



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA

FOKUS

Wie gelingt es Ihnen, im Tagesgeschäft und angesichts der agilen Veränderungen Ihre eigenen Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren? Seite 6

SELBSTMANAGEMENT

Je mehr Erfahrung Sie als Führungskraft haben, desto größer ist die Gefahr, dass Sie das Falsche tun – aber mit wachsender Überzeugung. Wie es besser geht, erfahren Sie auf Seite 3.

KOMMUNKATION

Das Konzept des radikalen Zuhörens ist keine Idee aus einem Achtsamkeitsseminar, sondern ein handfestes Führungsinstrument, das disruptiv und einschneidend wirkt. Seite 8

ARBEITSRECHT

Manche Mitarbeitende sind penetrant, wenn sie sich von Zigarettenrauch belästigt fühlen. Gegen das Rauchen im Freien muss in der Regel jedoch nicht vorgegangen werden. Seite 9



Warum Sie immer zweigleisig denken sollten

Liebe Leserin, lieber Leser,

als Führungskraft haben Sie nicht nur Ihre persönlichen Ziele im Blick, sondern auch die des Teams und des Unternehmens – alle drei sollten dabei aufeinander aufbauen. Der Unterschied ist nur: Ihre individuellen Ziele und Vorsätze können Sie mit sich alleine ausmachen, für die andern brauchen Sie Ihr Team.

Fahren Sie deshalb als Führungskraft immer zweigleisig: Sie motivieren sich selbst, Ihre Ziele zu erreichen, und motivieren Ihr Team, sich für die individuellen beziehungsweise Team- und Unternehmensziele einzusetzen.

Bei der Fahrt zu den Zielen gilt stets: Sie brauchen eine Portion Motivation – wenn Sie Meetings straffen, aber auch, wenn Sie ein KI-Projekt im Team umsetzen wollen. Bei Letzterem gilt: Holen Sie alle ins Boot. Machen Sie das gemeinsame Ziel zum Ziel eines und einer jeden Einzelnen.

Viel Erfolg!

Anne Sengpiel

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

SELBSTMANAGEMENT

- 3** Warum Generäle nur mit Ausbildern fliegen – und was das mit Ihnen zu tun hat

FÜHRUNG

- 4** Krisenstimmung 2025: Führt sie auch bei Ihren Mitarbeitenden zu weniger Loyalität und Zuversicht?

SELBSTMANAGEMENT

- 5** Raus aus der Bubble: Warum Sie auch einmal ungewohnte Perspektiven einnehmen sollten

TOP-THEMA

- 6–7** Persönliche und Teamziele im Visier: So gelingt beides

KOMMUNIKATION

- 8** Hören Sie wirklich zu?

ARBEITSRECHT

- 9** Freistellung nach Kündigung: Mitarbeitende müssen sich erst nach Ablauf der Kündigungsfrist bewerben

„Zigarettenrauch zieht an meinen Arbeitsplatz“ – und nun?

FÜHRUNG

- 10** 3 Fragen, die Sie Ihren Vorgesetzten unbedingt stellen sollten

IMPRESSUM RFOGLREICH 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, **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 © Cagkan - stock.adobe.com; S. 6 © MK-Photo - stock.adobe.com; S. 4 contrastwerkstatt - stock.adobe.com (mit KI erweitert)

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

Warum Generäle nur mit Ausbildern fliegen – und was das mit Ihnen zu tun hat

Wenn ein General der Luftwaffe selbst fliegen möchte, braucht er eine Begleitung im Cockpit. Aber nicht irgendeine. Ein Hauptmann reicht nicht. Es muss ein aktiver Ausbilder sein. Warum? Weil ein Hauptmann zwar theoretisch qualifiziert wäre, aber einem General in der Praxis selten widerspricht. Die Hierarchie ist zu steil, die Hemmschwelle zu groß. Ein Ausbilder hingegen lebt das Widersprechen – es ist sein Job. Er kennt keine Ehrfurcht vor Rangabzeichen, sondern reagiert auf Handlungen, nicht auf Titel.

Und genau das macht den Unterschied. Nicht nur im Cockpit, sondern auch in Ihrem Führungsalltag. Als Führungskraft sind Sie in einer ähnlichen Lage: Die Versuchung ist groß, sich auf seine eigene Erfahrung zu verlassen. Doch genau darin liegt das Risiko. Wenn Ihnen niemand mehr widerspricht – dann fliegen Sie blind.

1. Warum Expertise blind macht – und wie Sie sich absichern

Je mehr Erfahrung Sie haben, desto größer ist die Gefahr, dass Sie das Falsche tun – aber mit wachsender Überzeugung. In der Luftfahrt nennt man dieses Phänomen „Expert Bias“. Je länger jemand fliegt, desto höher das Risiko, kleine Warnzeichen zu übersehen, weil das Gehirn längst in Routinen denkt. Und auch genau deshalb darf selbst ein General nur mit einem aktuellen Ausbilder fliegen: Nicht wegen mangelnden Könnens, sondern wegen der Illusion, alles zu wissen.

Übertragen auf Ihren Führungsalltag, bedeutet das: Auch Sie brauchen jemanden, der noch genauer hinsieht. Nicht, weil Sie inkompetent sind, sondern weil Sie exzellent sind – und genau deshalb Fehler machen, die Ihnen niemand mehr zutraut.

TIPP



Etablieren Sie ein internes „Vieraugen-Format“ für Ihre wichtigsten Entscheidungen: Lassen Sie regelmäßig eine Kollegin oder einen Kollegen aus einer anderen Abteilung Ihre Pläne kommentieren – nicht zur Kontrolle, sondern zur Erweiterung der Perspektive.

