



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA **INTERVIEW**

In seinem neuen Buch erklärt der Psychologe Tom Rückerl, was Motivation ist, wie sie entsteht und wodurch sie gehemmt wird. Wie das funktioniert und wie Sie gegensteuern, erläutert er in diesem Interview.

Seite 6

FÜHRUNG

Gerade heute ist eine gefragt: mutige Führung mit einem klaren Standpunkt. Nicht laut. Aber eindeutig. Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie Haltung zeigen, ohne zum Lautsprecher zu werden.

Seite 3

TRENDS

Der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD vermittelt einen Eindruck davon, worauf sich Unternehmen einstellen sollten. Wir liefern Ihnen einen Überblick über die für Sie wichtigsten Punkte.

Seite 4

ARBEITSRECHT

Obwohl Fremdgeschäftsführer einer GmbH arbeitsrechtlich meist keine Arbeitnehmenden sind, müssen Sie die für Arbeitnehmende maßgeblichen Kündigungsfristen nach § 622 BGB beachten.

Seite 9



„Gemeinsam den Büffel erlegen – wie Motivation funktioniert“

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir wissen es längst und trotzdem gerät es im hektischen und überbordenden Führungsalltag manchmal in Vergessenheit: Was den einen Mitarbeiter motiviert, ist der anderen vielleicht peinlich oder lässt sie grundsätzlich kalt. Motivation funktioniert eben nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern will genau dosiert und auf die speziellen Eigenarten des Einzelnen abgestimmt sein.

Wie wir diese erkennen, beschreibt der Psychologe Tom Rückerl humorvoll, fundiert und aufgelockert durch Illustrationen in seinem aktuellen Buch „Motivations-Coaching mit V.I.E.L Spirit“ und hier im Interview auf den Seiten 6–7.

Angelehnt an die Typenlehre C. G. Jungs, die Maslow'sche Bedürfnis-Pyramide und das Nähe-Distanz-Modell von Riemann, erklärt Rückerl, warum wir heute noch so „ticken“ wie in der Steinzeit und eigentlich gemeinsam auf Büffeljagd gehen wollen. Lassen Sie sich von seinen Tipps zur Motivation inspirieren.

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

FÜHRUNG

3

Wofür stehen Sie? Warum eine klare Haltung, Mut und Verantwortungsgefühl so wichtig sind

TRENDS

4

Von Arbeitszeit bis Pendlerpauschale: Das plant die neue Bundesregierung für Unternehmen

KOMMUNIKATION

5

Storytelling in der Mitarbeiterkommunikation – so begeistern Sie durch wahre Geschichten

TOP-THEMA

6–7

„Menschen sind atmende Wundertüten: Man weiß nie, was herauskommt, wenn man die richtigen Fragen stellt.“

GESUNDHEIT

8

5 Fragen, die Sie vom selbst gemachten Stress befreien

ARBEITSRECHT

9

Zum Kündigungszeitpunkt unwissentlich schwanger: Ihre Mitarbeiterin kann länger klagen

Vorsicht, wenn Sie der GmbH-Geschäftsführung kündigen!

MOTIVATION

10

Welche Dynamik Ihre Entscheidungen entfalten und wie Sie sie gezielt steuern können

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, **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 Татьяна Евдокимова – stock.adobe.com; S. 6 © Mohammad Azouz-Brockhausen / V.I.E.L Coaching + Training

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

Wofür stehen Sie? Warum eine klare Haltung, Mut und Verantwortungsgefühl so wichtig sind

Der Wind hat sich gedreht. Wer heute im mittleren Management Verantwortung trägt, weiß: Anpassung wird belohnt, Haltung wird beobachtet. Vielleicht misstrauisch. Vielleicht belächelt. Die Angst, anzuecken, lähmt nicht nur ganze Teams – sie macht auch Führung kraftlos. Dabei ist gerade in der heutigen Welt eines gefragt: mutige Führung mit einem klaren Standpunkt. Nicht laut. Aber klar. Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie Haltung zeigen, ohne zum Lautsprecher zu werden.

1. Wenn Sie nicht auffallen wollen – führen Sie nicht wirklich

Es klingt zunächst paradox: In einer Welt, die ständig über Sichtbarkeit spricht, ist das vorherrschende Verhalten im mittleren Management zunehmend von Unsichtbarkeit geprägt. Entscheidungen werden abgesichert, Meinungen abgeschwächt, Aussagen weichgespült. Der Wunsch, nicht anzuecken, hat die Lust an der Verantwortung ersetzt. Warum? Weil man sich in etlichen Organisationen mehr auf Fehlervermeidung fokussiert als auf Fortschritt. Wer nichts falsch macht, bleibt. Wer etwas wagt, riskiert was. Haltung ist selten geworden.

Was ist der Preis für dieses kollektive „Sich-Zurücknehmen“? Mitarbeitende ohne Orientierung, Teams ohne Richtung und Führungskräfte, die zwar viel managen, aber wenig führen. Haltunglosigkeit wird als Diplomatie verkauft, und das Schweigen als Strategie getarnt. Doch wer sich nie positioniert, kann auch nicht inspirieren.

TIPP



Fragen Sie sich bei der nächsten Entscheidung: Wofür möchte ich in dieser Situation stehen? Und dann gilt es – bei Divergenz zwischen unternehmerischer Anforderung und Ihren Werten – abzuwägen.

