SONDERAUSGABE

ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



GESUND UND LEISTUNGSFÄHIG – SO GELINGT GESUNDE HIGH PERFORMANCE

INTERVIEW

Wie es gelingt, leistungsfähig und dabei gesund zu bleiben – ihr Wissen teilt Dr. Nina Psenicka, Keynote-Speakerin, Oralchirurgin, Bestsellerautorin und Leiterin eines MVZ, mit Ihnen.

Seite 4–5

RAHMEN-BEDINGUNGEN

Bei manchen Missständen hilft Selbstmanagement allein nicht weiter. Als Führungskraft im mittleren Management können Sie sichtbar machen, wann Entscheidungen von oben nötig sind.

Seite 6–7

FÜHRUNG

Sie lassen die Präsentation noch einmal überarbeiten, beantworten jede Rückfrage und kontrollieren alles selbst. Lassen Sie es besser bleiben! Gezielte Faulheit für klügere Führung.

Seite 11



Schwere Übung: Einfach mal nichts tun!

Wann haben Sie z. B. beim Warten auf den Check-in zum letzten Mal einfach nur dagesessen. Ich habe mich bei meinem jüngsten Flug von Nizza einmal umgesehen: In der Wartehalle waren fast alle Passagiere entweder mit ihrem Handy beschäftigt, arbeiteten am Laptop oder telefonierten – und zwar offensichtlich nicht mit Zuhause.

Ich zwang mich zum Nichtstun – ganz bewusst. Es fühlte sich sehr ungewohnt an. Langeweile beschlich mich wie in Kindertagen. „Macht Langeweile nicht kreativ?", schoss es mir durch den Kopf. Halt, stopp: Pausen dürfen einfach Pausen sein: mal nichts denken, mal nichts erreichen und schauen, was passiert.

Und tatsächlich: Mein Sitznachbar sprach mich an und schon bald waren wir in ein inspirierendes Gespräch über Ethik und KI geglitten. Erfüllt stieg ich in den Flieger und hatte für den Heimflug genug Input, die Gedanken weiter schweifen zu lassen. Nahezu erholt landete ich in Köln. Pausen können einen auch ohne Arbeit weiterbringen.

Genau darum geht es in dieser Ausgabe: statt Dauerleistung auch mal faul sein. Das erfordert von Ihnen als Führungskraft einen Wechsel Ihres Mindsets und viel Übung, um den neuen Wechsel von An- und Entspannung zu trainieren. Versuchen Sie es!

Mit besten Grüßen

A. Sengpiel

Anne Sengpiel

ist Autorin für Führungswissen und Kommunikationsexpertin. Sie verleiht Menschen Ausdruck: Unternehmenslenkern ebenso wie unbekannten Persönlichkeiten.

INHALT

LEISTUNG NEU DENKEN

3 Wie Sie und Ihr Team langfristig gesunde High Performance erbringen, ohne sich selbst zu schaden

INTERVIEW

4–5 „Nicht die Leistung macht krank, sondern die Art, wie wir sie erbringen."

GESUNDE HIGH PERFORMANCE

6–7 4 Empfehlungen für Führungskräfte – legen Sie sofort los

RAHMENBEDINGUNGEN

8–9 Das erschöpfte Unternehmen: So schaffen Sie als Führungskraft ein gesünderes System

SELBSTMANAGEMENT

10 Warum Ihre High Performance mit Low Performance beginnt

FÜHRUNG

11 Warum Sie Faulheit zu Ihrer neuen Führungskompetenz entwickeln sollten

IMPRESSUM RFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN: So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere ISSN 2627-7247, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kundendienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Redaktion:** Guido Bonau, Ulm; Anne Sengpiel, Bonn; Heiko Klages, Hamburg; Hildegard Gemünden, Bonn, **Produktmanagerin:** Joanna Müller, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn; **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

Alle Angaben in „Erfolgreich Führen & Motivieren" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Bildernachweis: Titelseite © Andrii Yalanskyi S. 6 Karrie, sakurasaku S. 7 Robert Poorten, GRON777, S. 8 Анастасия Макевич, S. 10 Александр Довянский, S. 11 D-point – alle AdobeStock

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 24/2026 von „Erfolgreich Führen & Motivieren" bei.

Wie Sie und Ihr Team langfristig gesunde High Performance erbringen, ohne sich selbst zu schaden

Höher, schneller, weiter und immer mehr? Lange galt maximale Einsatzbereitschaft in den Führungsetagen als Erfolgsrezept. Wer viel leistet, geht an seine Grenzen, ist ein High Performer und nimmt jede noch so hohe Hürde. Doch dieses Leistungsverständnis hat einen entscheidenden Denkfehler: Menschen sind keine Roboter, die dauerhaft auf Hochtouren laufen können. Gesunde High Performance folgt einer anderen Logik. Sie verbindet Spitzenleistung mit Regeneration und macht damit langfristigen Erfolg möglich.

Das Gespräch mit dem Bereichsleiter muss vorbereitet werden, ein wichtiger Kunde droht abzuspringen und im Team gibt es einen personellen Engpass. Jetzt ist von Ihnen als Führungskraft wieder einmal voller Einsatz gefragt. Sie versuchen, die Situation in den Griff zu bekommen, indem Sie zum wiederholten Male Ihre Mitarbeitenden mobilisieren, Aufgaben on top delegieren und gemeinsam gelingt es tatsächlich, die Herausforderungen zu meistern. Ein Erfolg! Doch kaum ist die Krise überstanden, wartet schon das nächste dringende Projekt. Und wieder heißt es: *„Jetzt müssen wir alle 120 Prozent geben!“*

Was als außergewöhnliche Anstrengung begann, wird schleichend zum Normalzustand. Ihr Team funktioniert zwar weiterhin, doch Konzentration, Motivation und Kreativität lassen bei diesem Dauerdruck nach.

Warum Sie für Spitzenleistung Pausen brauchen

Im Spitzensport ist selbstverständlich, was in Unternehmen häufig übersehen wird: Niemand kann dauerhaft Bestleistungen abrufen. Im Training der Leistungssportler ist es an der Tagesordnung: Intensive Trainingsphasen wechseln sich mit Regeneration ab. Denn erst durch Pausen entstehen die Voraussetzungen für den nächsten Leistungsgipfel.

In Unternehmen herrschte viele Jahre ein anderes Bild vor: Pausen hatten keinen guten Ruf, wurden sie doch gleichgesetzt mit Produktivitätsstop. Das Gegenteil galt als erstrebenswert: Wer besonders lange und hart arbeitet, ist engagiert und empfiehlt sich für Höheres. Dabei wird übersehen, dass hohe Belastung nicht automatisch hohe Leistung bedeutet.

