

# Das 1 × 1 des Führens

Guido Bonau



## Aktuelle Themen:

- Vielfalt & Nachhaltigkeit fördern
- KI und der Einfluss auf Ihre Führungsarbeit
- Recruiting & Onboarding erfolgreich gestalten

© ImageFlow – AdobeStock.com



Guido Bonau

# **DAS 1 × 1 DES FÜHRENS**

**VON DER PERSONALAUSWAHL  
BIS ZUM ARBEITSZEUGNIS**



## Das kleine 1 × 1 des Führens – Alles, was Sie über Mitarbeiterführung wissen müssen



Liebe Leserin, lieber Leser,

als Führungskraft müssen Sie viel leisten. Sie haben eine große Bandbreite an Aufgaben und nicht immer ist es einfach, diese zu bewältigen. Viele Führungskräfte fühlen sich mit Ihren Aufgaben allein gelassen und haben kaum Ansprechpersonen, die sie um Hilfe bitten können.

Aus diesem Grund möchten wir Sie mit diesem kleinen Handbuch unterstützen. Es deckt alle Bereiche ab, die für Sie wichtig sind. Freuen Sie sich auf Themen wie:

- ▶ 4 Merkmale, an denen Sie High Potentials erkennen
  - ▶ Vereinbaren Sie die Probezeit rechtssicher
  - ▶ Wie Sie Ihre Mitarbeitenden mit dem 4-Farben-Modell treffsicher einschätzen
  - ▶ Loben – aber richtig! So vermeiden Sie die 3 Kardinalfehler
  - ▶ Wie Sie aus Ihren Mitarbeitenden ein echtes Team machen
  - ▶ Typische Zeitprobleme bei Gesprächen und Meetings
  - ▶ Sind Ihre Mitarbeitenden Burnout-gefährdet?
  - ▶ Was Sie bei der Zustellung von Kündigungen unbedingt beachten sollten
  - ▶ 5 Profitipps für Ihr Zeitmanagement
- und viele mehr!

„Das 1 × 1 des Führens“ ist ein Ratgeber, der Sie in allen Situationen Ihres Arbeitsalltags begleiten und unterstützen soll. Ihr persönliches Mentoringprogramm, das Ihnen jederzeit zur Verfügung steht.

Viel Erfolg und beste Grüße

  
Guido Bonau

**Guido Bonau** ist ein von FOCUS und XING ausgezeichnetener Topcoach und war viele Jahre selbst erfolgreich als Führungskraft tätig. Seit über 20 Jahren nutzt er sein Wissen und seine Erfahrungen und hilft Führungskräften dabei, erfolgreicher zu werden.



# Inhalt

<b>Recruiting und Auswahlprozess – eine schwierige Aufgabe für Führungskräfte</b> .....	5
4 Merkmale, an denen Sie High Potentials erkennen .....	5
Wie Sie Fehlbesetzungen ab sofort verhindern .....	6
10-Punkte-Check: So bereiten Sie den 1. Arbeitstag vor .....	8
So vermeiden Sie Job-Ghosting .....	10
Vernachlässigen Sie die Phase nach der Probezeit nicht .....	10
<b>Arbeitsvertrag – so geht’s rechtssicher</b> .....	12
Arbeitsverträge sind jetzt digital .....	12
Warum Beschäftigte Aufhebungsverträge nicht einfach widerrufen können .....	13
Vereinbaren Sie die Probezeit rechtssicher .....	14
<b>Arbeitszeit – das ist ein Thema in den meisten Betrieben</b> .....	17
Wann Sie Reisezeiten vergüten müssen .....	17
Warum Sie Teilzeitanträge frist- und formgerecht ablehnen sollten.....	19
Dauerthema Vier-Tage-Woche .....	22
<b>Gehalt – die Bezahlung muss stimmen</b> .....	23
Gehaltsforderungen: So verhandeln Sie objektiv und fair .....	23
Stellen Sie den Zweck der Gehaltserhöhung klar .....	26
Wie Sie das Gehaltsgespräch in 4 Schritten strukturieren .....	27
<b>Mitarbertypen – es lebe die Vielfalt</b> .....	29
Wie Sie Ihre Mitarbeitenden mit dem 4-Farben-Modell treffsicher einschätzen .....	29
Woran Sie intelligente Mitarbeitende erkennen .....	33
Woran Sie bei Ihren Mitarbeitenden Führungspotenzial erkennen .....	33
Auf welche Mitarbeitende Sie verzichten sollten .....	34
7 schwierige Mitarbeiter Typen in Meetings .....	35
Wie Sie mit Verschiedenheit richtig umgehen .....	36
Mitarbertypen: So holen Sie sich die Richtigen an Bord .....	37
Wie unterschiedliche Mitarbeiter Typen Ihre Aussage interpretieren .....	38
Förderung von Vielfalt und Inklusion im Team .....	39
Umgang mit neurodivergenten Teammitgliedern .....	40
<b>Mitarbeiterführung und -motivation – viele Wege führen zum Ziel</b> .....	41
Wie Sie Mitarbeitende zu Erfolgs-Multiplikatoren machen .....	41

7 Möglichkeiten, Mitarbeitenden Anerkennung zu zollen .....	43
Loben – aber richtig! So vermeiden Sie die 3 Kardinalfehler .....	45
5 Führungsstufen: Der Weg zum Erfolg .....	48
Mindful Leadership – mit Achtsamkeit zu mehr Erfolg? .....	50
Wie viele Mitarbeitende Sie führen können .....	52
Auf die virtuellen Führungsfähigkeiten kommt es an! .....	52
So coachen Sie Ihre Mitarbeitenden zur Verhaltensänderung .....	53
9 Führungsprinzipien von Peter F. Drucker .....	54
5 Motivationstypen: So motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden individuell .....	55
Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Führung .....	58

### **Teambuilding – stärken Sie den Zusammenhalt Ihrer Mitarbeiter**

Wie Sie aus Ihren Mitarbeitenden ein echtes Team machen .....	59
Welche 3 Dinge Kooperation im Team erschweren .....	61
4 Tipps, wie Sie autonome Teams zusammenschweißen .....	62
So kann generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingen .....	64

### **Erfolg – so helfen Sie ihm auf die Sprünge**

4 Verhaltensweisen, mit denen Sie als Führungskraft garantiert Sympathiepunkte sammeln .....	66
Schaffen Sie mit Ihren Gedanken Führungserfolg .....	67
Wie Sie den Erfolg für Mitarbeitende messbar machen .....	68
Wie Sie sich mit nur 2 Minuten Aufwand täglich auf Glück und Erfolg programmieren können .....	69

### **Meetings – sorgen Sie mit diesen Tipps dafür, dass Ihr Team beflügelt wird**

7 goldene Prinzipien für effiziente Meetings .....	71
4 Bonus-Tipps für virtuelle Meetings .....	72
4-Punkte-Programm: So lehren Sie Pünktlichkeit .....	72
Typische Zeitprobleme bei Gesprächen und Meetings .....	74
Planen Sie feste Zeitfenster für Geschäftsgespräche .....	75

### **Mitarbeitergespräche – gute Kommunikation gleich gutes Betriebsklima**

Kritik aus dem Team: Die 5 häufigsten Fehler – und wie Sie souverän reagieren .....	76
3 Grundregeln, wie Sie richtig kritisieren, ohne zu demotivieren .....	77
4 Tipps, wie Sie mit emotionalen Mitarbeitergesprächen am besten klarkommen .....	79
Führen Sie Kritikgespräche nicht spontan .....	81

Mit diesem 5-Punkte-Gespräch holen Sie Mitarbeitende aus der inneren Kündigung .....	81
Checkliste: Ablauf Zielvereinbarungsgespräch .....	83
So führen Sie virtuelle Zielvereinbarungsgespräche .....	84
Zielvereinbarungsgespräche: Vermeiden Sie diese 7 Fehler .....	85
Wenn es Streit um die Zielerreichung gibt .....	87
Wie Sie Ihre Zielvereinbarungsgespräche auf den Mitarbeitertyp abstimmen .....	87
<b>Mitarbeiterbindung – knüpfen Sie ein starkes Band .....</b>	<b>90</b>
So kommen Ihre Beschäftigten gern zur Arbeit .....	90
Wie Sie Mitarbeitende stärker an Ihr Unternehmen binden .....	91
6 Gründe, warum gute Leute gehen – und wie Sie sie halten können .....	91
<b>Burnout – leider eine häufige Krise .....</b>	<b>93</b>
So entlarven Sie sicher die 5 häufigsten Anzeichen starker Überarbeitung .....	93
Sind Ihre Teammitglieder Burnout-gefährdet? .....	96
5 Regeln: Wie Sie dafür sorgen, nicht auszubrennen .....	98
Schnelltest 1#: 11 Burnout-Symptome vor dem Crash .....	100
Schnelltest 2#: 14 Warnsignale für gestiegenen Stress im Team .....	100
Durch straffere Arbeitsorganisation Stress im Team verringern .....	101
Wie Sie Workaholics identifizieren und vor dem Burnout retten .....	103
<b>Konflikte – ein lösungsorientierter Umgang ist das Ziel .....</b>	<b>106</b>
Von latent bis destruktiv: In welcher Konfliktphase bewegen sich Ihre Mitarbeitenden gerade? .....	107
Konflikt zwischen Abteilungen? So reagieren Sie am besten .....	107
Wie Sie einen spontanen Streit schlichten .....	108
Wie Sie Konflikte vermeiden und so Stress abbauen .....	108
Wie ungelöste Konflikte Ihrem Teamerfolg schaden .....	110
Wenn mehrere am Konflikt beteiligt sind .....	111
Konfliktanalyse: Nehmen Sie die Konfliktsituation unter die Lupe .....	111
7 Regeln der Konfliktmoderation: Wie Sie Konflikte im Team erfolgreich begleiten und lösen .....	113
4 Tipps: Wenn Emotionen hochkochen .....	114
<b>Abmahnung – eine Vorstufe zur Kündigung .....</b>	<b>115</b>
Wie Sie in 7 Schritten konsequent und rechtssicher abmahnen .....	115
Warum Sie immer schriftlich abmahnen sollten .....	117
Wann Sie eine Abmahnung aus der Personalakte entfernen müssen .....	117
Wie lange sind Abmahnungen wirksam? .....	118
Shopping während der Arbeitszeit: Abmahnung .....	118

<b>Kündigung – unschön, aber manchmal nicht vermeidbar</b> .....	120
So meistern Sie Kündigungsgespräche in 6 Schritten souverän und menschlich .....	120
2 wichtige Grundsätze für Kündigungsgespräche .....	121
Was Sie bei der Zustellung von Kündigungen unbedingt beachten sollten ..	122
Kündigung zu spät eingeworfen: Frist verpasst! .....	123
<b>Zeugnisse – eine gerechte Bewertung ist das Ziel</b> .....	124
Techniken: Wie Sie wohlwollend und doch kritisch bewerten .....	124
Das Zeugnis einbehalten ist nicht erlaubt .....	125
Wann der Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis verjährt .....	125
Zeugnisse: Ausstellungs- und Beendigungsdatum .....	126
12 formale Punkte, die Sie bei Zeugnissen beachten müssen .....	127
Arbeitszeugnisse mit KI schreiben .....	130
<b>Selbstmanagement – fördern Sie Ihre Stärken</b> .....	131
Ihre persönlichen Ziele: Mit Struktur zur erfolgreichen Umsetzung .....	131
So treffen Sie in 5 Schritten immer die richtigen Entscheidungen .....	133
Wie Sie mit einer sinnvollen Morgenroutine viel Zeit gewinnen .....	135
5 Profitipps für Ihr Zeitmanagement .....	137
Warum Sie jeden Tag einen Power-Nap machen sollten .....	138
5 Verhaltensweisen, mit denen Sie Ihre Karriere als Führungskraft pushen	139
<b>Führen aus dem Homeoffice</b> .....	142
Virtuelle Teams brauchen vertrauensvolle Führung .....	143
Management by Objectives – gerade virtuell kein Problem .....	146
So führen und motivieren Sie Ihr Team remote .....	148
Wie funktioniert Kontrolle auf Distanz? .....	150
Die besten Tipps für produktive Online-Meetings .....	151
Warum die richtige Vorbereitung Zeit spart .....	152
Mimik – was Ihnen online entgeht .....	152
5 Tipps, mit denen die Teamkommunikation nicht zu kurz kommt .....	153
Karriereplanung aus dem Homeoffice? .....	154
So punkten Sie durch überzeugendes Reporting .....	155
Networking .....	156
<b>Wie KI die Rolle von Führungskräften verändert</b> .....	158
Neue Herausforderungen, aber auch Chancen .....	158
Warum Sie KI als Ihren besten Verbündeten betrachten sollten – und wie das funktioniert .....	160
Mensch oder KI: Wer ist die bessere Führungskraft .....	162

# Recruiting und Auswahlprozess – eine schwierige Aufgabe für Führungskräfte

Zum einen erschwert der Mangel an Fachkräften diese Aufgabe, zum anderen stehen Sie aber auch vor der Herausforderung, die eine Person zu finden, die perfekt auf die vakante Stelle passt.

## 4 Merkmale, an denen Sie High Potentials erkennen

Auf der Suche nach dem besten Führungsnachwuchs herrscht zwischen den Unternehmen eine starke Konkurrenz. Wie können Sie Top-Talente im Bewerbungsprozess am schnellsten identifizieren? Prüfen Sie, ob Bewerbende die folgenden 4 Merkmale aufweisen. Wenn ja, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie es mit High Potentials zu tun haben.

### 4 Merkmale: So finden Sie die besten Talente

**1. Konstant gute Zeugnisse:** Wenn jemand über Jahre hinweg in Schule und Studium gute Ergebnisse erzielt hat, stehen die Chancen gut, dass die Person auch im Berufsleben einwandfreie Leistungen erbringt.

**2. Nebenjob trotz Studium:** Wer die Power hatte, neben einem anspruchsvollen Studium auch noch zu arbeiten, beweist eine außerordentliche Belastungsfähigkeit. Die Person ist zumeist stressresistent, hat Disziplin und arbeitet effizient.

**3. Hohe praxisbezogene Lösungsorientierung:** Lassen Sie Ihre Kandidaten und Kandidatinnen eine Fallstudie aus der Praxis Ihres Unternehmens bearbeiten. Wer hier ein zielorientiertes und unternehmerisches Denken mit klarer Praxisbezogenheit an den Tag legt, kommt in die nähere Auswahl.

**4. Interessenbezogene Praktika:** Wer von der Uni kommt, hat zumeist mehrere (Pflicht-)Praktika durchlaufen. Haken Sie nach: Warum hat die Person gerade diese Praktika gemacht, was hat sie dabei am meisten beeindruckt oder begeistert? An den Antworten erkennen Sie schnell, ob die Person an den Aufgaben der Praktika an sich interessiert war oder ob sie einfach nur „Praktika abhaken“ wollte. High Potentials sind von innen heraus motiviert. Sie suchen sich Praktika aus, die ihren Interessen und Karrierezielen entsprechen, sie begeistern und herausfordern.

## Wie Sie Fehlbesetzungen ab sofort verhindern

Sowohl fürs Recruiting als auch für die Vorgesetzten ein Furchtszenario: Nach dem ersten Monat im Job zeigt sich das neue Teammitglied nicht als die Person, die im Einstellungsprozess einen so guten Eindruck gemacht hat. Hier kann unser Überblick über die fünf Arten von typischen Fehlbesetzungen helfen – mit praktischen Tipps, wie Sie diese bereits im Vorstellungsgespräch entlarven.

### Der Querulant/die Querulantin

Dieses neue Teammitglied weiß bald alles besser. Es legt den Fokus auf die Fehler, beschwert sich endlos und erzählt ständig, was in der alten Firma alles besser lief. Diese Mitarbeitenden verwechseln den oft erfrischenden Blick von außen mit einem ständigen Genörgel am Status quo. Auf Dauer vergiftet die Person die Stimmung im Team.

**Tipp fürs Vorstellungsgespräch: Holen Sie Feedback von allen Beteiligten ein.** Eine solche Person neigt dazu, sich im Vorstellungsgespräch ständig zu verstellen, um eine positive Wirkung zu erzeugen. Kaum jemand kann die Fassade die ganze Zeit aufrechterhalten. Es lohnt sich für Sie daher, Feedback von anderen einzuholen, die mit der Person in Kontakt kommen, wie z.B. die Rezeptionistin, der Assistent oder die Bedienung beim Mittagessen.

### Der Blender/die Blenderin

Dieser Neueinstellung fehlen die Fähigkeiten, die sie im Einstellungsprozess glaubhaft dargestellt hat. Die Person ist ein Interview-Ass, aber sie hat ihre Qualifikationen und Erfahrungen geschickt verschönert oder übertrieben.

**Tipp fürs Vorstellungsgespräch: Lassen Sie eine Arbeitsaufgabe bewerten.** Gezielte biografische und Situativ-Fragen („Was haben Sie in der und der Situation gemacht, und wie würden Sie in Zukunft in der und der Situation handeln“) helfen, die Tarnung aufzudecken. Zudem haben Sie die Möglichkeit, die Person beim Interview in eine Arbeitsaufgabenbewertung einzubeziehen. So testen Sie, ob sie tatsächlich die Fähigkeiten besitzt, die sie angibt. Zudem ist das für Sie eine großartige Gelegenheit, zu sehen, ob die Person Spaß an der Aufgabe zeigt.

### Der/die Hilfloose

Jedes neue Teammitglied durchläuft eine Lernkurve. Die hilflose Person jedoch scheint die Aufgaben, die während des Einstellungsprozesses be-

sprochen wurden, nicht innerhalb einer angemessenen Zeit erfassen zu können. Zudem begeht sie die gleichen Fehler immer wieder und erfordert dadurch eine ständige Kontrolle. Selbst für die einfachsten Aufgaben fragt sie nach. Er oder sie ist nicht fähig oder bereit, eigene Entscheidungen zu treffen. Solche Mitarbeitenden sind eher eine lästige Pflicht als eine Hilfe.

**Tipp fürs Vorstellungsgespräch: Lassen Sie sich konkrete Lernprozesse aufzeigen.** Fragen Sie die Person nach ihren Vorgehensweisen in einem Lernprozess aus ihrer Vergangenheit. Lassen Sie sie ihre besonderen Fähigkeiten beim Erfassen neuer Aufgabenstellungen darlegen. Stellen Sie Fragen, was die Person gelernt und wie sie sich die Fähigkeiten zur Erledigung von Aufgaben angeeignet hat. Hilflöse Menschen sind bei dieser Art von Fragen tatsächlich hilflos.

### Das Gespenst

Dies ist das neue Teammitglied, nach dem Sie ständig suchen müssen – es scheint irgendwie nie am Arbeitsplatz zu sein. Die Person hat gerade angefangen, aber sie kommt schon zu spät, geht früher oder verschwindet während des Tages mit persönlichen Entschuldigungen. Alles scheint für sie wichtiger zu sein als die Arbeit.

**Tipp fürs Vorstellungsgespräch: Machen Sie das Freizeitverhalten zum Thema.** Schneiden Sie im Vorstellungsgespräch immer wieder die Themen Freizeit und Urlaub an. Erwähnen Sie nebenbei, dass auch mal private Erledigungen während der Arbeitszeit ausgeführt werden können. Personen mit einem ausgesprochen großen Bedürfnis werden darauf nach Freizeit den zugeworfenen Ball geradezu begierig aufnehmen.

### Der Gipfelstürmer/die Gipfelstürmerin

Für diese Neueinstellung ist der nächste Karriereschritt das Wichtigste. So schön es für Sie sein kann, eine zielstrebige Person im Team zu haben, so gefährlich kann dies zugleich sein. Menschen mit diesem Wesenszug verstehen oft nicht, dass zu einem Aufstieg auch gehört, erst einmal gute Arbeit auf der momentanen Position zu leisten. Ein weiterer Nachteil: Eine derart ambitionierte Person verliert schnell das Interesse, wenn keine sofortige Beförderung bevorsteht.

**Tipp fürs Vorstellungsgespräch: Klären Sie Karriereziele.** Hier ist tatsächlich die klassische Frage „Wo sehen Sie sich in zwei/fünf Jahren?“ angebracht. Natürlich wird jeder Mensch aufstrebende Ambitionen kundtun – aber nur im direkten Aufgabenumfeld. Extrem karriereori-

enterte Menschen hingegen erkennen Sie daran, dass sie direkt Wechsel innerhalb der Firma thematisieren. Anders gesagt: Statt sich den Weg Schritt für Schritt zu erarbeiten, wird hier Aufstieg durch Wechsel in der Firma angestrebt. Der möglichen Unzufriedenheit der Person begegnen Sie, indem Sie ihren Aufstieg von Anfang an an die Erreichung von vereinbarten Zielvorgaben knüpfen.

**FAZIT:** Fehlbesetzungen kosten Geld, Zeit und Nerven. Mit diesen Tipps können Sie jedoch schon beim Interview erkennen, wohin die Reise wohl gehen wird. Fragen Sie lieber penetrant nach, ehe Sie sich eine Person an Bord holen, die nicht passt. Auch Rekrutierungstechniken wie Assessments oder kognitive Tests helfen dabei, besser einzuschätzen, ob eine Person langfristig zum Unternehmen und zur Teamkultur passt.

### 10-Punkte-Check: So bereiten Sie den 1. Arbeitstag vor

Ein fundierter Einarbeitungsprozess dauert etwa ein Jahr und beginnt nicht mit dem ersten Arbeitstag, sondern sobald Sie und der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sich für eine Zusammenarbeit entschieden haben. Ab diesem Zeitpunkt ist die Person Mitglied Ihres Teams und Sie sollten schon jetzt den Grundstein für eine gute gemeinsame Zukunft und eine fruchtbare Zusammenarbeit legen. So gehen Sie dabei am besten vor:

#### Bleiben Sie mit der Person in Kontakt

Lassen Sie sie, nachdem sie sich für Ihr Unternehmen entschieden hat, nicht allein. Schicken Sie ihr gleich nachdem Sie sich für sie entschieden haben ein herzliches Bestätigungsschreiben. Darin schreiben Sie der Person, dass Sie sich freuen, sie bald in Ihrem Team zu haben.

#### Checkliste: Vor dem 1. Arbeitstag

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. Sind alle vertraglichen Belange abschließend geregelt?  | <input type="radio"/> |
| 2. Liegen der Personalabteilung alle Unterlagen (z. B. Steuer-ID und Sozialversicherungsnummer, Krankenversicherung, Antrag für vermögenswirksame Leistungen, Bankverbindung) des neuen Teammitglieds vor? | <input type="radio"/> |
| 3. Hat die Person alle wichtigen Infos zum Unternehmen bzw. zur Abteilung erhalten?  | <input type="radio"/> |

Checkliste: Vor dem 1. Arbeitstag

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 4. Ist der Arbeitsplatz vorbereitet? Wo soll der/die Neue sitzen?   | <input type="radio"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grundausrüstung mit Möbeln, Arbeitsmitteln und Telefon</li> <li>● PC-Hard- und Software (E-Mail-Account einrichten und Zugangsberechtigungen freigeben)</li> <li>● Schlüssel</li> <li>● Namensschild an der Tür</li> <li>● Visitenkarten</li> <li>● Registrierung bei Telefonzentrale und im Telefonverzeichnis</li> <li>● Ggf. EDV-Ausstattung für den Homeoffice-Arbeitsplatz bereitstellen</li> </ul>   |                       |
| 5. Ist das Team informiert? Wie heißt der/die Neue? Wann fängt er/sie an?   | <input type="radio"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aufgaben und Funktionen bekannt geben</li> <li>● Wer im Team übernimmt die Patenschaft bzw. das Mentoring bzw. fungiert als Ansprechperson?</li> </ul>   |                       |
| 6. Hat der/die Mitarbeiter/in vor Arbeitsantritt eventuell Geburtstag? (Gratulation oder Geburtstagskarte)  | <input type="radio"/> |
| 7. Haben Sie ein Willkommenschreiben zum Arbeitsantritt mit allen wichtigen Infos zum ersten Arbeitstag geschickt? Wie sieht es mit einem Willkommensgeschenk aus?  | <input type="radio"/> |
| 8. Haben Sie das neue Teammitglied eine Woche vor Arbeitsantritt noch einmal angerufen? Haben Sie die Person daran erinnert, dass er/sie den ersten Arbeitstag wahrnimmt?   | <input type="radio"/> |
| 9. Haben Sie bestimmt, welche ersten Aufgaben, der/die Neue übernehmen soll?  | <input type="radio"/> |
| 10. Haben Sie einen Ablaufplan für den ersten Arbeitstag erstellt?  | <input type="radio"/> |
| 11. Haben Sie Vorbereitungen für die ersten Wochen des Neuen/der Neuen in Ihrem Unternehmen getroffen?  | <input type="radio"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kennenlerntermine mit den unmittelbaren Kolleg:innen vereinbaren</li> <li>● Kennenlerntermine mit anderen Abteilungen vereinbaren</li> <li>● Termine für Feedbackgespräche (z. B. Probezeitgespräche) festlegen</li> <li>● Erforderliche Schulungen planen</li> </ul>  |                       |
| 12. Wenn das Onboarding der Person virtuell stattfindet:  | <input type="radio"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Steht dem neuen Mitarbeiter/der neuen Mitarbeiterin im Homeoffice ein Laptop mit VPN-Zugang zum Firmennetzwerk zur Verfügung?</li> <li>● Sind alle für Remote Work und kollaboratives Arbeiten benötigten PC-Programme auf diesem Gerät installiert?</li> <li>● Ist eine persönliche Einführungsschulung (z. B. für Software) erforderlich? Oder reichen ggf. Video-Tutorials?</li> <li>● Ist die Zusendung eines Willkommenspaketes geplant? Was soll es enthalten (z.B. Kaffeebecher mit Firmenlogo, Laptoptasche, Headset)?</li> <li>● Welche virtuellen Team- und Kennenlern-Meetings sind für den Einstieg geplant?</li> <li>● Wie lassen sich die weiteren Onboarding-Elemente digital durchführen?</li> </ul> |                       |

### **So vermeiden Sie Job-Ghosting**

In Zeiten, in denen die Arbeitsmärkte sehr dynamisch sind und Mitarbeitende sich oft mehrere Optionen offenhalten, nimmt in manchen Branchen das Phänomen des Job-Ghostings zu. Gemeint ist damit das Nichterscheinen einer Person am ersten Arbeitstag, ohne dass vorher eine Absage oder Kommunikation erfolgt. Dies stellt Sie als Führungskraft vor besondere Herausforderungen. Auch hier kann es helfen, den Onboarding-Prozess gezielt zu verbessern.

Um Ghosting am ersten Arbeitstag zu verhindern, ist eine klare und kontinuierliche Kommunikation vor und während des Onboarding-Prozesses entscheidend. Bestätigen Sie das Startdatum und alle wichtigen Details rechtzeitig, idealerweise durch eine freundliche Erinnerung per E-Mail oder Anruf. Bereits während der Bewerbungsphase sollten Sie realistische Einblicke in den Job und das Unternehmen geben, um den neuen Mitarbeitenden ein authentisches Bild zu vermitteln. Eine persönliche Bindung vor dem ersten Arbeitstag ist ebenfalls wichtig – eine Willkommensnachricht oder ein informelles Treffen kann das Gefühl verstärken, Teil des Teams zu sein.

Stellen Sie sicher, dass das Onboarding gut strukturiert ist und das neue Teammitglied klare Informationen zu seinen Aufgaben und zum Ablauf erhält. Geben Sie ihm die Möglichkeit, sich vorab mit dem Team oder der Unternehmenskultur vertraut zu machen, etwa durch virtuelle Kennenlerngespräche oder regelmäßige Updates. Eine einfache Möglichkeit zur Kontaktaufnahme im Falle von Problemen oder Verzögerungen sollte ebenfalls zur Verfügung stehen, um Unsicherheiten zu vermeiden.

Durch diese Maßnahmen fördern Sie nicht nur eine positive Starterfahrung, sondern minimieren auch das Risiko, dass neue Mitarbeitende am ersten Arbeitstag einfach nicht erscheinen, ohne sich zu melden.

### **Vernachlässigen Sie die Phase nach der Probezeit nicht**

Die Wechselbereitschaft in Deutschland bleibt weiterhin hoch: Jeder dritte Beschäftigte ist laut der XING Langzeitstudie zur Wechselbereitschaft derzeit offen für einen neuen Job oder hat bereits konkrete Schritte in die Wege geleitet, um eine neue Tätigkeit zu finden. Daher ist es wichtig, die Motivatoren für den Wechsel und die Wünsche an Sie als Führungskraft in Erfahrung zu bringen. Bleiben Sie deshalb auch nach

der Probezeit am Ball. Der Pate bzw. die Patin hat sich spätestens nach der Probezeit zurückgezogen und das neue Teammitglied muss nun seine Eigenständigkeit im neuen Aufgabengebiet beweisen. Jetzt sind Sie als Führungskraft die einzige und entscheidende Orientierungsmarke für die Person. Führen Sie in den folgenden sechs Monaten weiter engmaschige Feedbackgespräche mit dem Teammitglied, etwa alle sechs Wochen, um Problemen oder Irritationen bereits im Ansatz begegnen zu können.

### **Beschäftigte wollen interessante Aufgaben und Perspektiven**

Eine anspruchsvolle Tätigkeit, Verantwortung und Karrierechancen stehen ganz oben auf der Hitliste der Kriterien, die sehr gut qualifizierte und damit begehrte Mitarbeitende von einem Unternehmen erwarten. Umso wichtiger ist es, dass Sie Wert darauflegen, diesen Personen anspruchsvolle Aufgaben und Arbeitsinhalte zu bieten und Entwicklungsperspektiven, verbunden mit weiteren geeigneten Schulungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen, aufzuzeigen.

### **Motivieren und binden Sie Mitarbeitende individuell**

Wohin es konkret im nächsten Jahr, mit Ausblick auf die kommenden Jahre, hingehen soll, besprechen Sie mit Ihrer Neueinstellung kurz nach der Probezeit in einem ausführlichen Zielvereinbarungsgespräch. Je nach Mitarbeiterpersönlichkeit und Alter sind es – neben einer anspruchsvollen Tätigkeit mit (Karriere-)Perspektiven – noch andere Motivatoren, mit denen Sie die Person an Ihr Unternehmen binden können, wie etwa Erfolgsbeteiligungen, Prämien, betriebliches Versorgungssystem, Work-Life-Integration und flexibles Arbeiten, Arbeitsplatzsicherheit oder Auslandsaufenthalte und Sabbaticals.

# Arbeitsvertrag – so geht's rechtssicher

Informieren Sie sich rechtssicher über wissenswerte Themen rund um den Arbeitsvertrag.

## Arbeitsverträge sind jetzt digital

Bis 31.12.2025 verpflichtet das Nachweisgesetz dazu, jedem Arbeitnehmer ein eigenhändig unterzeichnetes Schriftstück auszuhändigen, das die wesentlichen Vertragsbedingungen des Arbeitsverhältnisses enthält. Da diese Vertragsbedingungen in der Praxis im Arbeitsvertrag festgehalten werden, unterliegen Arbeitsverträge bislang rein faktisch einem Schriftformzwang. Das hat sich durch das 4. Bürokratieentlastungsgesetz geändert.

Seit dem 1. Januar 2025 dürfen Arbeitgeber den Nachweis der Vertragsbedingungen in Textform (§126b BGB) abfassen und elektronisch übermitteln. Die Textform erfordert keine eigenhändige Unterschrift, sondern nur die Benennung des Erklärenden. Eine qualifizierte elektronische Signatur ist nicht erforderlich, eine E-Mail ist also ausreichend.

Die Textform ist aber nur unter folgenden Voraussetzungen zulässig:

- Das Dokument muss für den Arbeitnehmer zugänglich sein (etwa durch Übersendung an die E-Mail-Adresse des Arbeitnehmers).
- Der Arbeitnehmer muss das Dokument speichern und ausdrucken können. Die Sicherheitseinstellungen der übersandten Datei dürfen das nicht verhindern.
- Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer mit der Übermittlung des Dokuments auffordern, einen Empfangsnachweis zu erteilen (z. B. per E-Mail).

Änderungen in bestehenden Beschäftigungsverhältnissen sind ab 2025 ebenfalls in digitaler Form zulässig. **Achtung:** Befristungen, Kündigungen und Aufhebungsverträge unterliegen immer noch der strengen Schriftform!

## Alte Arbeitsverträge: Was noch gültig ist und was nicht

In die Arbeitsverträge langjähriger Beschäftigter wirft häufig niemand mehr einen Blick. Die Inhalte werden erst dann wieder interessant, wenn Veränderungen anstehen oder es zu Konflikten kommt. Dann

stellt sich die Frage: Welche Regelungen gelten für langjährige Mitarbeitende: diejenigen, die im Vertrag stehen, oder die neuen gesetzlichen Bestimmungen?

### **Gesetzliche Regelungen haben immer Vorrang**

Der alte Arbeitsvertrag bestimmt die Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses. Allerdings profitieren die betreffenden Beschäftigten automatisch von allen gesetzlichen Änderungen, die in der Zwischenzeit eingetreten sind.

### **Ausschlaggebend ist die aktuelle Gesetzeslage**

Wenn einer angestellten Person vor 20 Jahren in ihrem Arbeitsvertrag ein bestimmter Urlaubsanspruch zugesichert wurde, der die heutigen gesetzlich festgelegten Mindesturlaubstage unterschreitet, hat sie automatisch Anspruch auf den derzeit gesetzlich gültigen Mindesturlaub.

Das heißt: Die aktuelle Gesetzeslage hebt die Regelungen im alten Arbeitsvertrag aus, sofern sie eine der beiden Vertragsseiten oder auch beide besserstellen, als es im Arbeitsvertrag vereinbart wurde. Ganz besonders gilt dies natürlich auch für den gesetzlichen Mindestlohn von derzeit 12,82 €. Den müssen Sie mindestens zahlen, auch wenn in einem alten Arbeitsvertrag 9 oder 10 € brutto pro Stunde steht.

**FAZIT:** Lassen Sie bei Gelegenheit alte Arbeitsverträge Ihrer Mitarbeitenden von einer Anwaltskanzlei für Arbeitsrecht prüfen und anpassen.

### **Warum Beschäftigte Aufhebungsverträge nicht so einfach anfechten und widerrufen können**

Wenn Mitarbeitende einmal einen Aufhebungsvertrag unterschrieben haben, gibt es – bis auf ein paar Ausnahmen – für die scheidende Person kein Zurück mehr.

**Der Fall:** Eine Mitarbeiterin, die einen Aufhebungsvertrag unterschrieben hatte, focht diesen kurz darauf an. Sie behauptete, der Arbeitgeber habe ihr mit finanziellen Konsequenzen und Kündigung gedroht, falls sie den Aufhebungsvertrag nicht unterschreibe. Außerdem pochte sie auf ein Widerrufsrecht.

**Das Urteil:** Anfechtung scheidet am Anfechtungsgrund. Die vorgebrachte Bedrohungssituation war für die Richter nicht nachvollziehbar.

Deshalb gestanden sie der Mitarbeiterin kein Anfechtungsrecht nach §123 Abs. 1 BGB zu. Auf ein Widerrufsrecht kann sich die Mitarbeiterin ebenfalls nicht berufen. Denn arbeitsrechtliche Aufhebungsverträge gehören nicht zu den widerruflichen Verbraucherverträgen im Sinne des §312g BGB (Landesarbeitsgericht Niedersachsen, 7.11.2017, Az: 10 Sa 1159/16). Das Gericht hat die Revision zugelassen, weil Letzteres noch nicht abschließend geklärt ist.

Nur in folgenden Ausnahmefällen ist es möglich, einen Aufhebungsvertrag rückgängig zu machen:

Aufhebungsvertrag: Rücktritts-, Widerrufs- und Anfechtungsgründe		
Gründe für den Rücktritt	Gründe für den Widerruf	Gründe für die Anfechtung
<p>Wenn das Unternehmen seinen Pflichten aus dem Vertrag, insbesondere der Auszahlung der Abfindung, nicht umgehend bei Fälligkeit nachkommt.</p> <p>Außerdem kann ein Rücktrittsrecht entstehen, wenn die Gründe, die zum Abschluss des Aufhebungsvertrags führten, entfallen. Das ist beispielsweise bei der Entscheidung der Unternehmensleitung der Fall, einen Betrieb doch nicht zu schließen.</p>	<p>Grundsätzlich gibt es kein Widerrufsrecht. Sie haben die Möglichkeit, im Aufhebungsvertrag festzulegen, dass es für beide Seiten ein Widerrufsrecht geben soll. Das heißt: Sie räumen beiden Vertragspartnern die Möglichkeit ein, sich innerhalb einer bestimmten Zeitspanne (in der Regel wenige und nicht mehr als 14 Tage) vom Vertrag zu lösen.</p> <p>Werfen Sie auch einen Blick in Ihren Tarifvertrag – falls vorhanden. Auch hier kann ein Widerrufsrecht festgelegt sein.</p>	<p><b>1. Irrtum:</b> Wenn eine Person sich nicht über den Inhalt des Aufhebungsvertrags im Klaren war (§ 119 Abs. 1 BGB), etwa weil sie nicht gut genug Deutsch spricht.</p> <p><b>2. Arglistige Täuschung:</b> <b>Beispiel:</b> Der Arbeitgeber behauptet, dem Mitarbeiter drohe eine betriebliche Kündigung. Tatsächlich aber plant er keinen Stellenabbau.</p> <p><b>3. Widerrechtliche Drohung:</b> <b>Beispiel:</b> Ein Arbeitgeber droht der Mitarbeiterin mit Kündigung, wenn sie den Aufhebungsvertrag nicht unterzeichnet, obwohl sie keine rechtliche Handhabe für eine Kündigung hat.</p>

### Vereinbaren Sie die Probezeit rechtssicher

Neben den fachlichen, organisatorischen und sozialen Aspekten der Einarbeitung, sind zusätzlich einige arbeitsrechtliche Vorgaben für die Zeit der Probezeit zu beachten. Grundsätzlich gilt: Gesetzlich vorgeschrieben ist eine Probezeit nicht, außer bei Ausbildungsverhältnissen. Allerdings vereinbaren die meisten Unternehmen bei Neueinstellungen

eine Probezeit, allein schon wegen der verkürzten Kündigungsfristen. Beachten Sie die folgenden beiden Varianten, wenn Sie eine Probezeit vereinbaren wollen.

### 1. Unbefristetes Arbeitsverhältnis

Hier wird in der Regel eine Probezeit für sechs Monate abgeschlossen. Sie kann aber auch kürzer sein. Nach der Probezeit geht das Arbeitsverhältnis automatisch in ein unbefristetes über. Beachten Sie: Die Probezeit muss im Arbeitsvertrag festgelegt werden. Fehlt eine solche Vereinbarung, ist das Arbeitsverhältnis ohne Probezeit geschlossen.

### 2. Sachgrundlos befristetes Arbeitsverhältnis

Wenn Sie eine Person länger als sechs Monate erproben wollen, empfiehlt sich ein sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag. Ein sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag ist nach §14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bei Neueinstellungen möglich. Voraussetzung: Es hat nicht bereits schon einmal in der Vergangenheit ein Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien bestanden.

**Beachten Sie:** Vereinbaren Sie auch für ein befristetes Arbeitsverhältnis eine Probezeit, dann muss diese im Verhältnis zu der erwarteten Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit stehen, §15 Abs. 3 TzBfG. Die Probezeit darf dann z. B. nicht der Gesamtdauer der Befristung unterliegen (BAG, 5.12.2024, Az: 2 AZR 275/23).

## Musterformulierungen für eine Probezeitvereinbarung:

### 1. Unbefristetes Arbeitsverhältnis

*Das Arbeitsverhältnis beginnt am ... Die ersten sechs Monate gelten als Probezeit. Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis von beiden Seiten mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.*

### 2. Sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag

*Das Arbeitsverhältnis ist gemäß §14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zeitlich befristet bis zum ... Der Mitarbeiter versichert, dass zwischen ihm und dem Arbeitgeber nicht bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat.*

**TIPP:** Können Sie keine Befristung ohne Sachgrund wählen, weil die Person schon einmal bei Ihnen beschäftigt war, dann können Sie auch

nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 TzBfG mit Sachgrund befristen. Formulieren Sie so:

- Falls die Person noch nie bei Ihnen beschäftigt war:

*Das Arbeitsverhältnis ist gemäß § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zeitlich befristet bis zum ...*

- Falls die Person schon mal bei Ihnen beschäftigt war:

*Das Arbeitsverhältnis ist gemäß § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zeitlich befristet bis zum ... Eine Erprobung des Mitarbeiters ist notwendig, da die letzte Tätigkeit bei uns bereits ... Jahre zurückliegt bzw. weil der Inhalt der aktuellen Tätigkeit völlig anders geartet ist als die frühere Tätigkeit.*

# Arbeitszeit – das ist ein Thema in den meisten Betrieben

**Die Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten sind heutzutage entscheidende Themen im Wettbewerb um Talente. Gleichzeitig beschäftigen alle Themen, die mit Arbeitszeiten zusammenhängen – wie Überstunden, Bereitschaftszeiten und Reisezeiten beschäftigen häufig die Arbeitsgerichte.**

## Wann Sie Reisezeiten vergüten müssen

Trotz der zunehmenden Nutzung von Video-Konferenzen gehören Geschäftsreisen nach dem Ende der Covid-19-Pandemie wieder zum Business-Alltag. Laut einer Analyse des Verbands Deutsches Reisemanagement (VDR) aus dem Jahr 2024 hat sich der deutsche Geschäftsreisenmarkt seitdem wieder rasant entwickelt – und der Trend hält an. Was die Vergütung der Reisezeiten anbelangt, gibt es immer wieder Diskussionen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitenden.

Was nie in Zweifel stand: Reisezeiten, die in die reguläre Arbeitszeit fallen, müssen vergütet werden. Strittiger war bisher immer die Frage, ob auch Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit vergütet werden müssen. Die einen waren der Ansicht, dass Reisezeit immer zu vergüten sei. Die anderen vertraten den Standpunkt, dies sei nicht zu erwarten, wenn Reisende sich während der Fahrt oder des Fluges ausruhen können. Eine klare gesetzliche Regelung zu dieser Frage gibt es jedenfalls nicht.

## Der Fall: Mitarbeiter wurde ins Ausland gesandt

Ein technischer Mitarbeiter wurde auf eine Baustelle nach China entsandt. Auf seinen Wunsch buchte der Arbeitgeber einen Business-Class-Flug mit Zwischenstopp in Dubai. Für die insgesamt vier Reisetage zahlte der Arbeitgeber die arbeitsvertraglich vereinbarte Vergütung. Der Mitarbeiter aber wollte die gesamte Reisezeit, also weitere 37 Stunden, als Arbeitszeit bezahlt haben.

