



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

## TOP-THEMA **DIVERSITY**

Diversität ist ein Innovationsfaktor, den Sie nutzen können, um Kundinnen und Kunden besser zu verstehen, Innovationen für alle Nutzergruppen auszulegen und vielleicht sogar auf komplett neue Bedürfnisse einzelner Gruppen zu stoßen.

Seite 6–7

## **SELBSTMANAGEMENT**

Wer erfolgreich sein will, schaut sich an, was andere richtig gemacht haben. Doch genau hier liegt das Problem. Wenn Sie einfach nur kopieren, bleiben Sie immer einen Schritt hinter dem Original zurück.

Seite 3

## **MOTIVATION**

Jetzt ist es für Sie als Führungskraft besonders wichtig, Ihre Mitarbeitenden zu halten. Dies können Sie über Benefits erreichen. Dazu sollten Sie wissen, welche Extras besonders gut ankommen.

Seite 5

## **ARBEITSRECHT**

Die Abgrenzung zwischen Vorgesetzten und leitenden Angestellten ist nicht immer einfach. Doch diese Unterscheidung hat oft gewaltige Auswirkungen. Streit ist häufig vorprogrammiert.

Seite 9



## Buntheit beginnt in Ihrem Kopf

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Ihr Team so bunt ist wie unsere Gesellschaft hat das Vorteile: Sie können eher erspüren, was einzelne Kundengruppen sich wünschen, wo der Schuh drückt oder ganz neue Perspektiven eröffnen. Und es ist längst bewiesen, dass divers aufgestellte Teams erfolgreicher sind als homogene Teams. Doch nicht immer haben Sie als Führungskraft die Möglichkeit, Ihr Team umzubauen. Dennoch lohnt es sich – auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel – Ihr Team diverser zu denken. Nutzen Sie daher jede Gelegenheit, neue Einflüsse in Ihr Team hineinzulassen – sei es durch gemeinsame Aktionen, bei denen Sie sich aus der bekannten gemütlichen Komfortzone hinausbewegen, durch Vorträge von Experten aus marginalisierten Gruppen oder durch die Gewinnung neuer – wenn auch nur zeitweiser – Teammitglieder.

Buntheit beginnt im Kopf – nicht nur in Ihrem, auch in den Köpfen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schaffen Sie als Führungskraft ein Willkommensklima für Diversity.

Mit besten Grüßen

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

### Unser Redaktionsteam:

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

**Guido Bonau** ist Diplom-Ingenieur und war langjährige Führungskraft. Als selbstständiger Coach hilft er Führungskräften, erfolgreicher zu werden.

# INHALT

## SELBSTMANAGEMENT

**3**

4 Gründe, warum Sie erfolgreiche Menschen nicht einfach kopieren sollten

## WEITERBILDUNG

**4**

KI auf dem Vormarsch: So nutzen Sie künstliche Intelligenz für eine effizientere Personalarbeit

Fortbildung ist Pflicht: Vermitteln Sie Ihrem Team jetzt die notwendige KI-Kompetenz

## MOTIVATION

**5**

Wie Sie mit betrieblichen Benefits Ihre Mitarbeitenden binden

## TOP-THEMA

**6–7**

Mit diesen 3 Regeln machen Sie Ihr diverses Team noch erfolgreicher

## TEAMENTWICKLUNG

**8**

Trügerische Harmonie? Warum Konsens gefährlich sein kann

## ARBEITSRECHT

**9**

Filialleiterin muss nicht immer leitende Angestellte sein

## SELBSTMANAGEMENT

**10**

Illusion Unabhängigkeit – warum erst Zusammenarbeit Sie wirklich stark macht

**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, 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, Dr. jur. Burkhard Boemke, Leipzig, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen, **Druck:** logo Print GmbH, Gutenbergstraße 39/1, 72555 Metzingen. 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 KI-generiert von Sandaru Photography – stock.adobe.com, S. 7 KI-generiert von miss irinie – stock.adobe.com

© 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

# 4 Gründe, warum Sie erfolgreiche Menschen nicht einfach kopieren sollten

Es klingt logisch: Wer erfolgreich sein will, schaut sich an, was andere richtig gemacht haben. Doch genau hier liegt das Problem. Erfolgreiche Menschen haben ihren Weg meist nicht durch Nachahmung gefunden, sondern durch eigene Entscheidungen, Fehlschläge und Erkenntnisse. Sie haben nicht kopiert, sondern kreiert. Wenn Sie einfach nur kopieren, bleiben Sie immer einen Schritt hinter dem Original zurück.

## 1. Achten Sie auf unsichtbare Erfolgsfaktoren

Auf den ersten Blick scheint der Weg einer erfolgreichen Person klar: bestimmte Strategien, Gewohnheiten oder Taktiken haben sie an die Spitze gebracht. Doch das ist eine Illusion. Sie sehen nur das Endergebnis, nicht die unzähligen Entscheidungen, Fehlschläge und glücklichen Zufälle, die dazu geführt haben. Wer etwa Steve Jobs nachahmen will, sieht seinen Perfektionismus, seine Keynotes und seine Innovationskraft – aber nicht die schwierige Kindheit, die ihn geformt hat, oder die einzigartigen Umstände, die Apple zu dem gemacht haben, was es heute ist.

### TIPP



Wenn Sie eine erfolgreiche Person studieren, fragen Sie sich: „Welche unsichtbaren Faktoren könnte es geben, die nicht in Google stehen?“ Sehen Sie sich Interviews, Biografien oder Hintergrundberichte an, um ein vollständigeres Bild zu bekommen.

eine entscheidende Rolle. Denken Sie an Unternehmen, die versuchten, das iPhone zu kopieren, aber gescheitert sind. Oder an Führungskräfte, die versuchten, den autoritären Stil von Steve Jobs zu übernehmen, aber nur als schwierige Chefs wahrgenommen wurden. Erfolgreiche Strategien sind oft einzigartig auf eine bestimmte Person oder Situation zugeschnitten.