Gesunde High Performance heißt vielmehr, dann leistungsfähig zu sein, wenn es darauf ankommt, und sich anschließend regenerieren zu können. Für Sie als Führungskraft bedeutet das, neu über Leistung nachzudenken. Lernen Sie die drei unterschiedlichen Formen von Leistung kennen, verstehen Sie sie und gestalten Sie sie bewusst.

Nutzen Sie die 3 Formen von Leistung

- **Peak Performance:** Im entscheidenden Moment geben Sie alles. Bei einer wichtigen Verhandlung, einem Produktlaunch oder der Bewältigung einer Krise kommt es darauf an, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden das vorhandene Potenzial gezielt mobilisieren. Spitzenleistung ist in diesen Fällen zeitlich begrenzt. Sie brauchen Konzentration, Motivation und klare Prioritäten.
- **Tägliche Dauerleistung:** Sie funktionieren zuverlässig im Alltag. Nicht jeder Arbeitstag verlangt außergewöhnlichen Einsatz. Vieles besteht aus Routinen, Abstimmungen und kontinuierlicher Verbesserung. Hier zählt weniger das maximale Tempo als die verlässliche Qualität.
- **Nachhaltige Leistungsfähigkeit:** heute gut sein und morgen wieder. Das ist das eigentliche Ziel gesunder High Performance. Achten Sie darauf, dass nicht nur Sie selbst, sondern auch Ihre Teammitglieder ihre Fähigkeiten langfristig einsetzen und weiterentwickeln können, ohne ihre gesundheitlichen Ressourcen aufzubrauchen. Dazu gehören realistische Ziele, Gestaltungsspielräume, Entwicklungsmöglichkeiten und vor allem ausreichende Erholung.

Verändern Sie Ihre Leistungslogik

Die entscheidende Frage lautet deshalb heute nicht mehr: Wie holen wir möglichst viel aus uns selbst und unseren Mitarbeitenden heraus? Sondern: Unter welchen Bedingungen können Menschen dauerhaft hervorragende Ergebnisse erzielen?

Für diese neue Logik übernehmen Sie als Führungskraft die Verantwortung. Sie sind mit Ihrem Verhalten tonangebend und lebendiges Vorbild: Seien Sie selbst nicht ständig erreichbar, halten Sie Ihre Pausen ein und reduzieren Sie Überstunden auf das Nötigste. So senden Sie eine eindeutige Botschaft: Gesunde Leistungskultur beginnt bei verantwortungsvoller Selbstführung.

Halten Sie durch, denn Erfolg braucht einen langen Atem

Gesunde High Performance ist ein Plädoyer dafür, Leistung differenzierter zu betrachten und intelligenter zu organisieren. Nicht die Zahl der geleisteten Stunden entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität und Wirkung Ihrer Ergebnisse. Sie haben es in der Hand, den Maßstab zu verändern: Belohnen Sie nicht diejenigen, die am längsten am Schreibtisch ausharren, sondern diejenigen, die Kraft sammeln und nach einer anspruchsvollen Phase die Energie, Kompetenz und Motivation besitzen, wieder neu durchzustarten.

FAZIT

High Performance ist kein Dauerzustand und nicht gesund. Für Sie und Ihr Team entsteht gesunde High Performance durch den klugen Wechsel von Anspannung und Entspannung. Genau darin liegt die Zukunft gesunden Führens.

„Nicht die Leistung macht krank, sondern die Art, wie wir sie erbringen.“

Gute Führung wird immer noch an außergewöhnliche Dauerleistung geknüpft. Doch kein Marathonläufer bestreitet jeden Tag einen 42-Kilometer-Lauf. Und auch die Kraftreserven von Führungskräften wie Mitarbeitenden sind begrenzt. Wie es gelingt, leistungsfähig und dabei gesund zu bleiben – darüber sprach ich mit Dr. Nina Psenicka, Keynote-Speakerin, Oralchirurgin, Bestsellerautorin und Leiterin eines Medizinischen Versorgungszentrums (MVZ).



Dr. Nina Psenicka

Sie haben als leitende Ärztin in „Hochleistungsumgebungen“ gearbeitet. Wie haben Sie gemerkt, dass Ihr Körper das nicht mehr mitmachen wollte?

Ehrlich gesagt: später, als es mir als Chirurgin hätte passieren dürfen. Ich war jahrelang auf der Überholspur – als Oberärztin, als Leiterin einer Klinikabteilung, im OP und in der Lehre, in Hochleistungsumgebungen wie Frankfurt, London und Zürich. Hochleistung war mein Normalzustand, und genau das war das Problem: Ich habe die Warnsignale meines Körpers nicht als Information gelesen, sondern als Störung, die man wegorganisiert. Ich schlief schlecht, hatte weniger Geduld und war unausgeglichener. Den Sport, der mir immer Kraft gegeben hatte, habe ich aus Zeitgründen immer weiter reduziert. Und vor allem: Meine Freude nahm ab.

Dann fiel in der Praxis meiner Ärztin ein Satz wie ein Blitzschlag: „*Sie stehen kurz vor einem Herzinfarkt.*“ In diesem Moment war ich – Chirurgin, Abteilungsleiterin, Dozentin – plötzlich nur noch eines: eine Patientin. Was ich daraus gelernt habe: Der Körper meldet sich nicht plötzlich. Er meldet sich lange vorher leise – wir hören nur erst hin, wenn er laut wird.

Geht High Performance immer auf Kosten der Gesundheit?

Nein. Und genau das ist die zentrale Botschaft meiner Arbeit. High Performance geht dann auf Kosten der Gesundheit, wenn wir Leistung als Dauerzustand verstehen. Im Spitzensport weiß jeder: Leistung entsteht, wenn Belastung und Erholung sich abwechseln. Kein Athlet würde 365 Tage im Jahr Wettkampf betreiben. Im Management und in der Klinik tun wir aber genau das – und wundern uns, wenn das System irgendwann ausfällt.

Gesunde High Performance® – ich habe den Begriff schützen lassen – heißt: Spitzenleistung bewusst planen – inklusive der Phasen, in denen man Energie wieder auflädt.

Warum macht Leistung Menschen krank?

Nicht die Leistung macht krank, sondern die Art, wie wir sie erbringen. Ungesund wird es dort, wo drei Dinge zusammenkommen: dauerhafter Druck ohne echte Erholung, fehlende Klarheit darüber, wofür man das alles tut, und das Gefühl, keinen Einfluss mehr zu haben.

Die ersten Anzeichen sind meist unspektakulär: Man schläft schlechter, ist gereizter, trifft Entscheidungen hektischer oder schiebt sie vor sich her. Die Freude an Dingen, die einem früher Kraft gegeben haben, verschwindet. Viele Führungskräfte funktionieren dann noch lange weiter – nach außen sieht alles gut aus. Aber Funktionieren ist nicht das Gleiche wie Leisten.