2. Warum Sie keine Meinung haben „dürfen“ – aber eine brauchen

In vielen Organisationen scheint es gefährlich geworden zu sein, eine Meinung zu haben. Schon eine leicht abweichende Perspektive kann Stirnrunzeln hervorrufen. Dabei übersehen viele: Meinungsfreiheit ist nicht nur ein Grundrecht, sondern auch ein Führungswerkzeug. Meinung ist nicht Rechthaberei. Meinung ist Haltung mit Inhalt. Und ohne sie führen Sie im Kreis.

Wer nur moderiert, statt zu führen, erzeugt Unsicherheit. Ihre Mitarbeitenden wollen nicht belehrt werden, aber auch nicht im luftleeren Raum schweben. Sie wollen wissen, wofür Sie stehen – um zu entscheiden, ob sie mitgehen. Führung heißt nicht, der Klügste zu sein, sondern der Klarste. Das heißt: Sie müssen nicht immer auf alles eine Antwort haben. Aber Sie müssen einen inneren Kompass zeigen. Und der braucht Richtung – nicht Rückversicherung. Fragen Sie sich: Wofür stehe ich ein? Wofür stehe ich auf? Und wogegen stehe ich?

3. Sie müssen nicht laut sein, um Haltung zu zeigen

Viele Führungskräfte scheuen sich davor, klar Position zu beziehen, weil sie Haltung mit Lautstärke verwechseln. Doch wahre Haltung braucht keine Bühne – sondern Konsequenz. Das bedeutet: Sie brauchen keine Slogans, sondern Verlässlichkeit. Ihre Haltung zeigt sich nicht in Posts, sondern in Prioritäten. Nicht in Meetings, sondern in Momenten.

Beispiel:

Wenn Sie für alle erkennbar die Führung eines Projekts ablehnen, obwohl es Ihnen Karrierepunkte bringen könnte, weil es nicht zu Ihren Werten passt – dann führen Sie. Ganz ohne Worte. Das ist Führung durch Vorbild.

In einer Zeit, in der jede Meinung sofort kommentiert und geteilt wird, liegt wahre Führungsstärke oft in der Entschiedenheit. Ruhig, aber dennoch klar, deutlich, felsenfest und unverrückbar.

Haltung bedeutet nicht: immer sprechen. Sondern: dann sprechen, wenn es darauf ankommt. Und: immer handeln im Einklang mit dem, was Sie sagen – auch wenn es erstmal niemand zu bemerken scheint. Gerade dann.

TIPP



Wählen Sie einen Wert, den Sie in den nächsten vier Wochen sichtbar leben wollen – ohne darüber zu sprechen. Etwa „Gelassenheit“ – also auch unter Druck Ruhe zu bewahren, oder „Integrität“ – also Verlässlichkeit und Übereinstimmung von Wort und Tat. Beobachten Sie, wie Ihr Team reagiert. Sie werden überrascht sein, wie stark nonverbale Haltung wirken kann.

FAZIT



Wenn kaum jemand weiß, wofür Sie stets und verlässlich stehen, verliert Ihre Führung die Richtung. Aber wenn Sie sich trauen, klar zu sein – werden Sie gesehen. Nicht als Lauter. Sondern als Leuchtturm.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Muster, Checklisten, Downloads und Ausgabenarchiv unter: www.personalwissen.de/login

Von Arbeitszeit bis Pendlerpauschale: Das plant die neue Bundesregierung für Unternehmen

Kommt die große Entlastung oder wird es mit der neuen Bundesregierung noch komplizierter? Der am 9.4.2025 veröffentlichte Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD vermittelt einen Eindruck davon. Hier ein Überblick über die für Sie wichtigsten Punkte.

Mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit

Anstelle der täglichen Höchstarbeitszeit soll es künftig eine wöchentliche Höchstarbeitszeit geben, sodass Arbeitgeber mehr Spielraum bekommen. Dieser wird jedoch durch die geltenden Ruhezeitregelungen begrenzt, für die ausdrücklich keine Änderung geplant ist.

Die Pflicht zur elektronischen Arbeitszeiterfassung soll unbürokratisch geregelt werden, mit angemessenen Übergangsfristen für kleine und mittlere Unternehmen. Vertrauensarbeitszeit soll „ohne Zeiterfassung im Einklang mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie“ möglich bleiben – allerdings ist fraglich, ob der Verzicht auf die Zeiterfassung mit EU-Recht vereinbar ist.

Anreize, damit Mitarbeitende mehr arbeiten

Damit Überstunden sich lohnen, sollen die Zuschläge für Mehrarbeit, die über Vollzeitarbeit hinausgeht, steuerfrei werden. Als Vollzeitarbeit sollen für tarifliche Regelungen mindestens 34 Stunden pro Woche gelten und sonst 40 Stunden pro Woche.

Aber auch für Teilzeitkräfte soll es attraktiv sein, mehr zu arbeiten: Eine Prämie, die Arbeitgebende für die Ausweitung der Arbeitszeit zahlen, soll künftig steuerlich begünstigt werden.

Für Rentnerinnen und Rentner soll Arbeit attraktiver werden

Mitarbeitende, die die gesetzliche Regelaltersgrenze überschritten haben und freiwillig weiterarbeiten, sollen Ihr Gehalt bis zur Höhe von 2.000 Euro pro Monat steuerfrei bekommen. Allerdings muss es sich um eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung handeln. Außerdem wird der Progressionsvorbehalt angewandt.

Die Hinzuerdienstmöglichkeiten für Bezieher von Hinterbliebenenrenten sowie die Grundsicherung im Alter sollen ebenfalls verbessert werden.

Menschen im Ruhestand sollen unkomplizierter beschäftigt werden können

So soll das Vorbeschäftigungsvorbehalt für eine sachgrundlose Befristung nicht mehr gelten, wenn ehemalige Mitarbeitende erneut eingestellt werden, die inzwischen die Regelaltersgrenze überschritten haben.