2. Wenn Ihnen niemand widerspricht, ist das kein gutes Zeichen

In Cockpits herrscht heute ein Kommunikationsklima, das früher undenkbar war: Der Co-Pilot darf dem Kapitän widersprechen – ja, er muss es sogar. Die Luftfahrt hat aus zahlreichen Abstürzen gelernt, dass Schweigen in keinem Fall golden ist, sondern im schlimmsten Falls sogar tötet. Wenn Fehler passieren, dann fast nie wegen Technikversagen, sondern weil jemand den Fehler gesehen, aber nichts gesagt hat.

Jetzt übertragen Sie das auf Ihre Teamrunden. Wie oft haben Ihre Mitarbeitenden widersprochen? Falls Sie sich nicht erinnern können, haben Sie ein Problem – kein böswilliges, aber ein strukturelles. Zu viele Führungskräfte verwechseln Respekt mit Zustim-

mung. Doch ein Team, das Sie nicht hinterfragen darf, wird Sie nicht vor dem Absturz bewahren.

TIPP



Führen Sie die Regel ein, dass in jedem Meeting mindestens eine Person verpflichtet ist, eine Gegenmeinung zu äußern – ganz gleich, ob sie diese teilt oder nicht.

3. Wie Sie eine Fehlerkultur mit Struktur schaffen

Sie kennen das sicher: Man redet über „offenen Umgang mit Fehlern“, vielleicht gibt es sogar einen Fehler-des-Monats-Award. Doch sobald es ernst wird – Budget überschritten, Projekt gescheitert – verschwindet das offene Klima wie Nebel in der Sonne. Der Grund: Fehlerkultur wird oft als Haltung verstanden, aber nicht als Struktur.

In der Luftfahrt ist es anders. Dort gibt es sogenannte „Check-in-Briefings“, bei denen vor jedem Flug genau besprochen wird: Was sind mögliche Risiken? Wo könnten wir versagen? Wer übernimmt wann welche Entscheidung? Diese Gesprächsstruktur macht nicht nur Fehler sichtbarer, sondern auch die Verantwortlichkeiten klarer – bevor etwas passieren kann. Das spart im Ernstfall wertvolle Zeit.

TIPP



Führen Sie regelmäßige „Pre-Mortem-Besprechungen“ ein: Statt über den Projekterfolg zu sprechen, simulieren Sie, dass das Projekt gescheitert ist – und analysieren gedanklich rückblickend, was vermutlich der Grund war.

FAZIT



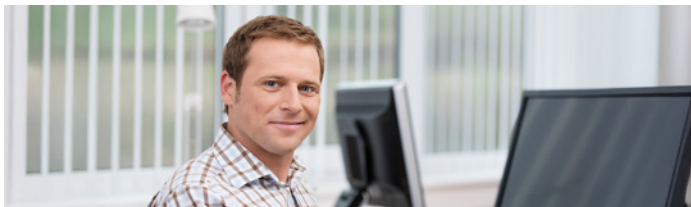
Was für Generäle im Cockpit gilt, sollte auch für Sie als Führungskraft selbstverständlich sein: Keine Erfahrung schützt vor Irrtum, keine Autorität vor Betriebsblindheit. Die klügste Entscheidung, die Sie treffen können, ist nicht die perfekte Lösung – sondern der Aufbau eines Systems, das Irrtümer sichtbar macht, bevor sie Wirkung entfalten. Führung beginnt dort, wo Kontrolle endet – und echter Dialog anfängt.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Krisenstimmung 2025: Führt sie auch bei Ihren Mitarbeitenden zu weniger Loyalität und Zuversicht?

Noch nie fühlten so wenige Mitarbeitende eine hohe Bindung an ihr Unternehmen wie heute. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste Gallup-Studie, die im März 2025 veröffentlicht wurde. Auch das Vertrauen in Arbeitgeber und Führungskräfte sei eingebrochen. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die derzeitigen Krisen auf die Stimmung der Arbeitnehmenden in Deutschland durchschlagen. Lesen Sie hier, warum und wie Sie dem entgegenwirken sollten.



Wie zufrieden und engagiert sind Ihre Mitarbeitenden? Dieser Frage gebührt in Krisenzeiten wie diesen Ihre besondere Aufmerksamkeit.

Die Ergebnisse der neuen Gallup-Studie

Seit 2001 ermittelt das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup, wie hoch die emotionale Bindung und das Engagement der Arbeitnehmenden in Deutschland ist. Für die jüngste repräsentative Untersuchung wurden im November/Dezember 2024 insgesamt 1.700 Arbeitnehmende ab 18 Jahren telefonisch interviewt mit im Wesentlichen folgenden Ergebnissen:

Geringe emotionale Bindung: Zum ersten Mal seit Beginn der Erhebungen liegt die Zahl der Mitarbeitenden mit einer hohen emotionalen Bindung an ihr Unternehmen mit neun Prozent im einstelligen Bereich. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 14 Prozent. Mit 78 Prozent erreicht der Anteil der emotional gering Gebundenen zudem einen neuen Höchststand (Vorjahr: 67 Prozent).

Hohe Wechselbereitschaft: Nur die Hälfte der Befragten (50 Prozent, Vorjahr: 53 Prozent) beabsichtigt uneingeschränkt, in einem Jahr noch bei dem derzeitigen Unternehmen zu sein. Damit hält der Abwärtstrend der letzten Jahre weiter an. 2018 lag der Wert noch bei 78 Prozent. Bei der mittelfristigen Bleibeabsicht ist die Situation noch besorgniserregender: Nur 34 Prozent der Beschäftigten haben vor, noch drei Jahre lang bei ihrem aktuellen Unternehmen zu bleiben (Vorjahr: 40 Prozent, 2018: 65 Prozent).

Wenig Vertrauen: Nur noch 34 Prozent (Vorjahr: 40 Prozent) haben uneingeschränktes Vertrauen in die finanzielle Zukunft des Unternehmens. Der Wert ist damit wieder so niedrig wie in der Finanzkrise 2008. Schlimmer noch: Das Vertrauen in die eigenen Führungskräfte ist um 20 Prozentpunkte auf 21 Prozent abgestürzt. Darüber hinaus sind nur noch 16 Prozent (Vorjahr: 22 Prozent) voll und ganz mit ihrer Führungskraft zufrieden.