## Bundesarbeitsgericht (BAG): Reisezeit ist Arbeitszeit

Die Richter gaben dem Mitarbeiter Recht. Weil die Reise nach China ausschließlich im Interesse des Arbeitgebers durchgeführt wurde, sind auch

die Reisezeiten wie Arbeitszeit zu vergüten. Allerdings gilt die Vergütungspflicht nicht für private Umwege (BAG, 17.10.2018, Az: 5 AZR 553/17).

### Was das Urteil für die Praxis bedeutet

Arbeitnehmende haben einen Anspruch auf Vergütung für ihre aufgewendete Reisezeit. Reisedstrecke und Reisemittel müssen entweder vom Arbeitgeber vorgegeben werden oder von den Arbeitnehmenden so gewählt werden, dass sie den Reisenden noch zumutbar sind und für den Arbeitgeber besonders kostengünstig sind. In diesem Fall muss der Arbeitgeber die Reisezeit vergüten.

Unterbricht die Person die Reise – aus privaten Gründen – so ist die Unterbrechungszeit nicht zu vergüten. Außerdem können Sie für die Reisezeit eine gesonderte Vergütung festlegen, diese darf auch geringer sein als die Vergütung der Arbeitszeit.

### Wann zählt Rufbereitschaft zur Arbeitszeit?

Rufbereitschaft ist in Deutschland grundsätzlich keine Arbeitszeit. Wann Rufbereitschaft eventuell doch als Arbeitszeit anzusehen ist, darüber musste der Europäische Gerichtshof (EuGH) entscheiden.

### Aktuelle Handhabung in Deutschland

Beschäftigte können sich bei einer Rufbereitschaft an einem Ort ihrer Wahl außerhalb des Betriebs aufhalten, etwa spazieren gehen oder auch schlafen. Allerdings müssen sie per Telefon, Mobiltelefon oder Piepser erreichbar sein, um innerhalb einer im Voraus festgelegten Reaktionszeit ihre Arbeit aufnehmen zu können. Rufbereitschaft wird zwar in der Regel vergütet, aber anders als normale Arbeitszeit. Üblich ist eine pauschale Vergütung pro Rufbereitschaft. Wird der Mitarbeitende aber aus der Rufbereitschaft zu einem konkreten Einsatz gerufen, dann ist die Einsatzzeit Arbeitszeit.

**Der Fall:** Ein Feuerwehrmann aus Belgien musste bei einem Einsatz innerhalb von acht Minuten auf der Feuerwache sein. Private Aktivitäten waren deshalb sehr eingeschränkt. Aus diesem Grund wollte er seine Rufbereitschaft als Arbeitszeit anerkannt und bezahlt haben – und klagte. Entscheidend: Wie schnell muss der Mitarbeiter vor Ort sein? Das Urteil des EuGH: Wenn Mitarbeiter während der Rufbereitschaft innerhalb kürzester Zeit ihre Arbeit aufnehmen müssen, gehört die Rufbereitschaft zur Arbeitszeit (EuGH, 21.2.2018, Az: C-518/15).

**FAZIT:** Je mehr der Mitarbeitende durch eine vertragliche Regelung eingeeignet ist, um so eher handelt es sich um vergütungspflichtige Arbeitszeit. So auch im Fall des BAG. Hier war ein in der Pflege Beschäftigter für einen Hausnotruf eingeteilt. Vertraglich bezeichnet wurde das als Rufbereitschaft. Allerdings musste der Arbeitnehmer bei einem Einsatz spätestens nach 30 Minuten am Einsatzort sein. Das engt den Mitarbeiter derart in seiner Freizeit ein, dass es sich in Wahrheit um vergütungspflichtigen Bereitschaftsdienst handelt (BAG, 24.2.2022, Az: 6 AZR 251/21).

### **Warum Sie Anträge auf unbefristete Arbeitszeitverringerung frist- und formgerecht ablehnen sollten**

Angestellte haben einen gesetzlichen Anspruch auf Verringerung ihrer Arbeitszeit, wenn sie länger als sechs Monate in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind und Sie durchschnittlich mehr als 15 Angestellte beschäftigen (§ 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)). Unter bestimmten Voraussetzungen dürfen Sie den Teilzeitantrag einer Person aber auch ablehnen. Dabei sollten Sie jedoch bestimmte formale Richtlinien unbedingt beachten, wie der folgende Fall zeigt:

Eine Flugbegleiterin war in Teilzeit von 51,9% der Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten bei ihrem Arbeitgeber tätig. Dieser stellte ein sogenanntes EDV-gestütztes „Requestverfahren“ zur Verfügung, mit deren Hilfe die Mitarbeiter online einen Antrag auf Verringerung ihrer Arbeitszeit stellen konnten. Die Flugbegleiterin beantragte über dieses „Requestverfahren“ die Verringerung ihrer Arbeitszeit auf 50% und eine bestimmte von ihr gewünschte Arbeitszeitverteilung. Als Sie alle Angaben korrekt durchgeführt hatte, hieß es am Ende des elektronischen Antragsformulars: *„Durch diese Eingabe haben Sie ihre Teilzeitwünsche verbindlich gespeichert.“*

#### **Arbeitgeber lehnte Antrag auf Teilzeit ab**

Der Arbeitgeber teilte der Mitarbeiterin fristgerecht in einem maschinell erstellten und nicht unterzeichneten Schreiben mit, dass der Antrag auf Teilzeitarbeit nicht berücksichtigt werden könne. Das Schreiben enthielt den Zusatz: *„Dieses Schreiben wurde maschinell erstellt und ist ohne Unterschrift gültig.“* Daraufhin klagte die Mitarbeiterin auf Beschäftigung gemäß ihres Teilzeitantrags und das BAG gab ihr recht.

#### **Ablehnung ungültig, weil die Unterschrift fehlte**

Die Richter stellten fest, dass es sich um einen rechtmäßigen Antrag im Sinne des § 8 TzBfG handelte. Dieses war auch durch den abschließen-

den Hinweis in dem Antragsformular deutlich geworden. Allerdings hatte der Arbeitgeber den Antrag nicht ordnungsgemäß abgelehnt, weil die Schriftform fehlte. Die Ablehnung des Arbeitgebers ist deshalb wegen Formmangels nichtig. Das automatisch erstellte und nicht unterschriebene Schreiben der Arbeitgeberin genügt dieser Schriftform nicht. Damit ist die gewünschte Verringerung der Arbeitszeit der Mitarbeiterin nach § 8 Abs. 5 Satz 3 TzBfG rechtsgültig (BAG, 27.6.2017, Az: 9 AZR 368/16).

### Was Sie bei der Ablehnung eines Teilzeitantrags beachten müssen

**1. Lehnen Sie Teilzeitanträge von Mitarbeitenden immer schriftlich ab**, und zwar mit eigenhändiger Unterschrift oder mit einem notariell beglaubigten Handzeichen auf dem Dokument (§ 8 Abs. 5 Satz 1 TzBfG).

**2. Überreichen Sie der betreffenden Person das Ablehnungsschreiben fristgerecht**, spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn der gewünschten Teilzeitarbeit.

**3. Begründen Sie Ihre Ablehnung konkret.** Ihrer Ablehnung müssen betriebliche Gründe zu Grunde liegen. Berufen Sie sich zum Beispiel auf ein bestimmtes Organisationskonzept, das mit der gewünschten Arbeitszeitverringern oder -verteilung nicht vereinbar ist.

**Hinweis:** Denken Sie bitte daran, dass mit § 9a TzBfG die Möglichkeit geschaffen wurde, dass Mitarbeitende auch befristet in Teilzeit gehen (Brückenteilzeit). Die Voraussetzungen sind:

Der Arbeitgeber beschäftigt in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das Arbeitsverhältnis besteht länger als sechs Monate. Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer stellt beim Arbeitgeber einen Antrag, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit (Vollzeit- oder bisherige Teilzeitarbeit) für einen bestimmten Zeitraum, der zwischen einem und fünf Jahren liegt, zu verringern. Es müssen keine bestimmten Gründe (z. B. Kindererziehung, Pflege) vorliegen.

Der Antrag wird mindestens drei Monate vor Beginn der gewünschten Verringerung in Textform gestellt. Wird diese Frist nicht eingehalten, ist der Antrag unwirksam (BAG, 7.9.2021, Az: 9 AZR 595/20). Es stehen keine betrieblichen Gründe, die die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigen, entgegen.

Für Arbeitgeber, die zwischen 46 und 200 Personen beschäftigen, gilt eine besondere Zumutbarkeitsgrenze: Selbst wenn die übrigen Voraus-

setzungen vorliegen, müssen diese Arbeitgeber nur einer Person pro angefangenen 15 Beschäftigten den Anspruch auf Brückenteilzeit gewähren.

### **Was Sie bei Beschäftigten im Homeoffice beachten sollten**

In der Corona-Pandemie arbeiteten Millionen von Menschen im Homeoffice. Arbeitgeber waren vorübergehend sogar dazu verpflichtet, ihren Beschäftigten überall dort, wo es möglich war, eine Möglichkeit zur mobilen Arbeit anzubieten. Fünf Jahre nach dem pandemiebedingten Umstieg auf mobile Arbeit zeigt die neueste Erhebungswelle 2025 der Konstanzer Homeoffice-Studie, dass der Wunsch nach Homeoffice bei Beschäftigten ungebrochen hoch ist. Im Durchschnitt möchten Arbeitnehmer 2,77 Tage pro Woche mobil arbeiten.

Homeoffice ist der Studie zufolge längst kein Bonus mehr – sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. 71% der für die Studie befragten Beschäftigten gaben an, dass die Möglichkeit zum Homeoffice für sie bei der Jobsuche ein entscheidendes Kriterium darstellt. Und eine Befragung des Digitalverbands Bitkom vom Frühjahr 2025 zeigte, dass Homeoffice vor allem in größeren Unternehmen weiter stark verbreitet ist. So bieten 71% der Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten mobiles Arbeiten an, in der Größenordnung ab 500 Beschäftigten sind es sogar 74%. Für Arbeitgeber ist dabei vor allem zu beachten, dass die Anforderungen des Arbeitsschutzes auch für Beschäftigte im Homeoffice gelten. Somit kommt auch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bei einer Arbeit im Homeoffice zur Anwendung.

### **Was gilt in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice?**

Ob Ihre Mitarbeitenden im Homeoffice arbeiten oder in der Betriebsstätte: Arbeitsrechtlich sind Ihre Beschäftigten – mit Ausnahme von Notfällen – nur im Rahmen der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit zur Erreichbarkeit verpflichtet. Unabhängig davon gilt auch bei Arbeit im Homeoffice das Arbeitszeitgesetz – insbesondere sind auch hier die Regelungen zu den Höchstarbeitszeiten, Ruhepausen und Mindestruhezeiten sowie das Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit zu beachten. Weisen Sie als Führungskraft Ihre Teammitglieder auf die Einhaltung dieser Regelungen auch im Homeoffice hin. Und sorgen Sie dafür, dass auch bei Remote Work eine Möglichkeit zur Zeiterfassung bereitgestellt wird.

### **Dauerthema Vier-Tage-Woche**

Unter dem Schlagwort der „Vier-Tage-Woche“ wird aktuell eine ganze Reihe an verschiedenen Arbeitszeitmodellen diskutiert, sowohl mit als auch ohne tatsächliche Arbeitszeitverkürzung. Gleichzeitig stellen der akute Fachkräftemangel und der demografische Wandel viele Betriebe vor enorme Herausforderungen.

Getragen wird die Diskussion durch immer mehr Studien, die einen positiven Einfluss der Vier-Tage-Woche auf die Produktivität und die Gesundheit der Mitarbeitenden zeigen. Eine Analyse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2024 zeigt, dass eine kürzere Arbeitszeit in verschiedenen Formen positive Effekte auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben kann. Die Studien, die die BAuA untersucht hat, deuten darauf hin, dass die Work-Life-Balance besser wird, der Stress sinkt und die Zufriedenheit mit der Arbeit steigt. Die Experten der BAuA warnen jedoch, dass diese Vorteile gut gegen die Herausforderungen abgewogen werden müssen, die mit der Einführung einer kürzeren Arbeitszeit verbunden sind. Besonders wichtig ist, die Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung und die Anpassung der Arbeitsabläufe zu berücksichtigen.

#### **Mehr Produktivität bei weniger Arbeit?**

Auch eine im Herbst 2024 von der Universität Münster veröffentlichte Studie legt nahe, dass sich die Vier-Tage-Woche positiv auf die Lebenszufriedenheit der Beschäftigten auswirkt. Diese erste deutschlandweite Pilotstudie zur Vier-Tage-Woche konnte zudem aufzeigen, dass in den beteiligten Unternehmen während des Pilotprojekts trotz reduzierter Arbeitszeit ein Produktivitätsanstieg erfolgte. Mehr als 70 % der teilnehmenden Unternehmen gaben daher an, die Vier-Tage-Woche über die sechsmonatige Pilotphase hinaus fortsetzen zu wollen, entweder durch Verlängerung der Testphase oder durch eine vollständige Implementierung.

# Gehalt – die Bezahlung muss stimmen

Eine leistungsgerechte Bezahlung ist unabdingbare Voraussetzung für die Motivation Ihrer Beschäftigten.

Das ist Demotivation pur: Wer etwa erfahren muss, dass Personen in derselben Position im Unternehmen, die die gleiche Leistung bringen, mehr verdienen, hat schnell den totalen Motivationsknick. Den können dann auch die fähigste Führungskraft und das beste Klima in der Abteilung nicht ausgleichen.

Allerdings können Sie mit monetären Anreizen, die auf eine bestimmte Zielerreichung ausgerichtet sind, sehr gute Motivationseffekte erzielen.

## Gehaltsforderungen: So verhandeln Sie objektiv und fair

Das Jahresende oder der Beginn eines neuen Jahres sind beliebte Zeitpunkte für Beschäftigte, mit der Forderung nach einem höheren Gehalt auf Sie zuzukommen, wenn Sie das Thema nicht bereits im Zuge der Jahresgespräche abgehandelt haben. Damit Sie – was überraschende Gehaltsforderungen anbelangt – nicht kalt erwischt werden, ist es empfehlenswert, auf eine solche Gesprächssituation vorbereitet zu sein.

Grundsätzlich gilt: Machen Sie Gehaltsgespräche immer vom Erreichen der Zielvereinbarungen abhängig. Damit haben Sie eine möglichst objektive und faire Grundlage für die Gehaltsverhandlungen mit allen Mitarbeitenden. Setzen Sie sich für alle Ihre Beschäftigten mit der Gehaltsfrage auseinander, nicht erst wenn Mitarbeitende mit der Bitte um eine Gehaltserhöhung auf Sie zukommen. So sind Sie jederzeit vorbereitet.

### Gehaltserhöhung: 5 grundsätzliche Fragen

1. Welche Leistungen hat die Person erbracht?

- Was trägt sie zum Leistungsergebnis des Teams bei?
- Welche außergewöhnlichen Leistungen hat sie im Laufe des Jahres erbracht: Erfolgreiche Projekte, Sonderaufgaben, Mehrarbeit durch Personalausfälle?
- Wie schätzen Sie aufgrund Ihrer Beurteilung die zukünftigen Leistungen der Person ein?

<b>Gehaltserhöhung: 5 grundsätzliche Fragen</b>	
2. Wie steht die Person im Unternehmenszusammenhang da?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wann haben Sie ihr die letzte Gehaltserhöhung gewährt?</li> <li>● Welche Vergütung hat die Person im Vergleich zu Teamkolleginnen und -kollegen?</li> <li>● Wie sieht die derzeitige Gehaltspolitik des Unternehmens aus?</li> <li>● Was verdienen Mitarbeitende in anderen Teams des Unternehmens, die in vergleichbaren Positionen sind?</li> </ul>
3. Welchen Marktwert hat die Person?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Was kann sie in einer vergleichbaren Position in einem anderen Unternehmen am Markt verdienen?</li> <li>● Wie sehen die Gehaltsstrukturen am Markt aus?</li> <li>● Wie hoch sind ihre Chancen, eine vergleichbare Position in einem anderen Unternehmen zu bekommen?</li> </ul> <p><b>Tipp:</b> Versorgen Sie sich mit dem aktuellen Gehaltsspiegel für Ihre Branche. Sie erhalten ihn von Ihrer Personalabteilung, aus Fachzeitschriften oder im Internet.</p>
4. Wollen Sie eine Gehaltserhöhung gewähren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sind Sie der Meinung, die Person verdiene eine Gehaltsanpassung?</li> <li>● Haben Sie die finanziellen Spielräume, sie höher zu entlohnen?</li> <li>● Wollen Sie ihr statt einer Gehaltserhöhung andere Vorteile anbieten (Prämie, Bonus, Dienstwagen ...)?</li> </ul>
5. Wie wollen Sie argumentieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Welche konkreten Gründe führen Sie an, wenn Sie das Gehalt nicht erhöhen möchten oder können?</li> <li>● Wenn Sie den Wunsch nach einer Gehaltserhöhung erfüllen wollen: Welche Punkte sind dafür ausschlaggebend?</li> </ul>

**Was Sie tun können, wenn Sie keine Gehaltserhöhung geben dürfen**

Besonders schwierig wird es für Sie, wenn ein bzw. eine Leistungsträger:in Ihres Teams berechtigterweise eine Gehaltserhöhung von Ihnen verlangt, die Unternehmensvorgabe aber heißt: Gehälter einfrieren.

Sagen Sie der Person in dieser Situation ehrlich, dass Sie sie halten wollen: *„Frau Lehmann, Sie haben im vergangenen Jahr hervorragende Arbeit geleistet, und ich bin felsenfest davon überzeugt, dass Sie auch in diesem Jahr Ihre Ziele wieder übertreffen werden. Ich würde Ihnen gern und mit voller Überzeugung mehr Gehalt geben, weil ich Sie als wertvolle Mitarbeiterin in unserem Team schätze. Aber mir sind im Augenblick die*

*Hände gebunden. Mir stehen in diesem Jahr keine finanziellen Mittel für Gehaltserhöhungen zur Verfügung.“*

Beweisen Sie, dass Sie für Ihre High Potentials kämpfen: *„In der nächsten Woche habe ich ein Gespräch mit unserem Geschäftsführer. Bei dieser Gelegenheit werde ich das Gehaltsthema noch einmal ansprechen und ihm die Bedeutung Ihrer Mitarbeit für unser Team nahebringen. Ich hoffe, in diesem Gespräch für Sie doch noch etwas erreichen zu können.“*

### **Wichtig: Geben Sie unbedingt Feedback**

Geben Sie der Person in einem zweiten Gespräch Feedback, ob Sie etwas für sie erreichen konnten. Wenn Sie keinen Erfolg hatten, erklären Sie, warum der Sparkurs derzeit unumgänglich ist. Bieten Sie der Person im Gegenzug interessante Projekte und erweiterte Kompetenzen an. Motivieren Sie sie über bedeutende Aufgaben und Herausforderungen, an denen sie sich beruflich weiterentwickeln kann. Prüfen Sie, ob es die Möglichkeit gibt, die Person über Weiterbildungen oder zusätzliche Sachleistungen zu motivieren.

### **So reagieren Sie, wenn Sie keine Gehaltserhöhung gewähren möchten**

Einen Gehaltswunsch abzulehnen, ist immer eine heikle Sache und verlangt viel Fingerspitzengefühl von Ihnen, vor allem, wenn Sie die betreffende Person trotz Ablehnung halten wollen. Sie haben nun die schwierige Aufgabe, Ihrem Teammitglied Ihre Entscheidung mitzuteilen und es dennoch zu einer konstanten oder sogar besseren Leistung für das nächste Jahr zu motivieren. Denn ein „Nein“ von Ihnen kann die gute Zusammenarbeit mit Ihnen gefährden.

Jetzt kommen Ihre mit der Person vereinbarten Ziele und schriftlichen Aufzeichnungen zur Mitarbeiterbeurteilung zum Tragen. Damit können Sie Ihrer Argumentation einen fundierten sachlichen Rahmen verleihen. Erklären Sie, wie Sie die Leistungen der Person im Aufgabenbereich, ihre Zusammenarbeit im Team, ihren konkreten Beitrag zum Teamerfolg, ihre Ideen und ihre Zukunftsorientierung bewerten. Betonen Sie die positiven Aspekte, verdeutlichen Sie aber auch sehr konkret, wo Sie noch Schwächen sehen und warum Sie deshalb den Wunsch nach einer Gehaltserhöhung zu diesem Zeitpunkt nicht erfüllen können.

Geben Sie der Person Perspektiven. Sagen Sie ihr, dass Sie davon ausgehen, dass sie ihre Ziele in der Zukunft erreichen wird. Stellen Sie in Aussicht, bei einer erkennbaren Leistungsstabilisierung erneut über das Gehalt sprechen zu wollen.

### Akzeptieren Sie keine privaten Gründe für eine Gehaltserhöhung

Lassen Sie grundsätzlich keine Argumentationen zu, die nichts mit der Arbeitsleistung der betreffenden Person zu tun haben. Steigende Sprit- und Lebenshaltungskosten sind keine Rechtfertigung für mehr Geld am Ende des Monats. Braucht ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin Geld für einen Hausbau oder Ähnliches, können Sie höchstens einen Mitarbeiterkredit zu günstigeren Konditionen anbieten, aber auch nur dann, wenn die bisherigen konstanten Leistungen der Person oder die lange Betriebszugehörigkeit dies rechtfertigen. Schließlich müssen Sie solche Schritte immer im Teamvergleich rechtfertigen können.

Ebenfalls ablehnen sollten Sie turnusmäßige Forderungen nach einer Gehaltserhöhung, nach dem Motto: Nach einem Jahr ist es mal wieder Zeit für mehr Geld. Machen Sie klar: Ihr Unternehmen ist keine Behörde, in der das Dienstalster über die Bezahlung entscheidet. In Ihrem Unternehmen wird ausschließlich nach Leistung bezahlt.

### Stellen Sie den Zweck der Gehaltserhöhung klar

Haben Sie sich dafür entschieden, Ihrem Mitarbeiter bzw. Ihrer Mitarbeiterin eine Gehaltserhöhung zu geben? Dann sollten Sie noch einmal deutlich klarstellen, wofür er bzw. sie diese bekommt. Denn eine Gehaltserhöhung ist nicht nur die Belohnung für vergangene Leistungen, sondern vor allem ein Vorschuss für die Zielvereinbarungen, die Sie mit der Person für das kommende Jahr vereinbart haben, also für Leistungen in der Zukunft. Aus der Vergangenheit können Sie lediglich ableiten, ob der aktuelle Gehaltswunsch der Person für Sie und das Unternehmen gerechtfertigt ist.

**Tipp:** Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ist mit der Summe, die Sie als Gehaltserhöhung gewähren wollen, nicht zufrieden? Lassen Sie sich auf keine Feilscherei ein. Gewähren Sie den Betrag, den Sie genannt haben, und keinen Cent mehr. Blocken Sie jede weitere Forderung ab.

### Halten Sie sich an die folgenden 2 Regeln im Gehaltsgespräch

#### 1. Regel: Lassen Sie sich nie spontan ein Gehaltsgespräch aufzwingen

Auch wenn der Zeitpunkt von Ihrem Gegenüber noch so geschickt gewählt ist: Machen Sie es sich selbst zur Regel, sich nie unvorbereitet zu einem Gehaltsgespräch überreden zu lassen, nicht einmal, wenn Sie tatsächlich in die Gehaltserhöhung einwilligen möchten. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in einem Feedbackgespräch oder bei anderer Gelegenheit auf das Thema Gehalt zu sprechen kommt, sagen Sie ihm bzw. ihr,

dass Sie zu diesem Thema gesondert und in Ruhe sprechen möchten. Vereinbaren Sie einen Termin, der Ihnen genügend Vorbereitungszeit lässt.

### **2. Regel: Bereiten Sie sich gründlich vor**

Die gute Vorbereitung ist wichtig, um eine Gehaltserhöhung oder auch die Ablehnung möglichst objektiv und fundiert begründen zu können: sich selbst gegenüber, gegenüber dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin und vor allem auch im Hinblick auf die Lohngerechtigkeit im Team.

## **Wie Sie das Gehaltsgespräch in 4 Schritten strukturieren**

### **1. Starten Sie immer positiv**

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin soll in keiner Phase des Gesprächs das Gefühl haben, dass Sie seine bzw. ihre Leistung und die Person nicht wertschätzen.

### **2. Schauen Sie auf die bisherigen Leistungen und Erfolge zurück**

Nehmen Sie die Zielvereinbarungen Ihres Gegenübers zur Hand und Ihre dazugehörige Leistungsbeurteilung für den infrage stehenden Beurteilungszeitraum. Betrachten Sie die Leistungen – gemeinsam mit der Person – anhand dieser objektiven Kriterien.

### **3. Falls Sie den Gehaltswunsch ablehnen oder nur zum Teil erfüllen wollen: Begründen Sie jetzt, warum**

Betonen Sie noch einmal alle positiven Aspekte der Leistungen Ihres Gegenübers. Verdeutlichen Sie aber auch konkret, wo Sie noch Schwächen sehen, welche Leistungen noch ausstehen, damit die Person die Zielvorgaben erreichen kann und warum Sie ihr deshalb im Augenblick noch keine Gehaltserhöhung gewähren können. Zeigen Sie der Person Perspektiven auf. Erklären Sie die Voraussetzungen, wann Sie eine Gehaltserhöhung gegenüber der Geschäftsleitung vertreten können. **Beispiel:** Übererfüllung der Ziele, Beförderung usw.

### **4. Wenn Sie der Gehaltsforderung stattgeben wollen: Blicken Sie auf zukünftige Leistungen und Erfolge**

Gewähren Sie eine Gehaltserhöhung niemals nur als Belohnung für Vergangenes, sondern in erster Linie für Zukünftiges. Besprechen Sie deshalb jetzt die Ziele für den kommenden Beurteilungszeitraum:

- Welche Leistungen in ihrem Aufgabenbereich erwarten Sie von der Person?
- Welche neuen Aufgaben oder Verhaltensänderungen in der Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern erwarten Sie?

- In welchen Bereichen wünschen Sie sich Kreativität und neue Ideen von Ihrem Gegenüber?
- Nach welchen Kriterien werden Sie diese Leistungen beurteilen?

### **Tipp: Kluge Alternativen zur Gehaltserhöhung**

Wenn Sie Mitarbeitende zum Beispiel für einen speziellen Projekterfolg oder für einen besonders lobenswerten Einsatz in einem Krisenfall belohnen wollen, dann ist eine Prämie die bessere Lösung. Denn hier handelt es sich um eine Belohnung für eine einzelne Leistung in der Vergangenheit. Falls Sie keine Gehaltserhöhung gewähren möchten oder können, gibt es steuergünstige Alternativen, die Beschäftigte ebenfalls motivieren können:

- Bonus oder Prämie
- Aktienoption oder Gewinnbeteiligung
- Dienstwagen, Jobräder oder ÖPNV-Zuschüsse
- Dienst-Handy
- Laptop
- Kommunikationsmittel auch mit privater Nutzung
- Steuerfreie Sachbezüge wie Tankkarten oder Gutscheinkarten
- Betriebliche Altersvorsorge

**Wichtig:** Ihre Prämien dürfen nicht beliebig ausfallen. Hier geht es nicht um ein gerechtes Grundgehalt, sondern um die Motivation Ihrer besonderen Leistungsträger und -trägerinnen im Team. Wenn deutlich wird, dass variable Gehaltsbestandteile in der Realität unabhängig von der Leistung gewährt werden, dann fällt ihr Motivationseffekt vollkommen weg.

### **Wie immer Sie sich entscheiden – Ihre Argumentation muss stimmen**

Überlegen Sie sich im Vorfeld, welche Gründe Sie nennen, wenn Sie die Gehaltsforderung ablehnen wollen (wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Nichterreichen der Ziele, Gehaltsgefüge im Team/Unternehmen usw.). Achten Sie dabei auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Vermeiden Sie Standardformulierungen wie „*Sie verdienen ja schon so viel*“ oder „*Dem Unternehmen geht es gerade nicht so gut*“.

Ebenso sollten Sie gut begründen, wenn Sie das Gehalt erhöhen möchten (überdurchschnittliche Leistungen, herausragendes Engagement, Übererreichung der Zielvorgaben usw.). Weisen Sie auch auf die künftigen Herausforderungen/Bedingungen/Ziele für die Zukunft hin, an die Sie die Gehaltserhöhung knüpfen (Beförderung und mehr Verantwortung, Übernahme eines zusätzlichen Projekts usw.).

# Mitarbeitertypen – es lebe die Vielfalt

Mitarbeitende sind unterschiedlich und haben verschiedene Fähigkeiten – diese Binsenweisheit kennt jede Führungskraft. Und dennoch fällt es manchmal schwer die Unterschiede zu schätzen, weil Unterschiede eben auch Unruhe mit sich bringen. Denken Sie daran, dass die Vielfalt eine Stärke ist und dafür sorgt, dass in Ihrem Team viele unterschiedliche Fähigkeiten vereint sind.

## Wie Sie Ihre Mitarbeitenden mit dem 4-Farben-Modell treffsicher einschätzen

Nicht jeder Mensch ist gleich. Mit manchen verstehen Sie sich besser, mit manchen schlechter. Was im Privatleben kein Problem darstellt, weil Sie mit dem einen gern etwas unternehmen und sich von der anderen fernhalten, funktioniert im Berufsleben nicht, insbesondere nicht bei Ihnen als Führungskraft. Denn Sie können sich als Vorgesetzte keine ausgeprägten Sympathien und Antipathien leisten, wenn Sie fair und gerecht führen wollen. Außerdem ist es Ihr Bestreben, alle Mitarbeitenden so zu „packen“, dass sie motiviert im Team mitarbeiten.

Führungskräfte mit einer guten Menschenkenntnis und einem ausgeprägten Maß an Empathie tun sich in dieser Beziehung leichter. Sie erkennen Mitarbeiterpersönlichkeiten intuitiv und finden schnell den richtigen Umgang mit ihnen. Aber auch, wenn Sie nicht über solche Fähigkeiten verfügen, gibt es Tricks und Methoden, mit deren Hilfe Sie relativ schnell erkennen können, wie Ihr Gegenüber „tickt“.

Der Markt für Persönlichkeitstests ist groß. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen das 4-Farben-Modell von Frank M. Scheelen, dem CEO und Vorstandsvorsitzenden der Scheelen AG vor.

### Der „Rote Mitarbeitertyp“ Sein Ziel: persönliche Herausforderungen

Diese Personen sind in erster Linie dominant und zeigen sich entscheidungsfreudig, kontrollierend, ziel- und sachorientiert sowie beherrschend. Sie sind Macherinnen und Macher und eignen sich sehr gut als Führungsnachwuchs. Sie wissen, wo es langgeht und fühlen sich ihren Mitmenschen gegenüber gern etwas überlegen. Weil sie von Natur aus neugierig sind, lieben sie die Herausforderung und stehen Neuem

aufgeschlossen gegenüber. Trotz aller Logik verlassen sich solche Menschen oft auch auf ihren Instinkt.

**Die Schwächen:** Unter Umständen „überrollen“ diese Menschen andere, wenn es darum geht, ein Ziel zu erreichen, und vergessen dabei den Teamgedanken.

**So gehen Sie damit um:** Wenn Sie diese Person nicht fordern, wird ihr schnell langweilig, und es kann passieren, dass sie sich mit Abschiedsgedanken trägt. Sie denkt lösungsorientiert und möchte, dass Sie als Führungskraft

- Ihr Anliegen klar und deutlich vertreten;
- Kompetenz beweisen;
- nicht lange herumreden und Zeit verschwenden.

Die Person will nur die nötigsten Informationen, die sie für ihre Arbeit oder Entscheidung braucht. Sagen Sie kurz und prägnant, was warum getan werden muss. Betonen Sie die Ziele, die mit der Aufgabe verbunden sind. Die Person respektiert Sie, wenn Sie selbstbewusst und ihrer starken Persönlichkeit gewachsen sind. Unentschlossenheit kann sie gar nicht leiden.

### Der „Gelbe Mitarbeitertyp“

#### Sein Ziel: persönliche Anerkennung

Solche Menschen sind in erster Linie kontaktfreudig, optimistisch, kreativ und begeisterungsfähig. Sie zeigen sich offen und lieben es, über Privates zu plaudern. Sie sind sehr vertrauensselig und brauchen von ihrem Umfeld viel Anerkennung. Ihre Begeisterungsfähigkeit reißt andere mit. Pessimistische Kleingeister werden verachtet.

**Die Schwächen:** Die Person lässt sich leicht ablenken und hat oft Mühe, ihre Ideen in die Tat umzusetzen. Routine mag sie überhaupt nicht.

**So gehen Sie damit um:** Gestalten Sie die Zusammenarbeit mit der Person reibungslos. Provozieren Sie keine Konfrontationen, sondern überzeugen Sie sie mit Visionen. Für diese Menschen ist Zwischenmenschlichkeit besonders wichtig. Ellbogenmentalität und kalte Zahlenfixierung sind ihnen ein Gräuel. Konflikte wirken sehr demotivierend auf sie. Unterstreichen Sie das Neue, das Besondere, das Außergewöhnliche. Hören Sie aufmerksam zu, beherrschen Sie nicht das Gespräch; zeigen Sie immer wieder, dass Sie die Person nicht nur als Leistungsträger bzw. -trägerin, sondern auch als Menschen anerkennen.

### Der „Grüne Mitarbeitertyp“

#### Sein Ziel: Harmonie und überschaubare Strukturen

Diese Menschen sind in erster Linie einfühlsam, wirken etwas zurückhaltend, zeigen sich aber freundlich und umgänglich. Sie lieben es, Teil eines größeren Ganzen zu sein, schätzen klare Strukturen und kümmern sich gern um die Probleme anderer. Es handelt sich um typische Beziehungsmenschen mit großem Harmoniebedürfnis. Ihr Motto: In der Ruhe liegt die Kraft. Es sind Menschen, auf die man sich verlassen kann, die aber Risiken scheuen. Es sind Teamplayer, denen die Meinung anderer (Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte) extrem wichtig ist.

**Die Schwächen:** Die Person kann schwer mit hohem Leistungsdruck umgehen. Wenn das Teamklima nicht stimmt, leidet ihre Arbeit darunter.

**So gehen Sie damit um:** Die Person muss Ihnen als Führungskraft vertrauen können. Beweisen Sie ihr gegenüber unbedingt Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit. Betonen Sie immer wieder die Sicherheitsaspekte, das Bewährte und die Bedeutung für das Team, wenn Sie ihr eine Aufgabe übertragen. Personen dieses Typs mögen es nicht, wenn Sie laut sprechen, zu forsch und direkt sind und zu schnell Gas geben. Geben Sie ihnen Zeit, Ihre Anweisungen zu verdauen, und bieten Sie ihnen an, jederzeit mit Fragen auf Sie zukommen zu können.

### Der „Blaue Mitarbeitertyp“

#### Sein Ziel: die optimale Lösung

Solche Menschen sind in erster Linie gewissenhaft. Als introvertierte Denker analysieren sie sorgfältig und beobachten scharf und kritisch. Sie brauchen Ruhe und viel Zeit zum Nachdenken und möchten möglichst viel wissen. Diese Personen erkennen schnell Fehler und Irrtümer, sind sehr diszipliniert und ordentlich. Es fällt ihnen schwer, über Gefühle zu reden. Kurzum, Personen dieses Typs eignen sich ideal für die Buchhaltung, im Controlling oder fürs Ingenieurwesen. Sie stellen hohe Ansprüche an sich selbst und stehen für Genauigkeit und Präzision. Als Zahlen-Daten-Fakten-Menschen sind sie bestens über Markt und Konkurrenzprodukte informiert und möchten ein kompetentes Gegenüber, das Ahnung von der Materie hat.

**Die Schwächen:** Entscheidungen werden gerne aufgeschoben, um sich das Ganze noch einmal in aller Ruhe zu überlegen.

**So gehen Sie damit um:** Überzeugen Sie die Person mit Zahlen, Daten und gut recherchierten Fakten, wenn Sie ihr eine Aufgabe übertragen. Bauen Sie Ihre Argumentation logisch auf. Bleiben Sie sachlich, erzählen Sie

keine ausschmückenden Geschichten, und verzichten Sie auf betonte kollegiale Freundlichkeit. Das Thema Beziehung steht für solche Menschen nicht im Vordergrund. Lautes, aggressiv-dominantes Auftreten schätzen sie nicht, vor allem, wenn keine „Substanz“ hinter dem selbstdarstellerischen Gehabe steckt. Für Nachlässigkeiten, die Fehler provozieren, haben sie überhaupt kein Verständnis.

**Test: Welchen Typen entsprechen Ihre Mitarbeitenden?**

Mit dem folgenden Test können Sie Ihre Mitarbeitenden, aber auch sich selbst schnell einordnen. Natürlich ist jeder Mensch ein Mischtyp. Trotzdem ergeben sich in der Regel bestimmte dominante Persönlichkeitsmerkmale, die dort vorliegen, wo die Summe der zutreffenden Eigenschaften am größten ist. Kreuzen Sie dazu in der Tabelle jeweils alle Eigenschaften an, die auf die jeweilige Person zutreffen:

	Rot	Gelb	Grün	Blau
<b>Persönlichkeit</b>	<input type="radio"/> dominant	<input type="radio"/> offen	<input type="radio"/> unbekümmert	<input type="radio"/> reserviert
<b>Reaktion</b>	<input type="radio"/> rasche Antworten	<input type="radio"/> spricht frei heraus	<input type="radio"/> langsam/zögernd	<input type="radio"/> undurchschaubar
<b>Kleidung</b>	<input type="radio"/> korrekt	<input type="radio"/> modisch	<input type="radio"/> angepasst	<input type="radio"/> konservativ
<b>Auto</b>	<input type="radio"/> beeindruckend	<input type="radio"/> modisch	<input type="radio"/> angepasst	<input type="radio"/> konservativ
<b>Blickkontakt</b>	<input type="radio"/> direkt	<input type="radio"/> herzlich	<input type="radio"/> abschätzend	<input type="radio"/> flüchtig
<b>Körpersprache</b>	<input type="radio"/> ungeduldig	<input type="radio"/> offen	<input type="radio"/> reserviert/ruhig	<input type="radio"/> verschlossen
<b>Stimme</b>	<input type="radio"/> gefühlsbetont/ direkt	<input type="radio"/> gefühlsbetont/ lebhaft	<input type="radio"/> emotionslos/ ruhig	<input type="radio"/> emotionslos/ reserviert
<b>Schritt</b>	<input type="radio"/> energisch/ schnell	<input type="radio"/> energisch/ schwungvoll	<input type="radio"/> wenig Energie/ gleichmäßig	<input type="radio"/> wenig Energie/ beherrscht
<b>Bevorzugte Gesprächsthemen</b>	<input type="radio"/> Errungen- schaften	<input type="radio"/> andere Menschen	<input type="radio"/> Shopping	<input type="radio"/> Details/Fakten
<b>Art des Zuhörens</b>	<input type="radio"/> ungeduldig	<input type="radio"/> abschweifend	<input type="radio"/> bereitwillig	<input type="radio"/> selektiv
<b>Wesensart</b>	<input type="radio"/> gebieterisch	<input type="radio"/> freundlich	<input type="radio"/> bejahend	<input type="radio"/> abschätzend
<b>Verhaltensweise</b>	<input type="radio"/> ichbezogen	<input type="radio"/> positiv/ optimistisch	<input type="radio"/> entgegen- kommend	<input type="radio"/> kritisch/ misstrauisch
<b>Hohe Ansprüche an</b>	<input type="radio"/> Design/Qualität	<input type="radio"/> Farbe/Style	<input type="radio"/> Zuverlässigkeit/ Kosten	<input type="radio"/> technische Details
<b>Entschlossenheit</b>	<input type="radio"/> entschlossen	<input type="radio"/> spontan	<input type="radio"/> zögernd	<input type="radio"/> unentschlossen
<b>Befürchtungen</b>	<input type="radio"/> Zeit zu vergeuden	<input type="radio"/> jemanden zu beleidigen	<input type="radio"/> Risiken einzugehen	<input type="radio"/> Fehler zu machen
<b>Summe</b>				

### Woran Sie intelligente Mitarbeitende erkennen

In einem Interview hat der frühere Amazon-Chef Jeff Bezos einmal verraten, wie er Mitarbeitende aussucht und insbesondere woran er intelligente Menschen erkennt. Intelligenz zeigt sich für Jeff Bezos nicht daran, ob jemand mehr oder weniger Fehler macht. Intelligente Menschen sind seiner Ansicht nach eher in der Lage, Fehler zuzugeben und sich sofort mit ihnen auseinanderzusetzen. Vor allem suchen sie unverzüglich neue Strategien, um ihre Ziele auf einem anderen, Erfolg versprechenden Weg zu erreichen.

Und: Intelligente Menschen, so Bezos, stellen auch erprobte und bisher erfolgreiche Wege immer wieder neu infrage, um vielleicht eine noch bessere Lösung zu finden. Sie sind zudem flexibel, offen für ungewöhnliche Sichtweisen, neue Ideen, Meinungen und vor allem für neue Herausforderungen, die ihre Lösungskompetenz auf den Plan rufen. Sie ziehen sich nicht auf Standpunkte zurück, sondern überprüfen jetzt geltende Sichtweisen ständig, um sie neu und optimal an die Gegebenheiten anzupassen.

**FAZIT:** Bezos beschreibt selbstbewusste unkonventionelle Denker im Team, die vielleicht nicht immer bequem handeln und denken, aber innovativ sind und Veränderungen anstoßen. Blocken Sie deshalb Mitarbeitende, die Arbeitsweisen und Lösungswege infrage stellen, nicht ab, sondern schauen Sie genauer hin. Es können gute Ideen von intelligenten Menschen dahinterstecken.

### Woran Sie bei Ihren Mitarbeitenden Führungspotenzial erkennen

Halten Sie Ausschau nach Führungsnachwuchs in Ihrem Team oder Unternehmen? Dann prüfen Sie die Mitarbeitenden anhand der folgenden sechs Eigenschaften. Sie zeichnen Menschen aus, die das Potenzial zur Führungskraft haben:

#### 1. Sie sind selbstkritisch

Sie wollen sich nicht dadurch profilieren, dass sie alles besser wissen, und sperren sich nicht gegen die Meinung von anderen. Sie beziehen die Perspektiven anderer in ihre Entscheidungsfindung ein.

#### 2. Sie stehen für Aufrichtigkeit

Sie geben Informationen bereitwillig ans Team weiter. Ihr Motto: miteinander und nicht gegeneinander arbeiten.

### **3. Sie sammeln Wissen**

Sie lernen kontinuierlich dazu, nicht nur auf ihrem eigenen Fachgebiet, sondern in so vielen Bereichen wie möglich.

### **4. Sie unterstützen andere**

Ihr Fokus ist das gemeinsame Erreichen des Ziels. Auf dem Weg dorthin helfen sie auch Kolleginnen und Kollegen.

### **5. Sie suchen sich integrale Förderpersonen**

Sie bauen Beziehungen zu erfolgreichen Personen auf, die sie bewundern und die ihnen ehrliches und kritisch konstruktives Feedback geben.