Sie haben 2 Bücher zum Thema geschrieben. Im ersten haben Sie ein Konzept für „Gesunde High Performance“ entwickelt. Worauf kommt es an?

Es kommt darauf an, Leistung als System zu verstehen – nicht als Frage von Disziplin oder Durchhaltevermögen. Die vier Säulen greifen ineinander.

- **Säule I – Klarheit & Richtung.**
- **Säule II – Energie & Gesundheit.**
- **Säule III – Effektivität & Effizienz.**
- **Säule IV – Stabilität & Freude.**

Wie die Säulen im Alltag umzusetzen sind, erläutere ich im Autorinnenbeitrag auf der nächsten Doppelseite.

Gesunde High Performance erfordert also ein Zusammenspiel unterschiedlicher Strategien aus Medizin, Neurowissenschaften, Sport und Wirtschaft?

Ja, und das ist für mich der Kern. Aus der Medizin kommt das Verständnis von Stressphysiologie, Regeneration und Schlaf. Die Neurowissenschaften zeigen uns, wie Fokus, Entscheidungsfähigkeit und Kreativität unter Druck funktionieren – und wann sie kippen. Aus dem Sport, für mich vor allem aus dem Fechten und dem Klettern, kommt das Prinzip von Training, Erholung und mentaler Stärke im entscheidenden Moment. Und aus der Wirtschaft kommen Ziele, Prioritäten und Systeme.

Einzeln kennt man vieles davon. Wirksam wird es erst, wenn man es zusammenbringt und in einen Alltag übersetzt, der ohnehin schon voll ist.

Kann eine einzelne Person den Wechsel zu gesunder Spitzenleistung überhaupt schaffen?

Ja – und es beginnt fast immer mit einer einzelnen Person. Man muss nicht warten, bis die Organisation sich verändert. Jeder hat einen Gestaltungsspielraum: Er entscheidet, wie er den Tag strukturiert, wie er mit Grenzen umgeht, was er bewusst weglässt.

Gleichzeitig wäre es unehrlich zu sagen, dass die Organisation keine Rolle spielt. Ein Einzelner kann viel verändern, aber auf Dauer braucht gesunde Leistung auch Strukturen, die sie ermöglichen. Deshalb arbeite ich sowohl mit einzelnen Führungskräften als auch mit Unternehmen.

In Ihrem zweiten Buch haben Sie eine Business-Fabel über Oberärztin Clara geschrieben, die in der Klinik nur noch funktioniert. Warum haben Sie diese Form des Schreibens gewählt?

Weil Geschichten etwas können, was Konzepte nicht können: Sie berühren. Im ersten Buch habe ich das Konzept systematisch erklärt. Aber ich habe gemerkt, dass viele Menschen gesunde High Performance zwar verstehen – und trotzdem nichts ändern. Erst wenn man sich in einer Figur wiedererkennt, wenn man denkt „*Das bin ja ich*“, entsteht die Bereitschaft, wirklich hinzuschauen.

Clara ist eine Figur, in der sich viele Ärztinnen, Ärzte und Führungskräfte wiedererkennen. Die Fabel transportiert die gleichen Prinzipien wie das Sachbuch, aber sie lässt den Lesern Raum, ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. Im Wald begegnet Clara Helena ihrer Hündin Luna. „*Manchmal findet Ruhe zuerst den Hund*“, sagt Helena. „*Die Menschen kommen dann nach.*“ Dieser Satz trägt für mich die Idee des ganzen Buches.

Erinnern Sie sich, wie Ihr Weg zur gesunden High Performance begonnen hat?

Nach vielen Jahren als Abteilungsleiterin einer renommierten Klinik war ich erschöpft. Zusätzlich habe ich jedes zweite Wochenende für die Ärzte- und Zahnärztekammern in Deutschland und Österreich Vorträge und Seminare mit Live-Operationen gehalten – freitags und samstags, jeweils von 9 bis 17 Uhr. Mit den Reisezeiten blieb kaum noch Zeit für mich. Ich kenne viele schöne Städte in Deutschland und Österreich – allerdings nur ihre Bahnhöfe, Flughäfen und Hotels. Am Ende stand ein Burn-out mit einer schweren Depression.

Der Weg zurück war kein einzelner Moment, sondern ein Prozess. Ich habe angefangen, mir die gleichen Fragen zu stellen, die ich heute Führungskräften stelle: Wofür mache ich das? Was gibt mir Energie, was raubt sie mir? Und was würde ich einem Patienten raten, der so lebt wie ich?

Clara wagt kleine Schritte der Veränderung. Welche waren das bei Ihnen?

Ich habe mir meinen innersten Traum erfüllt: einen Hund. Es fing mit einem Leihhund an, den ich an den Wochenenden zu mir nahm. Als er abgegeben werden sollte, habe ich ihn adoptiert – und heute ist es mein Hund. Das ist Freude pur: Wir sind viel gemeinsam in der Natur unterwegs und haben so viel Spaß und Lebensqualität zusammen.

Das Entscheidende war für mich: Kleine Schritte sind nicht die schwächere Variante eines radikalen Wandels. Sie sind die wirksamere. Ein radikaler Umbruch scheitert oft am Alltag. Kleine Veränderungen, die man konsequent beibehält, verändern auf Dauer alles.

Was sollte sich in den Köpfen der Führungskräfte ändern, um auch Teams zur gesunden High Performance zu führen?

Vor allem das Bild davon, was Leistung ist. Solange Führungskräfte Präsenz, Erreichbarkeit und lange Arbeitstage mit Leistung verwechseln, werden ihre Teams genau das kopieren.

Ich wünsche mir, dass Führungskräfte den Mut haben, offen über Belastung zu sprechen – zuerst über die eigene. Es ändert sich vor allem die Kultur. Wenn eine Führungskraft vorlebt, dass Erholung zur Leistung gehört, dürfen auch die Mitarbeitenden aufhören, Erschöpfung als Beweis für Engagement zu zeigen. Entscheidungen werden klarer und ruhiger, weil sie nicht mehr aus dem Dauerstress heraus getroffen werden. Fehler werden früher angesprochen. Und die Menschen bleiben.

Brauchen wir mehr Hunde in Krankenhäusern und Unternehmen?

(lacht) Vielleicht ja. Tiere haben eine erstaunliche Wirkung: Sie holen uns ins Hier und Jetzt, sie senken nachweislich Stress, und sie bewerten uns nicht nach unserer Leistung. Ein Hund kümmert sich nicht darum, ob die Präsentation perfekt war.

Mein Hund Nala ist mein Gesundheitsoptimierer: Sie gibt mir Ruhe, bringt mich täglich in die Natur, schenkt mir enorm viel Freude – und sie ist ein Türöffner zu anderen Menschen. Im übertragenen Sinn steht der Hund für etwas, das in vielen Organisationen fehlt: Momente der Ruhe, der Verbindung und der echten Pause.