### TIPP



Bevor Sie eine Strategie übernehmen, prüfen Sie: „Warum hat sie für diese Person funktioniert? Gibt es Faktoren, die bei mir anders sind?“ Passen Sie jede Idee individuell an Ihre Situation an, statt sie eins zu eins zu kopieren.

## 4. Wer nur kopiert, entwickelt keinen USP

Die sicherste Methode, um in der Masse unterzugehen, ist es, genau das zu tun, was alle anderen tun. In der Unternehmenswelt nennt man das „Me-too-Strategien“ – Firmen, die einfach kopieren, anstatt eigene Akzente zu setzen.

Warum ist Netflix erfolgreicher als die später gestarteten Streaming-Dienste der TV-Sender? Weil Netflix nicht einfach Fernsehen ins Internet gebracht, sondern ein völlig neues Modell erschaffen hat.

Wenn Sie nur kopieren, liefern Sie keine echten Argumente, warum jemand sich für Sie entscheiden sollte.

### TIPP



Wenn Sie merken, dass viele Menschen den gleichen Ansatz verfolgen, überlegen Sie: „Wie kann ich das ganz bewusst anders und neu machen?“ Manchmal liegt der größte Erfolg darin, bewusst gegen den Strom zu schwimmen. Oder den Fluss zu wechseln.

## FAZIT



Erfolg ist keine Blaupause, die sich einfach übertragen lässt. Natürlich ist es sinnvoll, von anderen zu lernen – aber nur, wenn Sie sich nicht in der Nachahmung verlieren.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Muster, Checklisten, Downloads und Ausgabenarchiv unter: [www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login)

# KI auf dem Vormarsch: So nutzen Sie künstliche Intelligenz für eine effizientere Personalarbeit

Dass Künstliche Intelligenz (KI) die Arbeitswelt verändern wird, ist keine Frage. Die Frage ist jedoch, wann und wie KI für eine effektivere und kostengünstigere Personalarbeit zum Einsatz kommt. Der Digitalverband Bitkom hat deshalb 852 Unternehmen mit mindestens drei Beschäftigten befragt, inwieweit diese KI für Personalaufgaben nutzen. Die folgende Tabelle zeigt: Viele wollen KI nutzen, aber nur wenige tun es derzeit.

## So unterstützt KI deutsche Personalabteilungen

PERSONALAUFGABEN	LÖSUNG MIT KI IST	
	... vorhanden	... vorstellbar
Arbeitszeugnisse schreiben	14 %	45 %
Individuelle Weiterbildung	12 %	60 %
Onboarding neuer Mitarbeiter	11 %	28 %
Chatbot für Personalfragen	9 %	49 %
Mitarbeiterbeurteilung	8 %	20 %
Analyse der Arbeitsbelastung	6 %	19 %
Fortbildungsplanung	4 %	31 %
Karriereberatung	3 %	33 %

## Was möglich ist, ist nicht immer erlaubt

Seit dem 2.2.2025 dürfen nach der KI-Verordnung der EU keine KI-Systeme mit inakzeptablem Risiko mehr eingesetzt werden. Bei der Personalarbeit gilt dies insbesondere für Systeme zur Bewerber- oder Personalbeurteilung, die zu diskriminierenden Ergebnissen führen. Sie dürfen auch keine Emotionserkennung am Arbeitsplatz verwenden – es sei denn, diese erfolgt aus Sicherheitsgründen (etwa Müdigkeitserkennung im Fahrzeug). Darüber hinaus gibt es aber viele Anwendungsmöglichkeiten, die die Arbeit erleichtern können.

### Meine Empfehlung!

Konkrete Anwendungsbeispiele und KI-Tools aus der Unternehmenspraxis finden Sie ab Seite 11 des von Bitkom herausgegebenen Praxisleitfadens „Künstliche Intelligenz im Personalwesen“. Zum Leitfaden gelangen Sie unter: <https://t1p.de/jndag>.

# Fortbildung ist Pflicht: Vermitteln Sie Ihrem Team jetzt die notwendige KI-Kompetenz

Seit dem 2.2.2025 sind Unternehmen zur Schulung der Mitarbeitenden verpflichtet, die künstliche Intelligenz (KI) in ihrem Unternehmen anwenden oder entwickeln (Art. 4 der KI-Verordnung der EU). Die Pflicht trifft diese Unternehmen unabhängig von der Zahl ihrer Beschäftigten.

## Auf diese Kompetenzen kommt es an

Die Schulungspflicht soll dazu führen, dass alle Mitarbeitenden die Potenziale und Risiken von KI erkennen und auf dieser Grundlage verantwortungsvoll entscheiden. Welche Schulungen im Einzelfall erforderlich sind, hängt natürlich von den Aufgaben und Vorkenntnissen des oder der jeweiligen Beschäftigten ab. Im Wesentlichen wird es aber um die folgenden Aspekte gehen:

- Welche KI-Systeme stehen zur Verfügung?
- Wie sieht eine effektive Aufgabenformulierung (Prompt) aus?
- Welche Risiken sind mit dem Einsatz der KI verbunden und wie lassen sich diese Risiken vermeiden?
- Wie wird der Schutz personenbezogener Daten und der Geschäftsgeheimnisse beim Einsatz von KI gewährleistet?

Idealerweise entwickeln Sie mit Ihrem Team ein Schulungskonzept, mit dem Sie zunächst das technische, rechtliche und praktische Basis-Know-how vermitteln und dann individuelle Vertiefungen ermöglichen. Ein Leitfaden zur Nutzung von KI, ein KI-Beauftragter als Ansprechpartner sowie regelmäßige Gelegenheiten zum Austausch runden das Konzept ab.