### **6. Sie haben ein breites Netzwerk**

Weil sie emotionale Intelligenz besitzen, eine positive Persönlichkeit haben und andere unterstützen, vergrößert sich ihr Netzwerk von Unterstützenden stetig.

## **Auf welche Mitarbeitende Sie verzichten sollten**

Teams nutzen nur dann ihr Potenzial, wenn alle Mitglieder effektiv anpacken. Störfaktoren sollten Sie konsequent identifizieren und entfernen. Denn: Ein fauler Apfel verdirbt den ganzen Korb. Ein einziges „faules Ei“ kann ein Team dazu bringen, Zeit und Ressourcen zu verschwenden, Energie abzubauen und die Motivation zu dämpfen. Folgende Teammitglieder sollten Sie daher so schnell wie möglich loswerden:

### **Mitarbeitende, die sofort kapitulieren**

Heiße Debatten ermöglichen großartige Ergebnisse. Sie brauchen Mitarbeitende, die für ihre Ideen mit Herzblut kämpfen. Teammitglieder, die beim ersten Widerspruch mit einem Schulterzucken aufgeben, ziehen ein Team in die Mittelmäßigkeit.

### **Personen, die nicht loslassen können, wenn sie sich nicht durchsetzen**

Allerdings sollten Ihre Mitarbeitenden im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung dann auch die gemeinsame Entscheidung begeistert mittragen. Erfolgreiche Teams raufen sich nach heftigen Diskussionen zusammen. Sich zu distanzieren, wenn die eigene Vorstellung sich nicht durchgesetzt hat, zeugt von arroganter Unreife.

### **Individuen, die immer schlauer dastehen müssen als andere**

Menschen, die ihre Meinung für die einzig richtige halten, zerstören die Stimmung im Team. Andere Ansichten nicht zu akzeptieren deutet auf mangelnde Fähigkeit zur Selbstreflexion hin.

## 7 schwierige Mitarbeitertypen in Meetings

Meetings sind notwendig, kosten aber häufig zu viel Zeit. Es gibt verschiedene Mitarbeitertypen, die, je nach Charakter, eine Besprechung mehr oder weniger in die Länge ziehen. Hier ein kurzer Überblick für Sie, wie Sie die gängigsten Verhaltensweisen von Meeting-Teilnehmenden identifizieren und damit umgehen:

Mitarbeitertyp	So gehen Sie damit um
<b>Die streitsüchtige Person:</b> provoziert gern, lässt andere nicht ausreden, macht pauschale Aussagen und Vorwürfe und erhebt öfter ihre Stimme.	Setzen Sie sich in die Nähe der Person, und zeigen Sie Präsenz. Nehmen Sie häufig Augenkontakt auf, und ermahnen Sie sie, wenn sie andere unterbricht. Haken Sie nach, wenn sie pauschale Behauptungen aufstellt.
<b>Der/die Besserwissende:</b> will immer recht haben und allen beweisen, welches Wissen er/sie hat, um im Mittelpunkt zu stehen.	Bitten Sie um fundierte Nachweise für die Aussagen, und machen Sie immer wieder deutlich, dass ihre Sichtweise eine von mehreren ist.
<b>Der/die Vielredende:</b> hört sich gern reden, kostet Zeit und trägt nicht immer Substanzielles zum Thema bei.	Unterbrechen Sie sie diplomatisch, und führen Sie sie immer wieder zu der Sachfrage zurück, um die es gerade geht.
<b>Die schüchterne Person:</b> ist unsicher und spricht sehr ungern vor mehreren Menschen. Deshalb bringt sie ihre Ideen lieber nicht ein.	Ermuntern Sie sie, und geben Sie Selbstvertrauen. Weisen Sie darauf hin, dass ihre Ideen wichtig für das Team sind. Fragen Sie die Person nach ihrer Meinung, bedrängen Sie sie aber nicht.
<b>Der/die Bedenkenträgende:</b> sieht überall Probleme und Schwierigkeiten. Die Haltung der Person ist eher destruktiv.	Bitten Sie die Person, zu begründen, warum sie eine Lösung ablehnt, und verlangen Sie im gleichen Atemzug eine alternative Lösung von ihr.
<b>Der/die Arrogante:</b> zeigt sich überheblich, ist ironisch oder sarkastisch. Meist überdeckt die Person so Unsicherheit.	Decken Sie unsachliche Aussagen auf, und führen Sie zum Sachpunkt zurück. Bitten Sie die Person um sachliche Meinungsäußerungen.
<b>Der/die Raffinierte:</b> zieht in der Regel die Strippen und hat womöglich bereits vorher Allianzen mit anderen Teammitgliedern geschmiedet. Die Person stellt gezielt provokante Fragen, um vielleicht sogar Sie als Führungskraft vorzuführen.	Lassen Sie sich nicht aufs Glatteis führen, indem Sie vorschnell auf die Provokationen eingehen. Geben Sie die Frage der Person lieber weiter in die Runde, und lassen Sie alle darüber diskutieren. Jetzt haben Sie Zeit, sich eine passende Stellungnahme zu überlegen.

## Wie Sie mit Verschiedenheit richtig umgehen

Typgerecht führen bedeutet: Verabschieden Sie sich von dem bekannten Grundsatz: „Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“ Denn andere sind anders als Sie. Wenn Sie als Führungskraft Erfolg haben möchten, sollten Sie alle Mitarbeitenden dort abholen, wo sie stehen und jede Person entsprechend ihrer Stärken einsetzen. Das bedeutet künftig: „Behandle andere so, wie sie behandelt werden möchten.“ **Ihr Nutzen:** Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden ihren Stärken entsprechend einsetzen können, wird das gesamte Team erfolgreicher.

### Zum schnellen Einschätzen Ihrer Mitarbeitenden hier vier Typisierungen

**Wichtig:** Alle Typen sind gleich wertvoll und gleich wichtig. Und: Keine Person hat nur einen reinen Stil, sondern in der Regel eine Mischung von mehreren. Vermeiden Sie Schubladendenken. Hilfreich bei einer Typisierung ist das bereits oben erwähnte 4-Farben-Modell; die jeweiligen Farbtypen sind eingefügt.

4 Stile: Kurzbeschreibungen		
Stil	Typisches Vorgehen	Bedürfnisse der Person
<b>Leistung/Werte</b> (freundlich-idealistisch, gelber Typ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sich kümmern</li> <li>● sich engagieren</li> <li>● sich verantwortlich zeigen</li> </ul>	Zugänglicher und wertvoller Mensch sein. Geschätzt, verstanden, akzeptiert werden. Wissen, dass Ideale nicht verloren gehen.
<b>Aktivität/Ergebnis</b> (realistisch-aktiv, roter Typ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● effizient vorgehen</li> <li>● etwas erreichen</li> <li>● produktiv sein</li> </ul>	Aktiver, fähiger Mensch sein. Hindernisse überwinden. Noch andere Möglichkeiten sehen. Schnell Ergebnisse erzielen.
<b>Vernunft/Logik</b> (vernünftig-analytisch, blauer Typ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● konsolidieren</li> <li>● stabilisieren</li> <li>● kontinuierlich machen</li> </ul>	Objektiv und vernünftig sein. Sicherheit: Risiken vermeiden und beseitigen. Jeder Schaden ist wieder gutzumachen. Analytisches Vorgehen.
<b>Kooperation/Harmonie</b> (flexibel-integrativ, grüner Typ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● experimentieren</li> <li>● anpassen</li> <li>● flexibel reagieren</li> </ul>	Liebenswerter, beliebter Mensch sein. Sein Ziel: Alle sollen mit dem Ergebnis zufrieden sein. Gelegenheiten nutzen, anderen zu gefallen.

### Schwäche kann übertriebene Stärke sein

Erkennen Sie Schwächen im Verhalten von Mitarbeitenden, könnte es sich um Übertreibung von Stärken handeln. Sie haben dann die Möglichkeit, die Person aus der Übertreibung wieder in die Stärke zurückzuführen, indem Sie sie beispielsweise so ansprechen: *„Ihr Verhalten ist eine Stärke. Von einigen im Team wird es jedoch als Übertreibung wahrgenommen. Welche Möglichkeit sehen Sie für sich, Ihr Verhalten wieder in den Stärkenbereich zurückzuführen?“*

### Mitarbeitertypen: So holen Sie sich die Richtigen an Bord

Es gibt Menschen, die einen Job suchen. Und es gibt Menschen, die eine Aufgabe suchen, die zu ihren Stärken passt. Wenn Sie die besten Mitarbeitenden gewinnen möchten, stellen Sie die zweite Sorte ein. Nur etwa 10 % aller Jobsuchenden interessieren sich für eine Aufgabe, die zu ihren Stärken passt. Natürlich ist das eine große Herausforderung – gerade im Kontext des allgemeinen Fachkräftemangels. Wenn Sie in einer Branche tätig sind, in der besonders großer Fachkräftemangel herrscht: Halten Sie die Bewerbungshürden so niedrig wie möglich. So sorgen Sie für mehr Bewerbungen von Anfang an.

### Warum Fachkenntnis zweitrangig ist

*„Menschen werden wegen ihrer Fachkompetenz eingestellt, aber wegen ihrer Persönlichkeit entlassen“*, sagte der Persönlichkeitsforscher Prof. John G. Geier so treffend. Das haben Sie bestimmt auch schon so oder so ähnlich erlebt: Sie stellen eine erfahrene Kraft ein, von der Sie wissen, dass die Performance im letzten Job sehr gut war. Die Person kommt in Ihr Team und schafft es einfach nicht, an die vorherige Leistung anzuknüpfen. Sie können sicher sein: Mitarbeitende mit der richtigen Einstellung, die in Ihr Team passen, holen die Fachkenntnis in kürzester Zeit nach.

**Fehleinstellungen sind teuer:** Natürlich gibt es die Probezeit, doch zu diesem Zeitpunkt ist schon ganz viel Geld verloren.

### So werfen Sie einen Blick auf den Eisberg unter Wasser

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, mit denen Sie in Erfahrung bringen können, zu welchem Typ Mensch Ihr Gegenüber gehört:

- Mit Persönlichkeitstests finden Sie heraus, welche Stärken die Person hat und ob es zu dem passt, was sie Ihnen erzählt.
- Mit verhaltensbezogenen Fragen im Bewerbungsgespräch erfahren Sie mehr darüber, wie Bewerbende agieren und reagieren.

### „Sie gehen schon?“ Wie unterschiedliche Mitarbeitertypen Ihre Aussage interpretieren

Ist Ihnen das auch schon mal passiert? Sie sagen etwas in Ihren Augen ganz Harmloses, und Ihr Gegenüber ist merklich eingeschnappt. Bei einem anschließenden offenen Gespräch stellt sich heraus, dass es Ihre Aussage völlig fehlinterpretiert hat. Es gibt aber auch Mitarbeitende, die das Problem nicht ansprechen und ihren Ärger still in sich hineinfressen, obwohl es objektiv keinen Grund dazu gibt. Damit solche Kommunikationspannen nicht häufiger passieren, ist es wichtig, Ihre Mitarbeitenden richtig einzuschätzen.

**Beispiel:** Um 17:30 Uhr verabschiedet sich ein Mitarbeiter bei Ihnen im Büro, um nach Hause zu gehen. Sie antworten mit dem Satz: „Sie gehen schon?“ und beabsichtigen nicht, einen Vorwurf in Ihrer Aussage mitschwingen zu lassen. Sie wundern sich nur, dass er das Büro früher verlässt als sonst. Ihr Mitarbeiter kann diesen Satz aber auch negativ auslegen.

**1. Der Opfer-Typ wird Ihre Aussage als Vorwurf interpretieren:** „Was Sie gehen schon so früh? Warum bleiben Sie nicht länger, wie ich es von Ihnen erwarte?“ Und jetzt setzt sich die Gedankenspirale der Person in Gang: „Ich bleibe doch fast jeden Abend bis 20 Uhr! Immer bin ich der Blöde hier im Büro, der als Letzter die Tür hinter sich zumachen muss ...“ Schon baut sich ein Konflikt auf.

**Tipp:** Formulieren Sie ausführlicher, etwa: „Sie gehen schon? Genießen Sie den schönen Abend!“ Jetzt kann Ihre Aussage nicht mehr negativ interpretiert werden.

**2. Der Rebell legt Ihre Aussage womöglich als Bevormundung aus:** „Meiner Meinung nach gehen Sie zu früh. Ich will, dass Sie länger im Büro bleiben und mehr arbeiten!“ Damit entsteht bei diesem Typ Mensch automatisch eine Widerstandshaltung: „Ich lasse mir nicht vorschreiben, wie viel länger ich im Büro bleibe. Ich mache meine Arbeit, und das Ergebnis muss stimmen. Punkt!“ Er empfindet Ihre Aussage als Bevormundung

und als Kritik an seiner Arbeitsweise und wird Ihnen in Zukunft eher noch mehr Widerstand entgegensetzen.

**Tipp:** Fügen Sie z.B. hinzu: „*Sie gehen schon? Dann bis morgen!*“ Und schon ist der erste Satz neutralisiert.

**3. Der sachliche Typ wird Ihre Aussage gelassen mit einem freundlichen „Ja“ beantworten.** Er interpretiert in diesen Satz nicht mehr hinein als das, was er ist: eine Frage, auf die er eine sachliche Antwort gibt. Bei diesen Arbeitertypen ist die Wahrscheinlichkeit am geringsten, mit Ihnen in einen Konflikt zu geraten.

**FAZIT:** Versuchen Sie, Ihre Mitarbeitenden danach einzuordnen, ob sie eher emotional oder sachlich auf Ihre Aussagen und Anordnungen reagieren. Mit der Zeit werden Sie dann ganz automatisch bewusster kommunizieren und dadurch Missverständnisse reduzieren.

## Förderung von Vielfalt und Inklusion im Team

Der Charta der Vielfalt e.V., Deutschlands größte Initiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt, empfiehlt Führungskräften, Diversität als wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verstehen und aktiv zu fördern. Eine inklusive Kultur bedeutet, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder anderen persönlichen Merkmalen – die gleichen Chancen bekommen. Dazu gehört, dass Sie als Führungskraft klare Richtlinien für Vielfalt und Gleichberechtigung festlegen und diese regelmäßig kommunizieren. So schaffen Sie Vertrauen und steigern das Engagement innerhalb des Teams.

### Mitarbeitende aktiv einbeziehen

Eine erfolgreiche Führung in diversen Teams basiert darauf, alle Mitarbeitenden in Entscheidungen einzubeziehen und ihre unterschiedlichen Perspektiven zu schätzen. In seinem „Praxisleitfaden für Demokratie und Vielfalt am Arbeitsplatz“ empfiehlt der Charta der Vielfalt e.V. regelmäßige Gesprächsrunden und Feedback-Aktionen, um die Meinungen und Ideen aller Teammitglieder zu hören. Indem Sie die Mitarbeitenden aktiv in den Austausch einbeziehen, schaffen Sie eine Kultur des Respekts und der Offenheit, in der sich jeder gehört fühlt.

### Schulungen und klare Verhaltensrichtlinien

Führungskräfte sollten zudem auch Schulungen und Weiterbildungen zu den Themen Diversity und Inklusion anbieten, so die Empfehlung. Im Praxisleitfaden wird darauf hingewiesen, dass solche Trainings helfen können, das Bewusstsein zu schärfen und Diskriminierung vorzubeugen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Team in einer Umgebung arbeitet, in der klare Verhaltensrichtlinien existieren und alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen erhalten, unabhängig von ihren individuellen Merkmalen. Setzen Sie gezielt Maßnahmen um, damit Sie Ungleichbehandlung vermeiden und ein respektvolles Miteinander fördern.

### Umgang mit neurodivergenten Teammitgliedern

Neurodivergente Menschen, wie solche mit ADHS, Autismus oder Hochbegabung, haben eine andere Art, die Welt wahrzunehmen und Informationen zu verarbeiten. Diese Unterschiede bieten großes Potenzial für Unternehmen, da diese Mitarbeitenden oft außergewöhnliche Fähigkeiten besitzen. Sie zeichnen sich durch Kreativität, schnelles Erkennen von Mustern, eine hohe Auffassungsgabe und außergewöhnliche Detailgenauigkeit aus. Doch um dieses Potenzial optimal zu nutzen, müssen Sie als Führungskraft die Bedürfnisse und Stärken dieser Mitarbeitenden erkennen und entsprechende Arbeitsbedingungen schaffen.

### Unterstützung im Arbeitsalltag

Wichtig ist, dass neurodivergente Menschen klare Strukturen und eine ruhige Arbeitsumgebung benötigen. Viele von ihnen sind besonders empfindlich gegenüber Umweltreizen und brauchen flexible Arbeitszeiten, um ihre produktiven Phasen voll auszuschöpfen. Als Führungskraft sollten Sie daher eine offene Teamkultur fördern, in der neurodivergente Mitarbeitende nicht nur akzeptiert, sondern aktiv unterstützt werden. Dies können Sie durch gezielte Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, strukturierte Kommunikation und eine gute Teamintegration erreichen. So schaffen Sie die besten Voraussetzungen, um einerseits Mitarbeitende mit Neurodivergenz zu fördern und gleichzeitig die Teamdynamik zu stärken.

# Mitarbeiterführung und -motivation – viele Wege führen zum Ziel

Erfolgreiche Mitarbeiterführung und Motivation sind Geschwister, die eng zusammengehören. Ohne Motivation der Mitarbeitenden kann Führung nicht gelingen. Der Gallup Engagement Index 2024 zeigt, dass noch nie so viele Beschäftigte in Deutschland Dienst nach Vorschrift gemacht haben. Was können Sie als Führungskraft tun, um emotionale Bindung, Loyalität und Motivation Ihrer Teammitglieder zu fördern?

## Wie Sie Mitarbeitende zu Erfolgs-Multiplikatoren machen

Führungskräften wird oft – insbesondere durch die Medien – vorgeworfen, Karriere auf Kosten ihres Teams zu machen. Dabei wissen wirklich erfolgreiche Führungskräfte, dass es der Schlüssel zum persönlichen Erfolg ist, die eigenen Beschäftigten zum Erfolg zu führen. Darauf sollten Sie also den Fokus legen.

„Von wem hängt letztendlich der Erfolg des Unternehmens ab?“ Die Antwort ist klar: Der Erfolg hängt von den Mitarbeitenden ab. Und wenn Sie sich als Führungskraft dessen bewusst sind, werden die Mitarbeitenden ein entscheidender Wertfaktor.

## Was bedeutet diese Erkenntnis nun konkret für Sie in der Führung?

### Erfolg hat, wer Erfolg gibt

Wenn es Ihnen gelingt, durch Weiterbildung Ihre eigene Effizienz um zehn Prozent zu steigern, wäre das alleine schon fantastisch. Nur: Wenn wir uns um 10% verbessern, gilt das für eine Person – für Sie selbst. Nun stellen Sie sich vor, Sie machen jede und jeden Ihrer Mitarbeitenden um zehn Prozent erfolgreicher. Da erreichen Sie in der Summe in Ihrem Unternehmen ganz andere Zahlen für den Erfolg!

### Stuhlsäger willkommen!

Was bedeutet denn Erfolg für die Beschäftigten? Genau: Motivation! Freude am Erfolg fördert die Motivation, gute Arbeit zu leisten. Jeder Erfolg eines Teammitglieds ist Ihr Erfolg. Damit können Sie Ihre Erfolge vervielfachen. Allerdings könnte dies ein Umdenken in der Führung bedeuten. Es gilt beispielsweise: Seien Sie froh um jede Person, die an

Ihrem Stuhl sägt! Denn: Wer am Stuhl eines anderen sägt, hat noch Zeit zum Sägen. Es ist ein klares Signal, dass diese Person noch nicht ausgelastet ist. Eine zweite Information ist enthalten: Diese bzw. dieser „Sägende“ will weiterkommen, ist motiviert und will gefordert werden. Fördern durch Fordern ist hier die Devise. Delegieren Sie Aufgaben so lange, bis nicht mehr gesägt wird. Doch Vorsicht vor Überforderung, das richtige Maß ist gefragt. Wer andere großmacht, wird selbst groß. Wer andere kleinmacht, wird selbst klein.

### **Werden Sie zum Helden oder zur Heldin**

Lassen Sie einmal Ihren Berufsweg Revue passieren. Welche Person hat Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn am meisten gefördert? Und was hat diese Person getan? Und nun gehen wir gedanklich einen Schritt weiter: Wenn jemand Ihren Mitarbeitenden nächstes Jahr die gleichen Fragen stellen würde, was wäre aus Ihrer Sicht die schönste Antwort?

### **Frühmorgendliche Frage**

Was müssen Sie tun, um für Ihre Mitarbeitenden als die Person im Gedächtnis verankert zu sein, die sie am meisten gefördert hat? Was heißt das für Sie in der Führung? Die Antwort liegt in Ihrer Antwort auf die Frage, die Sie sich allmorgendlich stellen sollten: Welches meiner Teammitglieder führe ich heute zum Erfolg? Gute Führung kostet Zeit. Die Zeit, die Sie hier investieren, wird sich jedoch vielfach bezahlt machen.

### **Definition für eine gute Führungskraft**

Bei Befragungen unter Angestellten werden interessanterweise nicht diejenigen Chefinnen und Chefs als „gute Vorgesetzte“ genannt, die besonders viel Wert auf Harmonie legen. Der Hauptfaktor für gute Bewertungen ist zum einen das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, zum anderen die Begabung, diese Fähigkeiten auch zum Vorschein zu bringen. Der Gallup Engagement Index 2024 fand heraus, dass Unternehmen dem Arbeitskräfteverlust entgegenwirken können, indem sie gezielt die emotionale Bindung ihrer Mitarbeitenden stärken. Mehr Stärkenorientierung in der Führung kann sich dabei positiv auswirken: Mitarbeitende, die regelmäßig Gespräche über ihre individuellen Stärken führen, zeigen eine deutlich höhere emotionale Bindung.

### **Bereiten Sie den Erfolg Ihrer Mitarbeitenden schriftlich vor**

Um das für die Zukunft umsetzen zu können, notieren Sie bitte ein konkretes Beispiel, welches Ihrer Teammitglieder Sie wann erfolg-

reich machen wollen. Schreiben Sie sich auf, auf welche Art und Weise Sie diese Mitarbeiterin oder diesen Mitarbeiter erfolgreich werden lassen. Berücksichtigen Sie hierbei die besonderen Stärken der Person und planen Sie Kontrollen ein, um sie bei ihrem Erfolg auch zu beobachten! Die daraus resultierende Anerkennung hat eine herausragende Bedeutung für das Selbstbewusstsein der Person. Und sie ist zudem Leistungsansporn.

Schritt-für-Schritt-Anleitung: Mitarbeitende zum Erfolg führen	
Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin	
Besondere Stärken der Person	
Geplanter Erfolgszeitraum	
Geplante Aufgabe, um Erfolg zu schaffen	
Messbarer Erfolg für die Person	
Kontrolltermine, um Erfolg wahrzunehmen	
Anerkennung: Erfolg konkret ansprechen	

## 7 Möglichkeiten, Mitarbeitenden Anerkennung zu zollen

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird durch die zunehmend transparenten Firmenbeurteilungen im Internet immer wichtiger. Dabei ist die gezeigte Wertschätzung durch Lob und Anerkennung eine der wichtigsten Faktoren. Bei Vorträgen stelle ich oft die Frage: „*Wer von Ihnen bekommt zu viel Lob und Anerkennung?*“ Niemand hat sich jemals gemeldet. In der Behebung dieses offensichtlichen Mangels liegt Ihre große Chance, Mitarbeitende zu motivieren und an Ihr Unternehmen zu binden.

### Mitarbeitende anerkennen = Mitarbeitende binden

#### 1. Schicken Sie Ihre Leute früher nach Hause

Die Überraschung, mal früher Schluss machen zu können, bewirkt Wunder für die Motivation und für die Stimmung im Team. Wenn Sie Mitarbeitenden erlauben, früher ins Wochenende zu gehen oder ein paar Stunden unerwartete Freizeit zu bekommen, zeigen Sie, dass Sie ihre harte Arbeit erkennen und schätzen und dass Sie verstehen, dass es mehr im Leben gibt als nur Arbeit. Sie befriedigen damit das stetig steigende Bedürfnis nach einer guten Work Life Balance.

**Wichtig:** Achten Sie hier unbedingt darauf, dass Sie diesen Bonus auf Dauer allen fleißigen Teammitgliedern gleichwertig zukommen lassen!

### 2. Sprechen Sie ein Lob auf die Mailbox

Hinterlassen Sie eine herzliche Botschaft auf der die Mailbox – alternativ: eine WhatsApp-Sprachnachricht. Sie werden überrascht sein, wie positiv sich das auf die Motivation auswirkt. Und der Nebeneffekt, den Sie damit erreichen: Die Mitarbeitenden können sich das Lob immer wieder anhören – und sie werden das auch tun.

**Wichtig:** Sprechen Sie frei – auf keinen Fall ablesen! So wirken Sie authentisch.

### 3. Geben Sie kleine Zeichen der Wertschätzung

Ein kleines Erinnerungsstück ist ein bleibendes Symbol der Anerkennung. Ein origineller Kaffeebecher für die Kollegin, die immer dafür sorgt, dass der Kaffeevorrat aufgestockt ist. Oder ein ausgefallener Schreibstift für den Mitarbeiter, der Geburtstagskarten organisiert hat. Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf.

**Wichtig:** Das Symbol sollte immer einen Bezug zu den Mitarbeitenden oder zu ihren Handlungen haben. So zeigen Sie, dass Sie sich Gedanken gemacht haben.

### 4. Holen Sie Ihren Chef bzw. Ihre Chefin zum Lob dazu

Sorgen Sie immer mal wieder dafür, dass auch Ihre Vorgesetzten persönlich anwesend sind, wenn Sie Mitarbeitende loben. Es wird Ihre Teammitglieder ungemein motivieren, wenn gute Leistung auch „weiter oben“ gesehen wird. Indem Sie Ihre Führungskraft vorab briefen, kann auch er bzw. sie persönliches Lob ergänzen.

**Wichtig:** Stellen Sie das Teammitglied in den Mittelpunkt. Sie handeln richtig, wenn Sie sich zurücknehmen, auch wenn der Chef bzw. die Chefin Sie loben will. Die Anerkennung gehört in dieser Situation der Person aus Ihrem Team.

### 5. Schreiben Sie eine handschriftliche Anerkennung

E-Mails sind in Ordnung, Voice-Mails besser (siehe Punkt 2). Nehmen Sie sich dennoch die Zeit, über eine persönliche Notiz nachzudenken und sie per Hand zu schreiben – dies signalisiert Wertschätzung wie kaum etwas anderes. Denn Sie wenden Zeit, Gedankenarbeit und Mühe auf. Das macht eine handschriftliche Notiz zu einer besonderen Anerkennung. Eine Anerkennung zudem, die die betreffende Person aufbewahren kann und wird.

**Wichtig:** Legen Sie sich hochwertiges Briefpapier oder Briefkarten zu. Eine Investition, die sich lohnt. Denn die schönste Anerkennung wirkt nicht auf einem Notizzettel.

### 6. Halten Sie ein spontanes Meeting ab

Bei guter Teamarbeit bietet es sich an, dass Sie alle Mitarbeitenden kurz ungezwungen zusammenholen und in der Gruppe Ihre Anerkennung aussprechen. Nutzen Sie die Gelegenheit, und zeigen Sie die Anerkennung auch, indem Sie kleine Gaumenfreuden verteilen – beispielsweise Schokolade, Gebäck oder Waffeln. Mit dem Überraschungstreffen, kombiniert mit einem besonderen Leckerbissen, lösen Sie die Menschen aus ihrer gewohnten Routine.

**Wichtig:** Halten Sie das Treffen im Stehen ab – so signalisieren Sie, dass das Treffen nur kurz ist und Sie die Mitarbeitenden nicht zu lange von ihrer Arbeit abhalten werden.

### 7. Loben, loben und immer wieder loben

Das Wichtigste zum Schluss: Loben Sie! Dies scheint eine Binsenweisheit zu sein. Aber Sie wären erstaunt, wie viele Leute sagen, dass ihr Chef bzw. ihre Chefin sich nicht die Zeit nimmt, sie zu loben. Wenn Sie Anerkennung geben, ist das nicht nur ein Zeichen, dass Ihnen die Mitarbeitenden wichtig und wertvoll sind. Sie signalisieren auch, dass Sie sich für die Menschen interessieren.

**Wichtig:** Vermeiden Sie unbedingt die 3 Kardinalfehler beim Loben.

### Loben – aber richtig! So vermeiden Sie die 3 Kardinalfehler

Lob ist der Motivationsfaktor Nummer eins. Gute Führungskräfte wissen, dass Mitarbeitende Anerkennung benötigen. Dennoch gibt es auch bei diesem wichtigen Führungsinstrument einiges zu beachten, damit das Lob nicht nach hinten losgeht.

#### Lob ist die wirksamste Motivation

Fast alle Angestellten beklagen, dass sie zu wenig gelobt werden. Wenn Sie als Chef oder Chefin regelmäßig loben, sind Sie geradezu eine strahlende Ausnahme. Manche Führungskräfte haben die Einstellung: „Wozu meine Mitarbeitenden loben? Dafür werden sie doch bezahlt!“ Wenn Sie solche Gedanken auch manchmal haben, fragen Sie sich: „Wollen Sie bezahlte oder motivierte Mitarbeiter?“ Beides ist wichtig; doch Bezahlung allein ersetzt kein Lob. Ansonsten wird sie sehr schnell zum „Schmerzensgeld“.

## Loben Sie konkret, ehrlich und aktuell

**Was loben Sie?** Lob sollte immer **konkret** sein. Dazu brauchen Sie etwas Positives, was Sie loben können. Um dafür auch etwas Konkretes zu haben, müssen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig kontrollieren bzw. sich mit ihnen austauschen.

**Wann loben Sie?** Lob sollte immer **sofort** ausgesprochen werden, sonst verliert es seinen Wert.

**Wie loben Sie?** Lob ist selbstverständlich nur dann wirksam, wenn es **ehrlich** von Herzen kommt. Damit ein Lob die volle Wirkung entfaltet, sollten Sie unbedingt diese drei Punkte beachten:

### 1. Loben Sie gratis

Erster Kardinalfehler: Das Lob wird mit einer neuen Aufgabe verknüpft: „Müller, das haben Sie so gut gemacht, da können Sie gleich die folgende Aufgabe übernehmen!“ Überlegen Sie: Wenn eine Führungskraft das zwei-, dreimal so gemacht hat, wie wird die gelobte Person beim nächsten Lob wohl reagieren? Genau! „Oh Gott, was bekomme ich jetzt wieder aufs Auge gedrückt?“ Dann erzeugt Lob Angst! Daher gilt für Sie: Lob ist immer gratis.

### 2. Loben Sie niemals die Person, sondern die Tat

Zweiter Kardinalfehler: Der Vorgesetzte lobt nicht die Tat, sondern den Täter bzw. die Täterin. Das nenne ich Lob nach dem Gießkannenprinzip. Und: „Müller, Sie sind ein netter Mensch!“ erzeugt die innere Reaktion des Mitarbeiters: „Davon kann ich mir auch nichts kaufen!“ Wenn Sie allerdings dem Kollegen sagen: „Wie Sie den aufgebrachtsten Kunden gelassen beruhigt haben, fand ich klasse!“, dann weiß er: „Es wird anerkannt, wenn ich gute Arbeit leiste!“ Daher gilt für Sie: Tat statt Person loben!

### 3. Loben statt „Danke!“

Dritter Kardinalfehler: Was haben wir als Kind gelernt, wann wir uns bedanken? Genau, wenn wir etwas bekommen! Ein „Danke“ signalisiert der Person, dass wir froh sind, dass sie uns Arbeit abgenommen hat. „Danke, dass Sie die Präsentation erstellt haben!“, heißt so viel wie: „Dann musste ich das nicht erledigen!“ Es gilt: Wenn ich danke, denke ich an mich; wenn ich lobe, denke ich an mein Gegenüber. Also: Loben statt Danken!

### 10 Tipps, wie Sie richtig loben

Es gibt immer noch zu viele Führungskräfte, die gar nicht oder zu wenig loben. Aber auch wenn Sie Ihre Mitarbeitenden loben, kommt es darauf an, wie Sie das Lob aussprechen. So machen Sie es richtig:

**Loben Sie immer persönlich.** Beauftragen Sie niemals eine andere Person, z. B. Ihre Assistentin, einem Teammitglied zu sagen, dass es seine Sache gut gemacht hat.

**Loben Sie nicht beiläufig.** Nehmen Sie sich Zeit, wenn Sie einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin loben. Damit verleihen Sie Ihrem Lob Gewicht. Bitten Sie die Person z. B. zu sich ins Büro.

**Loben Sie zeitnah.** Ein Lob für eine Leistung, die zwei Wochen zurückliegt, hat nicht mehr die Wirkung wie eine spontan geäußerte Anerkennung. Aber: Loben Sie nie beiläufig, sondern widmen Sie sich für Ihr Lob ganz der Person.

**Loben Sie die Person individuell für ihre ganz persönliche Leistung.** Ein pauschales Lob für das gesamte Team ist zwar zwischendurch auch immer wieder angebracht, trägt aber zur Motivation der Einzelperson weniger bei als ein individuelles Lob.

**Loben Sie konkret.** Benennen Sie ganz genau, welche Leistung Sie so gut finden, z. B.: *„Frau Berger, ich habe gerade mitgehört, wie Sie den verärgerten Kunden besänftigt haben. Das war wirklich beeindruckend.“*

**Loben Sie im Gesamtzusammenhang.** Verdeutlichen Sie der Person zusätzlich, wie sich ihr Einsatz positiv auf den Erfolg des Teams oder des gesamten Unternehmens auswirkt.

**Loben Sie für verdiente Leistungen.** Pünktlichkeit, Termintreue, ein freundlicher Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern, all das sollten Selbstverständlichkeiten im Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeitenden sein, die keines besonderen Lobes würdig sind. Loben Sie Ihre Teammitglieder nur für außergewöhnliche herausragende persönliche Leistungen.

**Formulieren Sie Ihr Lob immer positiv.** Formulierungen wie *„Das war wirklich nicht schlecht, Herr Meier!“* verfehlen ihre Wirkung. Ihr Lob muss ein Verhalten oder eine Handlung immer positiv verstärken, z. B. so: *„Frau Gerber, Ihre Präsentation heute war hervorragend, sowohl inhaltlich als auch was Ihre Darbietung angeht.“*

**Loben Sie authentisch.** Wenn Sie eine Person loben, dann müssen Sie ihre Leistung auch wirklich lobenswert finden. Wenn Sie stereotyp loben, spüren das Ihre Mitarbeitenden sofort, und das Lob verpufft.

**Loben Sie möglichst öffentlich.** Im Gegensatz zu Kritik dürfen Sie Lob durchaus in Anwesenheit von anderen aussprechen. Ein Lob auf einer Unternehmensfeier oder in einem Meeting hat besonderes Gewicht.

**Aber Vorsicht:** Loben Sie High Performer nicht zu häufig vor den anderen. Ihre vermehrte Zuwendung würde nur Neid hervorrufen, und Sie würden der gelobten Person damit das Leben schwer machen.

### 5 Führungsstufen: Der Weg zum Erfolg

Charisma statt Amtsautorität: Mit den hier vorgestellten fünf Stufen können Sie Ihre Führungsqualitäten auf eine neue Ebene bringen.

**Wichtig:** Sie müssen alle Stufen durchlaufen. Denn beim Aufstieg zum nächsten Level fügen Sie die nächste Level-Strategie der aktuellen hinzu.

#### Stufe 1: Führen mit Amtsautorität

Jede bzw. jeder kann zu dieser Position ernannt werden. Daher sagt sie nichts über die Führungsqualitäten der Person aus. Der einzige Einfluss kommt durch die zugewiesene Position. Die Mitarbeitenden folgen Ihnen, weil sie „müssen“. Und sie machen oft nur das, was von ihnen verlangt wird.

**FAZIT:** Diese Stufe ist für Sie nur der Einstieg und nur für den Beginn Ihrer ersten Führungsrolle geeignet.

**Der nächste Schritt:** Bewegen Sie sich so schnell wie möglich auf Stufe zwei.

#### Stufe 2: Führen mit Zustimmung

Auf Stufe zwei arbeiten Sie mit Beziehungen. Ihre Mitarbeitenden entscheiden sich, Ihnen zu folgen, weil sie es wollen. Sie geben Ihnen die Erlaubnis, sie zu führen. Wenn Ihre Mitarbeitenden Ihnen vertrauen, sind sie eher geneigt, Ihren Entscheidungen zuzustimmen.

**FAZIT:** Sie können Menschen mögen, ohne sie zu führen, aber Sie können Menschen nicht gut führen, ohne sie zu mögen.

**Der nächste Schritt:** Sie erzeugen auf dieser Stufe eine gute Atmosphäre und einen tollen Teamgeist. Um jetzt noch richtig produktiv zu werden, sollten Sie auf Stufe drei wechseln.

### **Stufe 3: Führen mit Ergebnis**

In Stufe drei geht es darum, gemeinsam durchzustarten und Ergebnisse zu erzielen. Ihre Mitarbeitenden folgen Ihnen aufgrund Ihrer Erfolgsbilanz – denn Sie haben etwas für die Firma erreicht. Jetzt können Sie die Beziehungen aus Stufe zwei nutzen, um Ihre Vision Wirklichkeit werden zu lassen.

**FAZIT:** Einfach gesagt: „Erfolg macht sexy“.

**Der nächste Schritt:** Als Führungskraft sind Sie im Team sehr beliebt. Aber da liegt auch die Gefahr. Wenn Sie die Position wechseln, könnte sich das Team auflösen. Denn sie waren auf Ihre gute Führung angewiesen. Um dies zu vermeiden, sollten Sie auf die vierte Stufe wechseln.

### **Stufe 4: Führen mit Förderung**

Hier ist es Ihre Aufgabe, sich selbst zu reproduzieren. Ihr Ziel ist es, so viele Führungskräfte wie möglich zu identifizieren und zu entwickeln. 80% Ihrer Zeit coachen Sie Mitarbeitenden und nur 20% widmen Sie Ihrer eigenen Produktivität. Im Gegensatz zu Stufe drei heißt es für Sie: Loslassen. Die größte Herausforderung auf dieser Ebene könnte darin bestehen, das Wachstum anderer vorrangig über Ihre eigenen Interessen zu stellen. Je mehr neue Führungskräfte ausgebildet werden, desto mehr führt dies zu produktiven Teams. Ab Stufe vier erschaffen Sie neue Führungspersönlichkeiten, die einen konstanten Strom neuer Führungskräfte sicherstellen.

**FAZIT:** Verändern Sie das Leben der Menschen, die Sie führen.

**Der nächste Schritt:** Arbeiten Sie konsequent und lange genug auf Stufe vier, werden Sie von selbst auf das nächste Level kommen. Diesen Schritt können Sie nicht bewusst gehen. Er wird sich automatisch einstellen.

### **Stufe 5: Führen mit Persönlichkeit**

Menschen folgen Ihnen aufgrund dessen, wer Sie sind und wofür Sie stehen. Ihre Führung genießt weithin einen exzellenten Ruf. Führungs-

persönlichkeiten der Stufe fünf überschreiten oft ihre Position, ihre Organisation und manchmal ihre Branche. Bleiben Sie auch nach ihrem Weggang in den Gedanken der Mitarbeitenden.

**FAZIT:** Sie können Level fünf nur erreichen, wenn Sie in Ihrem Leben bereit sind, für lange Zeit in das Leben anderer zu investieren.

<b>Übersicht: Die 5 Führungsstufen</b>			
<b>Führen mit ...</b>	<b>Leute folgen,</b>	<b>Vorteil</b>	<b>Nachteil</b>
1. Amtsautorität	weil sie müssen.	Jede bzw. jeder kann diese Position einnehmen.	Demotivation der Mitarbeitenden
2. Zustimmung	weil sie wollen.	Die Atmosphäre ist von Teamgeist geprägt.	nicht immer ergebnisorientiert
3. Ergebnis	weil sie Ihnen vertrauen.	Dinge werden umgesetzt.	Gefahr des Verbleibens auf dieser Stufe
4. Förderung	wegen dem, was Sie als Chef oder Chefin für sie getan haben.	Neue gute Führungskräfte wachsen heran.	sehr zeitintensiv
5. Persönlichkeit	aufgrund dessen, wer Sie sind und wofür Sie stehen.	Sie schaffen ein Vermächtnis in dem, was Sie tun.	Kann nur schwer erlernt werden, erfordert Talent.

## **Mindful Leadership – mit Achtsamkeit zu mehr Erfolg?**

Das Prinzip der achtsamen Führung bzw. Mindful Leadership wurde ab den 2010er-Jahren zunehmend populär und galt damals als revolutionär. Der Grund: Erstmals ging es nicht darum, dass Sie neue Prozesse aufsetzen oder das System ändern. Sondern darum, dass Sie auf einer neuen Ebene Ihre Mitarbeitenden und sich selbst viel bewusster wahrnehmen.

### **Die 2 Stufen der achtsamen Führung**

Wenn Sie achtsame Führung leben, bedeutet diese nicht nur aufmerksame Wahrnehmung den Mitarbeitenden gegenüber, sondern ebenso Achtsamkeit sich selbst gegenüber:

**Stufe 1:** Selbstreflexion – Achtsamkeit gegenüber sich selbst

**Stufe 2:** Präsenz – Achtsamkeit den Mitarbeitenden gegenüber

### 1. Stufe: Achtsamkeit gegenüber sich selbst

Sie erreichen die Achtsamkeit sich selbst gegenüber in drei Schritten:

**1. In der Gegenwart leben.** Oft beschäftigen uns Dinge, die gewesen sind. Und immer wieder verlieren wir uns in Gedanken an das, was war oder was wohl kommen mag. Üben Sie sich darin, Ihre Aufmerksamkeit voll und ganz auf den gegenwärtigen Moment zu fokussieren.

**2. Urteilsfrei wahrnehmen.** Oft bewerten und urteilen Menschen, bevor sie überhaupt richtig wahrgenommen haben. Stellen Sie daher Ihre Bewertungen zurück. Üben Sie sich darin, nur zur Kenntnis zu nehmen, was tatsächlich ist.

**3. Gelassenheit zeigen.** Wenn Sie über einen stabilen inneren Halt verfügen, dann können Sie in Situationen großer Herausforderung ruhig und gelassen bleiben. Halten Sie es wie Marc Aurel: *„Es wäre dumm, sich über die Welt zu ärgern. Sie kümmert sich nicht darum.“*

Sie sehen: Achtsame Führungskräfte beschäftigen sich mit ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Als eine Anregung, die Ihnen dabei helfen kann, sich selbst achtsamer zu „führen“, sei hier die Meditation genannt.

