



**IPA**

partner for  
people management

# IPA Magazin

*Das Magazin für People Management*

**Führen neu denken**

**Digital Leadership: Jetzt erst recht!**



## **Inhalt**

### **Editorial**

**Seite 3**

### **Führen in der Krise - Zukunft abgesagt?**

**Was uns Corona lehrt und was jetzt zu tun ist**

**Seite 4-5**

### **Die Position des Sandwich-Managers**

**Nicht überflüssig, aber reformbedürftig**

**Seite 6**

### **Case Study: Danfoss eSteering**

**Vivek Menon about Employee Engagement**

**Seite 7**

### **Online- Coaching**

**Wenn nicht jetzt, wann dann?**

**Seite 8**



## **Liebe Geschäftspartner, liebe Freunde des IPA,**

eines ist sicher: Die Welt wird nach der Corona-Pandemie nicht mehr so sein, wie sie war. Der neuartige Erreger hat uns alle über Nacht in eine neue Lebenswelt katapultiert.

So mancher Leader dürfte überrascht sein, wie performant das eigene Team sich organisieren kann, ohne dass er seiner Mannschaft Aug' in Aug' gegenübersteht. Alles ist anders – und dennoch reißt die Kommunikation nicht ab und selbst der informelle Austausch floriert weiter. Dank Videoconferencing, Chat-Tools, E-Mail und Telefon sind alle miteinander vernetzt. Es entstehen nicht einmal mehr Informationslücken - dank Projektmanagement-Tools, auf die jeder Zugriff hat und über die jeder den aktuellen Status Quo einsehen kann.

So prekär die Lage derzeit auch sein mag – und so sehr wir alle hoffen, dass sie bald vorbei gehen möge – so sehen wir doch auch gleichzeitig, dass sie auch Chancen bietet: Leader entdecken, wie gut Home-Office funktioniert, und dass es ihre Mitarbeiter wert sind, einen Vertrauensvorschuss zu erhalten, noch mehr Aufgaben in Eigenregie zu erledigen. Weder nutzen sie das Home-Office zu ihren Gunsten aus, noch bleiben Ideen auf der Strecke, noch entfernen sich Teams mental voneinander. Und genau diesen Spirit braucht die künftige Arbeitswelt. Wer jetzt über reibungslose Prozesse und auch das richtige Mindset verfügt, ist klar im Vorteil.

Apropos Mindset. Aus unserem Berateralltag wissen wir: Vor allem daran müssen viele Manager noch arbeiten. Es fällt vielen viel zu schwer, ihre Mitarbeiter alleine laufen zu lassen. In dem Vertrauen, dass auch dann noch hochkarätige Ideen entstehen und umgesetzt werden, wenn diese nicht dauernd kritisch hinterfragt werden. Vielleicht sogar gerade dann? Bedenken Sie: Unsere Mitarbeiter waren nie besser ausgebildet. In jedem unserer Teams arbeiten Micromanager mit eigenem Expertenstatus. Dem sollte man vertrauen.

Wie kann dieser Shift gelingen? Darum geht es in dem vorliegenden IPA Magazin. Wir zeigen Ihnen, wie Sie zum perfekten Mindset gelangen, das dem Digitalzeitalter würdig ist.

Lassen Sie sich inspirieren und bleiben gesund.

Ihre Ursula Vranken





## Führen in der Krise - Zukunft abgesagt?

Kein Thema hält uns so in Atem wie das aktuell grassierende Coronavirus. Wie ein Gewitter ist der aggressive Einzeller über uns hereingebrochen. Welche Auswirkungen hat die Krise auf die Menschen und die Wirtschaft? Virologen, Wirtschaftswissenschaftler, Politiker, Mediziner – sie alle können nur rätseln. Keiner weiß, wie lange der Virus noch wütet.

### Leben in der VUKA Welt

Derzeit erleben wir hautnah, was es heißt, in einer VUKA-Welt zu leben, in der sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Parameter von jetzt auf gleich verändern können – mit unbekanntem Ausgang. Mehr noch. Mit dem Coronavirus stehen wir vor einer regelrechten VUKA-Zäsur. Denn der Gegner, gegen den wir kämpfen, ist kaum erforscht und somit ein Unbekannter. Das schürt vor allen Dingen Ängste.

Auch deshalb sind die Auswirkungen auf die Wirtschaft erheblich. Der DAX knallt ins Bodenlose und in Branchen, in denen die Auftragslage ohnehin schwächelte, gibt es weitere Einbrüche.

### Was tun?

Und es geht immer weiter: Panisch schotten sich Länder ab, Schulen und Kitas schließen, die Bevölkerung wappnet sich mit Hamsterkäufen für potenziell bevorstehende Notzeiten und in den Unternehmen steht Managern die Unsicherheit und Nervosität ins Gesicht geschrieben. Sie fragen sich: Was tun? Ihre Antwort: Auf die Bremse treten.