Das ist in puncto Bürokratieabbau zu erwarten

- Weitere Schriftformerfordernisse sollen entfallen, etwa für befristete Arbeitsverträge.

- Das Statusfeststellungsverfahren, in dem geklärt wird, ob freie Mitarbeitende selbstständig oder Arbeitnehmende sind, soll schneller, rechtssicherer und transparenter werden.
- Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sollen von der Pflicht, Betriebsbeauftragte zu bestellen, befreit werden. Ihr Schulungs- und Dokumentationsaufwand soll signifikant reduziert werden.
- Der Datenschutz soll entbürokratisiert werden. Risikoarme Datenverarbeitungen sollen nicht mehr unter die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) fallen. Die Datenschutzaufsicht soll beim Bundesdatenschutzbeauftragten gebündelt werden.
- Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) soll abgeschafft werden. Die Umsetzung der EU-Lieferkettenrichtlinie soll bürokratiearm erfolgen. Die Berichtspflicht nach dem LkSG soll unmittelbar abgeschafft werden.

ACHTUNG

Ein Beschluss des EU-Parlaments vom 3.4.2025 hat die Frist für die Umsetzung der EU-Lieferkettenrichtlinie in nationales Recht um ein Jahr nach hinten verschoben. Sie endet nun am 26.7.2027.

Diese finanziellen Erleichterungen sind geplant

- Die Pendlerpauschale soll zum 1.1.2026 dauerhaft auf 0,38 Euro ab dem ersten Kilometer erhöht werden.
- Eine Arbeitstagepauschale soll Mitarbeitenden den Werbungskostenabzug erleichtern.
- Die Förderung von Elektrofahrzeugen als Dienstwagen soll ausgeweitet werden durch eine Erhöhung der Bruttopreisgrenze auf 100.000 Euro, durch eine Sonderabschreibung und durch eine Kfz-Steuerbefreiung bis zum Jahr 2035.
- Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sollen durch eine „praxisnahe Ausgestaltung von Steuer- und Sozialversicherungsrecht“ weiter gestärkt werden.

Gleichbehandlung und Mitbestimmung bleiben ein Thema

Das Elterngeld soll erhöht werden. Eine veränderte Anzahl und Aufteilung der Bezugsmonate des Elterngeldes soll dazu führen, dass Väter mehr Elternzeit nehmen. Die Entgelttransparenzrichtlinie der EU soll bürokratiearm umgesetzt werden. Eine Kommission soll hierzu bis Ende 2025 Vorschläge entwickeln. Betriebsräte sollen einen digitalen Zugang zum Betrieb bekommen. Die Mitgliedschaft in Gewerkschaften soll durch steuerliche Anreize attraktiver werden.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Storytelling in der Mitarbeiterkommunikation – so begeistern Sie durch wahre Geschichten

Als Führungskraft kommunizieren Sie täglich mit Ihrem Team. Doch gerade in Zeiten der Informationsüberflutung stoßen klassische Kommunikationsmittel mit Zahlen, Daten, Fakten an ihre Grenzen. Aufmerksamkeit ist eine knappe Ressource. Ein kraftvolles Werkzeug ist in dieser Situation das Storytelling. Denn mit authentischen Geschichten inspirieren Sie nicht nur, sondern bauen auch Vertrauen auf und können komplexe Inhalte nachhaltig verankern.

Gute Führung basiert nicht nur auf strategischem Denken, sondern auch auf zwischenmenschlicher Verbindung. Geschichten bieten eine gute Möglichkeit, diese Verbindung herzustellen.

Wahre Geschichten können Sie nutzen, um:

- Wissen verständlich und emotional zu vermitteln
- Werte erlebbar zu machen
- Beziehungen im Team zu stärken
- gemeinsame Erfolge sichtbar zu machen
- zur Reflexion und zum Handeln zu motivieren

Wenn sich Mitarbeiter in Erlebnissen wiederfinden, entsteht Nähe – und aus Nähe entsteht Engagement. Nutzen Sie diese drei Wege zum Storytelling.

Weg 1: Erzählen Sie Ihre Erfolgsstory

Starten Sie mit einer gemeinsamen Standortbestimmung. Welche Etappen liegen hinter Ihnen und Ihrem Team – und welche Herausforderungen wurden bereits erfolgreich gemeistert? Indem Sie diese Rückschau gemeinsam mit Ihrem Team als Geschichte gestalten, erkennen Sie nicht nur Stärken und Lernfelder, sondern geben Ihrer Arbeit Sinn und Richtung. Diese kollektive Geschichte kann zum festen Bestandteil Ihrer Teamkommunikation werden – etwa in Meetings, bei Onboardings oder in Mitarbeitergesprächen.

Weg 2: Bleiben Sie mit Humor handlungsfähig

Krisen gehören zum Führungsalltag. Gerade in schwierigen Situationen kann Storytelling helfen, die Perspektive zu wechseln, neue Lösungswege zu erschließen und das Team zu stabilisieren. Teilen Sie Geschichten, in denen Herausforderungen bewältigt wurden – gerne mit einem Augenzwinkern. Humor kann Spannungen abbauen, Solidarität fördern und helfen, das Geschehen einzurunden. Wichtig ist, dass Sie dabei authentisch bleiben und nichts beschönigen. Auch Scheitern darf Teil Ihrer Geschichte sein – denn es macht Führung menschlich.