Was raten Sie Führungskräften, noch heute zu tun?

Erstens: Ehrlich Bilanz ziehen. Wie geht es mir wirklich – körperlich, mental, emotional? Nicht, wie es nach außen hin aussieht.

Zweitens: Erholung in den Kalender eintragen, als festen Termin mit sich selbst. Was nicht geplant ist, findet nicht statt.

Drittens: Eine einzige Sache auswählen, die man ab morgen anders macht. Nicht zehn. Eine.

Und heute noch? Den Kalender für die nächste Woche öffnen und einen Block streichen, der keinen echten Wert hat – und diese Zeit für sich selbst reservieren. Hochleistung beginnt nicht mit mehr, sondern mit bewussterem Tun.

4 Empfehlungen für Führungskräfte – legen Sie sofort los

Im Interview beschreibt Dr. Nina Psenicka, wie der Weg zur gesunden Hochleistung gelingen kann. Hier gibt sie Ihnen als Führungskraft konkrete Tipps, wie Sie Ihr hohes Leistungsniveau sichern können, ohne dabei im Burn-out zu landen.

Jahrelang habe ich als Leiterin einer Klinikabteilung operiert, geführt und an den Wochenenden Seminare für die Ärztekammern gehalten. Hochleistung war mein Normalzustand, bis ich nicht mehr konnte.

Heute weiß ich: Das Problem war nicht die Leistung. Das Problem war, dass ich sie wie einen Dauerzustand behandelt habe. Im Spitzensport wäre das undenkbar. Als Fechterin habe ich gelernt, dass Leistung aus dem Wechsel von Belastung und Erholung entsteht. In vielen Führungsetagen gilt Erschöpfung dagegen noch immer als Beweis für Engagement.

Die 4 Säulen für Ihre gesunde High Performance

Genau hier setzt gesunde High Performance an. Das Konzept ruht auf vier Säulen. Aus jeder stelle ich Ihnen eine Maßnahme vor, die Sie schon in der nächsten Woche umsetzen können – ohne Ihren Kalender auf den Kopf zu stellen.

Es kommt darauf an, Leistung als System zu verstehen – nicht als Frage von Disziplin oder Durchhaltevermögen. Die vier Säulen greifen ineinander:

Säule I – Klarheit und Richtung: Wer nicht weiß, wohin er will, verbraucht enorm viel Energie im Kreis. Konkret: die eigenen Prioritäten schriftlich festhalten und regelmäßig prüfen, ob der Kalender sie widerspiegelt.

Säule II – Energie & Gesundheit: Schlaf, Bewegung, Ernährung und emotionale Regeneration sind kein Wellness-Luxus, sondern die biologische Grundlage jeder Entscheidung. Konkret: Erholung genauso fest einplanen wie Termine.

Säule III – Effektivität & Effizienz: Nicht mehr tun, sondern das Richtige mit System. Konkret: feste Fokuszeiten ohne Unterbrechung, klare Entscheidungsregeln, bewusstes Weglassen.

Säule IV – Stabilität & Freude: Was uns langfristig trägt, sind Beziehungen, Sinn und Dinge, die uns Freude machen – jenseits der Arbeit. Konkret: sich Zeit für Menschen und Leidenschaften nehmen, statt sie als Erstes zu streichen.



Säule I: Klarheit & Richtung: Starten Sie mit einem Kalenderabgleich

Wer nicht weiß, wohin er will, verbraucht Energie im Kreis. Viele Führungskräfte haben klare Ziele – doch ihr Kalender erzählt eine andere Geschichte.

Das können Sie noch diese Woche umsetzen

1. Schreiben Sie Ihre drei wichtigsten Prioritäten für dieses Quartal auf, beruflich und privat.
2. Öffnen Sie Ihren Kalender der vergangenen Woche. Markieren Sie jeden Termin, der auf eine dieser Prioritäten einzahlt.
3. Fragen Sie sich: Wie viel meiner Zeit gehört tatsächlich dem, was mir wichtig ist?

Das Ergebnis ist oft ernüchternd – und genau deshalb wertvoll. Planen Sie für die kommende Woche mindestens einen festen Block pro Priorität ein.

Säule II: Energie & Gesundheit: Planen Sie Erholung fest ein



Schlaf, Bewegung und Regeneration sind kein Wellness-Luxus. Sie sind die biologische Grundlage jeder guten Entscheidung. Unter Dauerstress verliert das Gehirn genau die Fähigkeiten, die Führung ausmachen: Überblick, Impulskontrolle und Urteilsvermögen.

Bei mir war der Sport das Erste, was ich aus Zeitgründen reduziert habe. Rückblickend war das genau das Falsche.

Das können Sie noch diese Woche umsetzen

Tragen Sie für die nächste Woche drei Erholungstermine in Ihren Kalender ein – so verbindlich wie ein Meeting mit dem Vorstand. Zum Beispiel:

- 30 Minuten Bewegung an der frischen Luft
- ein Abend ohne Bildschirm ab 21 Uhr
- eine echte Mittagspause ohne Smartphone

Was nicht geplant ist, findet nicht statt. Das gilt für Erholung genauso wie für Projekte.



Säule III: Effektivität & Effizienz: Setzen Sie die OP-Saal-Regel um

Während der OP gibt es keine Unterbrechungen. Wenn operiert wird, klingelt kein Telefon, und niemand fragt nebenbei nach einer Unterschrift. Diese Klarheit fehlt in vielen Büros. Ständige Unterbrechungen kosten nicht nur Zeit, sondern Konzentration – und damit Qualität.

Das können Sie noch in dieser Woche umsetzen

- Richten Sie sich in der nächsten Woche jeden Tag einen Fokusblock von 90 Minuten ein.
- Telefon stumm, E-Mail-Programm geschlossen
- Ihr Team weiß, wann Sie nicht erreichbar sind – und warum
- In diesem Block bearbeiten Sie die eine Aufgabe, die den größten Unterschied macht.

Dazu gehört auch die Frage, was Sie weglassen. Unterscheiden Sie bewusst, wo 100 Prozent nötig sind – und wo 80 Prozent völlig ausreichen. Und verabschieden Sie sich vom Perfektionismus, wo er entbehrlich ist.

Delegieren Sie!

Dieses Wissen können Sie auch in Ihr Team tragen. Sie müssen nicht alles wissen und alles selbst machen. Führungskräfte müssen nicht auf alles eine Antwort haben. Sie sollten die richtigen Fragen stellen und ihren Mitarbeitenden helfen, eigene Lösungen zu finden. Das entlastet beide Seiten: Die Führungskraft ist nicht mehr der Engpass, und das Team wächst an der Verantwortung.