Dort, wo in den letzten Wochen und Monaten Zukunftsprojekte ausbaldowert wurden, herrscht plötzlich Stillstand, weil die Controlling-Reflexe der klassischen Betriebswirtschaftslehre greifen. Über Nacht werden Cost-Cutting-Maßnahmen aus dem Hut gezaubert und durchgedrückt.

*„Derzeit erleben wir  
hautnah,  
was es heißt,  
in einer VUKA-Welt  
zu leben.“*



## Zukunft gestalten

Mitarbeiter, vom Studenten bis zum Experten in der Probezeit werden entlassen und der Ruf, jetzt bloß nicht an Zukunftsthemen wie Digital Leadership, selbstorganisierende Teams oder die agile Organisation zu denken, wird lauter: „Wir haben jetzt keine Zeit für New Work!“

**„Digitale Prozesse  
und virtuelle  
Kommunikation  
sind mehr denn je  
gefragt.“**

### **Halt!!!!**

Ich frage Sie: Brauchen wir nicht gerade jetzt eine vertrauensvolle Kultur, in der alle an einem Strang ziehen, den gleichen Zielen folgen und wissen, wie wir sie erreichen? Brauchen wir nicht gerade jetzt Digital Leader, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern durch die Krise gehen?

Und Teams, die hocheffizient überlegen, wie die Situation in den Griff zu kriegen ist? Gemeinsam! Digitale Prozesse und Kommunikation, die die Zusammenarbeit erleichtern sind mehr denn je gefragt. All das ist New Work!

### **Und wie gut New Work funktioniert, zeigt sich gerade jetzt immer deutlicher:**

Mehr Unternehmen denn je lassen ihre Mitarbeiter im Home-Office arbeiten. Auch das ist ein klassisches New Work-Thema. Und auch diese New Work-Forderung ist auf einmal umsetzbar: Wer eine Erkältung hat, kann sich telefonisch ein Attest ausstellen lassen. So soll das Gesundheitssystem entlastet werden.

**„Solidarität im Team  
statt  
Einzelkämpfertum.“**

Mir zeigt das: Mitarbeitern zu vertrauen und sie selbstständig entscheiden lassen, Solidarität im Team statt Einzelkämpfertum – das scheint der Ausweg aus der Krise zu sein. New Work bringt in vielen Bereichen die richtigen Lösungen.

Und nicht zuletzt bedeutet das auch: Manager müssen nicht alleine die Last der Krise schultern! Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern kommen sie sicherer und schneller aus der Krise. Sie müssen es nur zulassen!

**Service:** Sie suchen Lotsen und Coaches für Ihre Team? Wir sind Ihr Sparringspartner im Wandel und lassen Sie nicht allein. Mehr Infos [hier](#).



# Case Study Danfoss eSteering

## Vivek Menon about Employee Engagement

Many large, highly successful companies have benefited from the idea of self-managed teams. Or in other words: Companies that empower their teams maximize, employee engagement and customer experience. More and more owners and investors look at this success and move in this direction. This is how Digital Leader Vivek Menon thinks on this topic.

### Who is Vivek Menon?

Vivek leads a high growth business unit at Danfoss Power Solutions (Denmark) called eSteering. eSteering works without traditional managers and Vivek is convinced: This is the future of organizations.

For this reason: Nowadays everything changes rapidly. This shift makes an organizational change more than necessary. Because workflows are constantly changing and need to be managed from a totally new perspective. This certainly is the biggest leadership-challenge ever!

But new management techniques like holacracy or sociocracy which focus on self-managed teams show everything is possible. Holacracy and sociocracy became the key inspiration for the ongoing business transformation of Danfoss, Vivek Menon says. However, he didn't want to copy one of those management systems. He wanted to create his own – one with the perfect fit for his own business.

And so, the beginning the very question was: How can we move forward to have better business results? For Vivek two things were clear. First: In the future every decision must be made from the customer's point of view to improve the customer experience.

Second: For better results the organization must strengthen the employer engagement. And here is how Danfoss eSteering reached that goal:

**They looked at all 3 elements that are critical to move away from traditional hierarchies. Structures, Processes and Mindsets.**

In structures, today there are no defined people managers anymore. Instead, cross functional self-managed teams are working together in fluid and changing roles. This is the result of hard work. They developed new people processes to run without managers, like development process and feedback process and trained with all colleagues to implement the right mindset.

And in Vivek's eyes there's only one way that mindset change leads to success: Practice, practice, practice. For example, employees had to learn how to make decisions of their own instead of escalating problems to the next management level. Within the new structures, employees also had to learn how to resolve conflicts. The teams were trained in all those things: Soft skills, conflict resolution, communication, questioning techniques, facilitation and giving feedback.