## Und wenn Unternehmen ihre Schulungspflicht verletzen?

Unterbliebene Schulungen könnten als Verstoß gegen die Sorgfaltspflicht der Arbeitgebenden ausgelegt werden! Dokumentieren Sie deshalb alle Schulungsmaßnahmen.

Beiträge von Hildegard Gemünden

# Wie Sie mit betrieblichen Benefits Ihre Mitarbeitenden binden

Die Wechselbereitschaft von Arbeitnehmenden ist in den letzten Jahren ständig gewachsen. Hierzu hat nicht nur der Fachkräftemangel beigetragen, der einen Bewerbermarkt geschaffen hat, auf dem sich Arbeitnehmende ihren nächsten Job meist aus mehreren Angeboten aussuchen können. In dieser Situation ist es für Sie als Führungskraft besonders wichtig, Ihre Mitarbeitenden zu halten. Dies können Sie über professionelle Führung erreichen – und über Benefits. Dazu sollten Sie wissen, welche Extras besonders gut ankommen.

Ob Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz wechseln wollen, hängt davon ab, wie hoch die emotionale Bindung zum eigenen Vorgesetzten und zum Unternehmen ist. Die Unternehmensberatung Gallup untersucht die Bindung von Arbeitnehmenden in einer Langzeitstudie. Für 2024 fand sie Folgendes heraus:

1. 19 Prozent der Arbeitnehmenden fühlen sich emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden und machen nur Dienst nach Vorschrift.
2. Nur 14 Prozent der Beschäftigten sind emotional sehr gebunden und intensiv engagiert.
3. 45 Prozent der Beschäftigten – das ist der Höchststand – sind aktiv auf Jobsuche oder offen für Neues.
4. Vier von zehn Befragten schauen sich nach weniger als zwölf Monaten im Unternehmen bereits wieder nach einem neuen Arbeitgeber um.

## Benefits müssen zu den Mitarbeitenden passen

Es ist nicht in jedem Fall der Billardtisch oder der Bürohund, der Mitarbeitende dazu bringt, sich am Arbeitsplatz wohlzufühlen und motiviert zu arbeiten.

Welche Benefits bei Ihren Mitarbeitenden ziehen, ist individuell unterschiedlich: Können Sie einen Berufsstarter mit dem Zuschuss zum Fitnessstudio begeistern, will der Senior vielleicht einen Tag mehr Urlaub. Kurz: Die Benefits, die Sie anbieten, müssen zu den Bedürfnissen Ihrer Teammitglieder passen. Gehen Sie daher schrittweise vor.

## Schritt 1: Machen Sie sich zunächst bewusst, wen Sie mit Ihren Benefits erreichen wollen

Wer ist in Ihrem Team? Überwiegend junge Menschen, oder haben Sie ein altersdiverses Team. Je nach Lebensphase haben Menschen unterschiedliche Bedürfnisse. Machen Sie sich daher bewusst, wen Sie mit Ihren Benefits erreichen wollen:

- junge Talente
- erfahrene Talente
- Wiedereinsteiger und -einstiegerinnen
- Quereinsteiger und -einstiegerinnen
- Eltern

## Schritt 2: Welche Benefits passen?

Benefits und Unternehmensziele sollten harmonieren. Ein „grünes“ Unternehmen wird beispielsweise Benefits anbieten, die zur Nachhaltigkeit passen wie E-Bike-Leasing. Katharina Jenne, Expertin für ganzheitliches Recruiting, weist grundsätzlich auf folgende vier Kategorien für betriebliche Benefits hin:

### Work-Life-Balance

- Gleitzeitregelungen und Arbeitszeitkonten
- Teilzeitmodelle
- Vier-Tage-Woche
- Sonderurlaubstage
- Betriebskita
- Eltern-Kind-Büros
- Organisation von Feriencamps für die Kinder
- Partylocation

### Gehaltsergänzende Leistungen

- Kitazuschuss
- Zuschüsse für Pendler/innen (Jobticket, Tankkarten)
- Übernahme der Fortbildungskosten
- Zuschüsse zur Altersvorsorge oder vermögenswirksame Leistungen
- Elterngeldaufstockung
- Firmenwagen/Bikeleasing
- Gutscheinkarten
- Zuschuss zum/Übernahme vom Mittagessen etc.

### Gesundheitsförderung

- ergonomische Ausstattung
- Angebot an Sport-/Outdoor- Aktivitäten
- Gesundheitstage
- Physiotherapie vor Ort
- Fitnessgeräte am Arbeitsplatz
- Bürohund mitbringen erlaubt

### Weiterbildung

- Mentoring-Programme
- Teilnahme an Messen und Konferenzen
- Zugang zu Zertifikatsprogrammen
- Zugang zu E-Learning-Plattformen

## Schritt 3: Sprechen Sie mit Ihrem Team

Machen Sie etwa einen Workshop und bitten Sie alle, das aufzuschreiben, was sie sich wünschen. Daraus können Sie dann die Benefits individuell ableiten und entwickeln.

### FAZIT



Benefits tragen dazu bei, Mitarbeitende an Unternehmen zu binden. Nutzen Sie diese Chance und finden Sie heraus, welche Extras Ihr Team schätzt.

*Ein Beitrag von Anne Sengpiel*



# Mit diesen 3 Regeln machen Sie Ihr diverses Team noch erfolgreicher

Heute bestehen Teams häufig nicht nur aus Mitarbeitenden, die ein homogenes Team bilden. Sie haben im Gegenteil vielleicht Teammitglieder, die auf anderen Kontinenten Zuhause und für Sie tätig sind oder als Migrantinnen und Migranten einen speziellen kulturellen Hintergrund mitbringen. Wie gehen Sie als Führungskraft mit den verschiedenartigen Prägungen aufgrund unterschiedlicher Religionen, Kulturen, sexueller Orientierungen oder Handicaps um?