Beim Thema Homeoffice ist Ernüchterung eingeleitet: 36 Prozent (2021: fünf Prozent) der Befragten sind nun der Meinung, dass sie von zu Hause aus nicht effektiv mit ihren Kollegen zusammenarbeiten können. 20 Prozent (2021: fünf Prozent) empfinden die Teilnahme an Besprechungen vom Homeoffice aus als schwie-

rig. 39 Prozent (2021: fünf Prozent) vermissen im Homeoffice Gelegenheiten zum Austausch über Themen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen.

Überwiegend zufrieden sind Beschäftigte mit der Vergütung (64 Prozent).

So kann Ihr Unternehmen von einer hohen emotionalen Bindung der Mitarbeiter profitieren

- 21 bis 51 Prozent geringere Fluktuation
- 78 Prozent weniger Fehlzeiten
- 63 Prozent weniger Arbeitsunfälle
- 32 Prozent weniger Qualitätsmängel
- 10 Prozent bessere Kundenbewertungen
- 18 Prozent höhere Produktivität im Vertrieb, 14 Prozent höhere Produktivität in der Produktion

Die Werte sind aus einer Gallup-Meta-Analyse vom Mai 2024.

Ziehen Sie diese Konsequenzen aus der Studie

IHRE MASSNAHMEN	✓
Eruieren Sie, wie es um die emotionale Bindung Ihrer Mitarbeitenden steht durch Mitarbeiterbefragungen oder -gespräche oder, indem Sie Daten wie Fluktuation, Fehlzeiten, Qualitätsmängel und Produktivität ermitteln.	●
Vergleichen Sie Ihre aktuellen Ergebnisse mit Erhebungen aus Vorjahren oder fragen Sie Veränderungen gegenüber Vorjahren ab.	●
Falls die emotionale Bindung gelitten hat:	
Etablieren Sie eine Führungskultur, die auch in Krisenzeiten motivierend bleibt. Bieten Sie gegebenenfalls Führungskräftebildungen an.	●
Fördern Sie die Stärken Ihrer Mitarbeitenden, statt auf ihren Schwächen herumzureiten.	●
Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie Ihre Mitarbeitenden über Veränderungsprozesse informieren.	●
Für Mitarbeitende im Homeoffice: Schaffen Sie Gelegenheiten zum regelmäßigen persönlichen Treffen.	●

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Raus aus der Bubble: Warum Sie auch einmal ungewohnte Perspektiven einnehmen sollten

Es ist einfach und es ist bequem: Wir umgeben uns mit Menschen, die uns ähnlich sind und mit denen wir Ansichten teilen. Daran ist zum Teil unser Gehirn schuld, denn es will gerne mehr vom Gleichen, weil das die Verarbeitung von Informationen erleichtert. Der Nachteil ist: Wir schließen uns in unserer Informationsblase ein und nehmen anderes gar nicht mehr wahr. Den Blickwinkel zu weiten, erfordert vielleicht mehr Denkarbeit, bringt dafür aber auch neue Einsichten und Denkanstöße.

Widerstehen Sie der Verlockung

In einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt kann es für Sie als Führungskraft verlockend sein, sich in Ihrer eigenen Bubble zu bewegen. Diese Bubble verspricht Sicherheit, weil Ihnen dort alles bekannt vorkommt. Diese Bubble besteht aus

- gewohnten Meinungen,
- bekannten Netzwerken und
- oft einer homogenen Sichtweise auf Herausforderungen und Möglichkeiten.

Doch genau das birgt erhebliche Risiken. Wenn Sie als Führungskraft in Ihrer Bubble verharren, laufen Sie Gefahr, den Anschluss an neue Entwicklungen zu verlieren, Innovationspotenziale ungenutzt zu lassen, Risiken nicht zu bemerken und neue Trends zu verpassen und damit letztlich schlechtere Entscheidungen zu treffen.

Für Sie als Führungskraft ist es notwendig, die eigene Blase zu verlassen. Dafür gibt es drei zentrale Gründe:

Grund 1: Sie treffen bessere Entscheidungen

Wer nur mit Gleichgesinnten spricht, riskiert blinde Flecken in der eigenen Entscheidungsfindung. Wenn Sie unterschiedliche Perspektiven einnehmen, diverse Hintergründe kennen und an Erfahrungen anderer teilhaben, können Sie Ihre Entscheidungen auf ein breiteres Fundament stellen.

Beispiel:

Tim Meyer leitet ein IT-Team. Seit einem Jahr bezieht er bei Neuentwicklungen das Marketingteam mit ein. Die Perspektiven der IT-Nerds und der Marketing-Experten führen dazu, dass schon früh die Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden und die Machbarkeit der IT-Lösungen von Anfang an mit bedacht wird. Eine Win-win-Situation für die Teams, die Teamleiter und die Kundinnen und Kunden, weil die Werbung so passgenauer auf die Zielgruppe zugeschnitten wird.

Grund 2: Sie stärken die Innovationskraft

Innovation entsteht oft an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen. Wenn Sie sich nur in einer homogenen Gruppe bewegen, werden bahnbrechende neue Ideen vielleicht an Ihnen vorbeizie-

hen. Der Kontakt zu anderen Branchen, Kulturen oder Denkweisen kann Sie zu völlig neuen Lösungsansätzen führen.

Beispiel:

Jens Kurz ist Manager in der krisengeschüttelten Autobranche. Er besucht Start-up-Veranstaltungen der IT-Branche, um zu verstehen, wie er die digitale Transformation nutzen kann. Zusätzlich führt er ein „Reverse-Mentoring-Programm“ ein, bei dem junge Talente aus dem Unternehmen Einblicke in neue Technologien und Trends geben. So bleibt er am Puls der Zeit und erkennt frühzeitig Veränderungen.