Gleichzeitig gibt es Momente, in denen klare Entscheidungen und Richtung gefragt sind. Gute Führung bedeutet für mich, beides zu können – und zu wissen, wann was gebraucht wird.

Erkennen Sie, was sich hinter Perfektionismus verbirgt

Perfektionismus wirkt nach außen oft wie hoher Anspruch, ist aber häufig Angst – die Angst, nicht zu genügen, Fehler zu machen, Kontrolle zu verlieren. Diese Angst kostet enorm viel Energie.

Als Chirurgin kenne ich den Unterschied sehr genau: Im OP braucht es Präzision und höchste Sorgfalt. Aber nicht jede E-Mail, nicht jede Präsentation, nicht jede Entscheidung braucht OP-Niveau. Gesunde High Performance® bedeutet auch, zu unterscheiden, wo 80 Prozent völlig ausreichen.

Clara bringt es in meiner Fabel, von der ich erzählt habe, auf den Punkt: *„Perfektionismus macht krank. Exzellenz hingegen macht frei.“*



Säule IV: Stabilität & Freude: Sorgen Sie für Energieträger

Wenn es eng wird, streichen wir zuerst das, was uns Kraft gibt: Freunde, Familie, Hobbys, Zeit in der Natur. Dabei ist genau das die Basis, die uns durch anstrengende Phasen trägt.

Mein eigener kleiner Schritt war ein Hund. Erst war es ein Leihhund an den Wochenenden, heute ist meine Hündin Nala fester Bestandteil meines Lebens. Sie bringt mich täglich in die Natur, schenkt mir Ruhe und Freude – und erinnert mich daran, dass das Leben mehr ist als Leistung. Die Maßnahme: Notieren Sie drei Dinge oder Menschen, die Ihnen Energie geben. Planen Sie für jedes davon in der nächsten Woche einen festen Moment ein – und behandeln Sie diese Termine als unverschiebbar.

Das habe ich geändert

Ich bin Chirurgin geblieben und behandle weiterhin meine Patienten – als Leiterin eines Medizinischen Versorgungszentrums (MVZ), allerdings nur noch an drei Tagen pro Woche. Gleichzeitig spreche ich heute auf Bühnen, schreibe Bücher und begleite Führungskräfte. Der weiße Kittel steht für meine medizinische Haltung: genau hinschauen, Ursachen verstehen, Verantwortung übernehmen. Diese Haltung nehme ich überallhin mit. Die Medizin und meine Arbeit mit Führungskräften befruchten sich gegenseitig. Ich erlebe jeden Tag beide Welten – und das macht meine Arbeit glaubwürdig.

Kleine Schritte, große Wirkung

Gesunde High Performance®, wie ich es entwickelt habe, ist kein radikaler Umbruch. Es sind kleine Veränderungen, die Sie konsequent beibehalten. Genau das macht sie wirksam: Ein radikaler Wandel scheitert oft am Alltag, kleine Schritte überstehen ihn. Und wenn Sie heute nur eine Sache tun: Öffnen Sie Ihren Kalender für die nächste Woche. Streichen Sie einen Termin, der keinen echten Wert hat. Und reservieren Sie diese Zeit für sich selbst.

FAZIT

Wer so führt, gibt auch seinem Team die Erlaubnis, gesund leistungsfähig zu bleiben. Denn Führung wirkt vor allem durch Vorbild.

Ein Beitrag von Dr. Nina Psenicka – www.dr-psenicka.com

Das erschöpfte Unternehmen: So schaffen Sie als Führungskraft ein gesünderes System

Selbstoptimierung ist in. In Instagram-Stories, auf LinkedIn und auch in Managementzeitschriften tauchen Ratschläge für ein besseres, effektiveres und gesünderes Leben zuhauf auf. Schlaf besser. Iss besser. Trainiere besser. Manage dich besser. So landet, wer über gesunde Leistungsfähigkeit spricht, schnell beim Verhalten des Einzelnen. Doch manche Ursachen für Überforderung und Dauerstress sind hausgemacht – im Unternehmen. Bei widersprüchlichen Zielen, schlechten Prozessen und chronischem Personalmangel hilft Selbstmanagement allein nicht weiter. Als Führungskraft im mittleren Management können Sie nicht das ganze Unternehmen umbauen. Aber Sie können Bedingungen verändern und sichtbar machen, wo Entscheidungen von oben nötig sind.

Montagmorgen. Ihr Team kommt aus einem Meeting zum Projektstart. In jedem Postfach warten neue Anfragen, zwei Stellen sind unbesetzt, drei Teamprojekte haben höchste Priorität. Sie sagen: „*Wir müssen jetzt gut priorisieren.*“ Dabei sitzt Ihnen die Geschäftsleitung bei allen Projekten im Nacken und erwartet Ergebnisse zum vereinbarten Termin.

Was können Sie jetzt tun? Die Belastung steigt, und der Appell, resilienter zu werden, löst das Problem nicht. Sie sollen Leistung ermöglichen, obwohl die Bedingungen dagegen arbeiten. Schnell zweifeln Sie an sich, statt die unrealistische Planung mit Ihren Vorgesetzten zu hinterfragen.

Ihre Leitfrage als Führungskraft lautet daher: Was erschwert gute Arbeit in meinem Team unnötig und was können wir verändern?

Machen Sie Überstunden nicht zur Dauerlösung



Ein erschöpftes Unternehmen und ein erschöpftes Team können nach außen geschäftig wirken: volle Kalender, schnelle Antworten, engagierte Menschen. Die Beschäftigten beschaffen fehlende Informationen, korrigieren selbstständig Übergabefehler und erledigen nach Feierabend, wofür tagsüber keine Zeit blieb.

Solange Ihr Team Ergebnisse liefert, bleibt leicht unsichtbar, was sie kosten. Sie „erkaufen“ sich die Einhaltung von Deadlines durch ständige Mehrarbeit. Am Ende scheinen alle zufrieden: Die Geschäftsleitung sagt: „*Es hat doch geklappt!*“ Sie als Führungskraft denken: „*Wir haben dennoch pünktlich geliefert.*“ Und Ihre Teammitglieder? Wenn das Klima stimmt und alle füreinander einstehen, könnte es sagen: „*Wir haben an einem Strang gezogen und das Unmögliche möglich gemacht.*“ Dieser Stolz ist verständlich. Doch wenn der Kraftakt zum Normalfall wird, gerät aus dem Blick, wie viel er jedem Einzelnen abverlangt.

Auch Ihre Selbstfürsorge kann dabei auf der Strecke bleiben. Leicht werden Sie Teil eines Kreislaufs aus immer höheren Anforderungen und wachsendem Zeitdruck. Sie übernehmen vielleicht offene Aufgaben selbst, opfern schon wieder ein Wochenende, das Sie eigentlich mit Ihrer Familie verbringen wollten, und navigieren gehetzt durch widersprüchliche Vorgaben von oben. Dann fehlen Ihnen Zeit und Kraft, die Ursachen anzusprechen. Ihre Mehrarbeit wird zum unsichtbaren Puffer einer unrealistischen Planung.