Diverse Teams bestehen aus Teammitgliedern, die über unterschiedliche Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen. Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) soll diese Unterschiedlichkeit nicht zur Benachteiligung einzelner Gruppen oder Personen führen, etwa weil sie sich in diesen Punkten unterscheiden:

- Religion
- Nationalität
- ethnische Herkunft
- Weltanschauung
- sexuelle Orientierung
- Alter
- einer Behinderung
- Geschlecht

Haben Sie daher als Führungskraft ein diverses Team zu führen, geht es genau darum, die einzelnen Teammitglieder vorurteilsfrei und gleich zu behandeln und deren spezifischen Hintergrund nicht nur zu respektieren, sondern auch für das gesamte Team und das Unternehmen zu nutzen.

## Profitieren Sie von diesen Vorteilen der Diversität

Denn Diversität ist ein Innovationsfaktor, den Sie verwenden können, um Kundinnen und Kunden besser zu verstehen, Innovationen für alle Nutzergruppen auszulegen und vielleicht sogar auf komplett neue Bedürfnisse einzelner Gruppen zu stoßen. Im Idealfall bildet Ihr Team die Diversität und Buntheit der Gesellschaft ab, für die Sie und Ihr Unternehmen Produkte entwickeln und verkaufen.

Ist Ihr Team divers zusammengesetzt, haben Sie daher die große Chance, dass Sie und Ihr Unternehmen von folgenden drei Vorteilen profitieren können:

- Ihre Teammitglieder bringen unterschiedliche Perspektiven ein, d. h., Sie können sich schneller und spezifischer auf unterschiedliche Kundenwünsche einstellen.
- Ihr Team bündelt unterschiedliches Wissen. Sie können aus einem Pool von Fähigkeiten schöpfen und kommen so zu besseren, innovativen Ergebnissen.
- Ihre Teammitglieder bringen neben Stärken auch individuelle Schwächen mit ein: Ein Teammitglied, das auf den Rollstuhl angewiesen ist, wird andere Aspekte z. B. bei der Planung von Büros vorschlagen, als ein sportlicher, junger Mensch der Generation Z.

## Wie divers ist mein Team?

Bevor Sie beginnen, eine diverse Teamkultur umzusetzen, sollten Sie sich die Ausgangsfrage stellen, ob Ihr Team divers zusammengesetzt ist.

Gehen Sie dafür für sich im Kopf einzeln Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch. Damit Sie nichts vergessen, ziehen Sie ruhig das AGG zu Rate. Jetzt helfen Ihnen die dort erwähnten verschiedenen Merkmale, die förderlichen Unterschiede in Ihrem Team herauszufinden.

Sie dienen in diesem Fall nicht dazu, Mitarbeitende zu diskriminieren, sondern bieten Ihnen gute Anhaltspunkte, auf welche Merkmale Sie achten können.

## Zu welchem Ergebnis gelangen Sie hier durch Ihre Überlegungen?

Haben Sie ein diverses Team, oder ist Ihr Team eher homogen? Im ersten Fall, können Sie sich die Maßnahmen anschauen, die es braucht, um eine Teamatmosphäre zu schaffen, in der Diversität gelebt werden kann.

Wenn eher der zweite Fall vorliegt, sollten Sie überlegen, wie Sie schrittweise – ohne Gruppen zu diskriminieren – die Diversität in Ihrem Team erhöhen können. Das beginnt schon mit dem Hinweis m/w/d in der Stellenausschreibung. Oder weisen Sie etwa auf die Familienfreundlichkeit/-vereinbarkeit Ihres Unternehmens hin. Denn Vielfalt macht Ihr Team wendiger und erfolgreicher.

## So fördern Sie eine Diversity-Kultur mit 3 Erfolgsregeln

Haben Sie bereits ein diverses Team, dann ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Sie den unterschiedlichen Personen im Team gerecht werden.

### Erfolgsregel 1: Nehmen Sie die Erwartungen wahr

In einem diversen Team herrschen unterschiedliche Werte und Erwartungen vor. Wenn Sie diese erkennen und verstehen, können Sie Missverständnisse vermeiden.

**Beispiel:** Martin Seiler, Bereichsleiter einer internationalen NGO, hat vor einem halben Jahr Sumaya Nabulsi eingestellt. Die junge Frau floh vor vier Jahren aus Palästina mit ihrer Familie. Nach dem Studium der sozialen Arbeit übernahm sie jetzt die Position der Fundraiserin.

Auf einem Betriebsausflug antwortete Nabulsi auf seine Frage, ob sie sich wohlfühle: „Ja, sehr. Die Arbeit macht Spaß. Ich bin nur traurig, dass ich meine Religion nicht ausüben kann.“ Seiler ist verdutzt. Sumaya Nabulsi trägt Kopftuch, das wird auch allgemein respektiert. „Was brauchen Sie, um Ihre Religion zu leben?“, fragt er sie. Nabulsi wünscht sich einen Gebetsraum und die Möglichkeit, während des Ramadan flexibel zu arbeiten.

Nach dem Betriebsausflug lässt Seiler checken, wo ein Gebetsraum eingerichtet werden kann. Es gibt ein kleines Besprechungszimmer, das auch als Ruheraum genutzt wird. Er fragt Sumaya, ob sie mit einem Kollegen oder einer Kollegin diesen Raum als Gebetsraum einrichten kann.

#### Erfolgsregel 2: Fördern Sie die offene Kommunikation

Herrschen Respekt und Wertschätzung in Ihrem Team, können viele Missverständnisse schon im Keim aufgelöst werden. Das obige Beispiel zeigt, wie wichtig informelle Kommunikationsmöglichkeiten sind. Schaffen Sie solche. Öffnet sich ein Teammitglied, hören Sie zunächst nur zu und suchen Sie nicht schon während des Gesprächs nach einer Lösung.