Grund 3: Sie gestalten erfolgreiches Employer Branding

Junge Mitarbeitende erwarten Offenheit, Diversität und eine fortschrittliche Unternehmenskultur. Wenn Sie als Führungskraft nicht wissen, was die Jungen bewegt, riskieren Sie, von den Erwartungen der neuen Generation abgekoppelt zu sein.

Beispiel:

Lydia Breit, Personalleiterin, geht gezielt in Schulen, um Jobs in ihrem Unternehmen vorzustellen. Durch die Diskussion mit den Kindern erfährt sie, was diese bewegt und was sie von potenziellen Arbeitgebern erwarten.

Um den Schritt aus Ihrer Bubble zu schaffen, können Sie auf folgende Tipps zurückgreifen:

- Diversifizieren Sie Ihr Netzwerk. Besuchen Sie Veranstaltungen außerhalb Ihrer Branche.
- Bringen Sie alle betroffenen Abteilungen an einen Tisch.
- Folgen Sie in den sozialen Medien Experten mit konträren Meinungen.
- Fordern Sie im Team kritisches Feedback ein.

FAZIT



Verlassen Sie als Führungskraft bewusst Ihre Bubble und lassen Sie sich auf neue Perspektiven ein. Sie und Ihr Unternehmen werden davon profitieren.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Persönliche und Teamziele im Visier: So gelingt beides

Als Führungskraft verfolgen Sie im Idealfall Ihre individuellen Ziele und leiten Ihr Team an, die Teamziele zu erreichen. Doch wie gelingt es Ihnen, Ihre eigenen Ziele im turbulenten Tagesgeschäft und angesichts der agilen Veränderungen nicht aus dem Blick zu verlieren? Und wie schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu motivieren, die gemeinsamen Ziele umzusetzen?

Bemerken Sie als Führungskraft, dass es Ihnen schwerfällt, Ihre persönlichen Ziele zu erreichen, sollten Sie sich fragen, ob Sie die richtige Strategie verfolgen, sie umzusetzen. Beginnen Sie daher zunächst bei sich selbst.



Verschriftlichen Sie Ihre Ziele.

Verfolgen Sie nur Ziele, hinter denen Sie voll und ganz stehen

Machen Sie sich in einem ersten Schritt klar, warum Sie ein Ziel erreichen wollen. Sie streben vielleicht an, die Meetings im Team zu straffen und die Kommunikation untereinander effizienter zu machen. Fragen Sie sich, bevor Sie auf die Maßnahmenebene gehen, zunächst: „Warum möchte ich das tun?“ Eine Antwort könnte lauten: „Weil ich mehr Zeit für meine strategischen Aufgaben gewinnen möchte.“ Kennen Sie das Warum, bringen Sie genug Motivation auf, nach entsprechenden Maßnahmen zu suchen und diese umzusetzen.

Beispiel

Sie wollen, wie oben angesprochen, mehr Zeit für strategische Planung gewinnen. Folgende Maßnahmen könnten Sie entlasten und Ihr Zeitkonto auffüllen:

- Die Meetingkultur verbessern: Ich vereinbare mit dem Team, dass nur die Teilnehmenden eingeladen werden, die wirklich relevant für ein Meeting sind. Diese sollten sich bestens vorbereiten.
- Die Teamkommunikation optimieren: Wir legen im Team fest, dass Informationen nicht an einen Endlos-Verteiler verschickt, sondern für jeden leicht auffindbar in der Cloud gespeichert werden.
- Die Ansprechbarkeit regeln: Ich führe die offene beziehungsweise geschlossene Tür ein: Steht die Tür zu Ihrem Büro offen, dürfen Sie angesprochen werden, ist sie zu, heißt das, bitte nicht stören.

Visualisieren Sie Ihre Ziele mit der Wenn-dann-Methode

Die Sozialpsychologin Heidi Grant fand heraus, dass Menschen Pläne besser umsetzen können, wenn sie eine Verbindung zwischen bestimmten Situationen und ihrem Verhalten herstellen. Das liegt daran, dass das Gehirn darauf programmiert ist, solche Verbindungen aufzubauen.

Sagen Sie beispielsweise zu sich: „Wenn ich die Meetings besser strukturiere, dann habe ich mehr Zeit für die Strategieentwicklung“ ist die Wahrscheinlichkeit um 300 Prozent höher, dass Sie Ihr Ziel erreichen, als wenn Sie bloß das Ziel beschreiben.

Definieren Sie Ihre Ziele konkret

Sie wollen in Zukunft mehr Zeit mit Ihren Kindern verbringen. Dann setzen Sie sich klare, aber nicht zu ehrgeizige Ziele. Legen Sie beispielsweise für sich fest: Einmal in der Woche hole ich meine Kinder aus der Kita ab und verlasse dafür zeitig das Büro.

Messen Sie Ihre Teilerfolge

Nicht allein das Ende des Marathons ist das Ziel, sondern jeder Schritt auf dem Weg dorthin sollte gewürdigt werden. Halten Sie Ihre Erfolge fest – beispielsweise durch einen grünen Haken in Ihrem Terminkalender, wenn Sie es geschafft haben, das Meeting effizienter zu gestalten. Würdigen Sie Ihre Teilerfolge als notwendige Einheiten zum Erreichen Ihres großen Ziels. Es muss nicht gleich der Marathon sein.

Machen Sie neue Verknüpfungen

Wollen Sie neue Gewohnheiten etablieren, etwa die Meetingkultur, fällt es leichter, diese Gewohnheit in Ihren Alltag zu integrieren, wenn Sie sie an eine andere – schon eingeübte – Gewohnheit knüpfen. So können Sie zum Beispiel sagen: „Ich hole die Kinder immer donnerstags nach dem Vertriebsleitermeeting ab.“ Sie knüpfen dann die neue Gewohnheit an eine alte und haben größere Chancen, sie umzusetzen, weil Sie bei dem Termin automatisch daran erinnert werden.