Gestalten Sie die Voraussetzungen für gute Arbeit

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zählt Arbeitsintensität, Störungen und Unterbrechungen sowie unklare Verantwortungsbereiche zu wichtigen Ansatzpunkten für eine gesunde Arbeitsgestaltung. Sie können als Führungskraft nicht alle Missstände im Unternehmen beseitigen, aber Sie können in Ihrem Verantwortungsbereich die Voraussetzungen guter Arbeit verbessern. Setzen Sie an diesen Hebeln an:

Hebel 1: Machen Sie Reibungsverluste sichtbar

Fragen Sie sich und Ihr Team: „*Wo verlieren wir Zeit und Energie, ohne dass ein besseres Ergebnis entsteht?*“ Sammeln Sie eine Woche lang Beispiele: doppelte Dateneingaben, fehlende Freigaben, widersprüchliche Aufträge.

Dafür genügt eine gemeinsame Liste.

- Unterscheiden Sie zwischen anspruchsvollen Aufgaben und vermeidbaren Hindernissen: Ein schwieriges Kundengespräch ist etwas anderes als die Eingabe der gleichen Angaben in drei Systeme.
- Ihr Vertriebsteam dokumentiert Kundenkontakte im CRM und zusätzlich für den Wochenbericht? Fragen Sie den Empfänger, welche Informationen er braucht. Vielleicht reicht ein vorhandener Systemauszug.
- Untersuchen Sie Arbeitsabläufe, nicht die vermeintliche Schwäche einzelner Teammitglieder. Entscheiden Sie gemeinsam, welches Hindernis zuerst bearbeitet wird. Benennen Sie Verantwortliche und einen Termin.

Hebel 2: Priorisieren Sie konsequent und stellen Sie Aufgaben zurück

Eine Rangliste entlastet niemanden, wenn alles bis Freitag fertig werden muss. Wirksame Priorisierung verändert den Arbeitsauftrag.

- Klären Sie, welche Aufgabe entfällt, später beginnt, mehr Zeit bekommt oder in einem geringeren Umfang erledigt wird. Entscheiden Sie im eigenen Zuständigkeitsbereich selbst und stimmen Sie weitergehende Änderungen mit Ihren Vorgesetzten ab.
- Machen Sie daraus eine Entscheidungsvorlage für Ihre Vorgesetzten: „*Mit unserer aktuellen Kapazität können wir den Produktstart und den Kundenservice absichern. Dann verschiebt sich die Berichtsumstellung um vier Wochen. Soll Ihr Termin bestehen bleiben, brauchen wir zusätzliche Unterstützung oder einen kleineren Projektumfang.*“
- Sie zeigen, welche Leistung unter welchen Bedingungen möglich ist. Halten Sie die Entscheidung fest. Bleibt sie aus, benennen Sie erneut die absehbaren Folgen und den Termin, bis zu dem eine Klärung nötig ist.

Hebel 3: Schützen Sie Konzentration als Arbeitsressource

Nach einer Unterbrechung müssen sich Beschäftigte häufig erst wieder in ihre Aufgabe hineindenken. Häufen sich solche Störungen, bleibt weniger Zeit für konzentriertes Arbeiten.

- Prüfen Sie deshalb, welche Unterbrechungen notwendig sind und welche sich vermeiden lassen.
- Beobachten Sie, welche Unterbrechungen Ihr Bereich selbst erzeugt. Muss jede Nachricht sofort beantwortet werden? Ist Ihre spontane Nachfrage wirklich so dringend, wie sie aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden wirkt?
- Vereinbaren Sie feste Rückfragezeiten, konzentrierte Arbeitsphasen und einen Kanal für dringende Anliegen. In Bereichen mit laufendem Kundenkontakt kann eine wechselnde Ansprechperson helfen, damit andere zeitweise ungestört arbeiten können.
- Besprechungen brauchen einen Zweck: entscheiden, abstimmen oder gemeinsam etwas erarbeiten. Reine Statusinformationen lassen sich häufig vorab bereitstellen, etwa in einer kurzen Übersicht. Prüfen Sie, wer an Meetings wirklich teilnehmen muss.

Achtung: Ein gestrichener Termin entlastet erst dann, wenn sein Abstimmungsbedarf sinnvoll gelöst ist. Wandert die Besprechung in 20 Einzelchats, haben Sie die Unterbrechungen lediglich verteilt.

Hebel 4: Verhandeln Sie an den Schnittstellen

Viele Belastungen entstehen zwischen Abteilungen. Der Vertrieb verspricht einen Termin, den die Produktion nicht halten kann. Ihr Team fängt die Folgen auf und ärgert sich über „die anderen“.

- Suchen Sie mit der zuständigen Führungskraft nach einer konkreten Vereinbarung. Welche Informationen müssen vorliegen, damit ein Auftrag startet? Wer darf Zusagen machen? Was gilt bei kurzfristigen Änderungen? Wo werden Zielkonflikte entschieden?
- So könnten Sie das Gespräch eröffnen: „*Lassen Sie uns festlegen, welche Angaben jede Übergabe enthalten muss. Wir testen das zwei Wochen und prüfen, ob die Nacharbeit sinkt.*“
- Checken Sie, ob Ihre Lösung insgesamt weniger Arbeit verursacht – oder nur jemand anderes mehr Arbeit bekommt. Ein gesünderes System braucht Vereinbarungen über Bereichsgrenzen hinweg.

Hebel 5: Machen Sie Überlastung zur Entscheidungsfrage

Sie können keine Stellen schaffen, für die das Budget fehlt. Aber Sie können sichtbar machen, dass fehlende Kapazität kein persönliches Organisationsproblem Ihres Teams ist.

- Beschreiben Sie dafür vier Dinge: den Auftrag, die verfügbare Kapazität, die erkennbare Lücke und die erwartbare Folge. Benennen Sie die Entscheidung, die Sie benötigen. „*Wir sind am Limit*“ ist verständlich. Konkreter wird der Handlungsbedarf beispielsweise so: „*Die Vertretung bindet seit sechs Wochen rund ein Fünftel unserer Kapazität. Dadurch wächst der Rückstand. Wir benötigen bis Mittwoch eine Entscheidung über Unterstützung oder reduzierte Servicezeiten.*“
- Nutzen Sie nachvollziehbare Angaben zu Rückständen, Mehrarbeit oder verschobenen Aufgaben. Persönliche Gesundheitsinformationen gehören dafür nicht in Ihre Präsentation.
- Suchen Sie bei ungelösten Problemen Unterstützung: bei Ihrer Führungskraft, im Personalbereich, beim Betriebsrat oder im Arbeitsschutz. Informieren Sie Ihr Team darüber, was Sie angesprochen haben, was entschieden wurde und was offenbleibt. Versprechen Sie nur, was Sie beeinflussen können.