Weg 3: Schaffen Sie eine gelebte Erzählkultur

Storytelling lebt von echten Erfahrungen. Fördern Sie Austauschformate, in denen Teammitglieder ihre Geschichten teilen können – sei es im Jour fixe, bei internen Events oder in digitalen Formaten wie einem Teamblog oder Podcast. Diese gelebte Erzählkultur stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und macht Erfolge sichtbar. Gleichzeitig öffnen Sie Räume für ehrliches Feedback, kreative Ideen und gegenseitige Wertschätzung.

Damit Storytelling keine einmalige Aktion ist, sondern Teil Ihrer Führungskultur wird, hilft ein regelmäßiger Selbstcheck. Verwenden Sie diesen Test öfter, um auszuloten, wie fest Storytelling in Ihrem Führungsalltag verankert ist. Wenn Sie vor einer schwierigen Kommunikationssituation stehen, ist der Test nützlich, um zu überlegen, wie Sie Storytelling konkret einbauen können.

Selbst-Test: Nutze ich Storytelling?



KOMMUNIKATION MIT WIRKUNG

- Verwende ich Geschichten, um komplexe Inhalte verständlich zu machen?
- Baue ich emotionale Elemente ein, damit Inhalte im Gedächtnis haften bleiben?

BEZIEHUNGSAUFBAU

- Teile ich auch persönliche Erfahrungen oder Erlebnisse mit dem Team?
- Fördere ich gezielt Erzählformate im Team (z. B. Erfolgsrunden, „Story der Woche“)?

ORIENTIERUNG UND SINNVERMITTLUNG

- Erzähle ich regelmäßig Geschichten über erreichte Meilensteine und Lernprozesse?
- Nutze ich Storytelling in Veränderungsprozessen, um Richtung und Bedeutung zu vermitteln?

INSPIRATION UND MOTIVATION

- Berichte ich von Momenten, die Mut machen und zum Handeln anregen?
- Verwende ich auch humorvolle oder ungewöhnliche Geschichten, um Perspektiven zu erweitern?

NACHHALTIGKEIT

- Überprüfe ich, ob meine Geschichten wirken?
- Habe ich Storytelling als festen Bestandteil meiner Führungsroutine etabliert?

FAZIT



Indem Sie Geschichten nutzen, schaffen Sie Orientierung, stiften Sinn und stärken das Miteinander. Und das Wichtigste: Sie erreichen die Herzen der Menschen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



„Menschen sind atmende Wundertüten: Man weiß nie, was herauskommt, wenn man die richtigen Fragen stellt.“

Was Menschen innerlich antreibt, ist unterschiedlich. In seinem Buch „Motivations-Coaching mit V.I.E.L Spirit. Deine psychologische Gebrauchsanweisung“ erklärt der Psychologe Tom Rückerl, was Motivation überhaupt ist, wie sie entsteht und wodurch sie gehemmt wird. Wie das funktioniert, erläutert er in diesem Interview.



Tom Rückerl ist Diplom-Psychologe, Unternehmer, Management-Coach und Autor von psychologischen Fachbüchern. Seit 1989 bildet er Menschen zum Coach aus. Sein Ausbildungs-Institut VIEL Coaching + Training gilt als Marktführer in Deutschland.

Was ist Motivation und wie entsteht sie im Job?

Motivation bedeutet Antriebskraft. Jedes Lebewesen verfügt über ein Motivations-Potenzial. Es motiviert dazu, genau das Verhalten zu zeigen, was dem Überleben nützt. Pflanzen sind motiviert, ihre Blätter dem Licht entgegenzustrecken, Tiere wollen jagen und fressen, um ihre Spezies zu erhalten. Der Homo Sapiens verbrachte 99 Prozent seiner Existenz in der Steinzeit, d. h., unser Gehirn ist ein Produkt der Evolution. Es wurde entwickelt, um in einer gefährlichen Umwelt zu überleben – früher als Horde, heute als Team. Die archaische Architektur in unserem psychischen Maschinenraum steuert unser Verhalten nach wie vor: Die Muster unserer Motivation sind ein biologisches Erbe, das in jedem modernen Menschen mehr oder weniger stark ausgeprägt ist.

Wie kann eine Führungskraft die Motivation stärken?

Aktuelle Erkenntnisse der Neuro-Psychologie helfen uns, menschliche Motivation zu verstehen. Wenn unsere Bedürfnisse und die äußeren Bedingungen zusammenpassen, wenn wir „artgerechte“ Bedingungen am Arbeitsplatz vorfinden – dann gibt es keine Motivationsprobleme. Störungen entstehen, wenn unser Gehirn die Reize, die von außen einströmen, als frustrierend erlebt. Dabei spielt die individuelle Bedürfnisstruktur eine wichtige Rolle.

Motivationsmuster der Mitarbeitenden können sehr unterschiedlich sein. Einige brauchen viel Kontakt, sind gesellig und wollen sich mit anderen Menschen austauschen. Andere haben dazu überhaupt keine Lust. Sie sitzen lieber im Backoffice und beschäftigen sich mit Zahlen. Als Führungskraft musst du

herausfinden, welche Art von Mitmensch dir gegenübersteht. Dabei hilft unser Motivationskompass. Er beschreibt unterschiedliche Typen, die jeweils spezielle Bedingungen brauchen, damit ihre Leistungsmotivation erwacht.

Wie ticken unterschiedliche Motivations-Typen?

Menschliche Motivation wird durch Bedürfnisse angetrieben. Je nachdem, welches Bedürfnis wie stark ausgeprägt ist, entwickeln sich im Laufe des Lebens unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen. Sie verursachen Verhaltensmuster, die für geübte Führungskräfte erkennbar sind. Dabei können vier Farb-Typen treffsicher identifiziert und zugeordnet werden.