Holen Sie Ihr Team ins Boot, um Ihre Ziele zu erreichen

Neben den Zielen, die Sie ganz individuell erreichen wollen, haben Sie sich als Führungskraft aber auch zu Zielen commit-

ted, die Sie nur mit Ihrem Team erreichen können. Hier geht es darum, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihr Boot zu holen. Denn ohne die Bereitschaft Ihres Teams wird es Ihnen kaum gelingen, Ihre eigenen Strategien erfolgreich umzusetzen. Fragen Sie sich daher zunächst, ob Sie Ihr Team erfolgreich darin einbinden, Ihr Ziel zu erreichen. Machen Sie dazu folgenden Selbsttest:

Selbsttest: Bin ich ein guter Umsetzer?



	JA	NEIN
Stehe ich voll und ganz hinter den Zielen, die ich verfolge?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habe ich mein Team über meine Ziele informiert, für die ich die Unterstützung des Teams brauche?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habe ich deutlich gemacht, warum diese Ziele wichtig für mich und das Unternehmen sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte ich mein Team um Feedback zu meiner Strategie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertraue ich auf die Expertise meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelingt es mir, mich genügend aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen, um mich auf die Erreichung meiner Ziele zu konzentrieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Auswertung

Zählen Sie Ihre Ja- und Nein-Antworten zusammen.

0–3 Ja-Antworten: Sie sind nicht besonders gut darin, Ihre Ziele mit dem Team umzusetzen. Ob Sie mit Ihrer Strategie Ihre Ziele erreichen, hängt oft vom Zufall ab.

4–6 Ja-Antworten: Sie kennen bereits wichtige Faktoren, die darüber entscheiden, ob Sie ein Ziel erreichen oder nicht. Es gibt aber noch weitere Dinge, die Sie berücksichtigen sollten.

Haben Sie erkannt, dass Sie noch besser darin werden können, Ihre Mitarbeitenden bei der Umsetzung Ihrer Strategie und dem Erreichen der Ziele mitzunehmen, können Sie folgende Schritte nachvollziehen:

Schritt 1: Machen Sie Ihre Strategie präsent

Sorgen Sie dafür, dass alle im Team Ihre Strategie kennen und immer präsent haben. Fassen Sie mit dem Team etwa Ihre Vision in einem schlagkräftigen Satz zusammen und visualisieren Sie ihn für alle sichtbar – im Meetingraum, auf Powerpoint-Charts als Fußnote oder auf der Bürotasche.

Schritt 2: Schaffen Sie Fakten

Nachdem Sie Ihre Mitarbeitenden mit ins Boot geholt haben, beginnen Sie sofort mit der Umsetzung. Unternehmen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so schnell wie möglich den ersten Schritt zum Ziel. Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team kleine, überschaubare Zwischenschritte.

Schritt 3: Motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden

Motivieren Sie Ihr Team dazu, die Komfortzone zu verlassen. Machen Sie noch einmal klar, dass die Veränderungen, die die neue Strategie erfordert, notwendig sind. Stellen Sie die positiven Aspekte in den Vordergrund.

Schritt 4: Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden die persönlichen Vorteile auf

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, welchen persönlichen Nutzen sie von der Erreichung Ihrer Ziele haben, schwinden oft Vorbehalte und Bedenken. Sagen Sie etwa: „Die neue KI-Anwendung nimmt Ihnen im Vorfeld viele Routinefragen bei Kundenanrufen ab. Dann können Sie sich intensiver um neue Projekte kümmern.“

Schritt 5: Schaffen Sie Veränderungsbereitschaft und feiern Sie Erfolge

Mit Ihrer Strategie geben Sie eine neue Richtung vor. Das bedeutet, Sie müssen als Führungskraft Ihr Team motivieren, Veränderungen mitzugehen und die jeweilige Komfortzone zu verlassen. Schaffen Sie dafür, wann immer möglich, erlebbare Erfolge. Feiern Sie jeden einzelnen Zwischenerfolg, den Sie mit Ihrem Team erreicht haben, und weisen Sie in Teammeetings auf die gemeinsamen Fortschritte hin.

Schritt 6: Bleiben Sie auf Kurs

Lassen Sie sich nicht davon ablenken, Ihre Ziele umzusetzen. Lassen Sie sich nicht vom Tagesgeschäft ausbremsen. Das kostet nur Zeit und Energie. Beenden Sie außerdem frühzeitig Zankereien im Team, damit daraus kein Streit wird. Und nehmen Sie Ihre Ziele – seien es Ihre persönlichen oder die, die Ihr Team unterstützt, – immer wieder sorgfältig und selbstkritisch unter die Lupe.

FAZIT



Egal, ob es um Ihre individuellen, persönlichen Ziele geht oder darum, wie Ihr Team Sie bei den übergeordneten Zielen unterstützt. Gehen Sie strategisch vor, würdigen Sie Teilerfolge und vor allem, bleiben Sie auf Kurs.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Hören Sie wirklich zu?

Sie glauben, Sie können zuhören? Verständlich. Sie führen Meetings, geben Raum für Feedback, nicken an den richtigen Stellen. Vielleicht fühlen Sie sich sogar manchmal zu gutmütig, weil Sie immer alle ausreden lassen. Und dennoch: Wahrscheinlich hören Sie nicht wirklich zu. Zumindest nicht in dem Maß, das heute notwendig ist. Denn das klassische „Ich höre zu, um zu antworten“ hat ausgedient.