Hebel 6: Prüfen Sie, ob Ihre Maßnahmen entlasten

Ob eine Veränderung hilft, zeigt sich im Arbeitsalltag. Vereinbaren Sie deshalb gleich bei der Umsetzung einen Termin, an dem Sie gemeinsam Bilanz ziehen.

- Prüfen Sie nach zwei bis vier Wochen: Gibt es weniger Rückfragen? Werden Aufgaben zuverlässiger abgeschlossen? Hat sich die Mehrarbeit verringert? Kommt die Entlastung im Team an oder entstehen neue Schwierigkeiten?
- Verplanen Sie nicht jede gewonnene Stunde sofort wieder. Schafft ein vereinfachter Prozess nur Platz für zusätzliche Aufgaben, erlebt das Team keinen Unterschied. Klären Sie, wofür die Zeit gebraucht wird: für die Aufholung der Rückstände, die Ablieferung von Qualität oder die Einrichtung eines realistischen Puffers.

FAZIT

Gesunde High Performance verlangt auch von Ihnen keine grenzenlose Gestaltungskraft. Sie beginnt damit, den eigenen Einfluss zu nutzen und dessen Grenzen klar zu benennen. Fragen Sie sich daher: „*Was muss sich an unserer Arbeit ändern, damit gute Leistung dauerhaft möglich ist?*“ Wenn Sie an den Hebeln ansetzen, die Ihnen zur Verfügung stehen, übernehmen Sie Verantwortung für Ihr Team, für sich selbst und für die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Warum Ihre High Performance mit Low Performance beginnt

Ihr voller Kalender zeigt, wie sehr Sie sich einsetzen. Doch um dauerhaft gute Arbeit leisten zu können, brauchen Sie auch Zeiten, in denen Sie sich ausruhen. Lernen Sie, wie Sie Erholung in Ihren Führungsalltag einbauen und Ihrem Team zeigen, dass Pausen zur Leistung dazugehören.



Sie erfüllen die Erwartungen der Geschäftsleitung und die Anliegen Ihres Teams oder Ihrer Kunden – dazwischen bleibt Ihnen oft wenig Zeit zum Luftholen. Also wird die Mittagspause verschoben, der nächste Termin direkt angeschlossen und abends werden noch schnell die E-Mails beantwortet. In einer Ausnahmesituation kann das nötig sein. Ein Maßstab für den Arbeitsalltag sollte es nicht werden. Wer dauerhaft viel leisten will, muss zwischendurch weniger leisten dürfen. Deshalb gehören Pufferzeiten für Erholung in Ihren Kalender – gleichberechtigt zu allen anderen To-dos.

Erholung ist kein Stillstand – sie lässt Neues wachsen. Der Anspruch an die Arbeit bleibt. Aber Sie schaffen durch Zeiten der Low Performance die Voraussetzungen, um Ihrem hohen Anspruch auch morgen gerecht zu werden.

Beispiel: Inga Meyer leitet ein Projektteam. An ihre morgendliche Besprechung schließt sich fast unmittelbar ein Kundengespräch an. In der freien Minute dazwischen liest sie ihre E-Mails. Ihr Kalender zwingt sie zum Themenwechsel, während ihre Gedanken noch bei einem Konflikt aus der vorherigen Besprechung sind. Sie fühlt sich nur noch gehetzt und hat das Gefühl bei den Terminen gar nicht richtig anwesend zu sein.

„*Das muss sich ändern*“, denkt sie. Um Zeit zum Luftholen zu gewinnen, plant sie künftig zehn Minuten Abstand zwischen ihren Terminen ein. Sie steht auf, holt sich Kaffee, geht ein paar Schritte. Ihre Nachrichten lässt sie dabei geschlossen. Sie merkt, dass sie so im nächsten Gespräch gedanklich besser ankommt. Diese Erfahrung möchte sie an ihr Team weitergeben.

Planen Sie gezielt kleine Pausen ein

Schon kurze Unterbrechungen können sehr entlastend wirken. Eine 2022 veröffentlichte Metaanalyse von Patricia Albulescu zeigte, dass schon kleine Pausen von bis zu zehn Minuten die Müdigkeit im Durchschnitt verringern und das Energiegefühl stärken konnten. Erholung ist also ein Baustein für zukünftige Aufgaben, die nach High Performance verlangen.

Erwarten Sie von Ihrer Pause aber auch keine Geistesblitze. Erholter und konzentrierter weiterarbeiten zu können, ist genug. Das nimmt Ihnen den Druck, sogar die Erholung noch möglichst effizient gestalten zu müssen. Sie darf Ihnen stattdessen einfach guttun.

Gönnen Sie sich und Ihrem Team nach High Performance ruhige Phasen

Beispiel: Arnold Hermanns Team hat eine aufwendige Produkteinführung abgeschlossen. Statt am nächsten Morgen direkt das nächste Großprojekt anzuschieben, plant er eine ruhigere Phase ein. Dringende Kundenanliegen werden zwar weiter bearbeitet; die neue Konzeptarbeit setzt er aber erst zwei Tage später an. Mit seinem Team klärt er, welche Termine sich verschieben lassen, und stimmt den Spielraum mit seinen Vorgesetzten ab. Mit der ruhigeren Phase würdigt er den Einsatz seines Teams und schafft Raum für Erholung.

Das Beispiel zeigt einen wichtigen Aspekt: Wenn Sie eine Pause ankündigen und dann am Schreibtisch durcharbeiten, senden Sie ein widersprüchliches Signal. Gehen Sie zum Essen, bewegen Sie sich zwischendurch, lassen Sie den Feierabend tatsächlich beginnen. Schlaf und freie Zeit brauchen einen festen Platz in Ihrem Kalender. Psenickas Arbeit regt dazu an, bewusst zu prüfen, was Energie gibt und was Energie kostet. Genau diese Frage hilft Ihnen schon bei Ihrer nächsten Wochenplanung.

Tipp

- Nehmen Sie eine echte Mittagspause. Klären Sie im Team ab, wer für Sie wichtige Anrufe entgegennimmt, damit sie auch bei laufendem Betrieb möglich wird.
- Vereinbaren Sie kurze Unterbrechungen zwischen Terminen. Nutzen Sie diese für Bewegung oder Ruhe und lassen Sie das Postfach zu.
- Planen Sie nach intensiven Phasen Zeiten geringerer Belastung ein. Sprechen Sie frühzeitig ab, welche Aufgaben dafür warten können.