### 2. Stufe: Achtsamkeit den Mitarbeitenden gegenüber

Die Achtsamkeit anderen gegenüber basiert auf drei Faktoren:

**1. Präsenz.** Sie sind im Umgang mit anderen uneingeschränkt aufmerksam und zugewandt. Sie signalisieren deutliches Interesse am Austausch mit anderen. Lösen Sie sich für den Moment von der Neigung, das Sagen zu haben, und seien Sie „ganz Ohr“.

**2. Wertschätzung.** Erachten Sie in diesem Moment Ihr Gegenüber als gleichgestellt. Und respektieren Sie erkennbar seine Meinung. Machen Sie sich Notizen.

**3. Mitgefühl.** Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person. Versuchen Sie, ihre Situation zu verstehen, lassen Sie sich von ihr innerlich ansprechen, nehmen Sie mitfühlend Anteil daran. Auf den Punkt gebracht: Achtsame Führungskräfte hören zu wie Freunde und nicht wie Chefinnen oder Chefs.

### Achtsamkeit versus Konzentration

Eine Anmerkung zum Schluss: Achtsamkeit wird klar von Konzentration abgegrenzt. Konzentration fokussiert auf eine bestimmte Sache, sie engt ein. Achtsamkeit ist genau das Gegenteil; sie verlangt Ausweitung und ist die präzente Aufmerksamkeit für alles, was gerade ist.

**FAZIT:** Dieser Führungsstil der Achtsamkeit beeindruckt, weil er neue Wege beschreitet.

### Wie viele Mitarbeitende Sie führen können

Gute Führung kostet Zeit. Denn Sie als Führungskraft sind nicht nur für Kontrolle und Koordination zuständig. Ihre Aufgabe ist es auch Feedback zugeben und für Inspiration und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu sorgen.

#### Die optimale Führungsspanne

„Führungsspanne“ bezeichnet die Anzahl der Mitarbeitenden, die Sie maximal führen können. Diese ist von drei Faktoren abhängig:

**1. Qualifikation:** Je höher die erforderliche Qualifikation, desto weniger Mitarbeitende können Sie führen.

**2. Veränderung:** Je abwechslungsreicher die Aufgaben sind, desto geringer die Führungsspanne.

**3. Verteilung:** Wenn Ihre Teammitglieder räumlich verteilt sind, sinkt die Zahl der möglichen Mitarbeitenden.

**Extremfall 1:** Gering qualifiziert, Routine, Großraumbüro – hier können Sie bis zu 20 Beschäftigte führen.

**Extremfall 2:** Hoch qualifiziert, weltweit neue Projekte – hier können Sie maximal fünf Mitarbeitende führen!

**Wichtig:** Diese Zahlen gelten nur, wenn Sie ausschließlich Führungs- und keine Fachaufgaben wahrnehmen! **Faustregel:** Wenn Sie qualifizierte Beschäftigte haben, können Sie in der Regel maximal zwölf Mitarbeitende führen.

### Auf die virtuellen Führungsfähigkeiten kommt es an!

Auch auf **Remote Work und virtuelle Führung** lassen sich die Leitlinien zur idealen Führungsspanne übertragen. Wichtig ist hier vor allem,

dass Sie Ihren Teammitgliedern als Führungskraft geeignete Möglichkeiten und Wege zur Kommunikation anbieten. Ganz besonders gilt dies für den wichtigen informellen Austausch mit Ihrem Team.

Die Langzeitstudie „social health@work“ der BARMER und der Universität St. Gallen liefert zum Thema „virtuelles Führen“ wichtige Erkenntnisse. Die Ergebnisse zeigten unter anderem, dass sich Beschäftigte deutlich besser fühlen und weniger an Kündigung denken, wenn sie Vorgesetzte mit ausgeprägten **virtuellen Führungsfähigkeiten** haben.

Für Führungskräfte wird es bei der virtuellen Zusammenarbeit schwieriger, die Einstellungen, Verhaltensweisen und Prozesse im Team wahrzunehmen und effektiv zu entwickeln.

### So coachen Sie Ihre Mitarbeitenden zur Verhaltensänderung

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Eine Vertriebsmitarbeiterin bringt Top-Ergebnisse. Sie kommt aber immer wieder entweder gar nicht oder zu spät zu den Vertriebsmeetings. Das Verhalten können Sie im Sinne der Teamdisziplin nicht länger dulden. Sie wissen: Die Mitarbeiterin ist sehr freiheitsliebend und kennt ihren Marktwert. Der Wettbewerb würde sie mit Handkuss empfangen. Was tun? Coachen Sie Ihre Mitarbeiterin Schritt für Schritt zur Verhaltensänderung.

#### Geben Sie einen positiven Ausblick

Sie wissen, dass die Mitarbeiterin ehrgeizig ist und Karriere machen will: *„Frau Gerber, Ihre Ergebnisse in den vergangenen Monaten waren top. Ich könnte mir gut vorstellen, dass Sie – unter der Voraussetzung, dass Ihre Zahlen 2025 ähnlich gut sind – 2026 die Einarbeitung unserer Nachwuchskräfte übernehmen.“*

#### Vermitteln Sie, welcher Leidensdruck entsteht

Machen Sie der Mitarbeiterin deutlich, welche negativen Konsequenzen ihr Verhalten für sie selbst hat: *„Ihre Vorbildfunktion ist in einer Führungsposition besonders wichtig und deshalb bitte ich Sie – im Hinblick auf Ihre mögliche neue Führungsposition –, in Zukunft pünktlich zu allen Vertriebsmeetings zu erscheinen. Voraussetzung für die neue Aufgabe als Führungskraft ist, dass Sie die jungen Mitarbeitenden nicht nur durch Ihre herausragenden Leistungen beeindrucken, sondern auch durch Ihre Termindisziplin.“*

### Betonen Sie den Wert der Arbeitsbeziehungen

Erklären Sie, wie wichtig die Verhaltensänderung für das Teamklima ist: *„Alle Mitarbeitenden und auch ich kommen regelmäßig und pünktlich zu den Vertriebsmeetings, die für unseren Austausch und eine weitere gute Zusammenarbeit unerlässlich sind. Tragen Sie bitte dazu bei. Pünktlichkeit ist unter anderem ein Gradmesser für die Wertschätzung des anderen.“*

### Appellieren Sie an das Pflichtbewusstsein

Zeigen all diese Argumente keine Wirkung, müssen Sie die Gangart verschärfen: *„Frau Gerber, das pünktliche und regelmäßige Erscheinen auf den Vertriebsmeetings ist Teil Ihrer Arbeitspflichten, die wir in Ihrem Arbeitsvertrag festgelegt haben. Diese Pflicht gilt für Sie genauso wie für alle anderen Vertriebsleute.“*

### Machen Sie klar, dass Sie das Sagen haben

Wenn nichts fruchtet, müssen Sie den Chef oder die Chefin herauskehren: *„Frau Gerber, bisher haben wir in allen Fragen immer gute gemeinsame Lösungen gefunden. Dieses Mal scheint das nicht der Fall zu sein. Mit meiner Weisungsbefugnis bestehe ich darauf, dass Sie in Zukunft zu jedem Vertriebsmeeting pünktlich erscheinen. Ansonsten kann ich Konsequenzen wie etwa eine Abmahnung nicht ausschließen.“*

**FAZIT:** Versuchen Sie es immer erst mit einem menschlichen Weg, um eine Person zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Erst wenn dieser zu keinem Ziel führt, erinnern Sie daran, dass Sie weisungsbefugt sind und auch arbeitsrechtliche Möglichkeiten (wie z.B. eine Abmahnung) ausschöpfen können

## 9 Führungsprinzipien von Peter F. Drucker

Der ehemalige US-Ökonom und Managementguru Peter F. Drucker ist bekannt für seine plakativen und effektiven Führungstipps, die zeitlos und auch heute noch wirksam sind. Die folgenden neun Führungsprinzipien gelten für das Top- und Mittelmanagement gleichermaßen:

1. Beantworten Sie die Frage: Was muss getan werden?
2. Entscheiden Sie, was gut und richtig für das Unternehmen/die Zielerreichung ist.

3. Planen Sie die entsprechende Aktion.
4. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Entscheidungen.
5. Sorgen Sie dafür, dass der Kommunikationsfluss in Ihrem Unternehmen/Team stimmt.
6. Konzentrieren Sie sich mehr auf Chancen und weniger auf Risiken.
7. Halten Sie Ihre Meetings so effizient wie möglich.
8. Sprechen Sie in der Wir- und nicht in der Ich-Form.
9. Hören Sie erst zu, und reden Sie dann.

**FAZIT:** Versuchen Sie, diese neun eingängigen Führungsprinzipien konsequent in Ihrem Führungsalltag zu beachten. Es wird sich positiv auf Ihren Führungserfolg auswirken. Die Beobachtung zeigt: Sehr viele Vorgesetzte und im Management Tätige richten sich nicht immer nach diesen Prinzipien.

## 5 Motivationstypen: So motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden individuell

Dauerhafte Motivation können Sie als Führungskraft bei Mitarbeitenden nur erreichen, wenn Sie auf jede Persönlichkeit individuell eingehen. Denn jede Person reagiert auf andere Motivatoren. Warum so viele Motivationsprogramme scheitern, liegt vor allem daran, dass alle Beschäftigten über einen Kamm geschoren werden. Begegnen Sie deshalb jeder Person aus Ihrem Team auf ihrer ganz persönlichen Motivationsebene. Damit erreichen Sie sehr viel mehr als mit standardisierten Bonusprogrammen oder Incentives, die von den meisten Mitarbeitenden ohnehin als Selbstverständlichkeit gesehen werden und keinen großartigen Motivationseffekt mehr hervorrufen.

Analysieren Sie die Persönlichkeitsstrukturen Ihrer Mitarbeitenden, und orientieren Sie sich an den 5 Motivationstypen des Psychologen Prof. Dr. Werner Correll:

### 1. Die Selbstdarstellerin/der Selbstdarsteller

Diese Person kleidet sich gerne extravagant und kommuniziert dominant und ich-bezogen. Sie übernimmt häufig die Wortführerschaft und

gibt mehr oder wenig direkt zu verstehen, dass sie alles kann und im Griff hat. Sie blickt schon fast zwanghaft optimistisch in die Zukunft. Ihre Hobbys sind ungewöhnlich, aufregend und folgen meist dem neuesten Trend. **Ihre Motivationsstrategie: Soziale Anerkennung.** *Geben Sie dieser Person prestigeträchtige Aufgaben im Unternehmen, die ihr Image stärken. Betonен Sie die Exklusivität der Aufgabe, die ein besonderes Können erforderlich macht.*

### 2. Der Ängstliche/die Ängstliche

Diese Person ist meist konservativ und bieder gekleidet und tritt bescheiden und zurückhaltend auf. Sie verkauft sich häufig unter Wert, obwohl sie das gar nicht nötig hätte, und reagiert auf Veränderungen und neue Aufgaben nervös. Ihre Hobbys sind ungefährlich, z.B. Sammeln oder Heimwerken. **Ihre Motivationsstrategie: Sicherheit und Geborgenheit.** *Kommunizieren Sie viel mit der ängstlichen Person, und geben Sie ihr beruhigende Informationen. Damit helfen Sie ihr, Vertrauen zu fassen. Denn nur in einer Atmosphäre, in der die Person sich sicher fühlt, kann sie ihre ganze Leistungsfähigkeit entfalten. Lassen Sie zwischen- durch immer wieder einfließen, warum bestimmte Aufgaben mit keinem großen Risiko verbunden sind. Übertragen Sie dieser Person Aufgaben, die vorwiegend zur Steigerung der Sicherheit und Qualität beitragen.*

### 3. Das Herdentier

Das Erscheinungsbild dieser Person ist meist klassisch solide bis modisch angepasst. Sie zeigt sich als guter Teamplayer oder Teamplayerin und das „Wir“ steht bei ihm oder ihr vor dem „Ich“ steht. Es ist diejenige Person, die mit viel Diplomatie versucht, die Wogen bei einem Konflikt zu glätten und ein harmonisches Klima im Team aufrechtzuerhalten. Streitigkeiten und eine gespannte Atmosphäre sind ihr ein Gräuel. Sie setzt gern auf Bewährtes, ist ein Familienmensch und engagiert sich in Vereinen. **Ihre Motivationsstrategie: Zuwendung und Vertrauen.** *Auch diese Person braucht den häufigen Austausch mit Ihnen als Führungskraft. Bestätigen Sie die Person in ihren Bemühungen, das Team zusammenzuhalten und für ein gutes Klima zu sorgen. Sagen Sie ihr, wie wichtig Ihnen persönlich die Erledigung der Angelegenheit ist, wenn Sie ihr eine Aufgabe übertragen. Versichern Sie der Person zusätzlich, dass die Erledigung sicher gut funktionieren wird, weil es die bisherige Erfahrung so gezeigt hat. Geben Sie ihr Routineaufgaben und Aufgaben, die so oder ähnlich bereits erfolgreich durchgeführt wurden. Risikoaufgaben sind für solche Personen – genauso wie für ängstliche Personen – nicht geeignet.*

### 4. Die Pedantin/der Pedant

Diese Person ist überkorrekt und ordentlich gekleidet. Ihr Büro blitzt vor Sauberkeit, und die Schreibtischoberfläche ist immer leer bis auf die Aufgabe, an der sie gerade arbeitet. Ihr Ablagesystem ist vorbildlich. Im Gespräch mit anderen hakt sie bis ins kleinste Detail nach und sagt bestimmt ihr Meinung. Die Person arbeitet sehr engagiert und sucht und findet mit Akribie Fehler, die sie schonungslos aufdeckt. Die Beseitigung der Fehler setzt sie kompromisslos durch. Ihre Grundhaltung ist eher pessimistisch.

**Ihre Motivationsstrategie: Wertschätzung der Detailtreue.** *Geben Sie dieser Person Aufgaben, die Genauigkeit und Präzision erfordern. Verschonen Sie sie so gut wie möglich mit Zielen, die unter größtem Zeitdruck erreicht werden müssen. Vermitteln Sie ihr, dass ihre perfekte und präzise Arbeitsweise in bestimmten Arbeitsbereichen von unschätzbarem Wert für Sie ist.*

### 5. Der Individualist/die Individualistin

Dabei handelt es sich meist um lockere, gelassene Menschen mit eigenwilligem, lässigem Kleidungsstil. Die Person kann gut in der Gruppe arbeiten, wenn nötig, bevorzugt es aber, ihr Ding alleine durchzuziehen. Sie kommuniziert sachlich und selbstbewusst und verhält sich im Team tolerant und immer konstruktiv. Sie pflegt viele, auch außergewöhnliche Hobbys und reist sehr gerne, aber nicht pauschal, sondern auch hier sehr individuell.

**Ihre Motivationsstrategie: Freiraum und Verantwortung.** *Geben Sie der Person lediglich einen groben Rahmen oder einige Eckpunkte vor, wenn Sie ihr eine Aufgabe übertragen oder ein Ziel setzen. Die individualistisch veranlagte Person wird eigenverantwortlich und zuverlässig arbeiten und Ihnen termingerecht ein gutes Ergebnis präsentieren. Richtig demotivieren können Sie die Person, wenn Sie ihr den Problemlösungsweg vorgeben oder zu straff kontrollieren. Diese Menschen brauchen große Freiräume beim Arbeiten und richten ihre Arbeitsweise am Ganzen, also den übergeordneten Unternehmenszielen, aus.*

**FAZIT:** Wenn Sie hinter die Fassade Ihrer Mitarbeitenden blicken und sie dort „packen“, wo ihr eigentlicher Antrieb steckt, was für sie im (Berufs-)Leben wirklich wichtig ist, werden Sie Ihre Mitarbeitenden anhaltend motivieren und so die partnerschaftliche und wertschät-

zende Zusammenarbeit fördern. Vergessen Sie aber bitte nicht, dass die hier beschriebenen Motivationstypen immer Extremformen darstellen. Im echten Leben werden Sie es zumeist mit Mischtypen zu tun haben, bei denen mitunter nicht immer auf Anhieb zu erkennen ist, worin deren eigentliche Motivation besteht.

### **Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Führung**

In einer zunehmend nachhaltig orientierten Wirtschaft sind Unternehmen gefordert, nicht nur wirtschaftliche, sondern auch ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte müssen lernen, nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die sowohl den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens minimieren als auch die sozialen Auswirkungen berücksichtigen. Dies beginnt bei der Auswahl von Lieferanten und Partnern, die ebenfalls nachhaltige Praktiken verfolgen, und zieht sich durch die Produktentwicklung bis hin zur Arbeitsweise im Unternehmen selbst. Daher empfiehlt es sich, dass Sie als Führungskraft Ihr Team aktiv in den Prozess einbinden, indem Sie zum Beispiel Vorschläge für umweltfreundliche Arbeitsweisen oder soziale Engagementmöglichkeiten im Unternehmen fördern.

### **Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“**

Die Integration von Corporate Social Responsibility (CSR) in die Unternehmenskultur und -strategie ist heute nicht nur eine ethische Verantwortung, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“. Viele hoch qualifizierte Fachkräfte und junge Talente legen mittlerweile großen Wert auf die soziale Verantwortung und die Nachhaltigkeit der Unternehmen, bei denen sie arbeiten.

Als Führungskraft können Sie diese Werte nutzen, um Ihr Team zu motivieren und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die Förderung von sozialen Projekten, der Einsatz für den Klimaschutz oder die Einführung fairer Arbeitsbedingungen können nicht nur die Mitarbeitermotivation steigern, sondern auch die Arbeitgebermarke stärken. Stellen Sie daher sicher, dass Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung klar in der Unternehmenskultur verankert sind und als authentischer Bestandteil der Unternehmensidentität wahrgenommen werden.

# Teambuilding – stärken Sie den Zusammenhalt Ihrer Mitarbeitenden

In der heutigen Arbeitsumgebung ist Teamarbeit das A und O. Doch oft braucht es Ihre Unterstützung, um aus Ihren Mitarbeitenden ein effektives Team zu machen, das kooperativ zusammenarbeitet. Hier lernen Sie, was Sie als Führungskraft tun können, um Ihre Mitarbeitenden darin zu unterstützen, ein richtiges Team zu werden.

## Wie Sie aus Mitarbeitenden ein echtes Team machen

Für Manager bzw. Managerinnen ist es nicht immer einfach, die richtige Balance zwischen Kontrolle und Freiheit für das Team zu finden. Vermeiden Sie deshalb die folgenden vier Dinge:

- **Zu hohe Anforderungen.** Stellen Sie vor allem am Anfang nicht zu hohe Erwartungen an das Team.
- **Zu viel Kontrolle.** Versuchen Sie, Ihrem Team freie Hand zu lassen, soweit es nur möglich ist.
- **Eingrenzen auf das Team.** Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden darüber hinaus effektiv mit dem Rest des Unternehmens kommunizieren.
- **Kein konkretes Ziel.** Ein Team kann von der Aufgabenstellung „abdriften“. Stellen Sie sicher, dass das Team sein Ziel nicht aus den Augen verliert.

## Teamarbeit beginnt „oben“

Ein Team, das kooperativ arbeitet, entsteht nur, wenn Sie als Manager oder Managerin dazu die Weichen stellen. Am besten funktioniert das durch eine Unternehmenskultur, die viel Wert auf das gemeinsame Arbeiten legt.

Als Teamleitung ist es Ihre Aufgabe, eine solche Kultur zu fördern und sichtbar zu machen, zum Beispiel in Ihrer Unternehmensstrategie und in Ihrem eigenen Arbeiten: Wollen Sie, dass Ihre Mitarbeitenden zusammenarbeiten, müssen Sie zuallererst selbst Teamplayer bzw. -playerin werden, und den Kontakt und die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden suchen. Ihre Teammitglieder werden Ihrem guten Beispiel folgen.

### Belohnen Sie Teams, nicht Personen

In vielen Unternehmen ist es noch immer üblich, dass einzelne Personen Boni oder Lob bekommen, wenn ein Projekt besonders gut funktioniert hat. Verabschieden Sie sich von diesem „individuellen“ Belohnungssystem und etablieren Sie neue Wege, ein ganzes Team für seine Arbeit zu loben. Das kann zum Beispiel durch geteilte Boni passieren, aber auch durch ein „Team des Monats“ anstelle von „Mitarbeiter/Mitarbeiterin des Monats“.

### Geben Sie Ihrem Team ein gemeinsames Ziel

Die meisten Ihrer Mitarbeitenden werden ihre eigenen Aufgaben und Ziele schon sehr gut kennen und kein Problem damit haben, selbstständig auf diese hinzuarbeiten. Das gilt leider nicht immer für ein Team. Deshalb ist es wichtig, dass Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitenden Ziele entwickeln, die im Team umgesetzt werden können. Geben Sie zum Beispiel keine Angaben für die Verkaufsziele eines einzelnen Teammitglieds, sondern nur noch eine Vorgabe für das gesamte Team – und fördern Sie auch in der weiteren Umsetzung eine geteilte Arbeitslast!

### Die 4 Entwicklungsstufen Ihres Teams

Erwarten Sie nicht, dass Ihr neues Team von Anfang an perfekt zusammenarbeitet. Ein Team durchläuft tatsächlich einige Stadien, bevor es die Erwartungen erfüllen kann. Diese sind nach Bruce Tuckman (US-amerikanischer Psychologe, Entwickler des Tuckman-Phasenmodells im Jahr 1965):

- **Forming:** Zuerst kommen alle Mitglieder zusammen und lernen sich kennen.
- **Storming:** Nun werden die ersten Probleme aufkommen und angesprochen.
- **Norming:** Die Konflikte werden gelöst und die Anforderungen und Arbeitsweisen im Team etabliert.
- **Performing:** Erst jetzt kann das Team auf das eigentliche Ziel hinarbeiten.

Im Management ist es Ihre Aufgabe, dem neuen Team vor allem in den Anfangsstadien zur Seite zu stehen und Fragen der Struktur zu beantworten. Sie sollten sich klar machen, wie das Team kommunizieren soll (tägliche Meetings, gemeinsamer – ggf. virtueller – Arbeitsraum oder über Chat-Programme) und auch, welche Konflikte aufkommen können und wie diese am besten zu lösen sind. Dabei geben Sie am besten Hilfe zur Selbsthilfe: Raten Sie Ihren Mitarbeitenden, Konflikte

unter sich zu lösen, denn das schweißt zusammen. Stehen Sie aber mit Rat und Tat beiseite, falls das nicht funktionieren sollte.

### **Geben Sie dem Team „Ownership“**

Vor allem im modernen anglo-amerikanischen Management-Training und im agilen Projektmanagement ist immer wieder von „Ownership“ die Rede. Damit ist gemeint, dass ein Team von seinen Aufgaben „Besitz ergreifen“ kann und diese als „seine eigenen“ ansieht. Für Sie als Manager bzw. Managerin ist es deshalb wichtig, dem Team weitreichende Entscheidungen zuzusprechen, sodass das Team eigenständig handeln und entscheiden kann. Mit der größeren Verantwortung kommt das Gefühl, das Aufgabengebiet zu „besitzen“ dann ganz von alleine. So werden Ihre Mitarbeitenden ihr Bestes geben, um Ziele zu erreichen, und stolz auf ihre gemeinsame Arbeit sein.

### **Wie sinnvoll sind Teambuilding-Maßnahmen?**

Immer mehr Firmen bieten Teambuilding-Events und Seminare an. Diese können manchmal ganz nützlich sein, um ein neues Team zusammenzubringen und ein erstes Kennenlernen zu gestalten. Oft können gemeinsame Erlebnisse helfen, Beziehungen zwischen Mitarbeitenden zu schaffen. Allerdings sollte man die Wirkung solcher Maßnahmen nicht überschätzen: In der Regel sind diese Events nicht besonders nachhaltig. Viel wichtiger ist es, den Mitarbeitenden in dem Unternehmen offene Kommunikationswege und Interaktionsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um so Teamarbeit zu erleichtern.

**FAZIT:** Bewusste und professionelle Teamarbeit wird in modernen Unternehmen immer wichtiger und steigert nachweislich die Performance eines Unternehmens. Aber ein gutes Team entsteht nicht einfach so, sondern muss von Ihnen als Führungskraft sorgfältig geplant werden. Erst wenn all die kleinen Dinge stimmen, kann aus Ihren Mitarbeitenden ein gutes Team werden.

### **Welche 3 Dinge Kooperation im Team erschweren**

Nicht immer ist es einfach, aus einer Gruppe Mitarbeitenden ein echtes Team zu machen. Als Teamleitung ist es Ihre Aufgabe, Störfaktoren früh zu identifizieren, damit Sie Schritte einleiten können, um die Kooperation in einer gefährdeten Abteilung zu verbessern. Dabei sollten Sie nach diesen Dingen Ausschau halten:

**1. Die Generationenfrage.** Verschiedene Generationen arbeiten anders. Geben Sie deshalb Ihren Mitarbeitenden jede Möglichkeit, miteinander zu kommunizieren, zum Beispiel über Dienste wie Slack, Microsoft Teams oder Zoom. Das reduziert die Anzahl der persönlichen Meetings und eröffnet ständigen und zeitnahen Kontakt zwischen allen Mitarbeitenden.

**2. Die Hierarchiefrage.** Versuchen Sie, Hierarchien in Ihrem Unternehmen abzubauen, um so direktere Kommunikation und abteilungsübergreifende Projekte zu ermöglichen. Ideal: Ihre Mitarbeitenden wissen, dass sie jede Person im Unternehmen ansprechen können, anstatt sich durch die Bürokratie von zwei oder drei Management-Ebenen schlagen zu müssen.

**3. Die Zeitfrage.** In der Routine der täglichen Arbeit gehen kooperative Projekte schnell verloren, da jede Person „ihre eigene“ Arbeitslast abarbeiten will. Versuchen Sie also nicht gleich am ersten Tag, die komplette Struktur über den Haufen zu werfen, und gewöhnen Sie ihre Mitarbeitenden langsam an die neuen Wege der Teamarbeit.

## 4 Tipps, wie Sie autonome Teams zusammenschweißen

In einer flachen Hierarchie entfällt mehr Verantwortung auf die einzelnen Projektteams. Studien haben ergeben, dass diese Art der Zusammenarbeit bessere Ergebnisse erzielt als ein hierarchisches Gefüge – und außerdem auch agiler und schneller auf Veränderungen reagieren kann. Da die Organisation solcher Teams ungleich komplexer ist als traditionelle Strukturen, habe ich Ihnen vier Tipps für das effektive Managen von autonomen Teams zusammengestellt.

Sie haben in Ihrem Unternehmen schon weitgehend autonome Teams etabliert oder denken darüber nach, autonome Teams in der Zukunft zu etablieren? Dann ist es an der Zeit, sich darüber Gedanken zu machen, wie solche Teams in Ihrem Unternehmen am besten funktionieren können. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass Sie als Manager oder Managerin dem Team die Werkzeuge in die Hand geben, sich selbst zu organisieren.

### 1. Beachten Sie Eckpunkte bei der Teamgründung

- Ein autonomes Team muss talentierte, eigenständig denkende und gut ausgebildete Teammitglieder haben, die in einer Diskussion informierte Entscheidungen treffen können.
- Ein Team sollte die Größe von acht Mitarbeitenden nicht überschreiten, sonst werden die Beziehungen im Team zu komplex und die Konsensfindung unmöglich.

- Denken Sie bei der Teamgründung daran, dass das Team eine Mischung aus verschiedenen Fähigkeiten vereinen soll, um verschiedenste Aufgaben eigenständig zu bearbeiten.
- Hören Sie auch auf Ihre Mitarbeitenden bei der Teamgestaltung. Private Allianzen und Unstimmigkeiten dürfen nicht unterschätzt werden.

### 2. Kommunizieren Sie eine umfassende Strategie

Vorbei sind die Tage, in denen operative und langfristige Planung hinter verschlossenen Türen in der Führungsetage passierte: Um Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich den langfristigen Zielen Ihres Unternehmens zu verpflichten, müssen diese ausführlich über Ihre Strategie informiert werden. Hier sind einige Wege, Ihren Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie zu vermitteln:

- Eine **vierteljährliche Präsentation** kann Ihren Beschäftigten einen Einblick in die Zukunft geben, aber auch eine Möglichkeit schaffen, aktiv den Input Ihrer Mitarbeitenden in diese Strategie aufzunehmen.
- Weitere Maßnahmen der Strategievermittlung sind interne Kommunikationsmaßnahmen wie **Unternehmenszeitung, Intranet oder Newsletter**, um Mitarbeitende zeitnah über Fortschritte und Veränderungen zu informieren. Dabei geht es vor allem darum, die Strategie allzeit präsent zu halten, damit Mitarbeiter sie bei jeder Entscheidung im Hinterkopf haben.
- **Wettbewerbe** für innovative Ideen im Rahmen der Unternehmensstrategie können die Kreativität und Eigeninitiative der Angestellten fördern sowie die Unternehmensstrategie voranbringen.

### 3. Setzen Sie ein gemeinsames Ziel

Haben Ihre Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie verinnerlicht, wissen sie, worauf sie hinarbeiten. Dann geht es darum, mit jedem individuellen Team eine eigene Zielsetzung abzusprechen. Einigen Sie sich dabei auf ein einfach formuliertes Ziel, etwa, „Einen neuen Prototyp marktfertig bauen“ oder „Unternehmenswebseite komplett neu aufsetzen“. Sie sehen, dass diese Aufgaben in sich sehr komplex sind und mehrere interne Arbeitsschritte erfordern – überlassen Sie diese aber dem Team. Für Sie als Manager oder Managerin ist es nur wichtig, den Rahmen der Aufgabe umrissen zu haben. Die interne Organisation obliegt dem Team, selbst das Hinzuziehen von externem Wissen außerhalb des Teams oder des Unternehmens.

#### 4. Etablieren Sie eine gemeinsame Arbeitsweise

Mit semi-autonomen Teams geben Sie ein großes Stück Ihrer Verantwortung an das Team selbst ab, und damit auch Maßnahmen der direkten Beeinflussung. Sie müssen sich dabei darauf verlassen, dass Ihre Strategie und Vision richtig verstanden werden und die Zielsetzung klar und eindeutig ist. Ein weiterer Punkt kann allerdings helfen, Ihr Team besser zusammenzuschweißen und damit auch für bessere Ergebnisse zu sorgen. Sie können beeinflussen, auf welche Art und Weise das Team die Arbeit teilt und kommuniziert. Stellen Sie Ihren Teams also die IT-Infrastruktur zur Verfügung, die es braucht, im integriert und kooperativ zu arbeiten. Dazu gehören VPN-Zugänge für Remote Access zu den Unternehmensservern, Software und Plattformen zum einfachen gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten und zur Terminfindung, aber auch Projektarbeitsräume, in denen Teams sich treffen und gemeinsam arbeiten können.

**Wichtig:** Bei der grundsätzlichen Regelung interner Organisationsfragen von selbstständigen Arbeitsgruppen, etwa wie die Gruppenmitglieder bei Gruppenentscheidungen mitentscheiden und bezüglich der Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder, hat ein bestehender Betriebsrat Mitspracherechte (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 13 Betriebsverfassungsgesetz).

#### So kann generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingen

Eine diverse Zusammensetzung eines Teams umfasst auch die Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen. Denn altersgemischte Teams stellen gerade in Zeiten des Fachkräftemangels eine wertvolle Ressource für Unternehmen dar. Hinzu kommt: Aktuell denkt jeder achte Beschäftigte in Deutschland darüber nach, auch über das reguläre Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten. Besonders hoch ist die Bereitschaft unter den Babyboomern, so die Ergebnisse der Arbeitgeberwechselstudie 2025 von XING: Jeder vierte über 61-Jährige kann sich vorstellen, freiwillig weiter im Berufsleben zu bleiben.

#### Widerlegung des „Generationenkonflikts“

Eine aktuelle Studie des Charta der Vielfalt e. V. zeigt, dass der sogenannte „Generationenkonflikt“ weit weniger problematisch ist, als häufig dargestellt wird. Der tatsächliche Unterschied in den Erwartungen und Erfahrungen der Altersgruppen kann jedoch zu Spannungen führen, wenn diese nicht richtig adressiert werden. Ein wichtiger Schritt, um

das Potenzial altersgemischter Teams zu nutzen, besteht darin, die unterschiedlichen Stärken und Perspektiven der Mitarbeitenden zu fördern. Jüngere Teammitglieder streben nach mehr Eigenverantwortung und klaren Karrierewegen, während erfahrenere Mitarbeitende ihre Expertise und stabilisierende Rolle im Team einbringen. Um diese unterschiedlichen Bedürfnisse zu vereinen, sollten Unternehmen Raum für offenen Dialog und eine gegenseitige Wertschätzung der jeweiligen Stärken schaffen.

### **Das Potenzial gemischter Teams voll ausschöpfen**

Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft die intergenerationelle Zusammenarbeit aktiv unterstützen. Die Studie identifiziert einen klaren Handlungsbedarf, insbesondere in der Kommunikation zwischen den Generationen. Ein regelmäßiger Austausch, der auf die individuellen Bedürfnisse jeder Altersgruppe eingeht, kann Missverständnisse aus dem Weg räumen und das Vertrauen stärken. Daher sollten Sie als Führungskraft gezielt junge Talente fördern und ihnen Perspektiven aufzeigen, während Sie gleichzeitig den erfahrenen Teammitgliedern Verantwortung und Anerkennung bieten. Eine gezielte Förderung von beiden Seiten sorgt dafür, dass das Unternehmen von den unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden profitiert und das Potenzial gemischter Teams voll ausgeschöpft wird.

# Erfolg – so helfen Sie ihm auf die Sprünge

Erfolg hat viele Facetten, deshalb gibt es auch nicht das eine Erfolgsrezept, das garantiert funktioniert. Aber Sie können an vielen kleinen Schrauben drehen und so Ihren eigenen Erfolg und den Ihrer Mitarbeitenden fördern.

## 4 Verhaltensweisen, mit denen Sie als Führungskraft garantiert Sympathiepunkte sammeln

Klar, als Führungskraft brauchen Sie Know-how, Standing, Entscheidungsfreude und ein gewisses Maß an natürlicher Autorität. Diese Eigenschaften allein sind bereits eine solide Basis, um Ihren Job gut zu machen. Wenn Sie allerdings zusätzlich noch eine Sympathieperson sind, können Sie sicher sein, dass Ihre Mitarbeitenden gern und motiviert für Sie arbeiten. Denn unter dem Strich können Sie als Führungskraft bei Ihren Mitarbeitenden vor allem auf der emotionalen Ebene Punkte machen.

### 1. Lächeln Sie öfter

„Ein Lächeln kostet nichts, aber es schafft viel“, besagt ein Sprichwort. Lächeln als schnelles und klares Sympathiesignal gegenüber anderen ist unerlässlich, um Ihre Mitmenschen zu motivieren. Niemand erwartet, dass Sie permanent lächelnd durch die Bürolure laufen. Wenn Sie eine Person grüßen, bei der Eröffnung eines Meetings oder einer Präsentation ist ein Lächeln jedoch der Türöffner schlechthin und schafft soziale Bindung. Ihr Gegenüber weiß jetzt sofort, ohne dass Sie ein Wort sagen: Er oder sie mag mich, ich bin willkommen.

**Wichtig:** Ihr Lächeln muss ehrlich sein und von Herzen kommen. Zähnefletschendes seelenloses Grinsen kennen Sie sicher auch. Wenn Sie das Gefühl haben, das Lächeln erzwingen zu müssen, dann lassen Sie es lieber. Denn Ihr Gegenüber spürt unterbewusst sofort, ob Sie es ehrlich meinen. **Tipp:** Ein Lächeln „hört“ man sogar am Telefon.

### 2. Merken Sie sich Namen

Jeder Mensch hört am liebsten seinen Namen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie die Namen Ihrer Mitarbeitenden immer wieder einmal nennen. Sagen Sie nicht nur freundlich lächelnd „Guten Morgen!“, wenn Sie Ihre Mitarbeiterin auf dem Gang treffen, sondern „Guten Morgen, Frau Meier!“ Das wirkt verbindlicher.

### 3. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Gesprächspartner und -partnerinnen

Wenn Sie ein Gespräch mit einem Mitglied Ihres Teams oder auch einer anderen Person führen, muss Ihr Gegenüber in diesem Augenblick die wichtigste Person für Sie sein, die es gibt. Konzentrieren Sie sich nur auf sie. Lassen Sie sich von Ihrer Umgebung nicht ablenken, schauen Sie nicht auf Ihr Handy oder auf Ihre Uhr. Die größte „Abwertung“, die Sie Ihrem Gegenüber angedeihen lassen können, ist Desinteresse. Und das signalisieren Sie, wenn Ihnen in diesem Moment Nebensächlichkeiten wichtiger sind als die Person.

### 4. Merken Sie sich persönliche Details

Im Idealfall wissen Sie nicht nur die Namen Ihrer Mitarbeitenden, sondern z. B. auch die Namen der Kinder und fragen im Anschluss an das nächste Feedbackgespräch z. B.: *„Wie geht es Ihrem Sohn Lukas? Macht er nicht dieses Jahr Abitur?“* Oder: *„Was machen Ihre Pläne zu Ihrer Japan-Reise?“* Schon haben Sie weitere Sympathiepunkte gesammelt, weil Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl geben, dass sie Ihnen auch als Mensch wichtig sind. Wenn Sie sich diese Informationen schlecht merken können, dann machen Sie sich im Anschluss an das Gespräch in Stichpunkten kurze Notizen dazu. Legen Sie für jede Person ein Dokument in Ihrem Tablet oder Smartphone an, und rufen Sie die Informationen kurz ab, bevor Sie ins Gespräch gehen.

## Schaffen Sie mit Ihren Gedanken Führungserfolg

Erfolg gehorcht dem Geist-Materie-Gesetz: Du bist heute, was du vorgestern gedacht und gestern gemacht hast! Das heißt: Wirkungsvoll sind Ihre Gedanken dann, wenn sie Ihnen Kraft und Motivation verleihen, um Ihre Ziele zu erreichen. Obwohl diese Erkenntnis so selbstverständlich ist, gerät sie immer wieder in Vergessenheit. Rufen Sie sich diese Erfolgsformel deshalb gleich heute wieder ins Gedächtnis. Übertragen auf Ihre Arbeit als Führungskraft heißt das: Was Sie von Ihren Mitarbeitenden denken, drückt sich in Ihrem Führungsverhalten aus und spiegelt sich über kurz oder lang im Verhalten Ihrer Mitarbeitenden wider.

### Nutzen Sie den Andorra-Effekt für Ihre Führung

Kennen Sie das Buch „Andorra“ des Schweizer Schriftstellers Max Frisch? Frisch beschreibt in dieser Parabel, wie sich die Persönlichkeit der Hauptfigur Andri durch die massiven negativen Vorurteile seiner

Mitmenschen nach und nach verändert. Er übernimmt die negativen Eigenschaften, die ihm nachgesagt werden, obwohl diese in Wirklichkeit gar nicht seinem Wesen entsprechen.

### **Im Führungsalltag ist dieser negative Effekt bei Mitarbeiterbeurteilungen zu beobachten**

**Ein Beispiel:** Ein neuer Mitarbeiter hat keinen optimalen Start und zeigt zu Beginn knapp mittelmäßige Leistungen. Dementsprechend fällt seine Beurteilung aus. Auch wenn er möglicherweise über das Potenzial verfügt, zu wachsen und sich zu verbessern, hat er erst einmal seinen Ruf im Team weg. Das kann dazu führen, dass sich seine Leistung noch weiter verschlechtert, weil er sich in seine Rolle, die ihm von außen zuge-dacht wird, fügt und den negativen Erwartungen unbewusst entspricht.

**Die gute Nachricht:** Der Effekt funktioniert auch in die Gegenrichtung. Sie können die Leistungen Ihrer Mitarbeitenden steigern, wenn Sie ihnen mit positiven Erwartungen entgegentreten. Denn diese positiven Gedanken werden Sie automatisch verbal und nonverbal kommunizieren.

Ihr ausgesprochener und unausgesprochener Glaube an die Fähigkeiten und Potenziale Ihrer Mitarbeitenden wird Kraft und Motivation in ihnen freilegen, ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken und sie Schritt für Schritt zu guten Leistungen führen.

### **Wie Sie den Erfolg für Mitarbeitende messbar machen**

Um den Erfolg Ihrer Mitarbeitenden zweifelsfrei festzustellen, müssen die gegebenen Ziele messbar sein. Und dies ohne Spielraum für Diskussionen. Bei quantitativen Zielen ist die Kontrolle der Zielerreichung einfach. Ob z. B. eine Anzahl an Telefonaten erreicht wurde, können Sie sofort feststellen. Für Sie als Führungskraft gilt es, qualitative Ziele für die Mitarbeitenden ebenso messbar zu machen.

#### **Schluss mit schwammigen Zielen**

Wie können Sie als Führungskraft ein qualitatives Ziel wie z. B. „Reaktionszeiten verbessern“ messbar gestalten? Dies erreichen Sie mit diesen zwei Schritten:

##### **1. Konkrete Beschreibung des Ist-Zustands**

Beschreiben Sie die zu verbessernde Situation so genau wie möglich. Idealerweise stellen Sie das anhand von Zahlen dar. Für das genann-

te Beispiel könnte dies so aussehen: *„Die durchschnittliche Reaktionszeit zur Beantwortung von E-Mail-Anfragen aus dem Shopsystem liegt bisher bei über vier Stunden.“*

### **2. Konkrete Beschreibung des Soll-Zustands**

Das Ziel sollten Sie so exakt wie möglich darstellen. Auch hier sind Zahlen eine Basis, die eine spätere Diskussion über die Zielerreichung ausschließt. Für unser Beispiel: *„Liebe Person XY, künftig freue ich mich bei E-Mail-Anfragen aus dem Shop auf Ihre Reaktionszeit von unter zwei Stunden.“*

## **Wie Sie sich mit nur 2 Minuten Aufwand täglich auf Glück und Erfolg programmieren können**

Warum sind die einen Menschen erfolgreicher als die anderen? Talent, Fleiß, Ehrgeiz, Disziplin, Glück, werden Sie vielleicht sagen. Das ist sicher richtig. Aber der ehemalige Harvard-Professor und New-York-Times-Bestseller-Autor Shawn Achor hat im Rahmen seiner Glücksforschung noch einen anderen Ansatz gefunden, der nicht von der Hand zu weisen ist.

Shawn Achor beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Frage, was Menschen glücklich macht. Im Rahmen seiner Forschungsarbeit hat er dabei auch Erkenntnisse darüber gewonnen, was Menschen erfolgreich macht. Denn beides hängt unmittelbar miteinander zusammen. Er stellte fest, dass Menschen, die glücklich sind, auch im Beruf wesentlich mehr Erfolge verbuchen können.