In einer Welt voller Ablenkung, Empörung und Dauerbeschallung hat das Zuhören ein Update bekommen – eins, das Ihre Gesprächsführung von Grund auf verändert. Es nennt sich radikales Zuhören. Was sich wie ein Konzept aus einem Achtsamkeitsseminar anhört, ist in Wirklichkeit ein handfestes Führungsinstrument. Und es wirkt. Nicht subtil. Sondern disruptiv.

Warten Sie beim Zuhören nicht auf sich selbst

Die meisten Gespräche werden nicht von zwei Menschen geführt, die einander zuhören, sondern von zwei Gehirnen, die gleichzeitig planen, wie sie das nächste Argument am besten platzieren. Während Ihr Gegenüber spricht, beginnen Sie innerlich bereits damit, Ihre Antwort zu formulieren. Das ist kein Zeichen von Arroganz – sondern von Gewohnheit. Genau das ist das Problem.

Radikales Zuhören bedeutet, mit echter Neugier zu verstehen, nicht zu reagieren. Und genau das fällt vielen Führungskräften oft schwerer als gedacht. Denn sie haben gelernt, schnell zu denken, Lösungen zu liefern, effizient zu sein. Doch genau das verhindert oft, dass ihr Gegenüber sich wirklich gesehen fühlt.

Beispiel:

Ein Mitarbeitender schildert Ihnen ein Problem. Noch bevor er den zweiten Satz beendet hat, haben Sie schon drei Lösungsvorschläge parat – in Ihrem Kopf. Sie hören auf, zuzuhören, und beginnen zu handeln. Klingt nach guter Führung. Ist aber Beziehungssabotage.

Meine Empfehlung!

Warten Sie nach jeder Aussage Ihres Gegenübers drei Sekunden, bevor Sie antworten – auch wenn es sich unnatürlich anfühlt. Die Pause zwingt Sie, wirklich zuzuhören und nicht nur zu reagieren.

Geben Sie die Kontrolle ab

Radikales Zuhören bedeutet nicht nur, die eigenen Gedanken zu zähmen, sondern auch, das eigene Ego für einen Moment in den Wartestand zu schicken. Es ist ein Verzicht – auf Kontrolle, auf sofortige Lösung, auf die eigene Bedeutung. Das ist ungewohnt. Gerade in Ihrer Rolle. Denn oft sind Sie genau dafür da: zu entscheiden, zu analysieren, zu handeln.

Doch hier liegt der Irrtum: In bestimmten Gesprächssituationen ist Ihre größte Wirkung das Nicht-Tun. Wer radikal zuhört, überlässt seinem Gegenüber die Bühne. Und zwar vollständig. Das wirkt auf den ersten Blick wie ein Rückzug – ist aber in Wahrheit ein Akt tiefster Präsenz.

Beispiel:

Eine mittlere Führungskraft aus einem internationalen Industriekonzern begann, in Gesprächen mit Teammitgliedern nur noch Verständnisfragen zu stellen – statt Lösungsvorschläge zu machen. Innerhalb von drei Monaten stiegen Engagement und Eigenverantwortung deutlich. Warum? Weil nicht mehr ihre Antworten zählten, sondern die der anderen.

Meine Empfehlung!

Probieren Sie in Ihrem nächsten 1:1-Gespräch ein Experiment: Erlauben Sie sich, das gesamte Gespräch über keinen einzigen Ratsschlag zu geben. Nur Rückfragen. Nur Spiegeln. Nur Raum geben.

Echtes Zuhören erkennt, was nicht gesagt wird

Das wirklich Überraschende am radikalen Zuhören ist nicht das, was Sie hören, sondern das, was zwischen den Zeilen steht. Denn sobald Ihr Gegenüber spürt, dass Sie wirklich präsent sind – dass Sie nichts sagen wollen, sondern alles empfangen – wird in einem anderen Ton gesprochen. Hat das Gespräch diese Tiefe, werden nicht nur Probleme sichtbar – sondern Motivationen, Ängste, Blockaden. Das sind Dinge, die in klassischen Mitarbeitergesprächen oft nie auftauchen. Nicht, weil sie nicht da wären, sondern weil sie nicht sichtbar werden, wenn jemand sofort eine Lösung parat hat.

Radikales Zuhören ist wie ein stiller Raum. Wer ihn betritt, merkt plötzlich, wie viel Lärm sonst herrscht. In einem Beratungsgespräch mit einem Projektleiter etwa entstand plötzlich eine Geschichte über eine frühere Demütigung im Unternehmen – die mit dem aktuellen Projekt nichts zu tun hatte. Aber alles erklärte.

Meine Empfehlung!

Notieren Sie sich nach jedem Gespräch, was nicht gesagt wurde – aber zwischen den Zeilen für Sie spürbar war. Welche Emotionen? Welche Motive? Welche unausgesprochenen Fragen? So trainieren Sie Ihre Fähigkeit, das Unsichtbare zu erkennen.

FAZIT

Radikales Zuhören ist kein Kommunikationstrick – sondern ein Führungswechsel. Es bedeutet, die eigene Stimme zu zügeln, um die der anderen zu verstärken.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Freistellung nach Kündigung: Mitarbeitende müssen sich erst nach Ablauf der Kündigungsfrist bewerben

Stellen Sie eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter nach der Kündigung von der Arbeit frei, sollten Sie sich darauf einrichten, bis zum Ablauf der Kündigungsfrist Gehalt zu bezahlen. Der Anspruch auf den sogenannten Annahmeverzugslohn erlischt in der Regel auch dann nicht, wenn die oder der Beschäftigte sich in dieser Zeit nicht um eine neue Stelle bemüht (Bundesarbeitsgericht (BAG), 12.2.2025, 5 AZR 127/24).