FAZIT

Gute Leistung braucht einen Rhythmus, den Menschen auf Dauer mitgehen können. Ein wenig Low Performance gehört deshalb in Ihre Wochenplanung. Wo bekommen Ihre Erholung und die Ihres Teams einen festen Platz?

Warum Sie Faulheit zu Ihrer neuen Führungskompetenz entwickeln sollten

Sie lassen die Präsentation noch einmal überarbeiten, beantworten jede Rückfrage und kontrollieren alles selbst. Oder Sie lassen es bleiben! Gezielt Faulheit praktizieren für klügere Führung. Erkennen Sie, wann der eigene Einsatz mehr Arbeit als Nutzen bringt.

Die Weisheit der Faulen: Warum gute Chefs auch mal nichts machen

Beispiel: Freitag, 17:30 Uhr: Die Präsentation für das Meeting am Montag steht. Ihr Mitarbeiter hat die aktuellen Zahlen eingetragen, die Argumente überzeugen, die Empfehlung ist klar. Jetzt ist es Zeit für ein erholsames Wochenende. Doch die Grafik auf Folie zwölf könnte schöner sein. Auch einige Formulierungen in den Notizen und das Design ließen sich noch verbessern. Sie könnten Ihren Mitarbeiter bitten, Ihre Wünsche einzuarbeiten. Schon wäre aus einer fertigen Aufgabe wieder eine offene geworden.

Oder Sie versuchen etwas Ungewohntes: Sie lassen die Präsentation, wie sie ist. Damit ersparen Sie beiden zusätzliche Arbeit – sich selbst und Ihrem Mitarbeitenden. Und trotzdem haben Sie eine gute Entscheidungsgrundlage für Montag.

Verinnerlichen Sie das Pareto-Prinzip

Damit stellt sich die Frage: Ist es wirklich Faulheit, eine Arbeit nicht zu veranlassen, sondern deren tragbares Ergebnis auf sich beruhen zu lassen? Oder gehört es nicht sogar zu verantwortlicher Führung, nicht jede denkbare Verbesserung auch einzufordern? Manchmal ist weniger wirklich mehr.

Dazu passt ein überraschender Forschungsbefund. 2021 zeigten Gabrielle Adams und ihr Team in der Fachzeitschrift „Nature“, dass Menschen beim Verbessern häufig zuerst ans Hinzufügen denken. Vorteilhafte Lösungen durch Weglassen werden dagegen leicht übersehen. In Experimenten half ein ausdrücklicher Hinweis darauf, dass nicht nur hinzugefügt, sondern auch entfernt werden darf, diese Möglichkeit überhaupt wahrzunehmen.

Fragen Sie sich selbstkritisch: Was kann weg, ohne dass das Ergebnis darunter leidet? Dahinter steckt auch die Idee des Pareto-Prinzips: Konzentrieren Sie sich auf die 20 Prozent Ihrer Arbeit, die eine 80-prozentige Wirkung erzielt.

Ihr Weg in die weise Faulheit

Wie viel Arbeit erzeugen Sie sich als Führungskraft eigentlich selbst, weil Sie glauben, besonders fleißig sein zu müssen? Statt jede E-Mail selbst zu lesen und jede Entscheidung selbst zu treffen, können Sie Ihren Mitarbeitenden mehr Verantwortung geben. Legen Sie klare Leitplanken und einen finanziellen Rahmen fest, innerhalb dessen Ihr Team selbst entscheiden darf. Dann arbeitet es selbstständiger. Und Ihr Postfach leert sich.

Machen Sie eine Meeting-Diät. Welche Status-Updates brauchen wirklich eine Sitzung, welche lassen sich über einen gemeinsamen Kanal teilen? Berufen Sie Meetings ein, wenn es etwas zu beraten oder zu entscheiden gibt. Wer nichts beitragen muss, darf weiterarbeiten. Denn ein voller Kalender ist noch keine gute Führung und für niemanden ein Plus. Sparen Sie und Ihre Teammitglieder lieber Zeit und Kraft für das, was wirklich wichtig ist.

Und was passiert, wenn Sie eine Routine nicht nur schneller erledigen, sondern ganz loswerden? Ein automatisiertes Dashboard kann Statusdaten aus bestehenden Systemen übernehmen. So entfällt die wöchentliche Abfrage, und niemand muss Excel-Tabellen manuell aktualisieren. Neue Kapazitäten statt Routine.



Damit die Faulheit in Ihren Führungsalltag Einzug halten kann, berücksichtigen Sie die folgenden Praxistipps:

Tipp

- **Fertig ist fertig.** Mögliche Verbesserungen sind nicht unbedingt notwendige. Perfektion schafft oft unnötige Mehrarbeit.
- **Ins kalte Wasser springen:** Wagen Sie sich mal in ein Meeting, ohne alles vorzuplanen. Vertrauen Sie auf Ihr bereits erarbeitetes Wissen, geben Sie sich Raum für Spontaneität. Wer nicht alles vorbereitet, kann flexibler auf Unvorhergesehenes reagieren und hört intensiver zu. Weniger Vorbereitung kann mehr Gespräch bedeuten.
- **Innehalten:** Gönnen Sie Ihrem Team nach einem abgeschlossenen Projekt ein oder zwei ruhigere Tage, bevor das nächste Großvorhaben beginnt. Nicht jede freie Kapazität muss sofort wieder verplant werden.

FAZIT

Stehen Sie zu Ihrer neuen Faulheit: Ihre gute Führung zeigt sich auch im Erkennen und Auslassen unnötiger Anstrengung. Freuen Sie sich auf neue Experimente! Die nächste gute Entscheidung könnte lauten: Das lassen wir jetzt so.

Mehr Inhalt. Mehr Praxis. Mehr Personalwissen.

Diese Ausgabe ist nur der Anfang:

Als Leser von *Erfolgreich Führen & Motivieren* profitieren Sie auch von umfassenden weiteren Inhalten in Ihrem Onlinebereich!

Lesen Sie direkt weiter mit diesem Beitrag:

Höchstarbeitszeiten, Pausen, Ruhezeiten: Mehr dürfen Ihre Mitarbeiter nicht arbeiten

tipp.personalwissen.de/fka263412

Unter www.personalwissen.de finden Sie...

- ✔ **...ergänzende Fachbeiträge** zum Thema dieser Sonderausgabe und darüber hinaus
- ✔ **...alle Checklisten und Musterformulierungen** aus den Ausgaben
- ✔ **...vertiefende E-Books** zu zahlreichen Personalthemen
- ✔ **...spannende Webinare** für Ihre Weiterbildung
- ✔ **...den Kontakt zur Redaktion** für Ihre individuellen Fragen



und viel mehr!

Sie haben Fragen zum Onlinebereich oder zum Login?
Antworten finden Sie hier: www.personalwissen.de/login oder service@personalwissen.de