#### Erfolgsregel 3: Gehen Sie Konflikte früh und gezielt an

Konflikte entstehen häufig aus dem Nicht-Verstehen. Werden erste Anzeichen übersehen, eskaliert der Konflikt schnell. Deshalb ist die oberste Regel, Konflikte möglichst früh zu erkennen und zu lösen.

**Beispiel:** Markus Hammer hat einen extragroßen Bildschirm aufgrund seiner Sehbehinderung, aber stundenlanges Arbeiten am Bildschirm strengt ihn an. Als er mit seiner jungen Kollegin Tina Braun eine Social-Media-Kampagne entwickeln soll, switcht diese im Wahnsinntempo auf den Bildschirmen hin und her. Hammer wird immer nervöser. Unkontrolliert blafft er die junge Kollegin an.

Martin Seiler bekommt die Auseinandersetzung mit und bittet Hammer mittags in sein Büro. Als dieser ihm erklärt, wie physisch anstrengend für ihn die stundenlange Arbeit am PC ist und er einfach nicht so vertraut mit den digitalen Möglichkeiten ist, holt er Frau Braun dazu. Hammer schlägt vor, die Konzeption der Strategie nicht ausschließlich am PC zu machen, sondern Ideen analog zu sammeln. Braun ist direkt einverstanden und erklärt sich bereit, die Zusammenfassung der Ergebnisse dann am PC zu machen.

## Mit diesen Maßnahmen fördern Sie die Diversity-Kultur im Team

1. Schaffen Sie die Möglichkeit, etwas über andere Kulturen zu erfahren: Vorträge, gemeinsamer Kinobesuch etc.
2. Regen Sie Rückzugsräume an.
3. Organisieren Sie ein Kochevent, in dem Sie und Ihr Team Speisen aus nicht deutschen Kulturreihen genießen.
4. Tragen Sie sämtliche religiösen Feste, nicht nur die christlichen, in den gemeinsam genutzten Kalender ein.
5. Bestimmen Sie eine Person aus Ihrem Team als Ansprechpartner oder -partnerin für Gleichstellungsfragen.



## So erhöhen Sie die Diversität im Team

Diversität erzielen Sie nicht über Nacht. Nutzen Sie Neueinstellungen, um gezielt diverse Menschen einzustellen. Folgende Maßnahmen helfen Ihnen dabei:

- Überprüfen Sie die bisherigen Anforderungsprofile daraufhin, ob sich auch Bewerbende mit Migrationshintergrund angesprochen fühlen.
- Schalten Sie Anzeigen nicht nur in deutschsprachigen Medien.
- Weisen Sie darauf hin, dass Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund, Behinderungen oder älteren Bewerbenden ausdrücklich erwünscht sind.
- Führen Sie anonymisierte Bewerbungsverfahren durch.
- Überlegen Sie sich, welche Mitarbeitenden mit welchem Hintergrund besonders gut zu Ihrem Kundenstamm passen.
- Bieten Sie Praktika an oder nutzen Sie den Girlsday, um Schülerinnen aus marginalisierten Gruppen die Möglichkeit zu geben, in Ihr Unternehmen hineinzuschnuppern.

## FAZIT



Nutzen Sie jede Gelegenheit, um die Diversität zu erhöhen. Das beginnt mit Stellenprofilen und mündet in der erfolgreichen Rekrutierung.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



# Trügerische Harmonie? Warum Konsens gefährlich sein kann

Wenn sich in einer Besprechung alle einig sind, haben Sie unter Umständen nicht die beste Entscheidung getroffen, sondern vielleicht nur die bequemste. Konsens ist verlockend, weil es dann scheinbar keine Konflikte gibt. Doch Entscheidungen entstehen nicht durch kollektives Nicken, sondern durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven.

Peter Drucker, der Pionier der modernen Managementlehre, formulierte es treffend: „*Die erste Regel des Entscheidens ist, dass man keine Entscheidung trifft, solange es keine ausformulierte Meinungsverschiedenheit gibt.*“ Doch viele fühlen sich wohler, wenn alle die gleiche Meinung vertreten. Ist das wirklich ein Zeichen guter Zusammenarbeit?

## Was Uneinigkeit so wertvoll für Ihr Team macht

Ein Unternehmen ohne Meinungsverschiedenheiten gleicht einem Labyrinth ohne Wände: Jeder Weg führt zum gleichen Ziel, und dieses Ziel ist meist Mittelmaß. Widerspruch ist nicht das Problem, sondern der Treibstoff für kluge Entscheidungen.

Ein Team, das wirklich ergebnisoffen denkt, lebt von konstruktiven Differenzen. Wenn alle ohne Hinterfragen zustimmen, kann es zwei Gründe geben: Entweder hat sich niemand wirklich mit dem Thema auseinandersetzt oder kritische Geister trauen sich nicht, ihre Bedenken zu äußern. Beides ist gefährlich.

### TIPP



Fordern Sie in Meetings aktiv Gegenpositionen ein. Fragen Sie: „Was spricht dagegen?“ oder „Welche Perspektive fehlt uns hier?“ Ohne bewusste Gegenstimmen gibt es keine echte Prüfung der Optionen.

## Gefahr #1: Konsens tötet Verantwortung

Die schönste Eigenschaft von Konsens ist, dass sich niemand mehr verantwortlich fühlt. Wenn alle entschieden haben, hat niemand entschieden. Verantwortung verdünnt sich in der Gruppe, Fehler werden anonym. Wer mit den Finger nicht auf den Brandherd zeigt, kann sich auch nicht daran verbrennen. Wirken Sie dem entgegen, indem Sie bei Projekten Verantwortlichkeiten zuweisen.

Entscheidungen, die in der diffusen Wolke der Gruppenmeinung entstehen, sind oft risikolos, aber auch mutlos. Wenn niemand für eine Wahl geradestehen muss, fehlt der Anreiz, sie mit voller Überzeugung zu treffen. Schlecht getroffene Entscheidungen sind dabei oft nicht das Problem. Schlimmer ist die Lethargie, die entsteht, wenn keine echten Entscheidungen mehr getroffen werden.