Der Fall: Arbeitgeber versorgt Mitarbeiter mit Stellenangeboten

Ein Arbeitnehmer erhielt Ende März die Kündigung zu Ende Juni und wurde gleichzeitig unter Anrechnung des Resturlaubs unwiderruflich von der Arbeit freigestellt. Der Arbeitgeber versandte ab Mai zudem etliche passende Jobangebote anderer Arbeitgeber an den Mitarbeiter. Dieser hatte jedoch gegen die Kündigung geklagt und bewarb sich erstmals Ende Juni um eine dieser Stellen. Der Arbeitgeber war der Auffassung, der Mitarbeiter habe es damit böswillig unterlassen, anderweitigen Verdienst zu erzielen. Er verweigerte deshalb die Lohnzahlung für Juni, weshalb der Mitarbeiter wiederum klagte.

der Mitarbeiter Sie bestohlen hat oder weil die Gefahr besteht, dass er wesentliche Geschäftsgeheimnisse verrät.

Im Urteilsfall hatte der Arbeitgeber nicht dargelegt, dass ihm die Weiterbeschäftigung unzumutbar gewesen sei. Der Mitarbeiter war daher nicht verpflichtet, noch während der Kündigungsfrist eine neue Stelle anzutreten, und der Arbeitgeber muss das Juni-gelohnte nachzahlen.



Meine Empfehlung!

Unterbreiten Sie Stellenangebote am Ende der Kündigungsfrist

Denn eine erfolgreiche Kündigungsschutzklage von Mitarbeitenden kann zur Folge haben, dass Sie bis zum Ende des Rechtsstreits Annahmeverzugslohn zahlen müssen. Der Annahmeverzugslohn sinkt jedoch um den Verdienst, den die Mitarbeitenden anderweitig erzielt haben oder hätte erzielen können. Sie können so passende Beschäftigungsmöglichkeiten nachweisen. Wenn die Mitarbeitenden dann nicht nachweisen können, dass sie sich ernsthaft um eine Stelle bemüht haben, dürfen Sie den Annahmeverzugslohn kürzen.

§ Das Urteil: Keine Bewerbungspflicht

Unternehmen sind Sie grundsätzlich verpflichtet, gekündigte Mitarbeitende während der Kündigungsfrist weiterzubeschäftigen – es sei denn, die Weiterbeschäftigung ist unzumutbar, etwa weil

„Zigarettenrauch zieht an meinen Arbeitsplatz“ – und nun?

Manche Mitarbeitende sind penetrant, wenn sie sich von Zigarettenrauch belästigt fühlen. Gegen das Rauchen im Freien muss die Unternehmensleitung in der Regel jedoch nicht vorgehen (Landesarbeitsgericht (LAG) Köln, 5.12.2024, 6 SLa 73/24).



Der Fall: Mitarbeiter verlangt rauchfreien Arbeitsplatz

In einem Pizzarestaurant gab es ein Rauchverbot in den Betriebsräumen, aber nicht im Treppenhaus. Als einige Mitarbeiter im Treppenhaus rauchten, versuchte ein Kollege, vor Gericht einen rauchfreien Arbeitsplatz einzuklagen. Der Arbeitgeber reagierte mit einem Rauchverbot im Treppenhaus. Der Mitarbeiter verfolgte seine Klage dennoch weiter. Die Kollegen würden jetzt vor der geöffneten Hintertür rauchen, von wo der Zigarettenrauch an seinen Arbeitsplatz ziehe. Der Arbeitgeber bestreitet, dass von der Hintertür Rauch an den Arbeitsplatz des Mitarbeiters ziehen könne.



§ Das Urteil: Alles Erforderliche ist getan

Mitarbeitende müssen vor Zigarettenrauch am Arbeitsplatz geschützt werden (§ 5 Arbeitsstättenverordnung). Der Mitarbeiter hatte aber nicht bewiesen, etwa durch Zeugenaussagen, dass es Rauch an seinem Arbeitsplatz gab. Weil der Arbeitgeber zudem mit dem Rauchverbot und seiner Erweiterung alles in seiner Macht Stehende getan hatte, eine Rauchbelästigung auszuschließen, blieb die Klage des Mitarbeiters erfolglos.

Das bedeutet für Sie: Es reicht, wenn Sie Rauchverbote im erforderlichen Umfang verhängen und gegen Verstöße vorgehen.

Beiträge von Hildegard Gemünden



3 Fragen, die Sie Ihrem Vorgesetzten unbedingt stellen sollten

Sie wissen, wie es läuft: Wer in der Mitte führt, muss nach oben loyal und nach unten wirksam sein – und dabei am besten noch gut gelaunt. Aber manchmal klemmt es genau da, wo Sie am wenigsten Einfluss zu haben scheinen: bei Ihrer Führungskraft. Und doch – oder gerade deshalb – sind Sie der Schlüssel. Denn viele Probleme entstehen nicht, weil Menschen versagen, sondern weil sich niemand traut, die richtigen Fragen zu stellen.

Was wäre, wenn drei einfache Fragen nicht nur das Verhältnis zu Ihrer Chefin oder Ihrem Chef verbessern würden – sondern Ihnen wirklich helfen? In diesem Artikel geht es um den Mut, das Richtige zu fragen. Und darum, was passieren kann, wenn man die Cheftage nicht nur informiert – sondern zum Nachdenken bringt.

1. „Was erwarten Sie von mir – wirklich?“

Klingt banal? Ist es nicht. Denn die meisten Missverständnisse zwischen Führungsebenen beginnen mit falschen Annahmen. Sie denken, Sie wüssten, was von Ihnen erwartet wird. Ihre Chefin denkt, sie hätte es klar kommuniziert. Beide liegen daneben – und niemand merkt es, bis es kracht. Diese Frage bringt Licht ins diffuse Beziehungsklima zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten.

Doch sie wirkt nur, wenn Sie sie nicht als Pflichtfrage stellen, sondern aus echtem Interesse. Und Achtung: Sie müssen mit einer Antwort rechnen, die Sie überrascht – im besten Fall klärt sie Prioritäten, im schlechtesten konfrontiert sie Sie mit blinden Flecken.