**Der Grund:** Das Gehirn ist in einem positiven Zustand sehr viel produktiver als in einem negativen, und zwar um 31%.

### **Dieser Denkfehler verhindert den Erfolg**

Viele von uns können diese 31% aber nicht nutzen, denn – so Achor – unsere Gesellschaft ist einem entscheidenden Denkfehler verfallen: Wir glauben, dass wir umso erfolgreicher werden, je härter wir arbeiten. Und je erfolgreicher wir sind, desto glücklicher werden wir sein. Doch das sei ein Trugschluss, behauptet Shawn Achor, der drei Jahre lang insgesamt 45 Länder bereist hat. Auch dort fand er in Schulen und Unternehmen den gleichen Irrglauben vor: Härtere Arbeit führt zu größeren Erfolgen. Sowohl in der Kindererziehung als auch im Management ist dieser Leitsatz in vielen Nationen allgegenwärtig.

Achor stellte fest: *„Jedes Mal, wenn das Gehirn einen Erfolg verbucht, wird die Latte danach höher gehängt: Du hast gute Noten bekommen, jetzt*

*musst du bessere Noten bekommen. Du hast deine Verkaufsziele erreicht, jetzt werden sie erhöht. Wenn Glück auf der anderen Seite von Erfolg steht, wird das Gehirn nie dorthin gelangen. Wir als Gesellschaft haben Glück über unseren geistigen Horizont hinausgeschoben, weil wir glauben, dass wir erfolgreich sein müssen, um glücklich zu sein. Unser Gehirn arbeitet jedoch genau andersherum.“*

### **So denken Sie um und helfen Ihrem Glück auf die Sprünge**

Deshalb müssen wir unseren Denkfehler korrigieren: Unser Glaube, dass wir erfolgreich sein müssen, um glücklich zu sein, ist falsch. Es ist genau umgekehrt: Wenn wir glücklich sind, dann sind wir auch erfolgreich! Denn nur dann können wir das volle Potenzial unseres Gehirns entfalten und härter, besser und intelligenter arbeiten.

Es ist also ein Umdenken notwendig: Statt unser Glück davon abhängig zu machen, welche Ziele wir in der Zukunft erreichen und welche Erfolge wir feiern wollen, sollten wir versuchen, im Hier und Jetzt Zufriedenheit zu finden. Das klingt erst einmal wie eine banale Alltagsweisheit, die zwar richtig, aber in unserem stressigen Alltag sehr schwer umzusetzen ist.

Doch Achor empfiehlt eine ganz einfache Methode, mit der Sie es bei nur zwei Minuten Aufwand täglich innerhalb kürzester Zeit schaffen können, im Hier und Jetzt zufrieden zu sein: Schreiben Sie an jedem Tag drei neue Dinge auf, für die Sie dankbar sind. Nach 21 Tagen beginnt Ihr Gehirn ganz automatisch, die Welt zuerst nach positiven und nicht nach negativen Dingen zu scannen. Diese einfache Methode hat sich für die Suche nach Glück und Zufriedenheit als wirksam erwiesen. Denn: Achtsamkeit und Dankbarkeit führen zu einem stärkeren Glücksempfinden. Und das wiederum ist der Schlüssel zu größerem Erfolg. Probieren Sie es aus!

# Meetings – sorgen Sie mit diesen Tipps dafür, dass Ihr Team beflügelt wird

Meetings sind ein mindestens zweischneidiges Schwert: Sie können einfach Zeit rauben durch unproduktives Herumsitzen und sinnloses Gerede. Laut einer Stepstone-Umfrage aus dem Jahr 2024 verbringen die Vollzeitkräfte nach eigenen Angaben 8,7 Stunden ihrer Arbeitswoche mit wenig produktiven Tätigkeiten wie unnötigen Meetings. Aber Meetings können auch für frischen Auftrieb sorgen, weil die Teamstimmung nach einem gelungenen Austausch steigt und alle wissen, dass sie am selben Strang ziehen.

## 7 goldene Prinzipien für effiziente Meetings

Um eine Sitzung effektiv durchzuführen, sollten Sie für eine erfolgreiche Besprechungskultur folgende Dinge vorgeben und konsequent durchsetzen:

- 1. Zu jedem Meeting erstellen Sie eine Einladung mit Agenda.** Informieren Sie hierbei alle Teilnehmenden, was sie schriftlich vorzubereiten haben.
- 2. Sie setzen Pünktlichkeit konsequent durch.** Jede Sitzung beginnt und endet zum vereinbarten Zeitpunkt. Starten Sie auch dann, wenn noch nicht alle da sind.
- 3. Sie bestimmen zu Beginn der Sitzung wer für Moderation, Protokoll und Zeitkontrolle zuständig ist.**
- 4. Sie unterbinden persönliche Diskussionen unter den Teilnehmenden sowie Dazwischenreden.** Fragen werden gesammelt und können am Schluss gestellt werden.
- 5. Störungen werden nicht erlaubt.** Teilnehmende und Sekretariate werden entsprechend instruiert. Handys kommen während der Besprechung vom Tisch.
- 6. Sie streichen das Thema „Sonstiges“** – es kann nicht vorbereitet werden. Ersetzen Sie es durch „Themenvorschläge für die nächste Sitzung“.
- 7. Jedes Thema endet mit einem konkreten Beschluss** – also den To-dos. Nur diese werden im Protokoll festgehalten. Das Protokoll wird von der dafür zuständigen Person direkt zum Abschluss der Sitzung versendet.

## 4 Bonus-Tipps für virtuelle Meetings

Die genannten Prinzipien können weitestgehend auch auf virtuelle Meetings übertragen werden. Dennoch spielen bei digitalen Zusammenkünften noch andere Faktoren eine Rolle. Daher hier noch vier zusätzliche Tipps, die Ihnen helfen, virtuelle Meetings produktiver und angenehmer zu gestalten:

### 1. Passen Sie den Zeitrahmen an

Bei virtuellen Treffens ermüden die Teilnehmenden schneller. Sorgen Sie also dafür, dass keine Marathonsitzungen angesetzt werden. Und planen Sie nach 45-60 Minuten kurze Mini-Breaks ein.

### 2. Nutzen Sie bewährte Systeme

Ein positiver Effekt der Corona-Pandemie: Die meisten von uns haben umfassende Erfahrungen mit den verschiedensten Anbietern von Videokonferenzsystemen gesammelt. Setzen Sie auf stabile Systeme, mit denen die teilnehmenden Personen sich gut auskennen. Erinnern Sie bei Bedarf auch an die Mute-Funktion, wenn die Geräuschkulisse im Hintergrund zu sehr stört.

### 3. Moderation, Protokoll und Zeitkontrolle sollten bei wiederkehrenden Meetings rotieren

Bei virtuellen Meetings um so wichtiger: Denn so bekommen alle Teilnehmenden abwechselnd die Möglichkeit, die jeweils andere Perspektive einzunehmen. Diese Erfahrungen können zur Verbesserung der Meetings beitragen.

### 4. Sorgen Sie für Interaktion

Check-in- und Check-out-Fragen zum Ein- und Ausstieg, ein spielerisches Kennenlernen, Kurzumfragen per Chat-Funktion, Bildschirmfreigaben oder Kärtchen, die im Meeting hochgehalten werden: All diese Elemente sorgen dafür, dass die Teilnehmenden aufmerksam bei der Sache bleiben und deren die Stimmung im Meeting erfasst werden kann.

## 4-Punkte-Programm: So lehren Sie Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist zwar eine alte deutsche Disziplin, gilt aber in der Arbeitswelt nach wie vor. Denn Kundinnen und Kunden sowie Geschäfts-

partner und -partnerinnen erwarten, dass Termine pünktlich eingehalten werden. Und auch gegenüber Kolleginnen und Kollegen und erst recht gegenüber Vorgesetzten gilt Unpünktlichkeit als unhöflich. Nicht zuletzt leidet die Effizienz von Meetings und Zusammenkünften massiv unter Unpünktlichkeit.

Unpünktlichkeit schleicht sich oft ganz unbemerkt ins Team ein. Ein Beispiel: Ein (neuer) Mitarbeiter ist ein sympathischer, lockerer Typ. Hin und wieder kommt er ein bisschen zu spät. Sein Charme macht das aber schnell wieder wett. Und Sie sagen erst einmal nichts, weil Sie nicht als spießige, bierernste Chefin gelten wollen. Doch dieses Verhalten macht schnell Schule im Team, und der Schlendrian macht sich auch bei den übrigen Mitarbeitenden breit. Deshalb: Lassen Sie Unpünktlichkeit von Anfang an nicht einreißen. Sie kostet Zeit, Geld und Ihre Nerven.

### **Halten Sie sich deshalb als Vorgesetzte an das 4-Punkte-Pünktlichkeitsprogramm**

- 1. Stellen Sie klar, dass Pünktlichkeit für Sie selbstverständlich ist.** Signalisieren Sie bei mündlichen und schriftlichen Terminabsprachen mit Ihren Mitarbeitenden, dass Sie Wert auf ein pünktliches Erscheinen legen: *„Wir treffen uns pünktlich um 15:30 Uhr im Besprechungsraum.“*
- 2. Sehen Sie über Unpünktlichkeit nicht hinweg.** Verlangen Sie eine Begründung, wenn eine Person etwa zu spät zum Meeting kommt. Sofort oder bei der nächsten Unterbrechung des Meetings fragen Sie sie vor versammelter Mannschaft, warum sie zu spät gekommen ist. Das ist sehr unangenehm und erhöht damit die Disziplin.
- 3. Schließen Sie wiederholte Zuspätkommer vom Meeting aus.** Kommt eine Person wiederholt zu spät zur Besprechung, zeigen Sie Konsequenz. Empfangen Sie sie mit den Worten: *„Vielen Dank, Herr Sandner, aber Ihre Teilnahme ist jetzt nicht mehr notwendig. Wir haben das Wichtigste schon besprochen.“* Die unpünktliche Person wird so mit Informationsaustauschluss bestraft und das nächste Mal sicher pünktlich erscheinen.
- 4. Zeigen Sie sich als Vorbild.** Voraussetzung für die Wirksamkeit des Programms: Sie als Führungskraft leben Pünktlichkeit ausnahmslos vor. Dass für Sie das Gleiche gilt wie für Ihre Mitarbeitenden, ist selbstverständlich. Wenn Sie von Ihren Mitarbeitenden Pünktlichkeit und exakte Einhaltung der Arbeitszeit fordern, können Sie sich auch als Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte keine Sonderrechte herausnehmen. Das untergräbt Ihre Glaubwürdigkeit.

## Typische Zeitprobleme bei Gesprächen und Meetings

Besprechungen, aber auch (Telefon-)Gespräche mit Kolleginnen, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern, in denen eine Lösung herbeigeführt werden muss, können zu enormen Zeitfressern werden. Hier vier typische Probleme in Gesprächen und wie Sie am besten damit umgehen:

### **Problem: Niemand will Entscheidungen treffen**

Eine Entscheidung muss getroffen werden, aber keiner kann sich dazu durchringen, klar Position zu beziehen.

**Lösung:** Sprechen Sie die Beteiligten direkt an, und versuchen Sie es mit offenen Fragen. Das sind Fragen, die nicht mit einem lapidaren Ja oder Nein beantwortet werden können:

- „Was müssen wir Ihrer Meinung nach im Budget verändern?“
- „Was können wir aus Ihrer Sicht tun, um den Terminplan halten zu können?“

### **Problem: Die Gespräche drehen sich im Kreis**

Eigentlich ist schon alles zum Thema gesagt worden, aber es wird immer weitergeredet. Die Gespräche verlieren sich in Nebensächlichkeiten.

**Lösung:** Ziehen Sie rechtzeitig einen Schlusstrich, indem Sie die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassen und auf eine Entscheidung drängen. Ist das nicht möglich, vertagen Sie die Besprechung besser. Weisen Sie die Person, die das Protokoll schreibt, an, Zwischenergebnisse festzuhalten, um Wiederholungen auszuschließen und beim Folgemeeting rasch zum Punkt zu kommen.

### **Problem: Ein Vielredner oder eine Quasselstrippe hält alle auf**

Ein Mitarbeiter oder eine Kollegin ist eine „Quasselstrippe“, die sich gern selbst reden hört und nicht auf den Punkt kommt.

**Lösung:** Geben Sie Redezeiten vor: Jede Person darf nur zwei Minuten reden. Hilfreich sind rote Karten, die Sie verteilen. Wenn eine Person zu viel redet, dürfen ihr die anderen die rote Karte zeigen. Im persönlichen Gespräch können Sie Ihr Gegenüber, das monologisiert, auch mit folgenden Einwüfen unterbrechen:

- „Sie schlagen vor, dass ...?“
- „Was heißt das für uns konkret?“

### **Problem: Meinungsverschiedenheiten blockieren**

Wenn in einem Meeting oder bei einer Besprechung die Meinungen weit auseinanderklaffen, heizt sich die Stimmung auf. Die Gefahr: Nicht mehr die Sache steht im Vordergrund, sondern Machtkämpfe. Die Besprechung zieht sich in die Länge, rasche Lösungen sind nicht möglich.

**Lösung:** Wenn die Zusammenarbeit ansonsten stimmt, genügt es meist, wenn Sie moderierend auf die Sachebene zurückführen, etwa so:

1. Sie stellen Diskussionsregeln auf: *„Wir suchen nicht Schuldige, sondern die Lösung.“*
2. Sie greifen direkt in die Diskussion ein: *„Sie scheinen mit dem Vorschlag von Herrn Schmidt nicht so glücklich zu sein. Warum? Wie sieht Ihre Alternative aus?“*

### **Planen Sie feste Zeitfenster für Geschäftsgespräche**

Ein Gespräch jagt das andere, und am Abend stellen Sie wieder fest, dass Sie zum eigentlich Wichtigen nicht gekommen sind. Das muss nicht sein, wenn Sie den folgenden Trick anwenden: Legen Sie gleich bei Ihrer Terminvereinbarung ein konkretes Zeitfenster fest. Schreiben Sie nicht nur den Beginn der Besprechung in Ihre Terminbestätigung:

- *„Wie vereinbart treffen wir uns am Freitag, 11.7.2025, im Restaurant ‚Gallo Nero‘. Ich habe für uns einen Tisch von 12 bis 13 Uhr reservieren lassen. Ich freue mich auf einen anregenden Austausch.“*
- *„Für unser Gespräch schlage ich den 10.7.2025 von 15 bis 16 Uhr vor. Wir treffen uns im Meetingraum 3. Passt das zeitlich für Sie?“*

**FAZIT:** So setzen Sie Personen, die Sie endlos vollquasseln, schon im Vorfeld Grenzen und müssen nicht unhöflich werden. Wenn Sie während des Gesprächs an das vereinbarte Zeitfenster erinnern und auf das Kernziel Ihres Gesprächs zurückkommen, wird Ihnen das Ihr Gegenüber nicht als Unhöflichkeit auslegen.

# Mitarbeitergespräche – gute Kommunikation gleich gutes Betriebsklima

In erster Linie kommunizieren wir über die Sprache miteinander. Nicht zuletzt heißt es „Worte können Schwerter sein“. Im positiven Sinne können Worte aber auch beflügeln und motivieren. Nutzen Sie diese wirkungsvolle Macht.

## Kritik aus Ihrem Team: Die 5 häufigsten Fehler – und wie Sie souverän reagieren

Im Laufe Ihrer Karriere als Führungskraft wird Ihnen hin und wieder von Mitarbeitenden Gegenwind in Form von Kritik entgegenwehen. Je offener Sie Kritik zulassen und ihr begegnen, desto souveräner präsentieren Sie sich als Führungskraft und umso positiver und stabiler ist das Klima in Ihrem Team. Wichtig ist, dass Sie die folgenden fünf Tipps beachten, wenn Sie kritisiert werden.

Vermeiden Sie diese 5 Fehler bei Kritik aus Ihrem Team		
Fehler	Folgen	Tipps
1. Nicht ausreden lassen.	Kritik wird schnell als Angriff verstanden. Und hierarchisch Höherstehende neigen dann leicht dazu, zu unterbrechen und das Gespräch abzublocken. Damit erhöht sich aber die Gefahr, dass die Aussagen entgleisen. Außerdem bleiben so wichtige Punkte ungesagt.	Auch wenn Sie anderer Meinung sind: Versuchen Sie, bis zum letzten Wort aktiv zuzuhören. Nehmen Sie sich danach Zeit zum Nachdenken und reagieren Sie etwa so: <i>„Ich habe Ihre Argumente zur Kenntnis genommen. Lassen Sie uns morgen in Ruhe unter vier Augen darüber sprechen.“</i>
2. Einen Pauschalvorwurf stehen lassen	Pauschale Kritik wie etwa <i>„Sie behandeln uns ständig ungerecht“</i> verlockt zur sofortigen Gegenargumentation, ohne die Sache zu konkretisieren. Das führt häufig zu Nebenkriegsschauplätzen, die den Kern des Problems nicht treffen.	Fragen Sie nach, um den Vorwurf zu konkretisieren: <i>„Sie finden, ich würde bestimmte Personen ungerechtfertigt bevorzugen? In welcher Hinsicht denn? Können Sie mir dazu zwei konkrete Beispiele nennen?“</i>

Vermeiden Sie diese 5 Fehler bei Kritik aus Ihrem Team		
Fehler	Folgen	Tipps
3. Wütend werden oder beleidigt sein.	Führungskräfte können erwarten, dass ihre Mitarbeitenden konstruktive Kritik von ihnen akzeptieren, weil sie hierarchisch dazu befugt sind. Zur Souveränität einer Führungskraft gehört es aber auch, selbst ruhig Kritik entgegenzunehmen, ohne gleich emotional heftig zu reagieren. Das fällt manchen Vorgesetzten schwer.	Gerade als Führungskraft ist es wichtig, sachlich mit Kritik umzugehen. Vor allem wenn die Kritik Ihnen gegenüber konstruktiv ist, sollten Sie sich bei der Person sogar dafür bedanken, nach dem Motto: <i>„Danke für Ihre Anregung, ich lasse sie mir durch den Kopf gehen ...“</i> Ist die Kritik dagegen persönlich oder sogar beleidigend, gebieten Sie Einhalt: <i>„Ich bin für jede Kritik offen, solange sie sachlich und konstruktiv ist. Wenn Sie in einem angemessenen Ton mit mir sprechen, gehe ich gern auf Ihre Argumente ein. Lassen Sie uns in Ruhe darüber reden.“</i>
4. Sich rechtfertigen.	Kritik löst meist einen sofortigen Rechtfertigungsreflex aus. Das führt dazu, dass die kritisierte Person in die Defensive gerät.	Verzichten Sie auf Erklärungen und Rechtfertigungen. Hören Sie aufmerksam zu und machen Sie dann deutlich, dass Sie selbst darüber entscheiden, wie Sie das Feedback verwerten. Etwa so: <i>„Das war eine interessante Information für mich. Ich werde darüber nachdenken.“</i>
5. Die Kritik unter den Teppich kehren.	Kritik einfach ignorieren, ist eine verbreitete Strategie. Das wird von Mitarbeitenden aber meist als Feigheit ausgelegt. Oder aber/der/die Mitarbeitende bekommt das Gefühl, die Kritik wird totgeschwiegen und die Rache folgt auf dem Fuß. Beide Varianten führen nicht zu einer Lösung.	Prüfen Sie während Ihrer Bedenkzeit, ob nicht doch ein Körnchen Wahrheit in der Kritik steckt. Geben Sie dann ein Statement ab. Z. B.: <i>„Ich habe darüber nachgedacht. Tatsächlich könnten einige Handlungen von mir als Bevorzugung bestimmter Personen missverstanden werden. Ich werde künftig die Gründe dafür transparenter machen.“</i>

### 3 Grundregeln, wie Sie richtig kritisieren, ohne zu demotivieren

Kritisches, konstruktives Feedback ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente im Rahmen der Mitarbeiterführung und für Sie als Führungskraft ganz selbstverständlich. Schwierig wird so ein Gespräch erst dann, wenn es einen handfesten Grund zur Kritik gibt, der nichts mehr mit routinemäßigem Feedback zu tun hat. Das ist etwa dann der Fall, wenn das Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber der Kundschaft oder Kolleginnen und Kollegen zu wünschen übrig lässt oder sie ein

Verhalten an den Tag gelegt haben, das arbeitsrechtlich grenzwertig ist. Halten Sie sich bei unangenehmen Kritikgesprächen an die folgenden Regeln:

**1. Regel: Führen Sie das Kritikgespräch sofort.** Warten Sie nicht Stunden oder sogar Tage ab, bis Sie eine Person auf ein Fehlverhalten ansprechen. Zum einen können sich die betreffende Person und vielleicht auch Sie dann gar nicht mehr so gut an alle Details erinnern. Zum anderen vermitteln Sie damit den Eindruck, dass ja alles gar nicht so schlimm war, sonst hätten Sie ja gleich etwas gesagt. Achten Sie auch bei diesem Gespräch auf Diskretion. D.h.: Fordern Sie die Person nicht vor anderen auf, in Ihr Büro zu kommen, sondern senden Sie ihr eine E-Mail, oder rufen Sie sie an, und bitten Sie sie, in Ihr Büro zu kommen.

**2. Regel: Formulieren Sie Ihre Kritik sachlich, aber bestimmt.** Wenn Sie sich sehr über eine Person aus Ihrem Team ärgern, ist es besser, Sie warten so lange, bis Ihre größte Wut verraucht ist. Wenn nötig, schlafen Sie eine Nacht darüber. Dann fällt es Ihnen leichter, die Kritik ruhig und sachlich zu äußern. Vermeiden Sie bei Ihrem Kritikgespräch Ironie oder Sarkasmus. Diese Art von Kritik ist für viele Mitarbeitende nur schwer einzuschätzen und spiegelt kein faires, berechenbares Führungsverhalten wider.

### Beschreiben Sie das Verhalten sachlich

Bewerten Sie den Vorfall zunächst einmal nicht. Die Person muss gleich zu Beginn Ihres Feedbacks das Gefühl haben, dass Sie sie grundsätzlich wertschätzen. Nur dann öffnet sie sich für den einen Kritikpunkt, auf den es ankommt.

Falsch: Beschreibung des Verhaltens mit Bewertung	Richtig: Beschreibung des Verhaltens ohne Bewertung
<i>„Sie vergreifen sich gegenüber Kunden ständig im Ton.“</i>	<i>„Ich habe gerade mitgehört, wie Sie mit einem Kunden gesprochen haben, der offensichtlich unzufrieden war. Sie haben ihm gesagt, er solle doch woanders kaufen, wenn er mit unserem Produkt nicht zufrieden ist.“</i>
<i>„Sie arbeiten oft oberflächlich und schlampig.“</i>	<i>„Ich habe beim Lesen bemerkt, dass bei der Aufstellung für Herrn Dr. Berger einige Informationen fehlen.“</i>

Vermeiden Sie generell bewertende Aussagen wie: „Das war gut“, „Das war schlecht“. Formulieren Sie besser beschreibend: „Das hat mir gefallen ...“, „Das hat mich gestört/mir nicht gefallen ...“.

**Wichtig:** Überfordern Sie die Person nicht, indem Sie zu viele Punkte ansprechen. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Kritik auf eine, maximal zwei Beobachtungen – das ist für Ihr Gegenüber bereits genug.

### Äußern Sie Wünsche, aber keine Ratschläge

Wenn Ihre Kritik nicht demotivierend war, kann es sein, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin Sie fragt: *„Was würden Sie an meiner Stelle tun?“*

**Vorsicht:** Lassen Sie sich nicht dazu verführen, der Person das Denken abzunehmen, und lassen Sie keine Rückdelegation zu. Denn die Motivation zu Veränderungen ist am größten, wenn die Person selbst der Motor dafür ist. Daher muss sie auch selbst die Energie dafür zur Verfügung stellen – sprich: die Lösung finden.

Außerdem: Auch wenn Ihr Rat noch so gut sein mag, es bleibt Ihr Rat und damit Ihr Lösungsweg, der zu Ihnen passt, aber vielleicht nicht der richtige für Ihren Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin ist. Die Person sollte ihre eigenen effizienten Wege finden, um zum Ziel zu kommen. Vor allem sollte sie selbst die Verantwortung für ihr Handeln und den damit verbundenen Erfolg oder Misserfolg übernehmen. Geben Sie deshalb lieber Hilfe zur Selbsthilfe, etwa mit den folgenden Fragen:

- *„Was würden Sie denn einem anderen in Ihrer Situation empfehlen?“*
- *„Haben Sie schon eine Idee, wie Sie am besten vorgehen könnten?“*
- *„Am besten ist, Sie denken in Ruhe darüber nach, was für Sie und Ihren persönlichen Arbeitsstil die beste Lösung ist, und wir setzen uns dann noch einmal zusammen.“*

## 4 Tipps, wie Sie mit emotionalen Mitarbeitergesprächen am besten klarkommen

In der Regel verlaufen die Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden sicher harmonisch. Unterschiedliche Meinungen führen nicht gleich zu einem Streitgespräch, sondern werden sachlich und in Ruhe ausdiskutiert. Hin und wieder gibt es aber leider auch Differenzen, die unter Umständen sogar in einen emotionalen Ausbruch einer Person münden können. Wie gehen Sie am besten mit solchen Situationen um, wenn Sie die Konfliktpunkte abbauen und einen Konsens erreichen wollen?

Die folgenden **4 Tipps** helfen Ihnen dabei.

### 1. Punkten Sie mit Höflichkeit und bedanken Sie sich

Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin etwas heftiger oder nachdrücklicher Unmut äußert, lässt sich oft und Sie schon absehen können, dass die Stimmung der Person von Ärger geprägt ist oder sogar in Aggressionen abdriften könnte. Dann bedanken Sie sich erst einmal bei ihr. Höflichkeit wirkt immer entwaffnend.

**Beispiel:** „Kurt, danke, dass Sie mich darauf aufmerksam machen. Das ist ein wertvoller Hinweis. Lassen Sie uns in Ruhe darüber reden, was genau Sie so stört ...“

Damit übernehmen Sie im Gespräch sofort die Führung und lenken es in ruhigere Bahnen. Wenn Sie dagegen Unmutsäußerungen oder Aggressionen abblocken oder ignorieren, bringen Sie die Person noch mehr in Rage.

### 2. Suchen Sie die Botschaft hinter der Äußerung

Schlagen Ihnen im Gespräch Ärger, Ablehnung, Frust oder Empörung entgegen, bringt es nichts, wenn Sie sich auf eine Endloskette von Argumentation und Gegenargumentation einlassen. Denn dadurch laden sich die Emotionen Ihres Gegenübers womöglich noch mehr auf. Wechseln Sie besser auf die Gefühlsebene, und versuchen Sie herauszufinden, wo der wahre Grund für den Ärger liegt.

**Beispiel:** „Ich höre bei Ihnen sehr viel Unmut und Ärger heraus. Sagen Sie mir bitte, was Ihre persönlichen Gründe dafür sind, dass Sie gegen die Einführung des neuen Warenwirtschaftssystems sind.“

### 3. Geben Sie der Person das Gefühl, dass Sie sie ernst nehmen

Auch wenn Sie die Befürchtungen oder die Meinung eines Teammitglieds nicht wirklich teilen können: Versuchen Sie, sich in die Person hineinzusetzen und ihre Position zu verstehen. Damit schaffen Sie die Grundvoraussetzung, sich mit ihr zu verständigen.

**Beispiel:** „Ich kann aus Ihrer Sicht sehr gut verstehen, dass Sie jetzt erst einmal die Anlaufschwierigkeiten und die Mehrarbeit, die mit der Einführung verbunden ist, kritisch sehen. Wie können wir schon im Vorfeld gemeinsam sicherstellen, dass das von Ihnen befürchtete Chaos nicht eintritt?“

### 4. Betrachten Sie die beiden unterschiedlichen Meinungen unvoreingenommen

Wenn Sie im Gespräch nicht weiterkommen und Ihre und die Position Ihres Gegenübers nicht vereinbar scheinen, können Sie mit der folgenden Strategie versuchen, eine Annäherung oder Einigung zu erzielen.

**Beispiel:** „Wir haben jetzt ausführlich unsere unterschiedlichen Standpunkte dargelegt. Jetzt müssen wir beide einen Weg finden, wie wir zumindest auf den kleinsten gemeinsamen Nenner kommen. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, in welchen Punkten wir uns aufeinander zubewegen können.“

Steuern Sie auch selbst Ideen dazu bei, und fragen Sie, ob die Person diesen Weg für gangbar hält. Und vor allem: Sorgen Sie dafür, dass der- oder diejenige trotz Meinungsverschiedenheiten nicht das Gesicht verliert.

### Führen Sie Kritikgespräche nicht spontan

Es läuft nicht immer alles glatt bei Ihren Mitarbeitenden. Hin und wieder ist auch einmal etwas ausführlichere Kritik angebracht. Führen Sie Ihre kritischen Feedbackgespräche nicht aus dem Bauch heraus und vor allem nicht, wenn Sie noch akut ärgerlich sind, sondern besser nach den folgenden acht Regeln:

#### Leitfaden: Kritikgespräch

1. Führen Sie Kritikgespräche zeitnah nach dem Vorfall.
2. Steigen Sie mit einem glaubwürdigen Lob in das Gespräch ein.
3. Beschreiben Sie den einen Anlass für das Kritikgespräch.
4. Kritisieren Sie nur die eine Sache, nicht die Person.
5. Hören Sie den Ausführungen der Person genau zu.
6. Motivieren Sie die Person, eigene Lösungsvorschläge zu äußern.
7. Machen Sie der Person Mut, dass sie es in Zukunft besser machen wird.
8. Treffen Sie eine konkrete Vereinbarung.

### Mit diesem 5-Punkte-Gespräch holen Sie Mitarbeitende aus der inneren Kündigung

Als aufmerksame Führungskraft steuern Sie in der Regel frühzeitig gegen, wenn Sie spüren, dass die Motivation bei einem Mitarbeiter oder

einer Mitarbeiterin nachlässt. Trotzdem kann es womöglich auch Ihnen passieren, dass Sie erkennen müssen: Eines Ihrer Teammitglieder ist in der inneren Kündigung gelandet. In dem jetzt notwendigen Gespräch gilt es herauszufinden, ob Sie die Person wieder für eine engagierte Mitarbeit in Ihrem Team gewinnen können oder ob es für beide Seiten besser ist, sich zu trennen.

### Die 6 typischen Anzeichen einer inneren Kündigung

Die Person

- nimmt nur noch passiv an Meetings teil und bringt keine Meinung und Ideen mehr ein,
- nimmt Ihre Kritik wortlos, fast teilnahmslos hin,
- erscheint pünktlich an ihrem Arbeitsplatz und verlässt ihn auch ebenso pünktlich,
- verhält sich zurückhaltend und weicht Ihnen aus, macht sich „unsichtbar“,
- zeigt eine auffällig geringere Leistung als früher,
- macht schlimmstenfalls negative Bemerkungen gegenüber anderen zu Aufgaben, Zielvorgaben und Ihrem Führungsstil.

#### 5-Punkte-Plan: So öffnen Sie die Person und erarbeiten Lösungen

<p>1. Passende Gesprächssituation suchen</p>	<p>Schaffen Sie eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Idealerweise treffen Sie die Person dort, wo Sie ungestört miteinander reden können. Sprechen Sie die Person zum Beispiel morgens, wenn noch keine anderen Teammitglieder anwesend sind, an ihrem Arbeitsplatz an. Oder bitten Sie den Kollegin/die Kollegin, nach einem gemeinsamen Team-Meeting noch einen kurzen Moment im Raum zu bleiben, weil sie noch eine Frage an sie haben.</p>
<p>2. Vorsichtig an das Thema herantasten</p>	<p>Beschreiben Sie der Person Ihre Beobachtungen. Machen Sie keine Vorwürfe, und setzen Sie die Person nicht unter Druck. Sagen Sie z. B.: <i>„Ich habe den Eindruck, Sie haben sich in der letzten Zeit sehr zurückgezogen. Mir ist aufgefallen, dass Sie gar nicht mehr bei unserer morgendlichen Tasse Kaffee in der Küche dabei sind. Mir fehlen Ihre markigen Sprüche am Montagmorgen richtig. Das war für mich immer ein guter Start in die Arbeitswoche. Auch Ihre kritischen Anmerkungen und Ideen in unseren Meetings gehen mir ab, wenn ich auch nicht immer einer Meinung mit Ihnen war. Ich spreche Sie darauf an, weil es mir nicht nur aufgefallen ist, sondern auch ein bisschen Sorgen bereitet. Wenn private Gründe dafür</i></p>

<b>5-Punkte-Plan: So öffnen Sie die Person und erarbeiten Lösungen</b>	
	<p><i>verantwortlich sind, die Sie mir nicht sagen möchten, verstehe ich das natürlich vollkommen. Sie können aber gern mit mir darüber sprechen, wenn Ihnen das guttut. Vor allem aber, wenn Gründe hier im Unternehmen oder im Team für Ihre Zurückgezogenheit verantwortlich sind oder ich selbst einen Fehler gemacht habe, bitte ich Sie, mir das zu sagen. Ich verspreche Ihnen, dass alles, was Sie mir anvertrauen, unter uns bleibt. Es ist mir sehr wichtig, dass Sie sich wohlfühlen in unserem Team und wieder gern und so begeistert wie früher mit uns arbeiten.“</i></p>
3. Aktiv zuhören	<p>Zuhören ist in einem solchen Gespräch wichtiger als reden. Versuchen Sie auch, zwischen den Zeilen zu lesen. Geben Sie der Person das Gefühl, dass Sie Verständnis für das haben, was sie sagt, und dass sie Ihnen am Herzen liegt.</p> <p>Haken Sie höchsten mit kurzen Fragen nach, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● „Was genau stört Sie so?“</li> <li>● „Wer, denken Sie, könnte an der Situation etwas verbessern?“</li> <li>● „Was würden Sie vorschlagen?“</li> </ul>
4. Gemeinsam Lösungen finden	<p>Erörtern Sie mit der Person, wie Sie die Situation gemeinsam verbessern können. Vereinbaren Sie mit ihr einen konkreten Zeitrahmen, in dem Sie die Verbesserungen umsetzen wollen, sofern eine Änderung in Ihrer Macht liegt.</p>
5. Gespräch abschließen	<p>Vermitteln Sie dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin Zuversicht, fassen Sie das Gesprächsergebnis noch einmal zusammen, wenn notwendig, schriftlich, und stellen Sie einen weiteren Gesprächstermin in Aussicht. Beispiel: <i>„Herr Vogt, wir arbeiten jetzt schon so lange zusammen. Ich bin mir sicher, dass wir das gemeinsam gut hinkriegen. Ich lege sehr viel Wert darauf, dass Sie sich in unserem Team wohlfühlen und wir bald wieder Ihren früheren Frohsinn und Ihr Engagement genießen dürfen. Ich werde das, was wir heute besprochen haben, sofort veranlassen. In vier Wochen setzen wir uns dann wieder zusammen, und Sie berichten mir, ob die Verbesserungen eingetreten und in Ihrem Sinne waren. Einverstanden?“</i></p>

## Checkliste: Ablauf Zielvereinbarungsgespräch

Die Verantwortung für eine angemessene Ablaufplanung des Zielvereinbarungsgesprächs liegt bei Ihnen als Führungskraft. Sie ergreifen auch die Initiative und erraumen die Zielvereinbarungsgespräche an. Gehen Sie im Vorfeld noch einmal folgende Checkliste durch:

### Checkliste: Ablaufplanung

- Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin rechtzeitig – d. h. mindestens zwei Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin.
- Terminieren Sie alle Mitarbeitergespräche, die Sie in Ihrem Bereich zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.
- Sehen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit vor (ca. anderthalb bis zwei Stunden). Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden.
- Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck. Setzen Sie aber auch eine klare Zeitgrenze, die Sie dann einhalten.

Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

### So führen Sie virtuelle Zielvereinbarungsgespräche

Auch wenn Ihre Beschäftigten im Homeoffice arbeiten, sollten Sie als Führungskraft auf die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen achten. Hier sind Ihre Qualitäten als virtuelle Führungskraft gefragt!

Mitarbeitenden mit einem Heimarbeitsplatz sollte dieselbe Wertschätzung entgegengebracht werden, die auch Ihre Beschäftigten in Präsenz erfahren. Gerade bei Teammitgliedern, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, besteht die Gefahr, dass deren Erwartungen und Bedürfnisse oder ihre Leistungen von Ihnen nicht wahrgenommen werden, weil zusätzlich auch die Gelegenheiten zum informellen Austausch fehlen.

Eine Möglichkeit dies auszugleichen, besteht darin, mit den im Homeoffice Beschäftigten in kürzeren Abständen Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen. Bei diesen Gesprächen sollten Sie auch thematisieren, was im Hinblick auf das virtuelle Zusammenarbeiten im betrachteten Zeitraum noch verbessert werden sollte. Diese Bestandsaufnahme betrifft immer beide Seiten: Erfragen Sie, was Sie von Arbeitgeberseite zur Verbesserung des virtuellen Zusammenarbeitens noch beitragen können. Und sprechen Sie als Führungskraft immer auch an, welche Stärken und Schwächen Sie bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Hinblick auf Remote Work wahrgenommen haben (z. B. Selbstorganisation und Zeitmanagement, Umgang mit Kollaborationstools, Kommunikation mit anderen Teammitgliedern).

Sorgen Sie außerdem dafür, dass die Gespräche ohne Zeitdruck und technische Störungen und in entspannter Atmosphäre stattfinden können.

### **Zielvereinbarungsgespräche: Vermeiden Sie diese 7 Fehler**

Befragungen haben ergeben, dass viele Mitarbeitende mit ihren Zielvereinbarungen nicht zufrieden sind. Warum? Das Instrument Zielvereinbarung wird von Führungskräften häufig falsch angewendet und verfehlt damit seine ursprünglich beabsichtigte Wirkung. Vermeiden Sie deshalb die folgenden Fehler, wenn Sie mit Ihren Teammitgliedern Zielvereinbarungsgespräche führen:

#### **Fehler Nr. 1: Bringen wir es schnell hinter uns**

Führen Sie Zielvereinbarungsgespräche nie auf die Schnelle, weil sie Ihnen vielleicht im Grunde genommen lästig sind und Sie damit keine Zeit vergeuden wollen. Das ist die falsche Einstellung. Am besten ist es, wenn Sie und Ihr Teammitglied sich bereits vor dem Gespräch Gedanken machen und die jeweiligen Zielvorstellungen vorab skizzieren. In einem ausführlichen Gespräch, das anderthalb bis zwei Stunden dauert, handeln Sie dann gemeinsam die Vorgaben für das nächste Jahr aus.

#### **Fehler Nr. 2: Zielvereinbarungen zwischen Tür und Angel**

Viele Führungskräfte legen dieses wichtige Gespräch in die Abendstunden nach einem langen Arbeitstag. Dann haben meist alle nur im Sinn, das Büro so schnell wie möglich zu verlassen. Andere Vorgesetzte halten es nicht für nötig, Unterbrechungen durch Sekretärin, Telefon oder Besucher von vornherein auszuschalten. Insgesamt fühlt Ihr Gegenüber sich in einer solchen Gesprächsatmosphäre nicht besonders wertgeschätzt. Das Zielvereinbarungsgespräch verliert an Gewicht, weil Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, Ihr Vorgesetzter oder ihre Vorgesetzte nähme die Angelegenheit selbst nicht besonders ernst.

#### **Fehler Nr. 3: Vorgaben „aufs Auge drücken“**

Missverstehen Sie Zielvereinbarungsgespräche nicht als Zielvorgabengespräche, in denen Sie Ihren Mitarbeitenden monologartig mitteilen, was Sie im nächsten Jahr von ihnen erwarten. Zielvereinbarungen sollten auf einem Verhandlungsprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden beruhen, der zu einem Ergebnis führt, mit dem beide Seiten gut leben können.

### Fehler Nr. 4: Zielfestlegung „Pi mal Daumen“

Es gibt Führungskräfte, die ihre Mitarbeitende aus dem Bauch heraus beurteilen und sie aufgrund dessen über- oder unterschätzen. Da wird der Leistungsträger des Teams mit einer Zielmarke konfrontiert, die völlig überzogen ist, und das schwächste Glied der Kette geht mit einer Vereinbarung aus dem Gespräch, die ein weiteres „gemütliches Jahr“ verspricht. Zum Ende des Jahres erhält der Leistungsträger dann keinen Bonus, weil das Ziel zu hoch angesetzt war, während die schwache Person freudig ihre Prämie einstreicht.

Das darf auf keinen Fall passieren. Ausgangsbasis für jede Zielvereinbarung muss Ihre fundierte, schriftliche Mitarbeiterbeurteilung des vergangenen Jahres sein. Alle Mitarbeitenden sollten – entsprechend ihrer bisher gezeigten Leistungsfähigkeit – durch ihre individuelle Zielvereinbarung gefordert werden.

### Fehler Nr. 5: Friede, Freude, Eierkuchen

Konfliktscheue Führungskräfte machen es sich gern einfach und formulieren allgemeine nette Ziele, die für alle gleich sind und die alle leicht erreichen können. So beugen sie eventuellen Diskussionen mit ihren Mitarbeitenden vor. Klar, dass vor allem leistungsstarke Teammitglieder eine solche Art der Zielvereinbarung lächerlich finden und damit eher frustriert als motiviert werden.

Deshalb: Zielvereinbarungen müssen individuell auf die Fähigkeiten und die Leistungsstärke der jeweiligen Person abgestimmt werden, damit sie ihren Zweck erfüllen: das Teammitglied angemessen fordern und nicht über-, aber auch nicht unterfordern. Nur so kann bei den Mitarbeitenden eine dauerhafte Motivation aufrechterhalten bleiben.

### Fehler Nr. 6: Unsaubere Formulierungen

Wenn Zielvereinbarungen schwammig formuliert wurden, rächt sich das spätestens im Zielvereinbarungsgespräch ein Jahr später. Denn die neue Vereinbarung baut darauf auf, inwieweit die Ziele des vergangenen Jahres erreicht worden sind. Wenn hier keine objektiven Daten und Fakten zugrunde liegen, sondern subjektiv interpretierbare Vorgaben, sind Konflikte vorprogrammiert. Die Vorgabe „*Das Software-Programm muss bis zum 31.12.2025 entwickelt und installiert sein*“ kann bereits zu Diskussionen führen. **Besser:** „*Das Software-Programm muss bis zum 31.12.2025 entwickelt und installiert sein und fehlerfrei laufen.*“

### **Fehler Nr. 7: Zielvereinbarungsgespräch als Ersatz für Führung**

Ein ausführliches Gespräch pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin im Jahr genügt. Es gibt nicht wenige Führungskräfte mit dieser Einstellung. Aber – auch wenn es die Zeit scheinbar nicht erlaubt: Führungskräfte sollten ihre hauptsächliche Energie für die Führungsarbeit mit den Beschäftigten verwenden. Deshalb: Zielvereinbarungsgespräche können Sie zwar bei Ihrer Führungsarbeit maßgeblich unterstützen. Sie ersetzen jedoch nicht regelmäßige Feedbackgespräche während des Jahres und viele andere Führungsmaßnahmen, die für ein leistungsfähiges Team und ein gutes Teamklima entscheidend sind.