### TIPP



Vergeben Sie klar definierte Entscheidungsverantwortung. Wer hat das letzte Wort? Wer steht dafür ein, wenn es schiefgeht?

## Gefahr #2: Konsens schafft Mittelmäßigkeit

Konsens ist bequem für jene, die sich nicht festlegen wollen. Für die Indifferenten, die nicht auf dem Spielfeld stehen, sondern sich auf der Zuschauertribüne verschanzen. Wenn alle zustimmen, bedeutet das oft: Keiner will sich angreifbar machen.

Wer sich auf eine Meinung festlegt, macht sich angreifbar. Konsens hingegen bietet die perfekte Deckung für diejenigen, die keine klare Haltung einnehmen wollen.

### TIPP



Belohnen Sie klare Standpunkte. Machen Sie es nicht zum Ziel, dass alle zustimmen, sondern dass alle sich mit einer Entscheidung identifizieren können – auch wenn sie anfangs dagegen waren.

## Gefahr #3: Pflicht zum Konsens kann blockieren

Die lautesten Stimmen in einem Konsensprozess sind selten die klügsten. Sie sind nur die energischsten.

In vielen Organisationen bestimmt nicht die beste Idee die Richtung, sondern die, die am wenigsten Widerstand erfährt. Wer die Entscheidung am stärksten blockieren kann, hat plötzlich mehr Einfluss als diejenigen, die produktiv nach vorne denken.

Ein Teammitglied mit einer versteckten Agenda kann unter dem Deckmantel des Konsensprozesses Fortschritt verhindern. Es reicht ein einziges „Ich bin mir nicht sicher“, um eine Entscheidung endlos hinauszuzögern.

### TIPP



Identifizieren Sie die wahren Entscheidungstreiber. Hören Sie auf diejenigen, die die Arbeit machen, nicht auf diejenigen, die am lautesten „Aber...“ rufen.

## FAZIT



Konsens ist eine Falle. Er verspricht Einigkeit, doch er produziert Beliebigkeit. Wenn alle immer einer Meinung sind, entwickelt sich nichts. Die besten Ideen entstehen dort, wo sie auf Widerspruch treffen, nicht dort, wo sie auf Höflichkeit stoßen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

# Filialleiterin muss nicht immer leitende Angestellte sein

Der Betriebsrat vertritt die Arbeitnehmenden gegenüber der Unternehmensleitung mit allen Rechten und Pflichten, die das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bereithält. Dies gilt aber nicht ausnahmslos für alle Personen, die im Betrieb tätig sind. So werden leitende Angestellte nicht erfasst, weil sie Tätigkeiten mit Arbeitgeberfunktion ausüben. Doch die Abgrenzung eines Vorgesetzten zu einem leitenden Angestellten ist nicht immer einfach; die Auswirkungen können aber gewaltig sein. Streit ist häufig vorprogrammiert.



## Der Fall: Betriebsrat und Arbeitgeber beurteilen die Lage unterschiedlich

Ein Einzelhandelsunternehmen betrieb in Deutschland ca. 70 Filialen und beschäftigte etwa 3.500 Mitarbeitende. Eine Arbeitnehmerin war als Filialleiterin tätig. Der dort gewählte Betriebsrat war der Auffassung, dass die Mitarbeiterin keine leitende Angestellte sei. Der Arbeitgeber sah dies anders. Die Filialleiterin sei Vorgesetzte von 91 der 97 dort beschäftigten Arbeitnehmenden. Sie sei zur selbstständigen Einstellung und Entlassung befugt und nehme daher wesentliche Arbeitgeberfunktionen wahr. Die zentrale Personalabteilung unterstütze nur beratend und administrativ. Den Betriebsrat überzeugte dies nicht. Schließlich würde die zentrale Personalplanung durch die Unternehmensverwaltung gesteuert. Der Streit um die Frage der Einordnung der Filialleiterin landete schließlich vor Gericht.



## Das Urteil: So entschied das Gericht

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Hessen stellte fest, dass die Filialleiterin keine leitende Angestellte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sei. Es sei nicht ausreichend, dass diese zur Einstellung und Entlassung befugt ist. Ihre Kompetenzen seien nur auf einen geringen Teil der 91 Mitarbeitenden der Gesamtbelegschaft von 3.500 Arbeitnehmenden bezogen. Auf die hinreichende unternehmerische Gewichtung bzw. Relevanz könne nicht verzichtet werden. Denn selbst wenn nur die eigene Filiale betrachtet werde, seien der Filialleiterin nicht alle Mitarbeitenden unterstellt. Gerade die hochqualifizierten Arbeitnehmenden mit Vorgesetztenfunktion (Abteilungsleiter) seien ausgenommen worden. Auch eine große und umsatzstarke Filiale sei letztlich nur eine Verkaufsstelle nach strikt vorgegebenem Konzept. Eigene und erhebliche Entscheidungsspielräume geprägt von weitgehender Weisungsfreiheit und Selbstbestimmung lägen nicht vor (LAG Hessen, 9.12.2024, Az. 16 TaBV 93/24).

## Diese Kriterien sprechen für eine Leitungsfunktion

Nach § 5 Abs. 3 Satz 2 Nr. 1 BetrVG ist leitender Angestellter, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmenden berechtigt ist. Überträgt die Unternehmensleitung jemandem diese Befugnisse, so repräsentiert diese Person die

Unternehmensleitung gegenüber dem Betriebsrat. Die Abgrenzung kann aber im Einzelfall schwierig sein. Die unternehmerische Aufgabenstellung kann sich aus der Personalverantwortung für den Bereich des gesamten Unternehmens oder als unternehmerische Teilaufgabe auch aus der Personalverantwortung für einen Betrieb oder eine Betriebsabteilung ergeben. Folgende Kriterien sprechen jeweils für sich dafür, dass diese Person eine Leitungsfunktion innehat:

- Sie ist allein zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Beschäftigten berechtigt, oder
- sie hat Generalvollmacht oder Prokura und die Prokura ist auch im Verhältnis zur Unternehmensleitung nicht unbedeutend, oder
- sie nimmt regelmäßig sonstige Aufgaben wahr, die für Bestand und Entwicklung ihres Betriebs von Bedeutung sind, und beeinflusst dabei die Entscheidungen maßgeblich.