ROTE Typen werden durch Individualbedürfnisse motiviert. Sie streben nach Dominanz, Macht und Erfolg. Im Konfliktfall behaupten sie sich offensiv, um eigene Interessen durchzusetzen. ROTE Typen wollen einen hohen Rang bekleiden, Entscheidungen treffen und durch eigene Leistung glänzen. Sie gelten als Macher. Besonders motiviert werden sie durch Herausforderungen, schnelle Erfolge, klare Ziele, Troubleshooting, Anreize, Belohnungen, Macht und Einfluss, Statussymbole und Trophäen.

GRÜNE Typen sind durch soziale Bedürfnisse geprägt. Sie suchen intensiven Kontakt mit Gleichgesinnten und mögen es, in einer vertrauten Gruppe gemeinsame Werte zu teilen. GRÜNE Typen sind meist introvertiert, gutmütig, geduldig und bereit, eigene Bedürfnisse zum Wohle der Gemeinschaft zurückzustellen. Motiviert werden sie durch Teamspirit, gegenseitige Unterstützung, soziales Engagement, demokratische Entscheidungsprozesse, intensiven Austausch und Mitbestimmung.

GELBE Typen mögen gesellige Aufmerksamkeit, Freiräume, Spontanität und alles, was Spaß macht. Sie wollen die Welt erkunden und sich ausprobieren. GELBE Typen werden motiviert durch Abwechslung, Freude, Leichtigkeit, Dynamik, Diversität – und sie brauchen Wertschätzung, Anerkennung und positives Feedback.

BLAUE Typen streben nach Sicherheit, Ordnung und Kontrolle. Sie wollen Situationen rational erfassen und nüchtern analysieren. Ihr Intellekt entwickelt funktionierende Lösungen für sachliche Probleme. BLAUE Typen mögen Distanz

und klare Regeln. Motiviert werden sie durch präzise Ziele, berechenbare Prozesse und Kriterien, die messbar und überprüfbar sind.

Angenommen, wir haben einen BLAUEN Typen mit klaren und messbaren Zielen, Kontrolle und Sicherheit – und diesen Typ werfen wir jetzt in einen agilen Kontext ...

Das wäre keine gute Idee. Es gibt Kontexte, in denen Agilität gut funktioniert, und es gibt andere Kontexte, da funktioniert es nicht – etwa in der Buchhaltung, dort passt es einfach nicht. BLAUE Typen haben überhaupt kein Interesse daran, agil zu arbeiten. Sie wollen Kontrolle und eine stabile Ordnung – dynamische Ungewissheit bedeutet für sie permanenten Stress, den es zu vermeiden gilt.

Als Führungskraft würde ich zunächst die Leistung der Mitarbeitenden würdigen, Vertrauen gewinnen und eine positive Beziehung aufzubauen. Dann gilt es, die Grenzen des BLAUEN Instrumentariums logisch aufzuzeigen und schrittweise zu erweitern. BLAUE Typen reagieren auf Weg-von-Motivation, sie wollen negative Reizmuster vermeiden: „Wenn wir unsere Wettbewerbsfähigkeit nicht verlieren wollen, dann müssen wir ...“. Als Führungskraft können Sie den BLAUEN Typen aufzeigen, was droht, wenn sie sich nicht verändern. Die Angst vor negativen Szenarien motiviert das BLAUE Gehirn, Energie zu mobilisieren, die Dinge unter Kontrolle zu bekommen und für sichere Verhältnisse zu sorgen.

Ganz anders sind die GELBEN, die Sonnyboys and -girls, die viel reden und gerne kreativ denken ...

... ja genau, die GELBEN Typen brauchen Hin-zu-Motivation und wollen das gute Gefühl. Sie sind weltoffen, meist fröhlich und risikobereit. GELBE Typen suchen das Abenteuer, die Stimulation – und langweilen sich schnell. Sie sind gesellig und lieben positives Feedback. Den BLAUEN erscheinen GELBE oft chaotisch, unberechenbar oder peinlich. Falls wucherndes GELB ein Team dominiert und es zu wenig BLAU gibt, mündet das im Chaos. Es fehlen Strukturen. Umgekehrt bewirkt zu viel BLAU über kurz oder lang Stillstand, eine bürokratische Friedhofsrufe.

Was motiviert GRÜNE Typen?

GRÜNE Typen sind echte Teamplayer. Da sie durch soziale Bedürfnisse gesteuert werden, schätzen sie menschliche Werte – Solidarität, Mitgefühl und Freundschaft. Der starke Wunsch nach Harmonie und Zugehörigkeit erfordert sensible Empathie-Systeme. Sie achten sehr darauf, ihre Mitmenschen nicht zu enttäuschen. Die GRÜNE Seele sucht feste Bindung in einer sicheren Gruppe. Sie mag emotionale Stabilität und strebt danach, Teil einer Wertegemeinschaft zu sein, in der man einander vertraut und sich gegenseitig hilft. GRÜNE Typen brauchen Teamspirit, um sich wohlzufühlen. Oft sind sie

genügsam und rücksichtsvoll. Sie haben kein Problem damit, eigene Interessen zum Wohle der Gemeinschaft zurückzustellen.

Und die ROTEN Typen?

Ein ROTER Typ will gewinnen und sich durchsetzen. ROTE Typen mögen Wettbewerb. Sie streben nach Macht und Status. Ihr Dominanz-Anspruch erzeugt eine natürliche Leistungsorientierung. Pulsierende Ungeduld zwingt sie in die Aktivität: Sie neigen dazu, sich selbst und andere unter Druck zu setzen. ROTE Energie bringt Menschen ins Handeln, fokussiert auf direkten Erfolg. Selbst härteste Aufgaben sind kein frustrierendes Problem, sondern eine spannende Challenge, bei der man beweisen kann, was man draufhat,

Kann man jeden Menschen eindeutig einem Typ zuordnen?

