körper bewegt wie z.B. Squats, Burpees oder Mountain Climbers. Sie geben für nur 20 sec vollen Einsatz, gefolgt von 10 sec Pause. Machen Sie das 8x. Inkl. 30 sec Aufwärmen und Ausruhen, nimmt Ihnen das knapp 5 min Zeit. Der Effekt ist jedoch vergleichbar mit einem moderaten Kontitionstraining. Hilfreiches gratis APP: Tabata Stopwatch Pro





Lösungswege – Körper und Ernährung (3/3)

- **(Langsames) Joggen:** Joggen hat zahllose mentale sowie körperliche Nutzen und kreiert sogar neue Hirnzellen. Es geht nicht um die Geschwindigkeit oder die Distanz, sondern um die gute Technik. Wichtig sind lockere und leichte Schritte, eine langsame Atmung und möglichst fließende Bewegungen mit Achtsamkeit. Minimalistisches Schuhwerk (z.B. Luna Sandalen oder ON Schuhe) hilft Ihnen langsamer zu werden und sich so vorsichtig wie möglich zu bewegen. Joggen Sie langsam, bis Sie gehen müssen, gehen Sie, bis Sie wieder joggen können. Trainieren Sie insgesamt 3 x 30'/Woche, bis Sie nonstop 30' joggen können. Sobald dies für Sie leicht ist, addieren Sie jeweils 5'/Woche, bis Sie problemlos 1 Stunde nonstop joggen können.
- **Entspanntes Essen:** Essen Sie erst, wenn Sie mehr oder weniger entspannt sind. Je gestresster Sie sind, desto schwieriger ist es für Ihr Verdauungssystem, Nahrung zu verarbeiten und desto eher wird es irritiert oder sogar entzündet. Bevor Sie etwas essen, setzen Sie sich und verlangsamen Sie Ihre Atmung (siehe eine der Atemtechniken). So einfach diese Übung auch ist, die Vorteile sind enorm.





Herausforderungen (1/2)

1. Digitalisierung

- Unternehmenskultur und Organisationsstruktur sind nicht bereit dafür
- Umsetzung der Digitalisierung ohne die notwendigen oder falsch implementierten Tools
- Haltung der Führungskräfte und Mitarbeitenden ist zu wenig experimentierfreudig

2. Change (Resistance)

- Sich schnell ändernde Ziele führen zu internen Machtkämpfen und Politik
- Zukünftige Trends finden im sich so schnell verändernden Umfeld
- Gute Kommunikation und Kollaboration (auch unter Peers) in einer Welt, in der alle mit Informationen überschüttet sind und sich ständig verändert
- Die Geschwindigkeit der Veränderung (Kultur, Technologie, Erwartungen, Anforderungen) und die VUCA Welt ermüdet viele Führungskräfte und Mitarbeitende
- Erhöhte Ansprüche an die persönliche Flexibilität und Agilität
- Niemand weiss genau, was die Zukunft bringt, doch alle wollen sich vorbereiten, dies führt zu Hektik und Aktionismus



Herausforderungen (2/2)

3) Neue Organisations- und Führungsformen

- Alle finden Empowerment, Coaching in der Führung usw. grossartig, bis es darum geht, dies selber bei sich und dem eigenen Team umzusetzen
- Von Silos und Hierarchie hin zu neuen Organisationsformen, Selbstorganisation und Agilität
- Mitarbeitende und Führungskräfte sind überfordert; die Performance muss erbracht werden, doch niemand sagt ihnen wie
- Die neuen Führungsmodelle und die Demokratisierung der Entscheidungsprozesse fordern Führungskräfte ungemein



Lösungswege (1/2)

1. Digitalisierung

- Konstante Weiterbildung und «upskilling» aller Mitarbeitenden
- Konsequente Orientieren am Kundennutzen
- Top Management muss sich klar zur Digitalisierung bekennen und entsprechen handeln
- Neugierig, energetisch und innovativ bleiben, experimentieren und sich hinterfragen
- Beschränkte Ressourcen auf möglichst vielen Ideen einsetzen und bei Erfolgen und Misserfolgen schnell reagieren und lernen
- Innovation konsequent zu Ende denken und das gesamten Unternehmen darauf einstellen

2. Change (Resistance)

- Offene, transparente, klare und regelmässige Kommunikation
- Fokus auf das Wesentliche, kleine Teilerfolge feiern, Gelassenheit und Resilienz entwickeln
- Vorbildwirkung und kompetente Führung des Prozesses durch das Top Management
- Bereitschaft von allen aus ihrer Komfortzone zu treten und mentale Stärke zu trainieren
- Aufbauen einer „fail fast“ Toleranz mit einem gesunden Mass an Vorsicht
- Change als natürlicher Prozess und Unsicherheit als natürlichen Bestandteil beschreiben



Lösungswege (2/2)

3. Neue Organisations- und Führungsformen

- Etablieren einer neuen Führungskultur, welche die Verantwortung nach unten delegiert und genug Vertrauen ausstrahlt, damit die Entscheide dort getroffen werden können
- [Achtsamkeit](#) in der Führung und Organisation
- Mut der Führungskräfte zum Delegieren und Nichtwissen
- Hohe Abstimmung im „was“ für eine maximale Autonomie im „wie“
- Agile, flexible und vernetzte Zusammenarbeitsformen
- Selbstorganisation und [agile Skills](#) trainieren
- Kundennähe suchen und Unternehmertum fördern
- Implementation einer „fail fast“ Toleranz mit einem gesunden Mass an Vorsicht
- [Secure based leadership](#) bei so viel Unsicherheit und Agilität
- [Lösungsfokussierte Führung](#)

Herausforderung und Lösungswege (1/2)

1. Die richtigen Mitarbeitenden finden, motivieren und halten

- Über Netzwerke, Mitarbeiterempfehlungen und Employer Branding in Socialen Medien sowie im realen Leben findet man die besten Mitarbeitenden
- Mitarbeitende ins Zentrum stellen und auf deren Bedürfnisse eingehen
- Offene, authentische, konstruktive und regelmässige Interaktion auf Augenhöhe
- Wirklich da sein für Mitarbeitende und einen sicheren Hafen bieten
- Klare Vision, Strategie und messbare Ziele formulieren
- Wertschätzung in all ihren Formen ausdrücken
- Guter Gendermix in Führungspositionen
- Talenten relevante Erfahrung ermöglichen, damit sie später in anspruchsvollere Positionen wechseln können
- Offenheit der Führungskräfte Talente intern ziehen zu lassen
- Erfolge regelmässig kommunizieren, teilen und feiern

Herausforderung und Lösungswege (2/2)

1. Die richtigen Mitarbeitenden finden, motivieren und halten

- Führungskräfte, die bereit sind, Macht und Verantwortung abzugeben und ihre Mitarbeitenden zu «empowern»
- Vertrauen und eine sichere Basis durch Offenheit und Transparenz aufbauen
- Fokus auf Training und Development
- Schwierige Themen schnell anpacken
- Sinn stiften
- Performance Management, das Teamleistungen und strategische Ziele berücksichtigt
- Integration verschiedener Generationen im Team
- Entwicklung einer vertrauensvollen Teamkultur

Fragen und Kommentare

Sie können mich jederzeit gerne bei
Fragen und Kommentare kontaktieren:

E-Mail: felix.hirschburger@louma.ch

Mobil: +41 79 242 27 36



Herzliche Grüsse



Felix Hirschburger
LOUMA EMPOWERING PEOPLE