Ein Bereichsleiter erzählte einmal, dass er monatelang an einem Projekt gearbeitet hatte, das intern kaum jemand interessierte – weil er dachte, es sei „Chefsache“. Nach einem ehrlichen, offenen Gespräch stellte sich heraus: Es war zwar nett gemeint, aber vollkommen irrelevant.

Meine Empfehlung!

Stellen Sie die Frage offen im nächsten Jour fixe – und sagen Sie dazu: „Ich möchte sicherstellen, dass ich nicht mit 120 km/h in die falsche Richtung laufe.“ Das entlastet beide Seiten und öffnet den Raum für ein klares Erwartungsmanagement.

2. „Was sehen Sie, das ich übersehe?“

Diese Frage ist kein Eingeständnis von Schwäche – sondern ein Zeichen von Reife. Sie laden Ihre Chefin oder Ihren Chef ein, Ihnen nicht zu schmeicheln, sondern Ihnen genau das zu sagen, was Sie selbst vielleicht noch nicht wahrnehmen. Damit verlassen Sie die Komfortzone der Nettigkeiten und betreten das Feld des Wachstums.

In der Praxis kommt diese Frage fast nie vor. Warum? Weil sie verletzlich macht. Weil Sie damit signalisieren: Ich bin bereit, mich zu hinterfragen. Und das ist im Management selten. Zu selten. Aber es verändert alles – für Sie, für Ihr Team, für die Kultur.

Ein erfahrener Abteilungsleiter berichtet, dass sein größter Durchbruch bei der Geschäftsführung nicht durch Erfolge kam – sondern durch genau diese Frage. Sein Vorgesetzter sagte: „Sie sind

stark in der Sache. Aber Ihre Präsentationen erzeugen Druck, keine Klarheit.“ Das war der Anfang einer neuen Führungsqualität.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie die Frage als Einladung: „So wie Sie mich kennen – fällt Ihnen etwas an mir auf, was ich selbst noch nicht auf dem Schirm habe?“ Und dann: Schweigen. Nicht rechtfertigen. Nur zuhören.

3. „Was kann ich tun, damit Sie besser arbeiten können?“

Ja, Sie haben richtig gelesen. Sie sollen Ihrem Vorgesetzten helfen. Und das wirkt auf den ersten Blick verkehrt herum – sollten Sie nicht Ihrem Team helfen? Doch genau darin liegt der Denkfehler. Denn wenn es Ihrer Führungskraft gelingt, Sie besser zu führen – führt das auch zu besseren Bedingungen für Sie und Ihr Team. Diese Frage ist kein Kriechen, sondern strategisches Denken.

Sie signalisieren: Ich denke mit. Ich verstehe, dass Führung nicht nur nach unten wirkt, sondern in alle Richtungen. Und ich bin bereit, meinen Teil dazu beizutragen. Überraschend oft zeigt sich bei dieser Frage, dass es nur Kleinigkeiten sind, die Ihre Vorgesetzten davon abhalten, souverän und fokussiert zu handeln – fehlende Infos, schlechte Rückmeldungen, unnötige Eskalationen.

Ein Manager berichtete, dass seine Chefin nach dieser Frage antwortete: „Sie könnten mir helfen, indem Sie mir regelmäßig einen Einzeiler zur Stimmung im Team schicken. Ich fliege sonst immer blind.“ Daraus wurde ein simples wöchentliches „Radar-Update“ – und das Verhältnis verbesserte sich deutlich.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie im Gespräch: „Was muss ich tun, damit Sie Ihre Arbeit leichter und besser machen können?“ Die Antwort liefert nicht nur wertvolle Hinweise – sie kann auch das Machtverhältnis in eine produktive Partnerschaft verwandeln.

FAZIT

Wer kluge Fragen stellt, verändert nicht nur das Gespräch – sondern das Denken des Gegenübers. Und wer seine Führung zum Nachdenken bringt, wird vom Ausführenden zum Mitgestalter. Drei Fragen genügen. Der Rest ist Mut.

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



KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: 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



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Teamentwicklung

Praktikantinnen und Praktikanten sinnvoll
beschäftigen: So wird es zum Win-Win

Führung

Kommunikation: Mit Sprache
führen auf Augenhöhe

Entdecken Sie die unschlagbaren Vorteile unserer Azubi-Produkte!

© Hunia Studio - AdobeStock

Mit unseren maßgeschneiderten Azubi-Produkten unterstützen Sie Ihre Neulinge in den entscheidenden Anfangsphasen ihrer Ausbildung. Wir sorgen dafür, dass sie sich von Beginn an gut aufgehoben fühlen und bereit sind, das Beste für Ihr Unternehmen zu geben.

➤ Das bieten wir Ihnen:

● Das Azubi-Start-Paket

Ein echter Knaller! Dieses Paket garantiert einen reibungslosen Start für Ihre Azubis mit 9 verschiedenen Themen, Broschüren, Kalendern und wertvollen Informationen, alles aus einer Hand. Von Stundenplänen über Finanzen bis hin zur Ersten Hilfe und Datenschutz – hier ist alles dabei, was sie benötigen!



● Der Knigge für Berufseinsteiger

Soziale Kompetenz ist essentiell. Dieser Leitfaden bietet übersichtliche Tipps zu Benehmen, Kommunikation, Geschäftskleidung und mehr – unverzichtbar für einen gelungenen Eintritt in die Berufswelt!



● Schubladen-Aufgaben Band 1 & 2

Nutzen Sie jede Minute gezielt! Die Schubladen-Aufgaben sind der Schlüssel, um auch scheinbar „tote“ Zeit sinnvoll zu nutzen. Von Kalkulation bis hin zu Arbeitsrecht – hier wird relevantes Wissen in kurzen und knackigen Lektionen vermittelt.



Überzeugen Sie sich selbst: <https://www.azubi-start.de/>