To make that clear: Working without a manager, Vivek says, means that people still need continuous coaching, mentoring and help in discussions. But what was most challenging for Vivek on his journey to a self-organized company?

**"Well", he says. "No leader should think the transformational process is happening to the team. It's happening to the leader in the first place and then to the team."**





# Die Position des Sandwich-Managers: Nicht überflüssig, aber reformbedürftig

Der Wettbewerbsdruck wächst und Unternehmen müssen Innovation auf Innovation liefern. Dafür müssen Ideen von ganz unten ganz oben ankommen. Früher filterten Manager der mittleren Ebene: Was dringt ins Upper-Management durch, was nicht? Inzwischen sind Mitarbeiter aller Ebenen mit der Geschäftsleitung digital vernetzt. Wird der Sandwich-Manager damit arbeitslos? Nein, aber er muss „umschulen“.

## Mitarbeiter in Kontakt mit dem Upper Management

Früher völlig undenkbar, heute alltäglich: Der direkte Austausch des einzelnen Mitarbeiters mit dem Upper-Management. Dank Chat-Tools oder Mitarbeiter-Apps gelingt er mit ein paar Klicks. Zu jeder Zeit, an jedem Ort. Einer Instanz, die Ideen vorselektiert, bedarf es also nicht mehr. Was heißt das für den Sandwich-Manager? Muss er seinen Hut nehmen? Gewiss nicht!

## Neue Aufgaben warten auf das Middle Management

Im Gegenteil wird er künftig alle Hände voll zu tun haben. Allerdings weniger als Vermittler zwischen „denen da unten“ und „denen da oben“. Genauso wenig wird er in seinem Team derjenige sein, der den Ton angibt. Aber wird er derjenige sein, der dafür sorgt, dass seine Leute kreativ an bestehende Herausforderungen herangehen und so viele innovative Ideen wie nur irgend möglich entwickeln. Das ist die neue Rolle des [Sandwich-Managers](#) – er wird künftig so etwas wie ein Innovations-Enabler sein.

Was steckt dahinter? Jetzt, da in Märkten der Wettbewerbsdruck steigt, zapfen Unternehmen immer stärker das Schwarmwissen ihrer Mitarbeiter an. Es reicht nicht mehr, dass nur im Management-Elfenbeinturm Ideen entwickelt und besprochen werden.

Alle müssen ihre grauen Zellen anstrengen. Warum auch nicht? Mitarbeiter sind besser ausgebildet denn je!

## Verantwortung übertragen

Sandwich-Managern obliegt es, sie machen zu lassen und dafür die perfekten Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, Verantwortung übertragen, Feedback geben, coachen und gezielt relevantes Firmenwissen zu teilen. Außerdem ordnen sie die richtigen Aufgaben dem richtigen Experten zu.

Das Ganze funktioniert aber nur, wenn auch sie mit den Führungsprinzipien geführt werden, die sie selbst anwenden sollen. Ansonsten befinden sie sich in einem permanenten Widerspruch: „Ich soll meine Mitarbeiter an allem beteiligen und partizipativ führen, erhalte aber selbst top-down Ansagen und soll nur ausführen. Das passt nicht zusammen.“

## Lesetipp: [Sandwich Manager im agilen Netzwerk – was bleibt übrig von der Macht?](#)

Umso wichtiger ist es, dass zwischen Top- und Middle-Management offene Kommunikationskanäle geschaffen werden. Hierzu müssen im Führungsteam Leitlinien festgelegt werden:

- Wie verstehen wir Führung?
- Wie führen wir gemeinsam?
- Wie entscheiden wir gemeinsam?

Diese Fragen sollten kontinuierlich beim [Business-Coaching](#) reflektiert werden. Auf diese Weise entsteht eine gemeinsame nachhaltige Führungskultur.



# Ursula Vranken über Online-Coaching – wenn nicht jetzt, wann dann?

*„lange verschmäht  
nun ein Trend...“*

**Im ganzen Land stehen Leader vor tiefgreifenden Veränderungen: Digitalisierung, New Work, agiles Mindset, um nur einige der Themen zu nennen.**

## **Ursula, wie groß sind die Herausforderungen?**

Immens! All das stellt Führungskräfte vor komplexe Aufgabenstellungen, bei denen mitunter schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen. Hier geht es zum Beispiel darum, die Kommunikation im Team zu verändern und von top-down nach bottom-up umzukrempeln, während es dort darum geht, Konflikte im Team besser zu bewältigen. Häufig sind erste Ideen auch schon da, aber manchmal fehlt einfach der neutrale Sparringspartner, der mit einem in Diskussion geht.

## **Und ein Coach könnte dieser Sparringspartner sein?**

Ja, richtig. Im Coaching erhalten auch erfahrene Manager wichtige Denkanstöße, suchen neue Inspirationen oder denken über eine Neu-positionierung nach. Sie alle schätzen das Gespräch mit einem vertrauenswürdigen Experten und ausgebildetem Business-Coach.