Ein geübter Beobachter kann die meisten Menschen schnell einordnen. Doch es gibt auch Mischtypen. Dann sind zwei Farben stark ausgeprägt. Im Grunde hat jeder Mensch alle vier Farben in seiner Persönlichkeit – nur in unterschiedlicher Ausprägung. Deshalb warne ich vor Schubladendenken! Es begrenzt unsere Wahrnehmung, behindert Empathie und Präsenz. In unserer Coaching-Ausbildung bezeichnen wir den Homo Sapiens als atmende Wundertüte. Man weiß nie, was aus einem Menschen herauskommt, wenn man die richtigen Fragen stellt, um verborgene Motivationspotenziale zu erforschen.

Warum sind Werte wichtig?

Werte leiten unser Handeln. Sie schaffen einen emotionalen Korridor, innerhalb dessen wir uns wohlzufühlen. Wenn wir unseren Werte-Korridor verlassen, entstehen Sinnkrisen. Menschen verlieren die Orientierung, geraten in Burn-out-Spiralen. Einige entwickeln Schuldgefühle und werden vom schlechten Gewissen geplagt. Dann sinkt die Motivation, das Betriebsklima leidet. Unternehmen und Führungskräfte sollten die Werte ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen und respektieren.

Wie motiviert man zu Spitzenleistungen?

Im Kopf des Homo Sapiens regiert das Hirn des Steinzeitmenschen. Wir wollen dazugehören, wollen als Teil einer starken Gemeinschaft erfolgreich überleben. Diese Bedürfnisstruktur ist als biologisches Erbe tief in unserer Psyche verwurzelt. Falls es Führungskräften gelingt, eine Situation zu simulieren, die sich anfühlt, als wären wir eine Steinzeithorde, die gemeinsam den Büffel erlegen will – dann werden archaische Motivationspotenziale aktiviert. Diese ursprüngliche Energie kann außerordentliche Leistungen hervorrufen – sie katapultiert Sportvereine in die Champions League und macht Business-Teams zu Marktführern.

Das Interview führte Anne Sengpiel



5 Fragen, die Sie vom selbst gemachten Stress befreien

Sie kennen das: Der Kalender platzt, die Inbox schreit, und trotz aller To-do-Listen fühlt sich alles an wie ein Riesenbergs an Erwartungen. Aber was wäre, wenn ein Großteil Ihres Stresses gar nicht „da draußen“ entsteht – sondern in Ihrem eigenen Kopf? Inmitten realer Belastungen erzeugen viele Menschen zusätzlichen Druck durch Denkfehler, alte Muster oder automatische Reaktionen. Mit diesen fünf ungewöhnlichen Fragen können Sie sich selbst stoppen, bevor Sie sich im Weg stehen.

1. „Will nur mein Ego eine Medaille?“

Hetzen Sie sich immer wieder durch Aufgaben, die niemand eingefordert hat? Der Grund? Ein innerer Drang, sich zu beweisen. Der Wunsch, gebraucht zu werden, kann sich in operative Hektik verwandeln – ohne echten Mehrwert. Manche Entscheidungen treffen Sie nicht aus Notwendigkeit, sondern aus dem Bedürfnis, als Macherin oder Macher gesehen zu werden.

Hier beginnt der selbst gemachte Stress: Sie rennen, obwohl niemand Sie verfolgt. Wenn Sie genau hinschauen, entdecken Sie: Ihr Aktionismus hat mehr mit innerem als mit äußerem Druck zu tun.



Meine Empfehlung!

Bevor Sie etwas übernehmen, fragen Sie: Diene ich gerade dem Fortschritt – oder will ich nur gebraucht werden?

4. „Brauche ich gerade Drama?“

Der Verstand liebt Katastrophenprosa. Aus einer E-Mail ohne Smiley wird ein unterschwelliger Angriff, aus einem Rückruf ein Afront. Das Problem: Ihr Gehirn belohnt dramatisches Denken kurzfristig mit Adrenalin – und langfristig mit Erschöpfung.

Viele Stressreaktionen beruhen nicht auf dem, was tatsächlich geschieht – sondern auf dem, was Sie hineininterpretieren.



Meine Empfehlung!

Wenn Sie merken, dass Ihre Gedanken hochdrehen, stellen Sie sich die Frage: Was würde ein außenstehender Profi über diese Situation denken – ganz nüchtern?

5. „Wirklich ein Problem – oder ein Prüfstein?“

Nicht jede Herausforderung ist ein Drama – manche sind Einladungen zur Entwicklung. Aber wer in Problemen immer nur Bedrohungen sieht, geht in den Kampfmodus statt in die Lernkurve. Selbst gemachter Stress entsteht oft, weil Sie übersehen, dass Wachstum selten bequem beginnt.

Vielleicht ist das Chaos in Ihrem Team keine Zumutung, sondern ein Fingerzeig, Verantwortung zu verteilen. Vielleicht ist der Konflikt mit dem Kollegen keine Niederlage, sondern der Moment, in dem Sie Führungsstärke zeigen können. Was Sie als Zumutung empfinden, könnte der Anfang von etwas Größerem sein.



Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich im nächsten Stressmoment: Was könnte diese Situation von mir wollen – nicht für meinen Kalender, sondern für mein Wachstum? Die Antwort könnte Sie überraschen.