Es genügt aber nicht jede Einstellungs- und Entlassungsbefugnis für die Herausnahme aus dem persönlichen Anwendungsbereich des BetrVG. Die Personalkompetenz darf nicht nur von untergeordneter Bedeutung für den Betrieb und damit auch für das Unternehmen sein: Dies kann sich aus der Anzahl der Arbeitnehmenden ergeben, auf die sich die selbstständige Einstellungs- und Entlassungsbefugnis bezieht. Neben der Anzahl der unterstellten Beschäftigten kann sich die erforderliche Personalkompetenz auch daraus ergeben, dass die Person Führungskraft gegenüber Arbeitnehmenden mit hochqualifizierten Tätigkeiten mit entsprechenden Entscheidungsspielräumen oder gegenüber Mitarbeitenden mit Verantwortung für einen herausgehobenen Geschäftsbereich ist.

## Folgen der Einordnung als leitender Angestellter

Leitende Angestellte unterfallen nicht dem Anwendungsbereich des BetrVG. Das hat erhebliche Folgen, etwa:

- Leitende Angestellte wählen weder den Betriebsrat mit noch können sie gewählt werden.
- Leitende Angestellte zählen bei der Bestimmung der Betriebsratsgröße nicht mit.
- Bei Kündigungen muss keine Betriebsratsanhörung erfolgen.
- Betriebsvereinbarungen gelten nicht unmittelbar für leitende Angestellte. Dies muss ausdrücklich geregelt sein.
- Generell werden leitende Angestellte von den Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechten des Betriebsrats nicht erfasst.
- Repräsentiert werden die leitenden Angestellten in größeren Unternehmen durch sogenannte Sprecherausschüsse.

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke



# Illusion Unabhängigkeit – warum erst Zusammenarbeit Sie wirklich stark macht

Vielleicht haben Sie es auch schon gehört: „Verlassen Sie sich auf niemanden, dann werden Sie erfolgreich.“ Klingt nach einer starken, selbstbestimmten Haltung, nicht wahr? Doch in Wahrheit ist dieser Ratschlag ein Irrweg.

Wer sich allein auf seine eigene Kraft verlässt, setzt sich Grenzen. Unabhängigkeit ist eine Illusion, die Sie kleiner macht, nicht größer. Niemand erreicht Exzellenz allein. Wer nach oben will, braucht eine Leiter – und die wird von anderen gehalten.

## Warum Selbstständigkeit allein nicht reicht

Selbstständigkeit ist eine Tugend. Sie zeigt, dass Sie bereit sind, Verantwortung für Ihre Ergebnisse zu übernehmen. Doch wenn Sie glauben, dass Sie alles allein schaffen müssen, sabotieren Sie sich selbst. Joan Benoit, die erste weibliche Olympiasiegerin im Marathonlauf, wird oft als Symbol für Selbstständigkeit zitiert. „Du musst dein eigenes Rennen laufen,“ sagte sie. Doch was oft vergessen wird: Sie hatte kurz vor den Olympischen Spielen eine Knieoperation. Und sie hat diese nicht selbst durchgeführt.

Spitzenleistungen sind immer Teamleistungen. Kein CEO führt ein Unternehmen allein zum Erfolg. Kein Spitzensportler gewinnt ohne Trainer. Kein Musiker begeistert Millionen ohne Produzenten, Tontechniker und Manager. Sie können auf sich selbst setzen – aber nicht auf sich selbst.

## Meine Empfehlung!

Machen Sie doch mal eine Liste aller Menschen, die Ihre Karriere möglich gemacht haben. Sie werden staunen, wie viele Räder im Hintergrund für Sie gedreht wurden.

## Wer hoch hinaus will, muss sich tragen lassen

Je höher Sie aufsteigen, desto mehr werden Sie auf andere angewiesen sein. Das ist keine Schwäche, sondern die Realität des Erfolgs. Die besten Führungskräfte sind nicht die, die alles selbst machen, sondern die, die ein Umfeld schaffen, in dem andere ihr Bestes geben können.

Denken Sie an Sir Edmund Hillary, der als erster Mensch den Mount Everest bestieg. Er wird als Held gefeiert. Doch ohne Tenzing Norgay, den erfahrenen Sherpa, hätte er den Gipfel nie erreicht. Erfolg erfordert Kooperation.

Wer keine Unterstützung annimmt, bleibt auf seiner Höhe stehen. Wer sich tragen lassen kann, steigt weiter.

## Meine Empfehlung!

Identifizieren Sie die Menschen in Ihrem Umfeld, die Ihnen helfen könnten, Ihre nächste große Herausforderung zu meistern. Fragen Sie sich: „Nutze ich ihr Potenzial oder versuche ich, alles selbst zu lösen?“

## Erst geben, dann nehmen: So schaffen Sie Win-win-Situationen

Bevor Sie sich auf andere verlassen können, müssen andere sich auf Sie verlassen können. Beziehungen funktionieren nach einem einfachen Prinzip: Wer zuerst gibt, bekommt später zurück. Wenn Sie erwarten, dass Ihr Team für Sie da ist, müssen Sie zuerst für Ihr Team da sein.