### **Wenn es Streit um die Zielerreichung gibt**

Das kann vorkommen: Sie stellen am Ende der Leistungsperiode fest, dass ein Mitglied Ihres Teams die vereinbarten Ziele nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht hat. Die Person ist aber ganz anderer Meinung. Sie glaubt, die Ziele zu 100% erfüllt zu haben und fordert den Bonus für die 100%ige Erfüllung der Zielvereinbarung. Was tun? In diesem Fall liegt die Beweislast grundsätzlich bei den Mitarbeitenden: Diese müssen sämtliche Umstände darlegen, die für die Zielerreichung maßgeblich sind, und beweisen, dass sie den behaupteten Grad der Zielerreichung erfüllt haben (Landesarbeitsgericht Hamm, 30.8.2011, Az: 9 Sa 259/11). Allerdings: Daten und Fakten müssen Sie liefern. Wenn die Zielerreichung bei quantitativen Zielen umstritten ist, sind Sie auf Arbeitgeberseite erst einmal verpflichtet, das zugrunde liegende Zahlenmaterial, über das in der Regel nur Sie verfügen, auf den Tisch zu legen. Weigern Sie sich, kann der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eine Auskunftsklage anstrengen.

### **Wie Sie Ihre Zielvereinbarungsgespräche auf den Mitarbeitertyp abstimmen**

Versuchen Sie, die Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeitenden individuell auf die jeweiligen Persönlichkeiten zuzuschneiden. So ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass eine Person motiviert hinter ihren Zielen steht und diese auch erreicht. Deshalb ist es wichtig für Sie als Führungskraft, die verschiedenen Facetten aller Mitarbeitenden gut zu kennen. Fragen Sie sich bei jedem Teammitglied:

- Was ist sein bzw. ihr Antrieb, was seine/ihre Leidenschaft?
- Wodurch ist die Person zu motivieren?
- Wo liegen ihre Stärken und Schwächen?

5 verschiedene Antriebstypen und wie Sie die dazu passenden Ziele finden		
Antriebstyp	Einstellung	Erwartet bei Zielerreichung ...
<b>Anerkennung:</b> sucht sehr stark nach sozialer Bestätigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● optimistisch</li> <li>● kommunikativ</li> <li>● selbstdarstellend</li> </ul>	... Erfolg, Anerkennung und Staterleben.
<b>Sicherheit:</b> braucht vorwiegend Sicherheit und Geborgenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>● detailgenau</li> <li>● ängstlich</li> <li>● konservativ</li> </ul>	... emotionale Bestätigung, für das Team/Unternehmen unentbehrlich zu sein und in Zukunftspläne eingebunden zu werden.
<b>Vertrauen:</b> will persönliche Zuwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● verbindlich</li> <li>● wir-betont</li> <li>● zuverlässig</li> <li>● konfliktscheu</li> </ul>	... hohe Akzeptanz vom gesamten Team, Stärkung der persönlichen Beziehungen zu Ihnen, zum Team, zur Kundschaft.
<b>Selbstachtung:</b> legt viel Wert darauf, respektiert zu werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>● korrekt, ordentlich</li> <li>● wenig kompromissbereit</li> </ul>	... die Bestätigung, dass es für diese Aufgabe keine geeignetere Person im Unternehmen gibt.
<b>Unabhängigkeit:</b> arbeitet gern frei und verantwortungsvoll	<ul style="list-style-type: none"> <li>● lässig, eigenständig</li> <li>● individuell, nicht besonders teamfähig</li> </ul>	... die Erweiterung seiner bzw. ihrer Kompetenzen.

**Versuchen Sie, die Ziele auf die jeweiligen Antriebstypen abzustimmen**

- **Antriebstyp soziale Anerkennung.** Bieten Sie dieser Person Ziele an, die dieses Bedürfnis besonders bedienen, z.B. Aufgaben mit öffentlicher Wirkung, Ziele, die ihre Leistung im unternehmensinternen Umsatzranking abbilden usw.
- **Antriebstyp Sicherheit.** Schlagen Sie dieser Person nur Ziele vor, die sie mit großer Sicherheit erreichen kann, also Aufgaben, von denen Sie wissen, dass sie sie beherrscht, und bei denen sie sich noch steigern kann.
- **Antriebstyp Vertrauen.** Die Aufgaben, die zu den Zielen des verbindlichen Teammitglieds führen, sollten viel Kommunikationsstärke und emotionale Kompetenz verlangen, z. B. Teamführung oder Kundenbetreuung
- **Antriebstyp Selbstachtung.** Korrekte Personen brauchen Ziele, die ihre Genauigkeit und Detailliebe widerspiegeln, z.B. Controlling, Buchhaltung.

- **Antriebstyp Unabhängigkeit.** Offerieren Sie unabhängigen Mitarbeitenden Ziele, die ihnen neue Herausforderungen und Entscheidungsspielräume eröffnen, z. B. Teamleitung, Projektverantwortung usw.

**FAZIT:** Zielvereinbarungsgespräche sind Verhandlungen, in die auch die Mitarbeitenden ihre Vorstellungen einbringen können und sollten. Je besser Sie selbst vorbereitet sind und je treffender Ihre individuellen Vorschläge für die Ziele der jeweiligen Person sind, desto schneller werden Sie eine Einigung mit Ihren Mitarbeitenden erreichen, und desto erfolgreicher werden Ihre Mitarbeitenden in der kommenden Leistungsperiode sein.

# Mitarbeiterbindung – knüpfen Sie ein starkes Band

Mitarbeitende zu binden ist kostengünstiger als neue Mitarbeitende zu finden. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels ist es heute wichtiger denn je, bestehende Talente zu halten und ihre Loyalität zu sichern. Deshalb sollten Sie viel Kraft in die Mitarbeiterbindung investieren und das Band zwischen Ihnen und Ihren Beschäftigten stärken, wann immer es möglich ist.

## So kommen Ihre Beschäftigten gern zur Arbeit

Wenn Ihre Mitarbeitenden gerne zur Arbeit kommen, dann sind sie nicht nur seltener krank, sondern geben auch tagtäglich ihr Bestes für das Unternehmen. So können Sie als Führungskraft dazu beitragen:

- **Eine gemütliche Arbeitsumgebung.** Sagen Sie Nein zu sterilen Pausenräumen und grauen Büros. Bringen Sie Farbe ins Unternehmen, ermutigen Sie Mitarbeitende, selbst bei der Inneneinrichtung kreativ zu werden: Hier können sich Hobbygärtner und -designerinnen verwirklichen, und alle haben Freude daran.
- **Das „Wir-Gefühl“.** Etablieren Sie einen starken Zusammenhalt in Ihrem Unternehmen. Dazu tragen Betriebsausflüge, Team-Workshops und Weihnachtsessen bei, aber auch die Unterstützung einer offenen Arbeitsatmosphäre mit abteilungsübergreifenden Projekten und einer unternehmensweiten News-Seite oder Zeitung.
- **Unterstützen Sie Selbstverwirklichung.** Hören Sie Ihren Beschäftigten genau zu, geben Sie ihnen herausfordernde Aufgaben, und unterstützen Sie sowohl individuelle Ideen und Karrieren als auch die privaten Interessen Ihrer Teammitglieder (z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle oder Freiräume für Ehrenamtsaufgaben). So fühlen sich alle wertgeschätzt und können stolz auf ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber sein.
- **Klares Aufgabengebiet.** Alle Teammitglieder müssen ihre Rolle genau kennen und wissen, wenn sich ihr Aufgabengebiet über die Zeit hinweg ändert. So kennen alle ihren Platz in der Firma und wissen, was von ihnen erwartet wird. Klare Aufgaben, Prioritäten und Ziele führen zu fokussierter Bearbeitung und zielorientierten Mitarbeitenden.

### Wie Sie Mitarbeitende stärker an Ihr Unternehmen binden

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels ist es heute wichtiger denn je, bestehende Talente zu halten und ihre Loyalität zu sichern.

#### Wichtige Faktoren für das Zugehörigkeitsgefühl

**1. Fairness und Gleichbehandlung.** Das wünschen sich die meisten Beschäftigten ganz grundsätzlich. Hier stehen vor allem faire Verträge ohne sachgrundlose Befristungen im Fokus. Insbesondere weibliche Beschäftigte, aber auch Männer fordern dasselbe Gehalt für Frauen und Männer in gleichen Positionen.

**2. Offene Kommunikation.** Der Klassiker: Ihre Mitarbeitenden wollen zeitnah und vollständig informiert werden. Lückenhafte, ausgewählte Informationen, die mehr oder weniger manipulierend wirken, lehnen sie ab. Bindung ist nur möglich, wenn Sie als Führungskraft und die Unternehmensleitung offen und ehrlich kommunizieren.

**3. Mitarbeiterbeteiligung.** Ihre Mitarbeitenden wollen an Entscheidungsfindungen mitwirken. Alle, die das Gefühl haben, an „ihrem Ding“ zu arbeiten und es zum Erfolg zu führen, fühlen sich stärker an das Team und das Unternehmen gebunden als diejenigen, denen Entscheidungen und die damit verbundenen Aufgaben lediglich „vor die Nase gesetzt werden“. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitenden daher Verantwortung.

**4. Diversity.** Vor allem bei Berufsanfänger:innen und Akademiker:innen ist dieses Thema sehr präsent. Arbeitgebenden sollen sich bemühen, Menschen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen zu integrieren.

**5. Haltung zu gesellschaftlichen Werten.** Besonders für Beschäftigte mit politischen Interessen stehen Unternehmen, die eine klare Haltung zu gesellschaftlichen Themen nach außen repräsentieren, hoch im Kurs. Corporate-Social-Responsibility-Programme werden sehr begrüßt und können die Mitarbeiterbindung fördern.

### 6 Gründe, warum gute Leute gehen – und wie Sie sie halten können

Wenn eine der besten Personen aus Ihrem Team ihren Hut nimmt, ist das für Sie als Führungskraft bitter. Nicht immer hat der Abgang nur mit Geld zu tun. Die folgenden sechs Ursachen können ausschlaggebend dafür sein, dass ein ambitioniertes Teammitglied geht:

#### 1. Die Regeln in Ihrem Unternehmen sind von „vorgestern“

Umständliche Formularbürokratie, starre Arbeitszeiten und sonstige alte Prinzipien, die nie infrage gestellt wurden, machen den Mitarbeitenden

das Leben schwer. **Tipp:** Stellen Sie – gemeinsam mit Ihrem Team – bestehende Regeln in bestimmten Abständen immer wieder auf den Prüfstand.

### 2. Der Umgang im Unternehmen und im Team ist „steif“

Sie arbeiten in einer konservativen Branche, und die Arbeitsatmosphäre kann man nicht gerade als fröhlich entspannt bezeichnen? **Tipp:** Professionalität und korrektes Verhalten gegenüber der Kundschaft schließen einen lockeren Umgang untereinander nicht aus. Humor im Team ist ein Muss, wenn die Arbeit Spaß machen und Kreativität wachsen soll.

### 3. Mitarbeitende können ihre Leidenschaften nicht ausleben

Es ist wie beim Schauspiel: Mitarbeitende werden auf bestimmte Arbeiten (Rollen) festgelegt, weil sie dafür eine Expertise aus der Vergangenheit haben. Andere Einsatzgebiete sind tabu. **Tipp:** Zeigen Sie sich experimentierfreudig. Abwechslung macht Freude, motiviert und hält High Performer im Team.

### 4. Es fehlt das „Big Picture“

Mitarbeitende machen ihre Spezialaufgaben, ihnen fehlt aber die regelmäßige Erinnerung und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. **Tipp:** Mitarbeitende müssen wissen, warum sie einen Großteil ihrer Lebenszeit in der Firma verbringen. Geld allein ist dafür nicht Grund genug. Erklären Sie ihnen immer wieder, wo der große Sinn oder das große Ziel Ihrer gemeinsamen Arbeit liegt.

### 5. Schlechte Leistung ist okay

Zwischen High Performern und Durchschnittsmitarbeitenden wird kein großer Unterschied gemacht. Es herrscht Gleichmacherei. Teamerfolg geht vor Einzelleistung. **Tipp:** Gemeinsamer Teamgeist ist schön und gut. Aber warum soll eine Person mehr leisten, wenn sie davon keine Vorteile hat? Mitarbeitende mit Topleistungen müssen auch dafür honoriert werden. Das muss sich insbesondere auch in einer adäquaten Honorierung von Einzelleistungen ausdrücken.

### 6. Topleistung wird nicht wertgeschätzt

Vorgesetzte sind der Ansicht, dass gute Leistungen schon durch bessere Bezahlung honoriert werden. **Tipp:** Geld allein reicht eben nicht als Motivator aus. Wer überdurchschnittlichen Einsatz bringt, muss auch überdurchschnittlich viel Anerkennung erhalten. Das ist der eigentliche Brennstoff für Motivation.

# Burnout – leider eine häufige Krise

Es kann uns alle treffen, im (Arbeits-)Leben eine schwierige Phase durchleben zu müssen. Grund genug, offen über das Thema zu sprechen. Zumal die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Burnout im Jahr 2022 erstmals in ihre Klassifikation der Krankheiten (ICD-11) aufgenommen hat. Ein ärztlich diagnostizierter Burnout wird demzufolge definiert als Syndrom aufgrund von „Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann“. Als Berufskrankheit im Sinne der gesetzlichen Unfallversicherung ist ein Burnout allerdings hierzulande bislang weiterhin nicht anerkannt.

## So entlarven Sie sicher die 5 häufigsten Anzeichen starker Überarbeitung

Mehr als die Hälfte der deutschen Beschäftigten leidet unter Zeit- und Leistungsdruck. Im Schnitt arbeitet jeder Deutsche in Vollzeit 38,19 Stunden pro Woche. Zwar haben Beschäftigte in Deutschland dem IAB-Arbeitszeitmonitor 2024 zufolge insgesamt etwas weniger Überstunden geleistet als im Vorjahr. Überstunden sind aber nicht nur die Zeit, die am Arbeitsplatz noch zusätzlich drangehängt wird, sondern auch die Arbeit, die mit nach Hause genommen wird.

Überarbeitung und die daraus resultierende Müdigkeit trugen mit zu einigen der schlimmsten industriellen Katastrophen der letzten Jahrzehnte bei, wie zum Beispiel die Vorfälle in den Nuklearanlagen von Three Mile Island in den USA (1979) und dem ukrainischen Tschernobyl (1989), der Austritt von Methylisocyanat in einem Werk von Union Carbide im indischen Bhopal (1984) und die Ölkatastrophe der Exxon Valdez vor Alaska (1989). Dies sind sehr schwerwiegende Fälle, dennoch sind sie aufgrund mangelnder Konzentration durch extremen Schlafmangel passiert. Die Häufigkeit von Autounfällen auf deutschen Straßen, die aufgrund von Müdigkeit entstanden sind, müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

## Warum ausreichende Erholung notwendig ist

Müde und unkonzentrierte Beschäftigte leisten keine ordentliche Arbeit, sind bei der Entscheidungsfindung beeinträchtigt und leiden unter einer

reduzierten Reaktionszeit. Müdigkeit beeinträchtigt auch das Gedächtnis sowie die Aufnahme- und Kommunikationsfähigkeit. Ausreichende Erholung ist notwendig, um die Auswirkungen stressbelasteter Überarbeitung einzudämmen und der chronischen Müdigkeit entgegenzuwirken. Chronische Müdigkeit ist ein Langzeitzustand, der aus Überlastung am Arbeitsplatz und einem daraus resultierenden längeren Verlust der notwendigen Schlafqualität entsteht. Unzureichender Schlaf kann sich über Wochen oder Monate aus der Verringerung der Schlafenszeiten oder der Störung der normalen Schlafroutine zusammensetzen.

### **Betrieblicher Gesundheitsschutz: Das sagt das Recht**

Eine direkte gesetzliche Pflicht zur Ableistung von Überstunden gibt es nicht. Und eine gesetzliche Grundlage für den Überstundenabbau existiert ebenfalls nicht. Allerdings müssen rechtlich gesehen zwischen einer und der nächsten Schicht mindestens elf Stunden Arbeitspause liegen (§5 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz).

§3 Arbeitsschutzgesetz bringt dennoch deutlich zum Ausdruck, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. Auch die Gefährdungsbeurteilung ist als Pflicht im Arbeitsschutzgesetz verankert: Arbeitgeber müssen zur Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes eine Beurteilung der Gefährdungen für die Mitarbeiter in ihren Unternehmen vornehmen (§5 ArbSchG). Seit 2013 sind auch psychische Belastungen dabei zu berücksichtigen (§5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG).

### **So erkennen Sie starke Überarbeitung**

Es gibt deutliche Symptome, die klar auf Überarbeitung hinweisen. Und denken Sie dabei auch an sich selbst! Bei diesen Anzeichen sollten Sie hellhörig werden, wenn Sie diese bei sich oder bei Ihren Beschäftigten feststellen:

**Gefühl der Erschöpfung.** Sie können am Morgen kaum aufstehen. Es besteht kein Wunsch, irgendetwas zu machen, das Anstrengung erfordert. Allein der Gedanke an die Arbeit zieht Sie herunter – selbst wenn Sie Ihre Tätigkeit früher geliebt haben. Am Arbeitsplatz müssen Sie sich

selbst zu den einfachsten Aktionen zwingen. Lustlosigkeit ist ein vorherrschendes Gefühl. Sie fühlen sich innerlich leer, Sie stellen die Frage nach dem Sinn der Tätigkeit, Sie fühlen sich ausgebrannt.

**Angst, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein.** Sie haben das Gefühl, in einem Hamsterrad zu sein und nur noch zu funktionieren. Übermäßige Arbeitsbelastung führt zu Stress und verhindert, dass sich der Körper erholen und die Psyche die geistigen Ressourcen wieder auffüllen kann. Folgen sind wenig oder gestörter Schlaf, falsche Ernährung und zu wenig Bewegung. Tiefe und überlastungsbedingte Müdigkeit führt zu geistiger und emotionaler Erschöpfung, die die Leistungen bei der Arbeit stark mindern und Sie krank machen kann.

**Zynische Haltung.** Sie haben das Gefühl, dass beruflich irgendwie nichts mehr wirklich Sinn ergibt. Sich im Unternehmen einzubringen und etwas erreichen zu wollen, scheint bedeutungslos. Was früher hohe Priorität hatte, wie Ehrgeiz, Herausforderung und Karriere, scheint jetzt banal zu sein.

**Rückzug.** Sie fühlen sich unverstanden von Vorgesetzten, Mitarbeitenden sowie Kolleginnen und Kollegen. Sie ziehen sich mehr und mehr zurück. Ihr soziales Engagement lässt nach, Sie werden reizbar bis aggressiv. Oft werden in dieser Situation auch Hobbys aufgegeben.

**Das Gefühl, ausgeliefert zu sein.** Überlastung entsteht, wenn Sie zu viel Leistungsdruck haben. Sie fühlen sich von Terminen gehetzt und tun sich schwer, den Anforderungen noch gerecht zu werden. Sie gewinnen in letzter Zeit immer mehr den Eindruck, fremdbestimmt zu sein. Sie haben das Gefühl, keine Kontrolle mehr über das zu haben, was Sie tun und wann Sie es tun. Manche Betroffene berichten, dass sie sich wie eine Marionette fühlen, an deren Fäden andere ziehen und zerren.

### Wie Sie richtig reagieren

Achten Sie als Führungskraft auf diese Anzeichen von Überarbeitung bei sich selbst und Ihren Mitarbeitenden. Stellen Sie als Führungskraft sicher, dass Ihre Mitarbeitenden nicht unter den Auswirkungen von Müdigkeit am Arbeitsplatz leiden. Sie können dazu beitragen, indem Sie Informationen zu Überlastung, Müdigkeit am Arbeitsplatz und Schlafstörungen in Ihre Sicherheitsrichtlinien oder Sicherheitshinweise aufnehmen. Da sich einige dieser Anzeichen nur bei sich selbst gut

feststellen lassen, sind Sie als Führungskraft darauf angewiesen, der Selbsteinschätzung Ihrer Beschäftigten zu vertrauen. Sensibilisieren Sie Ihr Team für die Risikofaktoren und empfehlen Sie Ihren Mitarbeitenden, in regelmäßigen Abständen einen Selbsttest durchzuführen, wenn erste Anzeichen von starker Überarbeitung erkennbar sind. Online finden sich solche Selbsttests auf den Internetseiten von auf Burnout spezialisierten Kliniken (z. B. Schön Klinik, Oberberg Kliniken, Heiligenfeld Kliniken) oder auf Websites von Krankenkassen.

### Fehlerquote reduzieren

Studien zeigen, dass das Fehlerrisiko bei der Arbeit signifikant ansteigt, wenn die Beschäftigten durch Überlastung in die Müdigkeit am Arbeitsplatz geraten. Es obliegt Ihrer Verantwortung, sowohl für Ihr Team als auch für sich selbst Sicherheiten zu schaffen, damit die Fehler im Betrieb und Gefahren für die Menschen minimiert werden.

### Burnout-Risiken im Homeoffice

Auch die Arbeit im Homeoffice mit geringerem persönlichem Austausch birgt Gefahren für die psychische Gesundheit Ihrer Teammitglieder. Eine der größten Herausforderungen bei Remote Work ist die Abgrenzung von Beruflichem und Privatem. Lange Arbeitstage, eine mangelhafte, nicht arbeitsschutzkonforme Ausstattung des heimischen Arbeitsplatzes und eine störanfällige Infrastruktur können ebenfalls belastend wirken. Mehrere Studien belegen, dass daraus Konflikte zwischen Berufs- und Familienleben entstehen können. Diesen Gefahrenquellen sollten Sie als Führungskraft vorbeugen.

**FAZIT:** Überarbeitung kann sich schleichend entwickeln. Achten Sie bewusst bei sich und Ihren Mitarbeitenden auf die Symptome, und steuern Sie rechtzeitig dagegen, denn erste Anzeichen einer Überarbeitung müssen nicht zwingend in einem Burnout münden. Je früher das Problem erkannt werden kann, desto größer sind die Chancen, eine ernsthafte Erkrankung zu verhindern.

### Sind Ihre Team-Mitglieder Burnout-gefährdet?

Burnout ist für die meisten Arbeitnehmenden immer noch ein Tabuthema, obwohl es sich dabei inzwischen um eine anerkannte Krankheit

handelt. Viele befürchten, als „Weichei“ zu gelten, wenn sie sich ihren Vorgesetzten offenbaren. Gerade weil Burnout vor allem leistungsfähige und ehrgeizige Mitarbeitende trifft und das augenscheinlich positive Verhalten in der Anfangsphase des Burnout sogar dominiert, können Sie das schleichende Abgleiten eines Teammitglieds übersehen. Umso mehr müssen Sie als Führungskraft dafür sensibilisiert sein, mögliche Warnsymptome bei Ihren Mitarbeitenden zu erkennen und kostenintensive Ausfallzeiten zu verhindern.

### **Diese Anzeichen könnten auf einen Burnout hinweisen:**

Die Person

- schätzt ihre Belastungs- und Arbeitsfähigkeit falsch ein,
- reduziert ihr anfängliches „Hyperengagement“ mehr und mehr,
- wirkt demotiviert und resigniert,
- überzieht Arbeitspausen, erscheint verspätet oder geht frühzeitig,
- wirkt unruhig und sieht ständig auf die Uhr,
- häuft Fehlzeiten an,
- kann sich nicht auf Gespräche konzentrieren,
- muss Arbeitsaufträge mehrmals wiederholen,
- nimmt geschäftliche Telefonanrufe nicht an,
- telefoniert lange privat oder surft im Internet,
- reagiert nicht auf E-Mails,
- verschiebt Geschäftstermine mehrmals oder nimmt sie erst gar nicht wahr,
- verhält sich gleichgültig und empathielos,
- zieht sich zurück und isoliert sich im Team,
- zeigt eine vermehrt negative, reizbare oder gar aggressive Einstellung Ihnen und anderen gegenüber,
- fällt durch zynische Bemerkungen auf,
- vermeidet Diskussionen mit Ihnen und anderen Personen im Unternehmen,
- scheint immer öfter abwesend zu sein (Tagträumen),
- zeigt im Gegensatz zu früher keinen Einsatz und keine Initiative mehr (Dienst nach Vorschrift),
- stereotypisiert Aufgaben, Projekte, Kunden („Das ist doch immer das Gleiche ...“),
- arbeitet ineffizient,
- zeigt Widerstand gegen jegliche Veränderung im Team oder Unternehmen,

- gebärdet sich als Querulant bzw. Querulantin,
- malt in Zielgesprächen düstere Zukunftsperspektiven,
- beeinflusst das Abteilungsklima negativ und verunsichert andere Teammitglieder.

**FAZIT:** Die beschriebenen Verhaltensweisen können natürlich auch andere Ursachen haben. Treten jedoch mehrere davon gleichzeitig bei einer Person auf, kann dies sehr stark auf einen Burnout hinweisen. Erleidet ein Mitglied Ihres Teams einen Burnout, der nicht ausschließlich auf dessen private Situation zurückzuführen ist, ist dies immer ein Signal dafür, dass in Ihrer Abteilung psychosoziale Belastungen vorhanden sind. Diese Belastungen können in den Aufgaben selbst liegen (z. B. Zeitdruck), in der Arbeitsumgebung (z. B. Ergonomie, Lärm, Isolation im Homeoffice), aber auch in der Führung und Organisation (z. B. Kommunikation, soziales Gefüge im Team). Denn Burnout ist nicht ein Problem der Einzelperson, sondern immer auch ein Problem des Umfelds, in dem der Mensch arbeitet.

**Vorsicht:** Burnout kann ansteckend sein. Fällt eine Person wegen Burnouts mehrere Wochen oder gar Monate aus, müssen die anderen Teammitglieder mehr Arbeit übernehmen und riskieren wiederum, sich selbst zu überlasten. So breitet sich das Burnout-Syndrom in der Belegschaft aus. Allerdings spielt immer auch noch das private Gefüge der Person und ihre Resilienzfähigkeit eine Rolle. Überdies können der Produktivitätsausfall und wiederkehrende Lohnfortzahlungen für eine an Burnout erkrankte Person Ihr Unternehmen bis zu zwei Jahresgehälter kosten. Deshalb ist Burnout-Prophylaxe eine wichtige Führungsaufgabe.

### 5 Regeln: Wie Sie dafür sorgen, selbst nicht auszubrennen

Der „Hernstein-Management-Report“ kam bereits 2017 zu dem Ergebnis, dass knapp ein Drittel der befragten Manager und Managerinnen sich selbst zumindest teilweise als Burnout-gefährdet betrachtet. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Manager:innen, die sich selbst als burnout-gefährdet betrachten, inzwischen gestiegen ist. Aktuelle Untersuchungen deuten darauf hin, dass die zunehmende Arbeitsbelastung und die damit verbundenen Stressfaktoren einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden von Führungskräften haben. So gaben bei einer 2022 veröffentlichten weltweiten Befragung von Microsoft mehr als die Hälfte der Manager (53%) an, sich bei der Arbeit ausgebrannt zu

fühlen. Die folgenden fünf Regeln helfen insbesondere Ihnen als Führungskraft, im psychischen Gleichgewicht zu bleiben:

**1. Geben Sie sich selbst Wertschätzung.** Leistungsorientierte Menschen neigen dazu, sehr selbstkritisch zu sein. Seien Sie nicht zu streng mit sich selbst. Klopfen Sie sich in erster Linie dafür auf die Schulter, was Sie geschafft haben, und rügen Sie sich nicht dafür, was nicht so gut funktioniert hat oder liegen geblieben ist. Das stärkt Ihre Resilienz.

**2. Gönnen Sie sich regelmäßige Auszeiten.** Wer den ganzen Arbeitstag lang durcharbeitet und mit einem hohen Stresslevel unterwegs ist, leistet unter dem Strich weniger als diejenige Person, die sich regelmäßig Pausen gönnt. Wirklich gute Leistungen – vor allem auch gedanklich-strategische – erreichen Sie nur durch den Wechsel von Ruhe- und Leistungsphasen. Nutzen Sie Ihren Feierabend für Bewegung, wenn Sie viel sitzen. Legen Sie aber in der Freizeit Ihre Leistungsorientierung ab, und überlassen Sie dem Spaß die Führung.

**3. Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion.** Was ist für Sie im Leben wirklich wichtig? Diese Frage sollten Sie sich in regelmäßigen Abständen immer wieder stellen. Warum? Weil die Gefahr besteht, dass Sie als Führungskraft Ihre Werte und Ziele zu sehr an denen des Unternehmens ausrichten und sich damit womöglich irgendwann selbst verlieren. Ihre Arbeit und Ihr Leben als Führungskraft müssen immer auch mit Ihren persönlichen Lebensvorstellungen im Einklang sein, sonst verlieren Sie Ihre Authentizität als Mensch und als Führungskraft. Mittelfristig verlassen Sie damit nicht nur die Erfolgsstraße, sondern gefährden auch Ihre psychische Gesundheit.

**4. Geben Sie Erfolgsmythen den Laufpass.** *„Wer nicht zehn Stunden im Büro verbringt, ist nicht engagiert genug“, „Meine Verantwortung für das Team und die Projekte ist wichtiger als meine Urlaubswünsche“.* Leben und arbeiten Sie nach solchen oder ähnlichen kraftraubenden Erfolgsmythen? Wenn ja, sollten Sie dies schnell ändern und etwa durch diese Glaubenssätze ersetzen: *„Als Führungskraft brauche ich meinen ungestörten Urlaub, um Kraft zu tanken und den Kopf ganz frei zu bekommen“, „Es kommt nicht auf die Zeit an, die ich im Büro bringe, sondern nur auf das Ergebnis, das ich mit meinem Team liefere“.*

**5. Holen Sie sich Unterstützung.** Holen Sie sich Hilfe von Menschen, denen Sie vertrauen können: Etwa in Netzwerken, die mit Ihrem Unternehmen nichts zu tun haben, oder in einem professionellem Coaching. Das ist keine Schwäche, sondern gelebter Lebenspragmatismus, der Ihnen guttut.

## Schnelltest #1:

### 11 Burnout-Symptome vor dem Crash

Ziehen Sie sofort die Reißleine, wenn Sie mehrere dieser Burnout-Signale bei sich selbst entdecken.

#### Checkliste: Burnout-Frühwarn-Signale

- Sie arbeiten immer mehr und länger, schaffen aber keine für sich befriedigenden Ergebnisse mehr.
- Sie empfinden kaum mehr Freude an Ihrer Arbeit und in Ihrer Freizeit.
- Sie fühlen sich energie- und lustlos.
- Sie zweifeln zwischendurch immer wieder einmal an Ihrer Kompetenz als Führungskraft.
- Versagens- und Existenzängste tauchen auf, die Sie blockieren.
- Sie sind nicht mehr so kreativ wie früher und leiden unter Konzentrationsproblemen und Denkblockaden.
- Sie fahren öfter einmal wegen Kleinigkeiten aus der Haut.
- Sie haben negativere Gedanken als früher.
- Es fällt Ihnen schwer, ein- oder durchzuschlafen.
- Sie leiden seit Neuestem unter Muskel-, Skelett-, Kopf- oder Magenschmerzen.
- Sie ziehen sich häufiger Infekte zu.

Haben Sie mehr als ein Drittel der Fragen bejahen können, ist ein Burnout vermutlich nicht mehr fern. Überlegen Sie, wie Sie sich entlasten könnten und nehmen Sie ärztliche oder psychologische Beratung in Anspruch.

## Schnelltest #2:

### 14 Warnsignale für gestiegenen Stress im Team

Es gibt ganz bestimmte Anzeichen, an denen Sie erkennen können, dass Ihr Team überlastet ist. Wenn Sie mehrere der folgenden Signale in Ihrem Team wahrnehmen, sollten Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden zusammensetzen, offen mit ihnen über Ihre Wahrnehmung sprechen und gemeinsam Lösungen suchen, wie Sie die Belastung für Ihr Team reduzieren können.

#### Checkliste: 14 Überlastungssignale im Team

- Der Krankenstand in meinem Team ist signifikant gestiegen.
- Ich beobachte häufiger Kabbeleien oder Streitgespräche.

- Die Fehlerquote ist angestiegen.
- Ständig wird die Schuld auf andere geschoben, wenn etwas nicht klappt.
- Es gibt immer wieder Probleme im Informationsfluss, obwohl ich alles rechtzeitig kommuniziere.
- Die Reklamationsquote ist in den vergangenen Monaten signifikant gestiegen.
- Ich habe das Gefühl, dass mein Verhältnis zu meinen Mitarbeitenden sich im Vergleich zu früher abgekühlt hat.
- Wenn ich im Meeting ein neues Projekt ankündige, reagieren alle abwehrend und signalisieren, dass sie keine Zeit für Neues haben.
- Ich stelle fest, dass in meinem Team kaum mehr gelacht wird.
- Oft verstummen die Gespräche meiner Mitarbeitenden in der Kaffeeküche, wenn ich hinzukomme. Das Klima ist angespannt. Das war früher nicht so.
- In der Vergangenheit gab es vermehrt kleinere Arbeitsunfälle.
- Die Hilfsbereitschaft im Team hat abgenommen. Niemand greift anderen mehr unter die Arme, wenn viel zu tun ist.
- Früher haben wir hin und wieder auch mal abends privat zusammengesessen. Das kommt in letzter Zeit nicht mehr vor.
- Auf meine Vorschläge zur Team-Weihnachtsfeier haben die Mitarbeitenden zurückhaltend reagiert. Einige haben schon angedeutet, dass sie wahrscheinlich aus Zeitgründen nicht kommen können.

**Auswertung:** Wenn Sie vier oder mehr Aussagen bestätigen mussten, können Sie davon ausgehen, dass nicht nur einzelne Personen überlastet sind, sondern Ihr gesamtes Team. Es wird zunehmend zu unerwünschten Verhaltensweisen kommen wie „Dienst nach Vorschrift“, Mobbing oder der Kündigung von High Potentials.

**FAZIT:** Steuern Sie den Ursachen gegen, und vor allem beugen Sie vor. Wie Sie die Kräfte Ihres Teams in der Balance halten, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

### Durch straffere Arbeitsorganisation Stress im Team verringern

Psychische und somatische Erkrankungen entstehen unter anderem durch Stress. Am besten lassen Sie es erst gar nicht dazu kommen, dass Ihr Team Symptome von Überlastung zeigt, die die Zufriedenheit und Produktivität signifikant sinken lassen. Ergreifen Sie lieber präventiv Maßnahmen, um permanente Überforderung und Stress zu vermeiden.

Professor Holger Pfaff hat mit seinem Lehrstuhl für Medizinsoziologie an der Universität Köln hat in Untersuchungen herausgefunden, dass bis zu 80% der Stressfaktoren von Mitarbeitenden nicht mit der tatsächlichen Arbeitslast zusammenhängen, sondern dass die Ursachen in der Arbeitsorganisation zu suchen sind. Deshalb:

### **Achten Sie als Führungskraft vor allem auf die folgenden 9 Bereiche**

**1. Prioritäten setzen.** Manche Beschäftigte tun sich schwer, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Hier können Sie als Führungskraft eingreifen und klar kommunizieren, worauf es Ihnen ankommt: Was ist vorrangig? Was ist weniger wichtig? Wo genau erwarten Sie Perfektion, und wann muss lediglich eine funktionsfähige Lösung her?

**2. Routinen vermeiden.** Achten Sie darauf, dass Routinearbeiten nicht nur von bestimmten Personen erledigt werden müssen, es sei denn, sie machen diese Arbeiten wirklich gerne. Verteilen Sie Routinen gerecht auf mehrere Schultern, damit die Aufgaben nicht eintönig werden.

**3. Ruhezeiten einrichten.** Machen Sie störungsfreie Zeiten zur Selbstverständlichkeit in Ihrem Team. Jede Person darf – etwa einmal pro Tag für 45 Minuten – ein Schild an ihrem Schreibtisch oder an ihrer Bürotür anbringen, auf dem steht: „Bitte nicht stören!“ In dieser Zeit arbeitet die Person konzentriert an schwierigen Aufgaben und stellt das Telefon auf Voicemail oder bittet eine andere Person, ihre Anrufe entgegenzunehmen. Niemand darf sie in dieser Zeit ansprechen oder laut stören.

**4. Als Führungskraft präsent sein.** Auch Sie als Chefin oder Chef nehmen sich natürlich Ihre störungsfreien Zeiten. In der übrigen Zeit sollten Sie jedoch jederzeit für Fragen oder Probleme Ihrer Mitarbeitenden ansprechbar und offen sein. Und: Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für informelle Feedbackgespräche. Ein lockerer Umgang mit Ihren Mitarbeitenden bringt Sie Ihrem Team näher. So wissen Sie immer, wo's brennt und wie Sie Ihre Mitarbeitenden unterstützen können.

**5. Gesundheit und Ergonomie in den Vordergrund stellen.** Machen Sie gesundes Essen und regelmäßige Bewegung immer wieder zum Thema. Regen Sie etwa an, in Meetings Säfte und Wasser statt Kaffee zu trinken. Verzichten Sie auf Süßes wie Kekse. Lassen Sie stattdessen Trockenfrüchte, Studentenfutter oder Gemüsesnacks auf den Konferenztisch stellen. Sorgen Sie dafür, dass alle Beschäftigten nach

ergonomischen Vorgaben arbeiten. Ergonomische Büromöbel wirken nur dann, wenn sie auch richtig genutzt werden. Ob der Stuhl zu niedrig eingestellt ist, die Stuhllehne den Rücken nicht stützt oder der Bildschirm ungünstig ausgerichtet ist und blendet sowie weitere hilfreiche Hinweise zu gesunder Arbeitsplatzgestaltung kann eine externe Ergonomieberatung (z. B. des TÜV) liefern.

**6. E-Mail-Flut reduzieren.** Über einen kaum mehr zu bewältigenden E-Mail Eingang beklagen sich viele Beschäftigte. Stellen Sie gemeinsam mit Ihren Leuten E-Mail-Regeln auf: Wer muss überhaupt in „Cc“ gesetzt werden? Welche Rundmails sind sinnvoll? Wann ist ein kurzer Anruf oder eine Nachricht im Teams-Chat effizienter? Welche Informationen können gesammelt und in einer E-Mail weitergegeben werden statt in fünf?

**7. Meetings minimieren.** Besprechungen kosten viel Zeit, müssen aber sein. Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitenden auch hier Strategien, wie Sie Meetings, so gut es geht, einschränken oder verkürzen können, etwa durch konsequentere Vor- und Nachbereitung, Steh-Meetings, virtuelle Meetings statt Präsenztreffen usw.

**8. Konflikte rechtzeitig angehen.** Zeigen Sie sich offen für konstruktive Kritik, und lassen Sie sich darauf ein, wenn Mitarbeitende Vorschläge für Verbesserungen haben. Signalisieren Sie, dass Sie nicht von sich glauben, alles besser zu wissen, und gern bereit sind, neue Lösungswege von Ihren Teammitgliedern anzunehmen. Fordern Sie diese „menschliche Größe“ aber auch von Ihren Beschäftigten ein. Wenn es ein Problem gibt, wird es sofort offen, aber wohlwollend angesprochen. Die kritisierte Person blockt nicht gleich ab, sondern hört erst einmal zu. Dann wird gemeinsam eine Lösung gefunden.

**9. Transparent kommunizieren.** Halten Sie mit unliebsamen Neuigkeiten wie Umstrukturierungen oder Entlassungen nicht hinter dem Berg, sondern geben Sie sie an Ihre Teammitglieder unverzüglich weiter, sobald Sie grünes Licht von oben haben. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie zu ihnen gehören und hinter ihnen stehen.

## Wie Sie Workaholics identifizieren und vor dem Burnout retten

Fast 19 Millionen Deutsche ordneten sich im Jahr 2024 laut Statistik-Portal „Statista“ selbst als Workaholic ein. Schätzungen von Krankenkassen gehen davon aus, dass 200.000 bis 300.000 Menschen in Deutsch-

land tatsächlich eine Arbeitssucht aufweisen. Genaue Erhebungen zu diesem Thema gibt es nicht. Dennoch ist allein die hohe Zahl der Beschäftigten, die sich selbst als arbeitssüchtig betrachten, alarmierend. Die Wahrscheinlichkeit ist jedenfalls hoch, dass auch Sie eine Person im Team haben, deren Arbeitsverhalten als nicht mehr gesund zu bezeichnen ist. Doch woran erkennen Sie Arbeitssucht bei anderen?

<b>Unterscheiden Sie Workaholics von High Performern</b>	
<b>High Performer</b>	<b>Workaholics</b>
... kennen ihren Wert.	... lassen andere ihren eigenen Wert bestimmen.
... reflektieren sich selbst und sind nicht auf Rückmeldungen anderer angewiesen.	... messen ihren Wert an der Rückmeldung von außen: Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Jahresberichte.
... geben zur richtigen Zeit 100%.	... geben die ganze Zeit 110%.
... drehen dann auf und geben alles, wenn es notwendig ist und ihr Einsatz signifikant zu einem guten Ergebnis beiträgt.	...arbeiten dauerhaft am Limit und haben Schwierigkeiten, Prioritäten zu setzen.
... machen Geschäfte.	... sind immer beschäftigt.
... denken unternehmerisch und konzentrieren sich auf die großen unternehmerischen Ziele. Sie nehmen sich freie Zeit, um nachzudenken und ihre Strategien zu optimieren.	... fühlen sich nur bedeutsam, wenn sie ständig beschäftigt sind. Sie fühlen sich unsicher und wertlos, wenn sie einmal nichts zu tun haben.

**6 Tipps: So begegnen Sie als Feel-Good-Manager bzw. -Managerin der Arbeitssucht**

- 1. Messen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeitenden nicht an der Anzahl der Anwesenheitsstunden.**
- 2. Betonen Sie bei Bewerbenden und Mitarbeitenden, dass es Ihnen auf gute Ergebnisse ankommt.** Streichen Sie Attribute wie „außergewöhnlich engagiert“ oder „überdurchschnittlich einsatzbereit“ aus Ihrem Vokabular der Mitarbeiteranforderungen.

3. **Belohnen Sie effizientes Arbeiten bei Ihren Mitarbeitenden und nicht Überperfektionismus.** Betonen Sie den Wert eines guten Zeitmanagements.
4. **Unterstützen Sie Mitarbeitende dabei, ihr Zeitmanagement zu verbessern,** wenn sie feststellen, dass diese vermehrt Überstunden machen und Anzeichen von Workaholismus zeigen.
5. **Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden auf, die richtigen Prioritäten zu setzen** und sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die wirklich zielführend sind.
6. **Zeigen Sie sich als Vorbild eines guten Zeitmanagements.** Machen Sie bewusste Pausen, gehen Sie an die frische Luft. Arbeiten Sie nicht bis weit in die Abendstunden. Erzählen Sie von Ihren Freizeitaktivitäten, und betonen Sie, wie wichtig dieser Ausgleich ist.