## **Welchen Mehrwert bietet ein Coach?**

Wir bringen Erfahrung aus zahlreichen Industrien und Projekten mit und helfen bei dem Blick über den Tellerrand.

Wir stellen auch die unbequemen Fragen, die sich in der Firma keiner den Chef zu fragen traut. Dadurch helfen wir unseren Kunden sich weiter zu entwickeln, Probleme aus einer neuen Perspektive zu betrachten und neue Lösungen zu finden.

## **Lange wurde Coaching Zeit in die Esoterik-Ecke gerückt. Hat sich das in den letzten Jahren gewandelt?**

Ja, zum Glück für die Wirtschaft, möchte ich fast sagen. Gerade Jungmanager verbinden mit Coaching nicht mehr das Abbrennen von Räucherstäbchen und Psychospielchen. Das sind reine Klischees. Sie haben begriffen, dass es sich um wissenschaftlich fundierte Ansätze handelt, die nicht nur helfen, eigene Stärken und Schwächen zu entdecken, sondern auch schlummernde Innovationspotenziale wecken und insgesamt zu einem besseren Verständnis feinsten Kollaborationsmechanismen führen.

## Jetzt buchen ...

### **Online- Coaching Schnell, effizient, kostengünstig**

Wir begleiten Sie mit Erfahrung und Empathie, mit Wissen und sozial-methodischen Kompetenzen. Damit Sie den Kopf freibekommen für die beste aller möglichen Lösungen.

Die Experten des IPA haben als systemische Coachs langjährige Erfahrung in der Begleitung von Fach- und Führungskräften und Teams.

Probieren Sie es aus. Fordern Sie hier Ihr Special Angebot für 3x 30 min an. Es funktioniert- die Wette gilt!

[Hier mehr erfahren](#)





**„Das ist es, was wir in Krisenzeiten brauchen!“**

## Auch interessant...

### Training Führung virtueller Teams

Home Office, dezentrale Team- und Projektstrukturen werden immer mehr zur Normalität.

Sie fragen sich, wie führe ich meine Mitarbeiter damit Effizienz und Motivation nicht leiden?

Wie sieht gute Kommunikation in virtuellen Meetings und Telefonkonferenzen aus?

Antworten gibt es in unserem Training. [Hier mehr erfahren.](#)

### Wie muss man sich den Ablauf eines Coachings vorstellen?

Normalerweise ist der Ablauf wie folgt: Ein erstes Kennenlernen via Telefon oder Online-Chat, dann werden Ziele und Budget festgelegt. Es folgen Sitzungen vor Ort oder virtuell.

### Funktioniert Coaching denn auch online?

Ja, das klappt hervorragend. Ich selbst coache schon seit vielen Jahren online. Manche Klienten betreue ich sehr intensiv und das auch über die Jahre ausschließlich online. Wir treffen uns regelmäßig und darüber ist auch virtuell eine sehr gute Arbeitsbeziehung entstanden.

### Nimmt das Online- Coaching zu?

Ja, noch vor der Corona Krise gab es viele Skeptiker und Zweifler – auch in den HR-Abteilungen. Diese lehnten das Format noch vor kurzem ab. Derzeit erhalte ich aber vermehrt Mails, dass Mitarbeiter auf Online- Coaching umsteigen sollen. Und das finde ich gut, denn gerade jetzt in der Zeit der Krise und des Umbruchs brauchen Manager und Mitarbeiter Sparringspartner dringender denn je.

### Wie hoch ist der Aufwand für ein gutes Online-Coaching?

Generell sollten man in einem Rahmen von 6- 8 Kurz-Sessions denken. Das Prinzip: Der Coachee erhält zunächst einen Zeitrahmen von 30 Minuten pro Sitzung. Getroffen wird sich virtuell 14- tägig, gearbeitet wird entweder auf eine Coaching Plattform wie sharpist oder direkt auf Microsoft Teams, Skype oder Zoom.

### Wie werden die Coachees begleitet?

Die Ziele werden vor der ersten Session von Kunden online formuliert und bilden den Rahmen. Die Gespräche laufen meist super effizient, denn die Coachees bereiten sich auf die Meetings vor, indem sie Mikrotasks bearbeiten. So sieht man schnell Erfolge. Das ist es, was wir in Krisenzeiten brauchen! Schnelle, fokussierte und fundierte Ideen! Dafür ist Online-Coaching das perfekte Tool.



Redaktion (ViSdP)  
**Ursula Vranken**

[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)

IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation  
Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln  
Telefon 0221- 30 1827 29  
[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)

Fotonachweise:  
S. 2: IPA/ St. Schaal  
S.5: Danfoss/ Manon  
S:1; 3- 7: unsplash