Große Führungskräfte unterstützen andere, bevor sie selbst Hilfe annehmen. Steve Jobs war berühmt für seinen Perfektionismus – aber auch dafür, dass er seine Teams anspornte, über sich hinauzuwachsen. Er gab ihnen nicht nur Aufgaben, sondern Visionen. Und das zahlte sich aus.

## Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich, wem Sie heute helfen können. Machen Sie eine kleine Geste der Unterstützung, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten.

## Finden Sie starke Partner

Ein Mythos kann Karrieren ruinieren: die Vorstellung, dass wahre Stärke bedeutet, alles allein zu schaffen. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall.

Je besser Sie darin werden, mit anderen zusammenzuarbeiten, desto weiter werden Sie kommen. Ihr Einfluss wächst mit der Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu mobilisieren.

## Meine Empfehlung!

Wenn Sie erfolgreich sein wollen, vergessen Sie den Ratschlag „Verlassen Sie sich auf niemanden“. Entwickeln Sie stattdessen eine neue Devise: „Verlassen Sie sich auf die richtigen Menschen.“ Treten Sie in Verbindung mit anderen!

## FAZIT



Erfolg ist kein Solo-Projekt. Die Idee, dass wahre Stärke bedeutet, sich auf niemanden zu verlassen, ist nicht nur falsch, sondern auch ein sicherer Weg, um an einer unsichtbaren Decke zu scheitern. Denn am Ende steht nicht der einsame Held auf dem Podest, sondern das Team, das ihn dorthin gebracht hat.

Ein Beitrag von Guido Bonau

## IHRE SERVICES ALS LESER:



### FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?  
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure  
helfen Ihnen:

[redaktion@fuehren-und-motivieren.de](mailto:redaktion@fuehren-und-motivieren.de)



### KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement  
von „Erfolgreich Führen & Motivieren“?

Telefon: 0228 9550 160  
E-Mail: [kundenservice@personalwissen.de](mailto:kundenservice@personalwissen.de)



### ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

#### 1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

#### 2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

#### 3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

#### So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

[www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login)



### IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

**Top-Thema: Teamentwicklung**  
ADHS & Co. im Job – so nutzen Sie  
Neurodivergenz in Ihrem Team

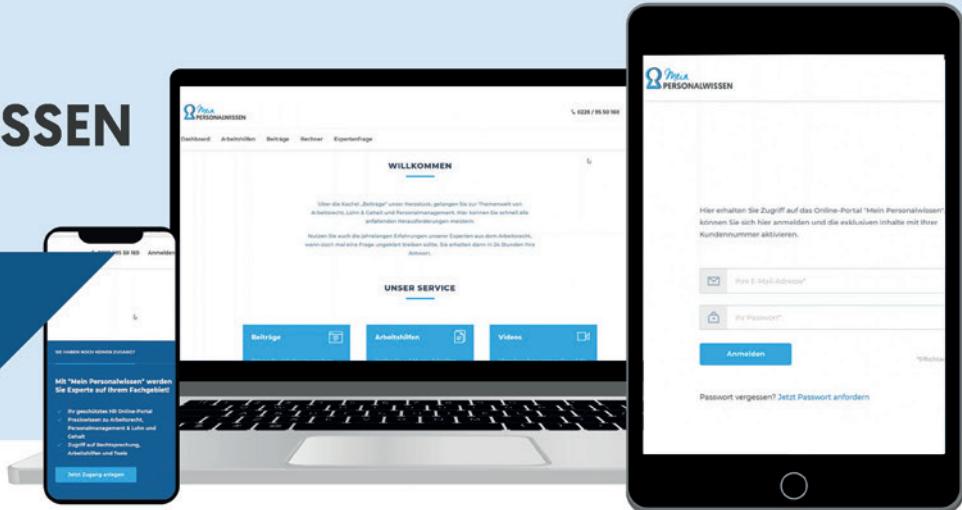
**Selbstmanagement**  
Wie Sie vermeiden, ein unerträglicher  
Chef zu werden



**PERSONALWISSEN**



## Spezialangebot



# „Mein Personalwissen“ – Ihr neues Online-Portal: Jetzt 30-Tage-Vollzugang gratis testen

Mit über 1.500 praxisorientierten Fachbeiträgen und Artikeln sowie mehr als 250 einfache Muster-Rechner, Textvorlagen und Arbeitshilfen! „Mein Personalwissen“ beantwortet Ihnen in 60 Sekunden JEDER Frage rund um Personal und Arbeitsrecht.

## Das können Sie erwarten

### 1 Arbeitserleichterung

durch mehr als 250 einfache Muster-Rechner, Textvorlagen und Arbeitshilfen – So bearbeiten Sie jeden Arbeitsrechtsfall und HR-Vorgang in Sekundenschnelle!

### 2 Jederzeit informiert

durch sofortige Update-E-Mails – So sind Sie jederzeit auf dem aktuellen Stand bei Gesetzesänderungen, Urteilen und neuen Vorschriften.

### 3 Anwaltliche Praxisfälle

zeigen Ihre Handlungsspielräume als Arbeitgeber bei Arbeitsvertrag, Arbeitszeit, Abmahnung, Kündigungen, Problemmitarbeitern & Co. – So nutzen Sie arbeitsrechtliche Bestimmungen rechtssicher UND in Ihrem Sinne!

### 4 Sofortige Antworten

und unbürokratische Hilfe erhalten Sie von unseren Fachanwälten innerhalb von 24 Stunden – So kommen Sie gut und sicher durch den HR-Alltag.

**„Mein Personalwissen“ wird jeden Tag für Sie aktualisiert!**

Weitere Infos und  
Anmeldung zum Gratis-Test:

[https://lpm.personalwissen.de/  
1/3583/abo\\_gratis\\_test/](https://lpm.personalwissen.de/1/3583/abo_gratis_test/)



Überzeugen  
Sie sich selbst von  
den vielen Vorteilen  
von „Mein  
Personalwissen“