# Konflikte – ein lösungsorientierter Umgang ist das Ziel

**Konflikte gehören zum Leben und damit auch zur Arbeitswelt. Sicher wünschen wir uns alle ein harmonisches Arbeitsumfeld, dennoch hat ein Konflikt sein Gutes, denn er lässt eine Disharmonie offen zu Tage treten und kann so eine Lösung forcieren.**

## Von latent bis destruktiv: In welcher Konfliktphase bewegen sich Ihre Mitarbeitenden gerade?

Tiefere Konflikte tauchen nicht nur situativ auf und verschwinden dann wieder, sondern sie durchlaufen einen Prozess. Sie sind dynamisch. In der Regel machen sie sich nach außen kaum bemerkbar. Nur wer genau hinschaut und eine gewisse Empathie an den Tag legt, kann die Spannungen spüren.

Diese latenten Konflikte schwelen manchmal viele Jahre, ohne in eine offene Auseinandersetzung zu münden. Erst unter bestimmten Bedingungen, wenn der Tropfen das Fass zum Überlaufen bringt, treten sie massiv in Erscheinung und eskalieren. Je länger und stärker sich ein Konflikt entwickelt, desto schwieriger wird es, ihn konstruktiv zu lösen. Um auszuloten, wie viele Chancen Sie haben, den Konflikt noch konstruktiv zu lösen, ist es wichtig zu erkennen, in welcher Phase sich der Konflikt befindet:

**Phase 1:** Verdeckter Konflikt (latent). Mindestens eine Person spürt den Konflikt, verschweigt ihn aber. Es gibt noch keine oder nur sehr schwache Signale und Andeutungen. In dieser Phase stehen die Chancen sehr gut, den Konflikt bereinigen zu können.

**Phase 2:** Konflikt wird sichtbar (manifest). Die Konfliktparteien streiten offen. Sie sind aber auch zu Verhandlungen bereit. Sie bemühen sich, den Konflikt auf der sachlichen Ebene zu lösen, die Gefühlsebene bleibt im Hintergrund. Ihr Eingreifen führt hier mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Konfliktlösung.

**Phase 3:** Emotionalisierte Auseinandersetzung. Der Konflikt verhärtet sich, die Beziehungsebene und die persönliche Ebene dominieren über die Sachebene und Vernunftgründe. Die andere Person ist der Gegner oder die Gegnerin, der bzw. die mit Vorwürfen konfrontiert wird. Hier können

Sie den Konflikt erfolgreich lösen, wenn Sie es schaffen, die Sachebene wieder in den Vordergrund zu rücken und für beide Parteien einen fairen Kompromiss zu finden.

**Phase 4:** Destruktiver Kampf, der Auge um Auge und Zahn um Zahn geführt wird. Die andere Person ist Feindin oder Feind, wird bedroht und beleidigt. Vernunft wird nur zur Bekämpfung der Gegenseite eingesetzt, die geschädigt werden soll, auch wenn es zum eigenen Schaden ist. Die Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften Lösung des Konflikts ist hier gering.

### **Konflikt zwischen Abteilungen? So reagieren Sie am besten**

Das kommt vor: Einige Ihrer Mitarbeitenden geraten in Konflikt mit den Teammitgliedern einer anderen Abteilung. Eine konstruktive Zusammenarbeit ist gefährdet. Jetzt ist der Zeitpunkt für Sie gekommen, einzugreifen.

#### **Reden Sie mit Ihrem Team**

Fragen Sie nach dem Grund für die Differenzen. Sind es persönliche Konflikte zwischen einzelnen Personen? Oder gibt es Probleme im organisatorischen Bereich, die Sie als Führungskraft lösen können? Funktioniert der Informationsfluss nicht?

#### **Prüfen Sie sich selbst**

Besteht zwischen der Führungskraft der anderen Abteilung und Ihnen ein Konkurrenzverhältnis? Entlädt sich diese Spannung jetzt zwischen den Teams?

#### **Sprechen Sie mit Ihrem Pendant**

Bitten Sie die Führungskraft der anderen Abteilung, Ursachenforschung bei ihren Teammitgliedern zu betreiben.

Haben Sie alle Ursachen, die als Reibungspunkte dienen könnten, gemeinsam mit Ihrem Pendant abgestellt, aber die Lage bleibt dennoch angespannt? Dann kann es hilfreich sein, eine Teambuilding-Maßnahme zu ergreifen. Dazu bieten sich virtuelle Workshops zu Themen wie Konfliktlösung, Zusammenarbeit und Feedbackkultur an. Oder – wenn die Gegebenheiten es zulassen, organisieren Sie eine Co-Working-Session – bei der Mitglieder beider Abteilungen gemeinsam an einem konkreten Projekt arbeiten. Solche Aktivitäten schaffen ein besseres Verständnis und fördern die Zusammenarbeit auf eine flexible und zeitgemäße Weise.

## Wie Sie einen spontanen Streit schlichten

Bei kurzen, „heißen“ Konflikten, die in Stress-Situationen entstehen, greifen Sie möglichst nicht ein. Denn meist sind sie wie ein reinigendes Gewitter schnell vorbei. Wenn Sie dennoch das Gefühl haben, den Streit schlichten zu müssen, weil er Ihnen zu heftig erscheint, gehen Sie am besten so vor:

- 1. Zeigen Sie Präsenz.** Meist hören die Mitarbeitenden auf zu streiten, wenn Sie als Chef oder Chefin nur erscheinen.
- 2. Sagen Sie laut: „Stopp“**, wenn sich die erhitzten Gemüter durch Ihr bloßes Erscheinen nicht abkühlen lassen.
- 3. Nutzen Sie die Pause**, und stellen Sie klar, dass Sie in Ihrem Team auf einen respektvollen Umgang bestehen. Unterschiedliche Meinungen sind völlig in Ordnung. Aber die Diskussion darum muss trotzdem in gegenseitiger Wertschätzung ablaufen.
- 4. Versuchen Sie, die Streitursache auf den Punkt zu bringen.** Worum geht es bei der Auseinandersetzung?
- 5. Fassen Sie die Argumente jeder Partei kurz zusammen.** Führen Sie dabei zur Sachebene zurück.
- 6. Bitten Sie jede Partei um einen Lösungsvorschlag.** Schlagen Sie selbst nur dann eine Lösung vor, wenn Sie das Gefühl haben, dass der Schlichtungsprozess stoppt.
- 7. Suchen Sie eine gemeinsame Lösung oder einen Kompromiss.** Bei kurzen, spontanen Streits gelingt das in der Regel immer.

**FAZIT:** Das Wichtigste bei oberflächlichen Streitigkeiten ist, immer wieder aufflammende Wortgefechte der beteiligten Parteien zu stoppen und zur Sachebene zurückzuführen. Sind die Gemüter zu erhitzt, schlagen Sie eine Pause vor und bieten an, das Gespräch später gemeinsam fortzuführen.

## Wie Sie Konflikte vermeiden und so Stress abbauen

Unausgesprochene Differenzen mit Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen, belasten. Sie blockieren und binden unnötig gedankliche Energie, weil man sich doch immer wieder mit dem Thema beschäftigt. Versuchen Sie deshalb, Spannungen so schnell wie möglich aus der Welt zu schaffen.

### Was nicht funktioniert

- **Nachgeben.** Damit geben Sie Ihre eigenen Interessen auf, sind frustriert und empfinden trotzdem Stress.
- **Aufrechnen.** Sie appellieren an die Fairness der anderen Person, der Sie früher schon einmal entgegengekommen sind. Frust und Stress bleiben bei Ihrem Gegenüber.
- **Kommunikation einstellen.** Beleidigt sein kreiert eine permanente Grundspannung. Verweigerter Kommunikation ist eine Form von Aggression, um die andere Person zum Nachgeben zu zwingen.
- **Laut werden.** Das befreit kurzfristig, Sie müssen sich aber dann eingestehen, dass Sie die Kontrolle über sich verloren haben. Auch das verursacht negative Gefühle. Außerdem verstärken Sie den Konflikt durch laut geäußerte Wut.
- **Psychologin bzw. Psychologe spielen.** Damit erheben Sie sich über die andere Person und schaffen Minderwertigkeitsgefühle bei ihr. Das vertieft den Konflikt.

### So lösen Sie Konflikte konstruktiv und dauerhaft

Machen Sie sich grundsätzlich Gedanken, wie der Konflikt entstanden ist. Was können Sie zur Konfliktlösung beitragen? Was erwarten Sie von der Gegenseite? Bitten Sie dann Ihr Gegenüber um ein Gespräch und bitten Sie es seine Position darzustellen.

- **Hören Sie wirklich zu.** Versuchen Sie, sich in die Situation der anderen Person hineinzuversetzen und unterdrücken Sie den Impuls, sie zu unterbrechen und sich zu verteidigen. Wiederholen Sie zwischen- durch mit eigenen Worten das, was die andere Person gesagt hat, um sicherzustellen, dass Sie sie verstanden haben.
- **Halten Sie nichts hinter dem Berg.** Das heißt: Führen Sie keine Scheingefechte, sondern äußern Sie Ihre Gefühle, Bedürfnisse und Interessen ehrlich.
- **Verwenden Sie immer Ich-Formulierungen, wenn Sie Ihre Sichtweise darlegen.** Vermeiden Sie möglichst das anklagende „du“/„Sie“ und „man“.
- **Greifen Sie nicht die Person als Ganzes an und verallgemeinern Sie nicht.** Sprechen Sie nur die konkreten Situationen und das konkrete Verhalten an und bleiben Sie sachlich. Vermeiden Sie Ausflüge in die Vergangenheit, die mit dem momentanen Konflikt nichts zu tun haben.

- **Suchen Sie nach einer Win-Win-Lösung.** Versuchen Sie, den Konflikt so zu bearbeiten, dass es am Ende einen tragbaren Kompromiss gibt und sich niemand als Verlierer oder Verliererin fühlt.

**FAZIT:** Wenn Sie Probleme und Konflikte frühzeitig und ehrlich ansprechen, schaffen Sie damit nicht nur ein offenes Teamklima, sondern reduzieren auch Ihren eigenen Stress. Konflikte und deren erfolgreiche Lösung tragen außerdem dazu bei, sich persönlich zu entwickeln. Denn im Konfliktgespräch können Sie immer auch eigene negative Verhaltensmuster aufdecken und verändern.

### Wie ungelöste Konflikte Ihrem Teamerfolg schaden

20 Jahre lang führte das Kölner BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung gemeinsam mit zahlreichen Partnern die größte Coaching-Umfrage im deutschen Coaching-Markt durch. Auch bei der Jubiläumsausgabe, deren Ergebnisse das BCO im Jahr 2022 veröffentlichte, wurden die zentralen Themen im Coaching abgefragt. Demzufolge standen bei über 46% der Mitarbeitercoachings Konflikte und Beziehungsthemen im Vordergrund. Die Ursachen für diese Konflikte sind laut Umfrage vielfältig: Vor allem Umstrukturierungen, starker Leistungsdruck, die zunehmende Globalisierung und die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Kulturen waren die Hauptursachen.

### Welche wirtschaftlichen Folgen Konflikte für Unternehmen haben

Konflikte am Arbeitsplatz, die zwischen Kolleginnen und Kollegen und/oder Führungskräften stattfinden, werden von vielen Mitarbeitenden als große Belastung empfunden. Die Betroffenen sind emotional stark involviert und gedanklich permanent mit dem Konflikt beschäftigt. Zudem besteht die Gefahr, dass hoch qualifizierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

### Die häufigsten Konsequenzen von Konflikten im Team

- Ein Großteil der Leistungsenergie der Beteiligten wird vom Konflikt gebunden und damit deutlich eingeschränkt.
- Bei länger dauernden Konflikten kann ein dynamischer Abwärtstrend entstehen, der sich auf die Gesundheit von Mitarbeitenden auswirkt. Die Folge: längere krankheitsbedingte Abwesenheiten aufgrund psychischer oder psychosomatischer Beschwerden.
- Konflikte bringen oft auch destruktive Verhaltensweisen ans Licht. Mitarbeitende blockieren Projekte, die andere vorantreiben wollen. Die Zusammenarbeit funktioniert einfach nicht mehr.

- Ihre Zeitressourcen als Führungskraft werden vergeudet, weil Sie sich mit der Konfliktlösung beschäftigen müssen.

### **Investieren Sie in die Früherkennung von Konflikten**

Je jünger ein Konflikt ist, desto einfacher lässt er sich in der Regel aus der Welt schaffen. Hat ein Konflikt jedoch schon ein weit fortgeschrittenes Stadium erreicht, wird es für die Parteien umso schwieriger, sich zu einigen, ohne dass eine Seite das Gesicht verliert. Deshalb sollten Sie als Führungskraft immer sensibel für Spannungen im Team sein und mögliche Differenzen oder Konflikte früh angehen.

### **Wenn mehrere am Konflikt beteiligt sind**

Ein Konflikt mag zwar offensichtlich werden, wenn zwei Mitarbeitende streiten. Das muss aber nicht unbedingt heißen, dass nur diese beiden in den Konflikt verwickelt sind. Denn die Parteien suchen Verbündete und bilden Koalitionen. Versuchen Sie deshalb zuerst herauszufinden, wer alles in den Konflikt verwickelt ist, damit Sie einen Überblick über den Umfang des „Schadens“ haben. Womöglich sind diejenigen, die einen offenen Konflikt ausgetragen haben, überhaupt nicht die eigentlich Betroffenen, sondern nur Mitglieder der beiden Konfliktparteien. Für den eigentlichen Konfliktlösungsprozess aber müssen Sie die Personen identifizieren, die im Kern betroffen sind. Nur diese sind Ihre ersten Ansprechpersonen für den weiteren Schlichtungsprozess. Haken Sie deshalb nach:

- Wer sind die eigentlichen Konfliktparteien?
- Welche Schlüsselpersonen gibt es außerdem?
- Gibt es am Konflikt interessierte Dritte?
- Wer hat Partei ergriffen?
- Wie setzen sich die Parteien zusammen? Wie stark ist ihr Zusammenhalt?
- Welche Personen verhalten sich neutral, und wie gehen die Parteien mit ihnen um?

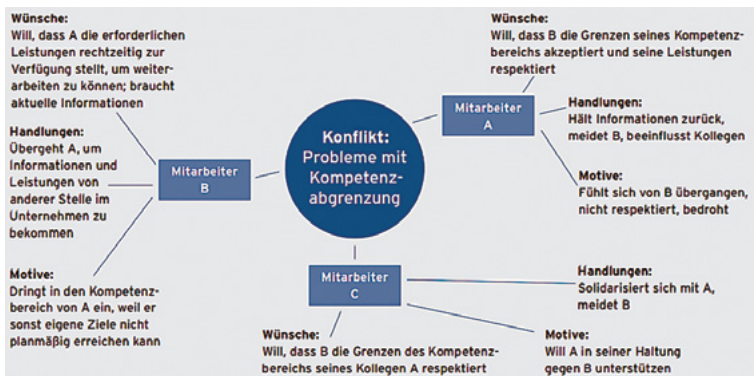
### **Konfliktanalyse: Nehmen Sie die Konfliktsituation unter die Lupe**

Haben Sie deutliche Konfliktsignale entdeckt, die auf einen tieferen, latenten Konflikt hinweisen, oder hat sich eine Konfliktsituation sehr massiv entladen, ist es nicht mit einem kurzen Eingreifen als Streitschlichtung getan. Jetzt führt kein Weg daran vorbei, das Thema offen anzusprechen. Es sind intensive Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden notwendig, um Ur-

sachen und Motive für den schwelenden Konflikt einzugrenzen. Führen Sie mit allen beteiligten Personen ein Einzelgespräch unter vier Augen. Lassen Sie es in diesen Gesprächen zu, wenn sich erst einmal die Emotionen Ihres jeweiligen Gegenübers entladen. Denn erst, wenn sich die Gefühle Luft verschafft haben, können Sie langsam zur sachlichen Ebene kommen und den Konflikt näher analysieren. Halten Sie die Schilderungen der Beteiligten, ihre Motive und Wünsche schriftlich fest.

### Die Spinnwebanalyse gibt Ihnen einen guten Überblick

Die Spinnwebanalyse ist ein Konfliktanalyse-Instrument und visualisiert das Beziehungsgeflecht aller am Konflikt Beteiligten und aller Personen im Umfeld der Beteiligten. Sie vermittelt Ihnen eine rasche und umfassende Darstellung der Beziehungen und Kommunikationskanäle. Zur Visualisierung des Beziehungsgeflechts bezeichnen Sie zunächst den Konflikt. Anschließend notieren Sie die Namen aller Beteiligten. Im ersten Schritt visualisieren Sie alle Handlungen der Beteiligten, anschließend die Motive und Gefühle und zuletzt die Wünsche. Versuchen Sie, die Beschreibungen möglichst wertfrei zu halten.



**Konfliktbezeichnung:** In die Mitte schreiben Sie möglichst treffend den Namen des Konflikts.

**Beteiligte:** Außen herum ordnen Sie die Namen aller Beteiligten an, auch jener, die sich solidarisieren, schlichten oder unterstützen. **Handlungen:** Zu den Namen notieren Sie die Handlungen, die im Rahmen des Konflikts von den jeweiligen Personen bisher ausgeführt worden sind.

**Motive/Gründe/Gefühle:** Erarbeiten Sie dann die Gefühle und Motive der Konfliktparteien, und fassen Sie sie treffend zusammen, um sie zu visualisieren.

**Wünsche:** Notieren Sie die Wünsche aller Beteiligten. D. h.: Wie sollte die Situation aussehen, damit sie sich wohlfühlen bzw. zufrieden sind?

### 7 Regeln der Konfliktmoderation: Wie Sie Konflikte im Team erfolgreich begleiten und lösen

Nach Ihrer sorgfältigen Konfliktanalyse haben Sie alle Fakten gesammelt, um den Konfliktlösungsprozess einzuleiten. Fragen Sie sich jetzt, ob Sie das oder die Konfliktlösungsgespräche selbst begleiten oder ob Sie eine neutrale Person zur Moderation einsetzen wollen. Es ist nicht immer leicht, als Führungskraft eine objektive und vermittelnde Position einzunehmen. Auch Sie haben Interessen und Ziele (bewusst oder unbewusst), die Sie womöglich in den Konfliktlösungsprozess einbringen. Prüfen Sie sich deshalb vorher, wenn Sie mit dem Gedanken spielen, die Konfliktlösungsgespräche selbst führen zu wollen:

Welche Gefühle haben Sie bezüglich des Konflikts?

- Wie stehen Sie zu den Konfliktparteien?
- Was ist Ihr Ziel?
- Glauben Sie, dass Sie als Moderation für alle Parteien akzeptabel sind?
- Fühlen Sie sich in der Lage, die Gespräche möglichst neutral, distanziert und objektiv zu begleiten?
- Sind Sie die richtige Person, um die Gemüter zu beruhigen, dem Gespräch Struktur zu geben und immer wieder auf das eigentliche Thema und die Sachebene hinzuführen?

#### Beachten Sie diese 7 Regeln der Konfliktmoderation

**1. Bewahren Sie Distanz.** Bleiben Sie objektiv, und ergreifen Sie für keine Seite Partei. Nehmen Sie die Anliegen aller Teilnehmenden ernst, und behandeln Sie sie gleich.

**2. Erarbeiten Sie gemeinsam Gesprächsregeln.** Bitten Sie zu Beginn des Gesprächs alle Teilnehmer, Regeln festzulegen, die einen fairen Austausch garantieren sollen. Schreiben Sie diese Regeln gut sichtbar auf, z. B. auf ein Flip-Chart.

**3. Sorgen Sie für Fairness.** Achten Sie darauf, dass alle zu Wort kommen. Ermuntern Sie auch die Schüchternen, ihren Standpunkt darzulegen.

**4. Behalten Sie den roten Faden in der Hand.** Sorgen Sie dafür, dass es ausschließlich um die Konfliktursache geht und keine Nebenkriegsschauplätze eröffnet werden, die vom eigentlichen Problem ablenken. Führen Sie immer wieder konsequent zum Thema zurück.

**5. Fungieren Sie als objektive Schiedsperson.** Gebieten Sie bei Regelverstößen Einhaltung, und machen Sie den Betroffenen ihr Verhalten bewusst. Fördern Sie den konstruktiven Umgang.

**6. Beschränken Sie sich vorwiegend auf die Aufgabe des Zuhörens.** Reden Sie möglichst wenig. Fördern Sie das Gespräch durch offene Fragen, wenn es ins Stocken gerät, z. B.: *„In welchen Situationen genau haben Sie das Gefühl, nicht respektiert zu werden?“*

**7. Wiederholen Sie die einzelnen Standpunkte mit Ihren Worten so, wie Sie es verstanden haben.** Damit tragen Sie maßgeblich dazu bei, dass von allen der Kern der jeweiligen Botschaften erfasst wird.

### 4 Tipps: Wenn Emotionen hochkochen

Befinden sich die Mitarbeitenden bereits in einer fortgeschrittenen Konfliktphase und dominiert die Beziehungsebene, müssen Sie damit rechnen, dass es bei Ihren Konfliktlösungsgesprächen sehr emotional werden kann. Wichtig ist, dass Sie bei Ihrer Moderation ruhig bleiben:

#### 1. Nicht abblocken, sondern danken

Übergehen Sie Gefühlsäußerungen nicht, sondern bedanken Sie sich und geben Sie der Person das Gefühl, dass Sie ihre Emotionen ernst und wahrnehmen: *„Danke für Ihren Hinweis. Ich sehe jetzt auch, dass dieser Konflikt Sie emotional sehr belastet.“*

#### 2. Die Selbstoffenbarungsebene betrachten

Sprechen Sie die Emotionen an, die Sie beobachtet haben. Fragen Sie nach den Gründen dafür. So identifizieren Sie mit großer Wahrscheinlichkeit, wo der wunde Punkt bei der betreffenden Person liegt: *„Was genau macht Sie so wütend?“*

#### 3. Die Position der Person respektieren

Versuchen Sie, sich in die Person hineinzusetzen und ihre Gedankenwelt zu verstehen. Sie brauchen sich deshalb nicht ihrer Meinung anzuschließen. Doch wenn Sie versuchen, die Person zu verstehen, können Sie sich besser mit ihr verständigen und sie auch emotional erreichen.

#### 4. Das Gespräch unter Umständen vertagen

Sind die Emotionen auf beiden Seiten hochgekocht und ist es in diesem Augenblick nicht möglich, das Gespräch auf einer sachlichen Ebene weiterzuführen, kann es sinnvoll sein, es zu vertagen. Setzen Sie einen neuen Termin an – damit die Mitarbeitenden ihren Ärger oder Frust wieder so weit unter Kontrolle bekommen, dass eine Verständigung möglich ist.

# Abmahnung – eine Vorstufe zur Kündigung

Möchten Sie einer Person aus Ihrem Team verhaltensbedingt kündigen, dann müssen Sie sie vorher wegen eines gleich gelagerten Fehlverhaltens abgemahnt haben. Eine verhaltensbedingte Kündigung ohne vorhergehende Abmahnung ist nur in Ausnahmefällen möglich.

## Wie Sie in 7 Schritten konsequent und rechtssicher abmahnen

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Freiräume, damit sie keinen Motivationsverlust erleiden. Diesen Rat hören Sie als Führungskraft oft genug. Und für Ihre ambitionierten High Potentials ist das auch genau das richtige Führungskonzept. Doch leider gibt es immer wieder auch die Mitarbeitenden, die diese Freiräume nur zu ihren eigenen Gunsten, aber nicht im Sinne des Unternehmens interpretieren. In solchen Fällen müssen Sie konsequent handeln.

## Zeigen Sie Flagge, und verhindern Sie so eine Ansteckung

Jedes Arbeitsverhältnis unterliegt einem Bündel an Rechten und Pflichten, aus dem Arbeitsvertrag, aus Betriebsvereinbarungen, aus Tarifverträgen. Wer diese Regeln vorsätzlich missachtet, muss mit deutlichen Konsequenzen rechnen. In der Regel ist eine Abmahnung angemessen. Warum gleich abmahnen und nicht erst einmal abwarten oder nur ermahnen? Weil Sie sonst zwei gefährliche Risiken eingehen:

- 1. Sie untergraben Ihre Autorität als Führungskraft.** Das Verhalten der betreffenden Person macht womöglich Schule und steckt andere an.
- 2. Eine ordentliche verhaltensbedingte Kündigung der Person – falls sie ihr Verhalten nicht abstellt – ist später nicht möglich,** weil Sie vorher nicht ordnungsgemäß abgemahnt haben.

## Eine Abmahnung hat im wesentlichen 3 Funktionen

**1. Hinweisfunktion:** Ihrem Arbeitnehmer soll die von ihm begangene Pflichtverletzung klar gemacht werden. Das abzumahnende Verhalten ist präzise mit Zeit- und Ortsangabe wiederzugeben, damit der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin die Abmahnung nachvollziehen kann.

**2. Warn- und Androhungsfunktion:** Wichtigstes Kriterium für die Abmahnung ist die Warn- und Androhungsfunktion. Ihrem Arbeitnehmer/Ihrer Arbeitnehmerin muss klar werden, dass Sie das zu beanstandende Verhalten nicht billigen und der Person im Wiederholungsfall arbeitsrechtliche Konsequenzen androhen.

**3. Dokumentationsfunktion:** Der Arbeitgeber muss im Fall der Abmahnung den Pflichtverstoß dokumentieren, um ggf. eine spätere Kündigung darauf stützen zu können. Mahnen Sie deshalb immer schriftlich ab und nehmen Sie die Abmahnung (Kopie) zur Personalakte.

### Wie oft Sie abmahnen sollten, bevor Sie kündigen

Mahnen Sie bei einem handfesten Pflichtverstoß immer nur einmal ab, und kündigen Sie dann konsequent, wenn das Fehlverhalten sich wiederholt. Bei unerheblichen Vertragsverstößen wie z. B. dem erstmaligen Vergreifen im Umgangston gegenüber Kolleginnen oder Kollegen kann eine einzige Abmahnung zu wenig sein. Kündigen Sie in solchen Fällen erst nach der zweiten Abmahnung.

### Checkliste: So mahnen Sie in 7 Schritten rechtlich korrekt ab

**Schritt 1: Hören Sie den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin an.** Befragen Sie die Person zunächst zu dem Vorfall, und hören Sie sich ihre Sichtweise an. Das ist zwar nicht gesetzlich vorgeschrieben, aber empfehlenswert. Achtung: Tarifverträge können eine vorherige Anhörung allerdings vorschreiben.

**Schritt 2: Mahnen Sie zeitnah ab.** Auch hier gibt es keine gesetzlich zwingenden Vorgaben, wann Sie nach einem Vorfall abmahnen sollten. Empfehlung: Mahnen Sie unverzüglich nach der Pflichtverletzung ab, am besten innerhalb von ein bis zwei Wochen.

**Schritt 3: Dokumentieren Sie das Fehlverhalten.** Mahnen Sie immer schriftlich ab, und beschreiben Sie konkret, welches Verhalten Sie beanstanden. Geben Sie dazu Datum, Uhrzeit und Ort des Geschehens an. Achten Sie hier besonders auf wahrheitsgemäße, präzise Angaben, möglichst unter Berufung auf Zeuginnen oder Zeugen.

**Schritt 4: Erinnern Sie die Person an ihre arbeitsvertraglichen Pflichten.** Beschreiben Sie, welche Pflichten die Person vernachlässigt hat und welches vertragsgemäße Verhalten Sie in Zukunft erwarten.

**Schritt 5: Rügen Sie die Person.** Weisen Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin darauf hin, dass sein bzw. ihr Verhalten eine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung darstellt.

**Schritt 6: Sprechen Sie eine Warnung aus.** Machen Sie deutlich, dass die Person mit kündigungsrechtlichen Konsequenzen rechnen muss, wenn sie das rechtswidrige Verhalten nicht einstellt (Warn- und Ankündigungsfunktion).

**Schritt 7: Stellen Sie den Zugang der Abmahnung sicher.** Übergeben Sie die Abmahnung persönlich, und lassen Sie sich den Empfang durch Unterschrift bestätigen.

**Tipp: Übergeben Sie die Abmahnung mit einer bezeugenden Person** Weigert sich die betreffende Person, den Empfang schriftlich zu bestätigen? Dann übergeben Sie die Abmahnung in Anwesenheit eines Zeugen oder einer Zeugin. Lassen Sie die bezeugende Person auf dem Empfangsvermerk bestätigen, dass sie bei der Übergabe der Abmahnung anwesend war.

### Achten Sie auf die Abmahnberechtigung

Abmahnungen dürfen nur weisungsberechtigte Personen im Unternehmen aussprechen. Das sind Sie als Führungskraft, aber auch alle anderen Personen, die Mitarbeitenden Weisungen erteilen dürfen.

### Warum Sie immer schriftlich abmahnen sollten

Sie können rechtlich wirksam auch mündlich abmahnen. Dies ist aber nicht zu empfehlen, da eine Abmahnung auch eine Dokumentationsfunktion haben soll. In einem eventuellen späteren Kündigungsschutzprozess müssen Sie nachweisen können, dass Sie die Person wegen des Verhaltens, aufgrund dessen sie gekündigt worden ist, rechtmäßig abgemahnt haben.

### Wann Sie eine Abmahnung aus der Personalakte entfernen müssen

**Der Fall:** Eine Mitarbeiterin war laut Arbeitsvertrag verpflichtet, auch am Samstag zu arbeiten. Weil sie nicht zum Dienst erschienen war, erhielt sie von ihrem Arbeitgeber eine Abmahnung. Die Mitarbeiterin sah die Abmahnung als nicht rechtmäßig an und verlangte deren Entfernung aus ihrer Personalakte. Sie war der Ansicht gewesen, dass die Samstagsarbeit keine Pflicht, sondern lediglich auf freiwilliger Basis abzuleisten sei.

### Kein Anspruch auf Entfernung der Abmahnung

Die Richter des Landesarbeitsgerichts (LAG) Rheinland-Pfalz wiesen die Klage der Mitarbeiterin erwartungsgemäß ab. Ein Anspruch auf Entfernung einer Abmahnung aus der Personalakte besteht nur dann, wenn

die Abmahnung inhaltlich unbestimmt ist, unrichtige Behauptungen enthält, auf einer unzutreffenden rechtlichen Bewertung des Mitarbeiterverhaltens beruht oder den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit verletzt (LAG Rheinland-Pfalz, 8.2.2018, Az: 5 Sa 387/17).

### Wie lange sind Abmahnungen wirksam?

Damit Sie einer Person ordentlich verhaltensbedingt kündigen können, müssen Sie sie zuvor rechtmäßig abgemahnt haben. Und zwar genau zu dem Fehlverhalten, das sie jetzt erneut gezeigt hat. Eine Frage, die in der Praxis immer wieder auftaucht: Wie lange kann eine früher ausgesprochene Abmahnung als Grundlage für eine Kündigung herangezogen werden? Eine gesetzliche Frist für die Wirkungsdauer von Abmahnungen gibt es nicht. Grundsätzlich können Sie – laut Rechtsprechung – mit einer Wirkungsdauer von zwei bis drei Jahren rechnen. Wie lange eine Abmahnung bindend für eine Kündigung ist, hängt zudem davon ab,

- wie schwer das Fehlverhalten war,
- welches Fehlverhalten die Person an den Tag gelegt hat,
- wie sich die Person seitdem verhalten hat.

### Shopping während der Arbeitszeit: Abmahnung

Ist in Ihrem Unternehmen die Privatnutzung des Internets aufgrund von Sicherheitsrisiken verboten? Dann sollten Sie bei einem Verstoß, etwa durch Onlineshopping, sofort abmahnen. Sonst reißt dieses Verhalten im Team ein. Muster:

#### Abmahnung wegen privater Internetnutzung

*Sehr geehrter Herr Schwenk,*

*am 4.2.2025 um 9:00 Uhr haben Sie gegen das in Ihrem Arbeitsvertrag vereinbarte Verbot der privaten Internetnutzung (§19) verstoßen und damit Ihre arbeitsvertraglichen Pflichten verletzt. Herr Schneider, Teamleiter, hat Sie beim Onlineshopping beobachtet, was von Ihnen anschließend auch bestätigt wurde. Wir machen Sie darauf aufmerksam, dass Sie bei einem erneuten Verstoß gegen das Verbot der privaten Internetnutzung mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen müssen.*

#### Warum Sie immer ganz konkret und korrekt abmahnen müssen

Laut Rechtsprechung der Arbeitsgerichte gelten für den Inhalt einer Abmahnung klare Anforderungen. Wenn sie diese Anforderungen nicht

erfüllt, ist eine Abmahnung vor Gericht nichtig, wie der folgende Fall zeigt: Ein Arbeitgeber hatte sich über seine Mitarbeiterin geärgert, die in seinen Augen nicht richtig gearbeitet hatte. Deshalb sprach er ihr gegenüber eine Abmahnung aus. Der vorletzte Absatz der Abmahnung lautete folgendermaßen: *„Sollten Sie sich einen weiteren Verstoß gegen Ihre arbeitsvertraglichen Pflichten zuschulden kommen lassen, der nicht auf die Wiederholung der oben genannten Pflichtverletzung beschränkt ist, müssen Sie damit rechnen, dass das Arbeitsverhältnis von uns – ggf. auch fristlos – gekündigt wird.“*

Die Mitarbeiterin klagte auf Entfernung der Abmahnung aus ihrer Personalakte und erhielt vor Gericht recht. Denn: „Uferlose Abmahnungen“ sind unwirksam. Entscheidend war der Fehler, den der Arbeitgeber bei der Formulierung der Abmahnung gemacht hatte: Er drohte der Mitarbeiterin mit einer Kündigung nicht nur für den Fall einer Wiederholung der von ihm angemahnten Pflichtverletzung an, sondern auch für den Fall anderer Verstöße gegen ihre arbeitsrechtlichen Pflichten.

Zu einer solchen „uferlosen Kündigungsandrohung“ aber war der Arbeitgeber nicht berechtigt, so die Richter. Denn daraufhin musste die Mitarbeiterin für jeden beliebigen Fall einer auch noch so geringfügigen Pflichtverletzung, die auch ganz anders geartet hätte sein können (etwa. Zuspätkommen), mit einer Kündigung ohne vorherige weitere Abmahnung rechnen. Die Warnfunktion für ein konkretes Fehlverhalten ist damit nicht erfüllt (Arbeitsgericht Bochum, 19.10.2017, Az: 4 Ca 930/17)

### **Checkliste: Ist Ihre Abmahnung inhaltlich vollständig?**

- Das Schriftstück trägt die Überschrift „Abmahnung“.
- Sie beziehen sich darin auf einen konkreten Verstoß, den Sie auch zeitlich eingrenzen.
- Sie erläutern, worin das Fehlverhalten besteht („*Sie haben damit gegen ... verstoßen*“), und rügen das gezeigte Fehlverhalten.
- Sie bringen klar zum Ausdruck, welches Verhalten Sie künftig von der betreffenden Person erwarten.
- Sie benennen die Konsequenzen, falls die abgemahnte Person einen gleichen Verstoß erneut begeht.
- Die Abmahnung trägt Ihre Unterschrift/die Unterschrift einer weisungsbefugten Person.
- Empfehlenswert: Die Abmahnung enthält eine Empfangsbestätigung, die Sie sich gegenzeichnen lassen.

# Kündigung – unschön, aber manchmal nicht vermeidbar

Wohl keine Führungskraft führt gerne ein Kündigungsgespräch, aber manchmal geht es nicht ohne dieses letzte arbeitsrechtliche Mittel.

## So meistern Sie Kündigungsgespräche in 6 Schritten souverän und menschlich

Fast jede Führungskraft empfindet Kündigungsgespräche als belastend. Denn kein anderes Mitarbeitergespräch ist so negativ und ohne jeglichen positiven Aspekt wie ein Kündigungsgespräch. Schließlich ist eine Kündigung für die betroffene Person meist ein Angriff auf sein Selbstwertgefühl, eine Abwertung ihrer Arbeitskraft. Eine Kündigung bedeutet Trennung, Abschied, existenzielle Bedrohung und eine ungewisse Zukunft. Wenn Sie als Führungskraft Kündigungsgespräche deshalb am liebsten vermeiden würden, ja sogar Angst davor haben, ist das ganz natürlich. Planen Sie für ein Kündigungsgespräch ca. 15 bis 20 Minuten ein, und wählen Sie mit Rücksicht auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter den richtigen Zeitpunkt.

### Das sind geeignete Zeiten für ein Kündigungsgespräch:

**Anfang bis Mitte der Woche.** So hat die gekündigte Person noch genügend Zeit, aktiv zu werden und geeignete Schritte einzuleiten. Sie selbst können ihr noch in derselben Woche bei Bedarf einen zweiten Gesprächstermin anbieten. **Am früheren Nachmittag.** Die Person hat noch Gelegenheit, telefonisch Schritte für den nächsten Tag einzuleiten, und muss nicht mehr den ganzen Tag in der Firma ausharren und sich bemühen, so zu erscheinen, als sei nichts geschehen. Sie kann etwas früher gehen, und es fällt nicht auf.

### Das sind ungeeignete Zeiten für ein Kündigungsgespräch:

**Am Abend, am Freitag vor dem Wochenende oder vor Festtagen wie z. B. Weihnachten.** Hier kann die Person nicht mehr handeln und ist zur Untätigkeit und damit zur Ohnmacht und zum Grübeln verurteilt.

### So bauen Sie das Kündigungsgespräch auf

Gehen Sie in das Kündigungsgespräch, wenn Sie alle arbeitsrechtlichen Fragen geklärt haben. Bereiten Sie am besten einen groben Gesprächsrahmen oder eine Checkliste vor, um eine Gedächtnisstütze zu haben.

**1. Kommen Sie möglichst schnell zur Sache.** Vermeiden Sie Small Talk. Der würde nachträglich nur wie Hohn in den Ohren der gekündigten Person klingen. Besser: Begrüßen Sie den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin, und bieten Sie ihm oder ihr evtl. ein Getränk an. Steigen Sie dann gleich in das Thema ein.

**2. Benennen Sie klar die Fakten.** D. h.: Machen Sie sofort deutlich, dass es sich um eine Kündigung handelt. Verwenden Sie die Ich-Form. Beispiel: „*Herr Berger, ich kündige Ihnen heute fristgerecht zum 30.6.2025.*“

**3. Fügen Sie eine kurze Begründung hinzu.** Je nachdem, ob Sie die Kündigung bedauern oder sich aus gutem Grund von der Arbeitskraft trennen wollen, fällt Ihre Begründung sanfter oder sachlicher aus. Aber nennen Sie die Gründe immer ehrlich. Wenn Sie sich versöhnlich trennen möchten, dann betonen Sie zum Abschluss die Stärken der Person, und bieten Sie ihr unter Umständen Ihre Referenz für künftige Bewerbungen an.

**4. Sprechen Sie das weitere Vorgehen an.** Geben Sie dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin die Informationen, die im Rahmen einer Kündigung notwendig sind und die Sie schon vor dem Kündigungsgespräch sorgfältig recherchiert haben. Denken Sie vor allem an folgende Punkte:

- Kündigungsfrist
- gesetzliche Freistellungen, etwa für Termine beim Arbeitsamt
- Resturlaub und Überstunden
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld, eventuelle Rückzahlungen
- Weiterbildungskosten, eventuelle Rückzahlungen
- Zeugnis
- Rückgabemodalitäten, etwa für Dienstwagen, Schlüssel, Handy und Weiteres

## 2 wichtige Grundsätze für Kündigungsgespräche

Bei einem Kündigungsgespräch besteht immer die Gefahr, dass die Emotionen hochkochen oder es zu Diskussionen kommt. Halten Sie sich deshalb an die folgenden zwei Grundsätze, um Ruhe in das Gespräch zu bringen.

**1. Klammern Sie Rechtfertigungen kategorisch aus.** Entschuldigen Sie sich nicht für die Kündigung, und blocken Sie auch jegliche Rechtfertigungsversuche Ihres Gegenübers ab, z. B. so: „*Die Gründe für die Kün-*

*digung habe ich Ihnen soeben genannt. Dem ist nichts hinzuzufügen. Ich verstehe, dass Sie jetzt betroffen sind. Möchten Sie die Nachricht erst einmal sacken lassen und verarbeiten? Dann können wir uns gerne morgen noch einmal über alles Weitere unterhalten.“*

**2. Zerreden Sie den Schmerz der gekündigten Person nicht.** Lassen Sie ihr Zeit, sich wieder zu fangen. Schenken Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin in solchen Momenten ohne Worte ein Glas Wasser ein. Sagen Sie nichts, bis die Person wieder Blickkontakt mit Ihnen aufnimmt. Haken Sie dann nach: *„Haben Sie bis jetzt alles aufnehmen können, was ich gesagt habe? Ist es Ihnen recht, wenn ich fortfahre?“*

### Was Sie bei der Zustellung von Kündigungen unbedingt beachten sollten

Damit Mitarbeitende später nicht behaupten können, Sie hätten die Kündigung nicht bekommen, ist es wichtig, dass Sie Kündigungen sicher zustellen. Das sind die beweissichersten Zustellungswege:

**1. Persönliche Übergabe.** Geben Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin die Kündigung persönlich vor einer Zeugin oder einem Zeugen, oder lassen Sie sich den Empfang schriftlich bestätigen. **Beispiel:** *Ich habe das an mich adressierte Kündigungsschreiben am 28.1.2025 um 15:00 Uhr von Herrn Horst Liebrecht persönlich entgegengenommen. Datum, Unterschrift*

**2. Übergabe durch Boten.** Ist eine persönliche Übergabe nicht möglich, lassen Sie die Kündigung durch einen Boten oder eine Botin zustellen. Sorgen Sie dafür, dass der Bote/die Botin sieht, dass es sich um das Kündigungsschreiben handelt. Sonst können Sie vor Gericht unter Umständen nicht beweisen, dass es genau diese Kündigung vom 28.1.2025 war, die der Bote oder die Botin zugestellt hat. Bitten Sie den Boten, nach der Zustellung das folgende Protokoll auszufüllen und zu unterschreiben.

*Zustellung der Kündigung vom 28.1.2025*

*durch*

*Wertberg GmbH*

*Forsterstraße 3*

*84569 Saalbruck*

*Herr Horst Liebrecht*

*an*

*Frau Karin Ertl (Adressat/-in)*

*Siebenhünerweg 11*

*85649 Berg*

*Leiterin Abteilung Controlling*

*Angaben zum Boten/zur Botin:*

*Sabine Winkler, Assistentin Geschäftsleitung, XY GmbH*

Zutreffendes bitte ankreuzen und ausfüllen:

- Ich habe am 28.1.2025 um ... Uhr das Schreiben persönlich dem Adressaten/der Adressatin unter angegebener Adresse übergeben.
- Ich habe am 28.1.2025 um ... Uhr das Schreiben unter der angegebenen Adresse in den Briefkasten des Adressaten/der Adressatin eingeworfen.
- Ich habe am 28.1.2025 um ... Uhr das Schreiben der/dem in der Wohnung wohnenden Frau/Herrn ... übergeben.
- Ich habe am 28.1.2025 um ... Uhr vergeblich versucht, das Schreiben zu überbringen. Ich traf weder den Adressaten/die Adressatin des Schreibens noch eine empfangsbereite Person unter der angegebenen Adresse an. Ein Briefkasten oder eine andere Möglichkeit, das Schreiben zuzustellen, war an der oben angegebenen Adresse nicht vorhanden.