FAZIT



Stress ist manchmal unvermeidlich – aber oft machen Sie es sich selbst schwerer, als es sein müsste. Wer die richtigen Fragen stellt, bekommt keine Erleichterung von außen. Sonst Führung von innen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Zum Kündigungszeitpunkt unwissentlich schwanger: Ihre Mitarbeiterin kann länger klagen

Diese Situation ist gar nicht so selten: Sie kündigen einer Mitarbeiterin, ohne von deren Schwangerschaft zu wissen. Die Mitarbeiterin kann dann innerhalb von drei Wochen gegen die Kündigung klagen oder – wenn sie selbst erst nach Ablauf der Drei-Wochen-Frist von der Schwangerschaft erfährt – die Zulassung einer verspäteten Klage beantragen. Doch ab wann weiß die Mitarbeiterin von ihrer Schwangerschaft? Hierüber hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in seinem Urteil vom 3.4.2025 (2 AZR 156/24) entschieden.



Der Fall: Schwangerschaftstest erst zu Hause und später beim Arzt

Eine Arbeitnehmerin hatte am 14.5.2022 die Kündigung zum 30.6.2022 erhalten. Knapp zwei Wochen später am 29.5.2022 machte sie einen positiven Schwangerschaftstest und bemühte sich umgehend um einen Termin beim Frauenarzt. Diesen erhielt sie jedoch erst für den 17.6.2022. Am 13.6.2022 – also nach Ablauf der dreiwöchigen Klagefrist – erobt sie Kündigungsschutzklage und beantragte gleichzeitig die nachträgliche Klagezulassung. Das Attest über die ärztlich festgestellte Schwangerschaft vom 17.6.2022 reichte sie am 21.6.2022 beim Arbeitsgericht nach. Demnach hatte die Schwangerschaft am 28.4.2022 begonnen.

Die ersten beiden Instanzen ließen die nachträgliche Klage zu und erklärten die Kündigung für unwirksam. Hiergegen wehrte sich der Arbeitgeber. Er meinte, die Mitarbeiterin habe schon mit dem Test am 29.5.2022 von ihrer Schwangerschaft erfahren und hätte daher mit ihrer Klage die übliche Drei-Wochen-Frist einhalten müssen.



Das Urteil: Die ärztliche Feststellung der Schwangerschaft ist maßgeblich

Die Mitarbeiterin hatte erst durch die frauenärztliche Untersuchung am 17.6.2022 die sichere Kenntnis, dass sie bei Zugang der Kündigung am 14.5.2022 schwanger war. Der vorher von ihr selbst durchgeführte Schwangerschaftstest reichte hierfür nicht. Dass die Mitarbeiterin keinen früheren Termin beim Frauenarzt erhalten hatte, sei ihr nicht anzulasten. Das BAG bestätigte daher, dass die Kündigungsschutzklage nachträglich zugelassen wurde und die Kündigung unwirksam war.



Meine Empfehlung!

Prüfen Sie in vergleichbaren Fällen die ärztliche Schwangerschaftsbereinigung. Die Mitarbeiterin kann nur innerhalb von zwei bis drei Wochen nach dem Ausstellungsdatum eine nachträgliche Klagezulassung beantragen (§ 5 Kündigungsschutzgesetz, Europäischer Gerichtshof, 27.6.2024, C-284/23). Der Beginn der Schwangerschaft ergibt sich durch Rückrechnung vom voraussichtlichen Entbindungstermin um 280 Tage.

Vorsicht, wenn Sie der GmbH-Geschäftsführung kündigen!

Die Fremdgeschäftsführer einer GmbH sind arbeitsrechtlich in der Regel keine Arbeitnehmenden. Trotzdem müssen Sie bei der Kündigung die für Arbeitnehmende maßgeblichen Kündigungsfristen nach § 622 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) beachten. Das hat der Bundesgerichtshof (BGH) am 5.11.2024 (II ZR 35/23) entschieden und damit der Auffassung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) widersprochen.

BAG hält kürzere Kündigungsfrist für maßgeblich

Nach Auffassung des BAG gilt § 622 BGB nach einer Neufassung im Jahr 1993 nur für Arbeitnehmende. Für Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer einer GmbH, die keine Mehrheitsgesellschafter sind, sei deshalb § 621 BGB maßgeblich, der die Kündigungsfristen für Dienstverhältnisse regelt.

Geschäftsführenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern mit Monatsvergütung könnten Sie demnach spätestens am 15. zum Ende des Kalendermonats ordentlich kündigen (BAG, 11.6.2020, 2 AZR 374/19). Der BGH hat damit der langjährigen Rechtsprechung des BAG widersprochen.

BGH hält an seiner Rechtsprechung fest

In seinem neuen Urteil führt der BGH aus, dass es bei der Neufassung von § 622 BGB im Jahr 1993 lediglich um die Angleichung der Kündigungsfristen für Arbeitnehmende gegangen sei. An der ständigen BGH-Rechtsprechung zu Kündigungsfristen für GmbH-Geschäftsführer ändere sich dadurch nichts.

Das bedeutet für Sie: Sie sind auf der sicheren Seite, wenn Sie die Kündigungsfristen für Arbeitnehmende auch dann beachten, wenn Sie dem GmbH-Geschäftsführer kündigen. Arbeitsgerichte sind für GmbH-Geschäftsführer nur in seltenen Fällen zuständig.

Beiträge von Hildegard Gemünden



Welche Dynamik Ihre Entscheidungen entfalten und wie Sie sie gezielt steuern können

Sie treffen täglich Entscheidungen. Große, kleine, schnelle, durchdachte. Manche wirken sofort, andere gar nicht – scheinbar. Doch das ist ein Trugschluss. Denn jede Ihrer Handlungen, jede E-Mail, jede neue Regel löst etwas aus. Nicht immer dort, wo Sie hinschauen. Und nicht immer so, wie Sie es beabsichtigt haben. Dieser Beitrag zeigt Ihnen, warum Konsequenzen selten logisch, aber immer wirksam sind – und wie Sie sie so steuern, dass sie nicht zu Ihrer eigenen Überraschung beitragen.

Wie erste Reaktionen Sie täuschen können

Sie führen eine neue Software ein, um Prozesse zu verschlanken. Die Schulung läuft, alle nicken freundlich. Ein voller Erfolg? Warten Sie's ab. Drei Monate später häufen sich Fehler, jemand kündigt, die Stimmung kippt – und plötzlich scheint das System „schuld“. Doch das ist zu kurz gedacht.

Was hier passiert, ist ein Klassiker: Die echte Konsequenz hat Zeit gebraucht. Während Sie sich längst dem nächsten Projekt widmen, arbeitet die alte Entscheidung im Hintergrund weiter – wie eine Zeitbombe mit verzögertem Zünder.

Solche Effekte sehen Sie selten sofort. Das macht sie gefährlich. Denn wenn die Folgen auftreten, erinnern sich viele nicht mehr an die Ursache. Und oft werden dann Symptome behandelt: ein Coaching hier, ein neues Tool dort. Das wahre Problem – die ursprüngliche Entscheidung – bleibt unangetastet. Sie sind dann nicht mehr Regisseur, sondern Krisenmanager.

Meine Empfehlung!

Setzen Sie sich für jede Entscheidung eine Erinnerung – nach drei Wochen, drei Monaten, sechs Monaten. Fragen Sie dann aktiv nach: Was hat sich verändert? Wo läuft es besser, wo schlechter? Und: Ist das wirklich die Folge Ihrer Maßnahme – oder nur eine zufällige Korrelation? Und falls Folge: Was müssen wir ändern oder anpassen?

Gute Absicht? Kommunizieren Sie klar das „Warum“

Sie meinen es gut. Das wissen Sie. Aber Ihre Mitarbeitenden wissen es nicht unbedingt. Denn was zählt, ist nicht Ihre Intention – sondern deren Wirkung. Und die entsteht im Kopf der anderen.

Sie wollen mehr Verantwortung delegieren – und hören im Flurfunk, Sie würden sich zurückziehen. Sie streichen beispielsweise im Vertrieb Boni, um langfristig alle Mitarbeitenden dort fairer zu bezahlen – und die Leute reden vom Sparkurs.

Der Punkt ist: Ihre Entscheidung läuft durch viele Filter, bevor sie ankommt. Filter aus Erfahrung, Misstrauen, Hoffnung, Angst. Das macht Führung so komplex.

Denn Sie steuern nicht nur Inhalte, sondern auch Bedeutungen. Und diese Bedeutungen entscheiden, ob Ihre Maßnahme motiviert – oder Widerstand auslöst.



Meine Empfehlung!

Kommunizieren Sie nicht nur „was“ Sie tun – sondern auch „warum“. Und noch wichtiger: Fragen Sie aktiv, was angekommen ist. Bitten Sie zwei unterschiedliche Mitarbeitende, Ihre Entscheidung in eigenen Worten zu erklären. Wenn das Bild verzerrt ist, haben Sie einen blinden Fleck.

Prüfen Sie, wie sich Ihre Entscheidung auf andere auswirkt

Vielleicht kennen Sie das: Sie glauben, etwas klar geregelt zu haben – und merken nichts von Problemen. Alles läuft. Bis Sie zufällig erfahren, dass sich Mitarbeitende gegenseitig bei WhatsApp organisieren, weil der neue Prozess schlicht nicht praktikabel ist. Oder weil sich niemand traut, offen zu sagen, dass es so nicht funktioniert.

In der Realität zeigt sich Wirkung selten in Ihrem Kalender. Sie zeigt sich in Reibungsverlusten, Vermeidung, stillen Rückzügen. Und genau deshalb übersehen viele Führungskräfte die tatsächlichen Konsequenzen ihrer Entscheidungen. Denn sie erleben sie nicht direkt.

Stattdessen trifft es die, die näher an der Umsetzung sind – das Backoffice, die Technikerin, den Auszubildenden. Deren Frust taucht vielleicht irgendwann als Fluktuation auf. Aber bis dahin ist die Ursache längst in Vergessenheit geraten.



Meine Empfehlung!

Verlassen Sie gelegentlich die Chefetage – nicht symbolisch, sondern praktisch. Hören Sie mit, wie in der Kaffeepause oder in der Raucherecke über Entscheidungen gesprochen wird, die „von oben“ kamen. Suchen Sie bewusst Stimmen aus der zweiten Reihe. Sie zeigen Ihnen die Wirkung, die nicht in Zahlen messbar ist – aber in Stimmung spürbar.

FAZIT



Gute Führung heißt nicht, alles im Griff zu haben – sondern zu verstehen, wo Wirkung wirklich entsteht. Nicht dort, wo Sie entscheiden, sondern dort, wo andere damit leben müssen.

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:

Kommunikation

Vermeiden Sie diese 3 Fehler,
wenn Sie Klartext reden wollen

Recruiting

Employer Branding beginnt bei Ihrer Führung:
So tragen Sie zur Arbeitgeberattraktivität bei



PERSONALWISSEN

Entdecken Sie die unschlagbaren Vorteile unserer Azubi-Produkte!



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/>