...

Datum, Unterschrift Bote/Botin

**3. Postzustellungsurkunde durch Gerichtsvollzieher.** Das ist die sicherste Methode der Zustellung. Kosten: Circa 20-25 €, diese Urkunde hat volle Beweiskraft.

### Kündigung zu spät eingeworfen: Frist verpasst!

Auch Mitarbeitende können Fehler machen, wenn sie dem Arbeitgeber ihrerseits eine Kündigung zukommen lassen wollen, wie der folgende Fall zeigt: Ein Mitarbeiter warf sein Kündigungsschreiben am letzten Tag der Kündigungsfrist um 18:05 Uhr in den Briefkasten seines Arbeitgebers ein. Dieser öffnete den Briefkasten jedoch erst am nächsten Tag, wie üblich am Vormittag. In den Augen des Arbeitgebers hatte der Mitarbeiter damit die Kündigungsfrist nicht eingehalten, und das Arbeitsverhältnis endete erst zum Ende des nächsten Monats.

So urteilten die Richter: Die Kündigung galt rechtlich tatsächlich erst am nächsten Werktag als zugegangen, und somit hatte der Arbeitgeber recht. Für den rechtmäßigen Zugang einer Kündigung ist maßgebend, wenn sie derart in den Machtbereich (Sphäre) des Empfängers gelangt ist, dass mit der Kenntnisnahme unter regelmäßigen Umständen zu rechnen ist. Bei Einlegen in den Briefkasten liegt ein Zugang dann vor, wenn das Einlegen zu den üblichen Zustellzeiten geschieht. Daher die Empfehlung: Werfen Sie den Brief am Besten Vormittags ein. Das gilt übrigens für Arbeitgebende und Arbeitnehmende gleichermaßen (Arbeitsgericht Aachen, 29.6.2017, Az: 8 Ca 4220/16).

# Zeugnisse – eine gerechte Bewertung ist das Ziel

Wie Sie zu einer validen Bewertung der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden kommen, erfahren Sie in diesem Kapitel.

## Techniken: Wie Sie wohlwollend und doch kritisch bewerten

Klar, verständlich und wahrheitsgemäß sollen Ihre Zeugnisse laut Gesetz sein und gleichzeitig wohlwollend. Das ist oft ein schwieriger rechtlicher Spagat für Sie. In Personalabteilungen hat sich deshalb im Laufe der Zeit eine bestimmte Zeugnissprache entwickelt, die Bewertungen über die Leistung und das Verhalten auch „zwischen den Zeilen“ interpretierbar macht. Aber aufgepasst: Falls die in einem Arbeitszeugnis üblicherweise erwarteten Inhalte fehlen, kann dies gegen den Grundsatz der Zeugniswahrheit verstoßen und einen unzulässigen Geheimcode darstellen (BAG, 12.8.2008, Az: 9 AZR 632/07). Die Tätigkeitsbeschreibung und Ihre Beurteilung zu Leistung und Verhalten müssen deshalb auf jeden Fall in einem Zeugnis enthalten sein. Die Schlussformel dürfen Sie laut BAG-Urteil aber weglassen.

## Mit diesen 6 Tricks umschreiben Sie kritische Bewertungen

**1. Auslassung.** Wenn Sie bestimmte positive Eigenschaften im Zeugnis nicht erwähnen, können Lesende sich einen Reim darauf machen, dass die Person in diesem Bereich offensichtlich nicht gegläntzt hat: Beispiele: Ehrlichkeit, Loyalität, Pünktlichkeit, Fleiß, Motivation.

**2. Einschränkung.** Sie erwähnen zwar bestimmte positive Eigenschaften einer Person wie Zielorientierung und Motivation, beschränken diese Vorzüge aber auf ein bestimmtes Projekt oder einen bestimmten Zeitraum. Damit deuten Sie an, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin diese Qualitäten nicht durchgehend zeigte.

**3. Negation.** Sie bauen eine abmildernde Verneinung in den Satz ein, der ohne diese Verneinung sehr negativ ausfallen würde, z. B.:

- Sein/ihr Verhalten gab keinen Anlass zu Beanstandungen.
- Unter seiner/ihrer Führung stieg der Umsatz in nicht unerheblichem Maße.

**4. Ausweichen.** Hier heben Sie Selbstverständliches gegenüber den anderen wichtigen Bewertungen im Zeugnis besonders hervor, z. B.:

- Sie erschien immer pünktlich an ihrem Arbeitsplatz.
- Sie kommunizierte freundlich mit unseren Kunden.

Das zeigt, dass die Mitarbeiterin außer den Basics keine nennenswerte Leistung ablieferte.

**5. Passivierung.** So zeigen Sie, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin ziemlich unfähig war:

- Er wurde in seiner Abteilung für die Ablage eingesetzt.
- Sie wurde an das Warenwirtschaftssystem ABC Faktura herangeführt. Eine sehr gute Bewertung würde z. B. lauten: Sie arbeitete sich äußerst erfolgreich in unser neues Warenwirtschaftssystem ABC Faktura ein.

**6. Reihenfolgentausch.** Sie erwähnen Unwichtiges vor Wichtigem oder vertauschen die Reihenfolge der Zeugnisstruktur, z. B.:

- Er war stets freundlich zu den Kunden. Sein Umsatzerfolg spricht für sich.

Sie bewerten erst das Sozialverhalten und kommen erst anschließend zur Leistungsbeurteilung.

### Das Zeugnis einbehalten ist nicht erlaubt

Manchmal gibt es am Ende eines Arbeitsverhältnisses Unstimmigkeiten, und die Person weigert sich vielleicht, ihren Dienst-Laptop oder Dienstwagen fristgerecht herauszurücken. Mit der Einbehaltung ihres Zeugnisses dürfen Sie sie dann aber nicht unter Druck setzen. Das ist rechtlich nicht erlaubt. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin hat Anspruch darauf, das Arbeitszeugnis am letzten Arbeitstag zu erhalten, wenn er oder sie dies von Ihnen fordert. Wenn Sie das Zeugnis noch nicht fertiggestellt haben, z. B. im Fall einer fristlosen Kündigung oder Freistellung, können Sie es auch im Original per Post oder Boten zukommen lassen. Die Kosten für diese Zustellung muss das Unternehmen tragen. Aufgepasst: Per Fax oder E-Mail können Sie ein Zeugnis nicht zustellen. Dies genügt nicht den rechtlichen Anforderungen. Ein Zeugnis müssen Sie dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin immer im Original per Post zukommen lassen oder persönlich übergeben.

### Wann der Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis verjährt

Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin erst Jahre nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses auf Sie zukommt, um ein quali-

fiziertes Arbeitszeugnis nachzuverlangen, besteht kein Anspruch mehr darauf und Sie können die Ausstellung verweigern.

### **Nach 3 Jahren ist Schluss**

Laut §195 BGB verjährt der Zeugnisanspruch nach drei Jahren. Das ist auch nachvollziehbar. Denn die unmittelbaren Vorgesetzten, die die Person beurteilen sollen, können sich eventuell nicht mehr an alle Details bezüglich der Leistung und des Verhaltens erinnern.

### **Anspruch auf einfaches Zeugnis bleibt bestehen**

Außerdem können zuständige Vorgesetzte in diesem Zeitraum längst aus dem Unternehmen ausgeschieden sein. In diesem Fall können Sie die Ausstellung eines qualifizierten Zeugnisses wegen Verwirkung verweigern. Stattdessen müssen Sie dann ein einfaches Zeugnis ausstellen.

### **Zeugnisse: Ausstellungs- und Beendigungsdatum**

Bei einem wohlwollenden Zeugnis soll das Datum des Zeugnisses identisch mit dem letzten Tag des Arbeitsverhältnisses sein. Ansonsten kann der potenzielle Folgearbeitgeber den Eindruck gewinnen, dass sich Mitarbeitende und ihr ehemaliger Arbeitgeber im Streit getrennt haben (Landesarbeitsgericht Köln, 27.3.2020, Az: Ta 200/19).

### **Der Fall: Mitarbeiter macht jahrelang keinen Gebrauch von seinem Zeugnisvorschlagsrecht**

Ein Mitarbeiter, der kurz vor der Rente stand, erhielt eine betriebsbedingte Kündigung. Es kam zum Kündigungsschutzprozess, der mit einem Vergleich endete. Unter anderem wurde dabei Folgendes vereinbart: *Dem Arbeitnehmer steht ein Dienstzeugnis mit der Verhaltens- und Leistungsbewertung „sehr gut“ zu, für das er berechtigt ist, einen Entwurf zu liefern, von dem nur abgewichen werden darf, falls Tatsachen unzutreffend angegeben worden sind.*

Erst zwei Jahre später forderte der Mitarbeiter seinen Arbeitgeber auf, ein Zeugnis auszustellen, und zwar mit dem Datum der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Von seinem Vorschlagsrecht wollte er ausdrücklich keinen Gebrauch machen.

Daraufhin stellte der Arbeitgeber ein Zeugnis aus, aber nicht mit dem Datum des Ausscheidens, sondern mit dem viel späteren Datum der Zeugniserstellung. Es kam zur gerichtlichen Auseinandersetzung.

### Arbeitgeber muss das Zeugnis nicht rückdatieren

Der Mitarbeiter hatte keinen Erfolg. Die verspätete Zeugniserteilung beruhte nach Ansicht der Richter auf der Nachlässigkeit des Mitarbeiters, mit der aktuellen Datierung des Zeugnisses kam der Arbeitgeber lediglich seiner Wahrheitspflicht nach (Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz, 11.1.2018, Az: 2 Sa 332/17).

**FAZIT:** Wenn Sie einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin wohlwollend mit einem guten Zeugnis verabschieden wollen, dann achten Sie darauf, dass das Ausstellungsdatum mit dem Beendigungsdatum des Arbeitsverhältnisses übereinstimmt.

**Wichtig:** Seit 1. Januar 2025 dürfen Arbeitgeber in Deutschland Arbeitszeugnisse elektronisch ausstellen und unterschreiben. Arbeitgeber sollten dabei beachten, dass hierfür die Qualifizierte Elektronische Signatur (QES) vom Gesetzgeber vorgeschrieben wird. Beschäftigte dürfen zudem weiterhin die analoge Ausstellung des Arbeitszeugnisses verlangen.

### 12 formale Punkte, die Sie bei Zeugnissen beachten müssen

Wenn Sie für Mitarbeitende Zeugnisse schreiben, kommt es in erster Linie natürlich auf den Inhalt an. Immer wieder müssen Gerichte aber auch Streitigkeiten über Formalien regeln. So eine rechtliche Auseinandersetzung ist vermeidbar, wenn Arbeitgebende bei der Zeugniserteilung ein paar Grundregeln beachten.

#### Formale Regeln für die Zeugnisschreibung

- 1. Verwenden Sie Geschäftspapier.** Wichtig: Name und Anschrift des Unternehmens müssen aufgedruckt sein.
- 2. Tragen Sie die Empfängeradresse nicht ein.** Das sieht so aus, als hätten Sie das Zeugnis dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin erst später zugeschickt.
- 3. Erstellen Sie das Zeugnis in Maschinenschrift.** Die Schrift muss einheitlich sein.
- 4. Vermeiden Sie Durchstreichungen oder Ausbesserungen.** Das Zeugnis muss fehlerfrei und ordentlich geschrieben sein.

**5. Schreiben Sie das Zeugnis in deutscher Sprache.** Ausnahme: Sie schreiben das Zeugnis für ausländische Beschäftigte, die an einem Unternehmensstandort im Ausland arbeiten.

**6. Versehen Sie das Zeugnis mit einer Überschrift.** Für ein Abschlusszeugnis wählen Sie folgende Formulierungen: Zeugnis oder Arbeitszeugnis, Ausbildungszeugnis, Praktikumszeugnis.

**7. Machen Sie keine Hervorhebungen.** Ausrufezeichen, relativierende Anführungszeichen, Fettdrucke, Kursivschriften oder Unterstreichungen sind tabu.

**8. Korrigieren Sie auf Verlangen Tippfehler.** Wenn Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin das fordert, müssen Sie das Zeugnis neu schreiben. **Achtung:** Inhaltlich dürfen Sie dabei nichts ändern (BAG, 21.6.2005, Az: 9 AZR 409/04).

**9. Unterschreiben Sie das Zeugnis selbst.** Es besteht ein Anspruch auf die Unterschrift des oder der direkten Vorgesetzten, weil diese Person die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter am besten beurteilen kann (BAG, 4.10.2005, Az: 9 AZR 507/04). Eine Paraphe oder ein Handzeichen genügen nicht als Unterschrift.

**10. Achten Sie auf das Ausstellungsdatum.** Idealerweise stimmt das Ausstellungsdatum mit dem letzten vertraglichen Arbeitstag überein. Wenn Sie das Zeugnis später noch einmal abändern, müssen Sie das ursprüngliche Datum wieder einsetzen (BAG, 9.9.1992, Az: 5 AZR 509/91).

**11. Bemessen Sie die Länge richtig.** Für Beschäftigte in höheren Positionen sind Zeugnisse in der Regel länger. Mehr als zwei Seiten sollten Sie allerdings nicht schreiben.

**12. Vermeiden Sie Knicke.** Knitterfalten oder Eselsohren darf ein Zeugnis nicht haben. Übergeben Sie das Zeugnis ungefaltet. Nur wenn Sie es versenden, dürfen Sie es einmal knicken. Es muss aber noch kopierfähig sein (BAG, 21.9.1999, Az: 9 AZR 893/98).

### Von „sehr gut“ bis „mangelhaft“: Mit Textbausteinen sparen Sie Zeit

Sie können jederzeit frei formulieren, wenn Sie ein qualifiziertes Zeugnis für Ihre Mitarbeitenden schreiben. Am sichersten ist es aber, Sie orientieren sich an der für Zeugnisse üblichen Sprache. So können andere Personalverantwortliche die von Ihnen beabsichtigte Notengebung auf einen Blick erfassen.

Beispiel: Beurteilungen der Leistung einer Person		
Textbaustein	Zielgruppe	Note
<p>... war stets in äußerst hohem Maße motiviert und realisierte jederzeit sehr beharrlich die gestellten und selbst gesetzten Ziele. Sie ist eine im positiven Sinne sehr ehrgeizige Mitarbeiterin.</p> <p>... war jederzeit aus eigenem Antrieb zu Mehrarbeit bereit.</p> <p>... leitete seinen Bereich stets mit höchstem Engagement und herausragender Weitsicht.</p>	<p>Arbeiter und Arbeiterinnen/Angestellte</p> <p>Führungskräfte</p>	sehr gut
<p>... zeigte Eigeninitiative, großen Fleiß und Eifer.</p> <p>... arbeitet schnell und trotzdem sehr sorgfältig.</p> <p>... erzielte mit seinem Team immer gute Leistungen, wobei er die Fähigkeiten der Teammitglieder erkannte und förderte.</p>	<p>Arbeiter und Arbeiterinnen/Angestellte</p> <p>Führungskräfte</p>	gut
<p>... führte die übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit aus. ... seine Leistungen haben unseren Erwartungen voll entsprochen.</p> <p>... überzeugte durch gute Arbeitsbereitschaft und realisierte die in Eigeninitiative gesetzten sowie die vereinbarten Umsatz- und Unternehmensziele.</p>	<p>Arbeiter und Arbeiterinnen/Angestellte</p> <p>Führungskräfte</p>	befriedigend
<p>... ihre Arbeitsqualität entsprach unseren Erwartungen.</p> <p>... arbeitete mit uns genügender Arbeitsmotivation.</p> <p>... erreichte ihre Umsatzziele</p>	<p>Arbeiter und Arbeiterinnen/Angestellte</p> <p>Führungskräfte</p>	ausreichend
<p>... war stets um eine zufriedenstellende Arbeitsweise bemüht.</p> <p>... ihre Arbeitsqualität entsprach im Allgemeinen unseren Erwartungen.</p> <p>... überzeugte im Großen und Ganzen durch sein Fachwissen.</p>	<p>Arbeiter und Arbeiterinnen/Angestellte</p> <p>Führungskräfte</p>	mangelhaft

### Arbeitszeugnisse mit KI schreiben

In Zeiten von ChatGPT und Co. kommen KI-basierte Tools zunehmend auch im Bereich der Zeugnis-Erstellung zum Einsatz. Moderne Sprachmodelle wie ChatGPT oder Microsoft Copilot – oder auch eigenständige KI-Tools zur Arbeitszeugniserstellung wie zum Beispiel zeugnis.ai – eignen sich durchaus als Unterstützung – sofern die richtigen Prompts verwendet werden. Wenn die Eingabedaten gut formuliert sind, sind KI-Tools in der Lage, einen Text zu generieren, der den gängigen Formulierungen für Arbeitszeugnisse entspricht – vom einfachen Zwischenzeugnis bis hin zum ausführlichen Endzeugnis. Das kann eine enorme Zeitersparnis für Sie bedeuten.

#### **Auf den Prompt kommt es an – und auf die Kontrolle!**

Allerdings ist es wichtig zu betonen, dass KI-generierte Zeugnisse noch immer eine sorgfältige Überprüfung durch Sie als Führungskraft oder durch die Personalabteilung erfordern. Zwar sind KI-Tools in der Lage, gut strukturierte und grammatikalisch einwandfreie Zeugnisse zu erstellen, jedoch müssen sie inhaltlich und in Bezug auf die spezifischen Leistungen der Person genau auf das Unternehmen und den jeweiligen Fall abgestimmt werden. Zudem ist es ratsam, die rechtlichen Anforderungen und individuellen Nuancen der Zeugnisformulierung zu berücksichtigen, um Fehler und Missverständnisse zu vermeiden. Eine internationale Analyse der Beratungsgesellschaft EY zum Thema KI vom Frühjahr 2025 ergab, dass nur gut ein Viertel der Nutzenden in Deutschland die Ergebnisse überprüft, die KI-Chatbots wie ChatGPT, Google Gemini und Microsoft Copilot erstellen. Gerade bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen im Unternehmen sollten Sie diesen Fehler allerdings nicht machen, sondern weiterhin auf menschliche Kontrolle und Expertise setzen, um die Qualität und Rechtmäßigkeit Ihrer Zeugnisse sicherzustellen.

# Selbstmanagement – fördern Sie Ihre Stärken

Nur wenn Sie mit sich im Reinen sind, können Sie auf andere gut eingehen und sie zu ihrer bestmöglichen Leistung führen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie einen guten Kontakt zu sich selbst haben und dass Sie Ihre Schwächen, aber auch Ihre Stärken kennen.

## Ihre persönlichen Ziele: Mit Struktur zur erfolgreichen Umsetzung

Sie sind auf Geschäftsreise in einer fremden Stadt und setzen sich in ein Taxi. Der Fahrer fragt: „Wohin?“ Sie antworten: „Fahren Sie mich irgendwohin!“ Sie wissen, was dieses simple Beispiel sagen soll: Wenn Sie kein Ziel haben, landen Sie im Nirgendwo.

Wie wichtig persönliche Ziele sind, wissen Sie als erfolgreiche Führungskraft längst. Dennoch ist es immer wieder einmal hilfreich, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Sie Ihre persönlichen beruflichen Ziele so angehen, dass Sie sie auch mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen. Beschränken Sie sich auf Ihre drei zentralen Ziele. Beginnen Sie mit dem Ziel, das Ihnen am wichtigsten ist, und beantworten Sie die folgenden fünf Fragen:

- Wie sieht mein berufliches Ziel konkret aus? Formulieren Sie Ihr Ziel positiv! Nicht: *„Ich möchte die Performance meines Teams verbessern“*, sondern: *„Bis Jahresende werde ich mit meinem Team eine Umsatzsteigerung von zehn Prozent erreicht haben.“* **Frage:** Warum will ich genau dieses Ziel erreichen?
- Warum ist es so wichtig für mich? Welche persönliche Motivation steckt hinter diesem Ziel? **Frage:** Bin ich bereit, den Preis für dieses Ziel zu bezahlen?
- Das heißt: Bin ich bereit, für dieses Ziel Entbehrungen auf mich zu nehmen und (Frei-)Zeit zu investieren? **Frage:** Kann ich dieses Ziel in meinem jetzigen Unternehmen erreichen?
- Oder muss ich in ein anderes Unternehmen wechseln? **Frage:** Ist dieses berufliche Ziel mit meiner privaten Lebensplanung vereinbar?
- Unterstützt mich mein Lebenspartner/meine Frau/meine Familie bei der Erreichung meines beruflichen Ziels?

Sie sind von Ihren Zielen überzeugt und stehen voll dahinter? Dann beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Bringe ich alle erforderlichen Voraussetzungen mit, um mein Ziel zu erreichen (z. B. fachliche Qualifikation, berufliche Erfahrungen)?
- Welche Qualifikationen muss ich mir noch aneignen, um das Ziel zu erreichen?
- Wo liegen meine persönlichen Stärken?
- Was macht mich einzigartig?
- Welche meiner Fähigkeiten und Talente wirken sich förderlich auf die Erreichung meines Ziels aus?
- In welchen Bereichen habe ich Schwächen, die das Erreichen meines Ziels gefährden können?
- Was kann ich unternehmen, um diese Schwächen zu mildern?
- Welche Zusatzausbildung, Schulung muss ich machen, um mir fehlende fachliche Qualifikationen zu erarbeiten?
- Wer kann mich dabei unterstützen, mein Ziel zu erreichen, z. B. Vorgesetzte, Coach, Mentorin, Partner bzw. Partnerin?
- Welche Schwierigkeiten können auf dem Weg zu meinem Ziel auftauchen, z. B. Konkurrenz im Unternehmen, wirtschaftliche Entwicklung, Widerstand von Vorgesetzten, Widerstand des Partners/der Partnerin?
- Wie kann ich diese Schwierigkeiten überwinden?
- In welchem Zeitraum will ich mein Ziel erreichen?
- Welche Zwischenziele will ich mir setzen?
- Zu welchem Zeitpunkt will ich meine grundsätzliche Strategie zur Zielerreichung überprüfen, um festzustellen, ob eine Kurskorrektur notwendig ist?

Beantworten Sie diese Fragen für jedes Ihrer Ziele. Aus den Antworten auf diese Fragen können Sie dann Ihren persönlichen Maßnahmenplan entwickeln. Legen Sie fest, was Sie konkret tun müssen, um Ihr gestecktes Ziel zu erreichen. Setzen Sie sich sinnvolle Zwischenziele.

### **Planen Sie die konkrete Umsetzung Ihrer Ziele**

Wenn Sie Ihre drei wichtigsten Ziele für die Zukunft definiert haben und zu dem Ergebnis gekommen sind, dass Ihre Qualifikationen und alle sonstigen Voraussetzungen dem Erreichen nicht entgegenstehen, gehen Sie in die Umsetzungsplanung der einzelnen Ziele.

## So treffen Sie in 5 Schritten immer die richtigen Entscheidungen

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, jeden Tag Entscheidungen zu treffen, die das Wohl Ihrer Mitarbeitenden und Ihres Unternehmens nachhaltig mitbestimmen. Deshalb ist es wichtig, Entscheidungsprozesse kritisch zu hinterfragen und sich nicht nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen.

### 1. Priorisieren Sie Entscheidungen

Sie fällen jeden Tag Dutzende Entscheidungen – aber nicht jede Entscheidung ist gleich wichtig. Stufen Sie daher alle Entscheidungen in einem Ampelsystem ein: Grün für kleine Entscheidungen, die keine weitreichenden Konsequenzen mit sich bringen, Orange für etwas wichtigere Entscheidungen und Rot für „Game Changer“, die das Unternehmen, Ihre Mitarbeitenden, Ihre Arbeitsweise und Ihre Position nachhaltig beeinflussen können. Mit dieser Einstufung bekommen Sie einen ersten Überblick über Ihre täglichen Entscheidungen, und das wird Ihnen im weiteren Prozess helfen, mit Entscheidungen effektiv umzugehen.

### 2. Automatisieren und delegieren Sie „grüne“ Entscheidungen

Haben Sie Ihre Entscheidungen priorisiert, wird Ihnen wahrscheinlich auffallen, dass Sie sich tagtäglich mit Routineentscheidungen plagen, die eigentlich immer gleich ablaufen. Diese Aufgaben können Sie getrost automatisieren oder sich dabei KI als Assistentz mit ins Boot holen. Das fängt bei kleinen Dingen an – zum Beispiel einem Pool mit Word und E-Mail-Templates für Standardtexte, die Sie immer wieder schreiben und verschicken müssen.

Viele Entscheidungen können Ihnen auch andere Teammitglieder abnehmen. So können Sie sich nicht nur auf andere Entscheidungen konzentrieren, sondern geben Ihren Mitarbeitenden auch mehr Verantwortung und bereiten sie auf neue Positionen vor. Sie werden auch sehen, dass eigenverantwortliches Arbeiten die Moral Ihrer Mitarbeitenden steigert: So gewinnen am Ende alle.

### 3. Entwickeln Sie Prozesse

Entwickeln Sie für Entscheidungen der mittleren, „orangefarbenen“ Kategorie Prozesse, die Ihnen helfen können. Denken Sie dabei als Beispiel an die Personalabteilung: Einstellungen von neuen Mitarbeitenden folgen strikten Abläufen – von der Stellenausschreibung über mehrstufige Interviews bis hin zum Unterschreiben des Vertrags –, die in jedem einzelnen Entscheidungsprozess eingehalten werden.

Nehmen Sie diesen Prozess als Vorbild für Ihre eigenen Entscheidungen. Jede gute Entscheidung beruht darauf, eine solide Datenlage für die Entscheidung zu kreieren, diese im Team zu diskutieren und zu bewerten und dann kritisch zu hinterfragen. Binden Sie diese drei Eckpfeiler in Ihre Prozesse ein. Das beginnt mit klaren Vorgaben für die Recherche und umfasst auch Kollaborationsplattformen und eine angemessene Gestaltung von Meetings.

### 4. Beginnen Sie mit dem Ziel

Vor jeder großen Entscheidung muss klar werden, was das Ziel sein soll. Stellen Sie sich die Frage: „Was will ich mit dieser Entscheidung erreichen?“ Stellen Sie dabei sicher, dass Ihr Ziel

- messbar,
- zeitnah und
- realistisch

ist. Erfüllen Ihre Ziele die drei genannten Anforderungen nicht, dann kann durch keine Entscheidung das Ziel erreicht werden! In diesem Fall müssen Sie Ihr Ziel überdenken. Haben Sie ein Ziel, das alle Anforderungen erfüllt, können Sie es als Ausgangspunkt für die Entscheidung nutzen.

In letzter Konsequenz ist das Ziel eines jeden Unternehmens, Gewinn zu erwirtschaften. Und Gewinn kann nur dann gemacht werden, wenn ein Unternehmen seiner Kundschaft eine gute Leistung bietet. Vergessen Sie deshalb bei der Zielsetzung nicht, dass Sie etwas bieten müssen, das Ihre Kundinnen und Kunden brauchen und haben wollen. Fragen Sie sich also bei jeder Entscheidung, wie diese Ihre Zielgruppe beeinflussen wird.

### 5. Fokussieren Sie „rote“ Entscheidungen

Die ganz großen Entscheidungen sind es oft, an denen man sich die Zähne ausbeißt. Fragen, wie man in Zukunft mit aufkommender Konkurrenz, politischen Entwicklungen und Vorgaben oder negativen Markttrends umgehen soll, sind oft nicht einfach zu beantworten, weil viele Informationen nicht vorliegen und Entscheidungen unvorhergesehene Konsequenzen haben können. Versucht man, diese Entscheidungen zu treffen, kann man schnell vom Hundertsten ins Tausendste kommen und die Entscheidung so viel zu lange vor sich herschieben.

Deshalb sollten Sie sich für solche Entscheidungen von Anfang an eine klare Deadline setzen und diese auch konsequent einhalten. Ein ande-

res Hilfsmittel ist es, sich einen Termin in der Woche für solch weitreichende Entscheidungen frei zu halten und in dieser Zeit weder Telefonate anzunehmen noch Meetingtermine zu akzeptieren. Ein solches klares Zeitfenster für das „Entscheidungstreffen“ vermeidet Ablenkungen und halbherzige Entscheidungsversuche.

### Und was ist mit dem Bauchgefühl?

Kommen wir zu einem letzten Punkt: dem Bauchgefühl. Viele erfolgreiche Manager und Managerinnen vertrauen ihrem Bauchgefühl in großen und wichtigen Entscheidungen. Das ist allerdings auf Dauer gesehen keine gute Idee. Vertrauen Sie Ihren Mitentscheidenden und Ihren Informationen mehr als Ihrem Bauch.

Dennoch: Haben Sie ein gewisses Bauchgefühl, das den Zahlen und der Mehrheit widerspricht, gilt es, herauszufinden, woher das Gefühl kommt. Warum stimmt es nicht mit den Informationen überein? Oft ist das, was wir als Intuition beschreiben, die unbewusste Ansammlung unserer Erfahrungen. Sie sollte deswegen nicht missachtet, sondern als skeptisches Werkzeug verwendet werden, um Entscheidungen zu hinterfragen und neue Informationen ans Licht zu bringen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Sie in dem Bereich, um den es geht, bereits sehr viel Erfahrung gesammelt haben.

**FAZIT:** Als Manager oder Managerin müssen Sie diverse Entscheidungen treffen. Stellen Sie sicher, dass Sie die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen verstehen, und priorisieren Sie dementsprechend. So gewinnen Sie genug Zeit für wichtige Entscheidungen, die viel Arbeit erfordern, und sind nicht mit kleinen Entscheidungen belastet, die unwichtig sind.

### Wie Sie mit einer sinnvollen Morgenroutine viel Zeit gewinnen

Ob Morgen- oder Abendmensch: Wenn Sie berufstätig sind, müssen Sie täglich zu einer bestimmten Zeit aufstehen, um rechtzeitig ins Büro zu kommen. Eine sinnvolle Morgenroutine unterstützt Sie nicht nur dabei, besser in den Tag zu starten, sondern kann Ihnen auch dazu verhelfen, eine Menge Zeit zu sparen.

„Normalerweise haben wir ein Zeitfenster von ungefähr drei Stunden pro Tag, in denen wir wirklich fokussiert sind“, sagt der Sozialpsychologe Ron Friedman. „Wir sind zu dieser Zeit in der Lage, zu planen, scharf nach-

*zudenken, gut zu reden.*“ Diese besonders effektiven Stunden sind die ersten drei Stunden nach dem Aufstehen. Denn in dieser Zeit gibt uns der gerade zurückliegende Schlaf einen enormen Energieschub.

Die meisten Menschen nutzen diese energiereichen Stunden jedoch nicht. Wenn sie im Büro angekommen sind, gibt es erst einmal einen Kaffee, einen kurzen Schwatz mit den Kolleginnen und Kollegen, dann werden die E-Mails gelesen, nachgeschaut, was anliegt, anschließend ab in ein Meeting. Konzentriertes effizientes Arbeiten findet in dieser Zeit bei den Wenigsten statt. Mit einer geeigneten Morgenroutine nutzen Sie diese Stunden optimal und gewinnen so viel Zeit.

### **1. Halten Sie sich konsequent an die 90-90-1-Regel**

Der Berater für Führungskräfte und Autor Robin Sharma empfiehlt: Widmen Sie sich in den nächsten 90 Tagen in den jeweils ersten 90 Minuten Ihres Arbeitstages ausschließlich dem einen Projekt, das Ihnen die größten Perspektiven eröffnet. Das hat höchste Priorität, und dafür nutzen Sie diese Stunden mit Ihrer größten Kreativität, Energie und Leistungskraft.

### **2. Lassen Sie keinerlei Ablenkungen zu**

Schalten Sie in dieser Zeit Ihr Handy konsequent aus. Stellen Sie Ihr Telefon auf das Sekretariat oder eine andere Person um, oder schalten Sie auf Anrufbeantworterfunktion. Würdigen Sie Ihr E-Mail-Postfach keines Blickes, gehen Sie nicht auf Social-Media-Seiten, und lesen Sie auch keine sonstigen Nachrichten. Bleiben Sie konsequent. Das alles hat auch noch am späten Vormittag Zeit.

### **3. Vermeiden Sie Morgenmeetings**

Wann immer es in Ihrer Macht steht: Setzen Sie Meetings nicht gleich am Morgen in den drei Powerstunden an. Klar, Meetings werden oft bewusst am Morgen abgehalten, weil da alle noch frisch sind. Doch Meetings, die nicht selten sogar unproduktiv sind, verschwenden die kraftvollsten und kreativsten Stunden Ihres Tages. Setzen Sie Meetings besser in den Mittags- oder Nachmittagsstunden an.

### **4. Machen Sie Sport, aber nicht unbedingt gleich morgens**

Sport ist ein wichtiger Ausgleich zum belastenden Berufsalltag und sollte unbedingt auf Ihrem Programm stehen. Aber nicht alle sind gleich. Manche werden erst richtig fit, wenn sie gleich am frühen Morgen vor

der Arbeit eine Stunde durch den Park joggen, andere werden danach erst einmal wieder müde. Falls Letzteres auf Sie zutrifft: Sporteln Sie besser am Abend.

### Gönnen Sie sich 15 Minuten Rückzug

Stehen Sie zeitig genug auf, um nicht schon morgens Stress und Hektik ausgesetzt zu sein. Denn das raubt enorme Energie. Legen Sie Wert auf ein gesundes Frühstück, und nehmen Sie sich – wenn möglich – bereits zu Hause 15 Minuten Zeit, in denen Sie sich an einen ruhigen Ort zurückziehen. Nutzen Sie die kreative Morgenenergie, und lassen Sie jetzt Ihre Gedanken fließen. Notieren Sie sich alle wichtigen Ideen.

**FAZIT:** Nicht jeder kann diese Morgenroutine konsequent einhalten, weil jeweils individuelle Gründe dagegensprechen. Wenn Sie es jedoch schaffen, einen solchen Morgenrhythmus ein paar Monate lang durchzuhalten, werden Sie erkennen, dass Sie in diesen insgesamt 7,5 Powerstunden pro Woche den Großteil Ihrer wichtigen Aufgaben bewältigen und damit eine Menge (Frei-)Zeit für sich herauschlagen können.

## 5 Profitipps für Ihr Zeitmanagement

Manche Führungskräfte sind Meister in der Kunst, sich selbst zu managen und ihre Ziele auf dem effektivsten Weg zu erreichen. Nehmen Sie die folgenden Profitipps als Anregung, um Ihr Zeitmanagement zu optimieren:

### 1. Effektiv mit den Top-3-Prioritäten

Legen Sie in drei einfachen markanten Begriffen oder Sätzen fest, welche wichtigsten grundlegenden Faktoren Sie Ihrem Hauptziel (z. B. Reisekosten Ihrer Abteilung reduzieren) zuordnen. **Beispiel:** 1. *Mehr virtuelle Meetings statt Präsenztreffen*; 2. *Maximal x Dienstreisen pro Teammitglied im Jahr*; 3. *Vorgaben für Reisekosten müssen eingehalten werden*. *Alle Aufgaben, die unmittelbar zu diesen drei Unterzielen und damit zum Gesamtziel hinführen, haben oberste Priorität.*

### 2. Eisenhower-Prinzip: Aus analog mach digital

Teilen Sie Ihre täglichen Aufgaben folgendermaßen auf:

- Do first: wichtig und dringlich – sofort selbst erledigen.
- Schedule: wichtig, aber nicht dringlich – selbst erledigen und Termin dafür festlegen.

- Delegate: nicht wichtig, aber dringlich – kann ein anderer machen, also delegieren.
- Don't do: weder wichtig noch dringlich, also nicht bearbeiten.

Dazu gibt es passende digitale Anwendungen wie etwa „Todoist“. Hier können Sie unter anderem jeder Aufgabe einen Filter anheften und entsprechend farblich markieren. Für iPhone-Nutzer ist auch die App „Focus Matrix – Taskmanager“ eine gute Unterstützung, um das Eisenhower-Prinzip digital anzuwenden.

### 3. Mit dem ICE-Score auf dem richtigen Weg

Mit dieser Methode priorisieren Sie Ihre Aufgabenlisten. Betrachten Sie jede Ihrer anstehenden Aufgaben unter folgenden Gesichtspunkten:

I – Impact: Welche Auswirkung hat die Aufgabe auf Ihr Ziel?

C – Confidence: Wie sicher sind Sie, dass Ihnen die Umsetzung gelingt?

E – Effort: Wie leicht fällt es Ihnen, die Aufgabe umzusetzen?

Als Antwort zu jeder Frage definieren Sie eine Punktzahl (eins = niedrig, zehn = hoch). Addieren Sie die Punkte; nun hat jede Ihrer Aufgaben eine ICE-Punktzahl. Je höher diese ist, desto höher ist für Sie die Priorität der Aufgabe.

### 4. Arbeiten wie im Leistungssport

Wechseln Sie zwischen Phasen höchster Anspannung und Entspannung hin und her: Geben Sie Vollgas, und arbeiten Sie etwa zwei Stunden an Ihren Priorität-A-Aufgaben. Nehmen Sie sich dann 30 Minuten Zeit für totale Entspannung, die nichts mit Ihrer Arbeit zu tun hat. So steigern Sie Ihre Effizienz.

### 5. Richtige Prioritäten durch Team-Feedback

In einem kurzen Stehmeeting definiert jede Person im Team – auch Sie als Führungskraft –, auf welche Priorität-A-Aufgaben er oder sie sich heute konzentrieren will. So erreichen Sie, dass alle im Team sich Gedanken machen, was an diesem Tag wirklich wichtig ist. Das Team funktioniert als Kontrollinstanz, die prüft, ob alle die richtigen Prioritäten im Sinne des Ziels gesetzt haben.

## Warum Sie jeden Tag einen Power-Nap machen sollten

Salvador Dali nannte es „Schlummern mit einem Schlüssel“. Der Künstler nahm Schlüssel in die Hand, die er zum Nickerchen stets neben seinem

Sessel zu diesem Zweck hängen ließ. Wenn der Schlüssel herunterfiel, hatte er genug geschlafen. Mit einem Power-Nap sind Sie mit Leonardo da Vinci, Albert Einstein, Thomas Edison, John F. Kennedy, John D. Rockefeller und Winston Churchill in guter Gesellschaft: Alle wussten um die Vorteile eines Nickerchens. Wir empfehlen, dass auch Sie ernsthaft erwägen, aus den folgenden fünf Gründen tagsüber ein Schläfchen zu halten:

**Höhere Aufmerksamkeit.** Ein Nickerchen stellt die Aufmerksamkeit wieder her. Beginnen Sie sich am Nachmittag ein wenig schläfrig zu fühlen und den Fokus zu verlieren? Das passiert den meisten Menschen. Ein Power-Nap kann Sie wieder auf Touren bringen. Die National Sleep Foundation empfiehlt ein kurzes Nickerchen **von 20 bis 30 Minuten** „für verbesserte Wachsamkeit und Leistung, ohne dass Sie sich schläfrig fühlen oder den nächtlichen Schlaf stören“.

**Prävention gegen Burnout.** In Zeiten der modernen Medien haben wir das Gefühl, immer schneller rennen zu müssen, um mithalten zu können. Dies kann zu Stress und Frustration führen. Mit einem Nickerchen können Sie einem Burnout wirksam entgegenwirken. Denn so ein Power-Nap ist wie ein **Systemneustart**. Forschungen haben ergeben, dass Sie mit einem Nickerchen von nur 20 Minuten Ihre emotionale Widerstandsfähigkeit steigern und Ihre kognitiven Fähigkeiten über den ganzen Tag hochhalten.

**Geschärfte Sinne.** Ein Nickerchen erhöht Ihre sensorische Wahrnehmung. Laut Dr. Sara Mednick, Schlafforscherin und Autorin von „Take a Nap! Change Your Life“, kann ein Power-Nap die Empfindlichkeit von Sehen, Hören und Geschmack wiederherstellen. Ein Schläfchen verbessert auch Ihre **Kreativität** und Ihre **Fähigkeit zur Problemlösung**, indem es Ihren Geist entspannt und neue Assoziationen in ihm entstehen lassen können.

## 5 Verhaltensweisen, mit denen Sie Ihre Karriere als Führungskraft pushen

Warum verläuft die Karriere mancher Führungskräfte erfolgreicher als die von anderen? Eine hervorragende Qualifikation, die Fähigkeit, Mitarbeitende zu führen, und das gewisse Quäntchen Glück spielen sicher eine Rolle. Ulf Posé, der als Führungskräfte-Coach und Trainer im Wirtschaftsbereich tätig war, betonte, dass es vor allem auf die folgenden fünf Verhaltensweisen ankomme, die völlig unabhängig von der fachlichen Qualifikation erfolgsfördernd wirken:

## 1. Handeln Sie wohlwollend

Bieten Sie anderen Nutzen, ohne eine Gegenleistung zu verlangen. Erfolgreiche Menschen erkennen im Laufe des Lebens, dass diese Fähigkeit sie im Beruf und Leben weiterbringt. Bei jungen Menschen ist dieses Verhalten noch nicht sonderlich stark entwickelt. Je früher man jedoch den Vorteil dieser Handlungsweise erkennt, desto eher entfaltet dieser Karrierebooster seine Wirkung.

**Der Vorteil:** Dadurch bauen Sie bereits im Vorfeld eventuell auftauchende Neidgefühle ab und können die Karriereleiter hochsteigen, ohne permanent vom Neid anderer torpediert zu werden. Zeigen Sie sich Ihren Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Ihren Mitarbeitenden gegenüber hilfsbereit. Dann gönnt man es Ihnen, wenn Sie erfolgreich sind.

**Vorsicht: Lassen Sie sich nicht ausnutzen, indem Sie für die anderen die Arbeit machen.** Das ist damit nicht gemeint. Bieten Sie stattdessen Nutzen, indem Sie anderen Ihre Privilegien zur Verfügung stellen und Ihre Beziehungen einsetzen. Z. B. können Sie Karten für ein besonderes Tennisturnier besorgen oder einem Kollegen bzw. einer Kollegin eine Einladung zu einem hochkarätigen Berufsnetzwerk ermöglichen. Alle Aktivitäten, die man normalerweise nicht kaufen kann, können Sie hier einsetzen.

**Wichtig:** Der Empfänger oder die Empfängerin Ihrer Gefälligkeiten darf sich nicht verpflichtet fühlen. Belassen Sie es bei kleinen Aufmerksamkeiten. Andere dürfen kein schlechtes Gewissen bekommen und das Gefühl haben, sich unbedingt revanchieren zu müssen.

## 2. Übernehmen Sie nur gezielt zusätzliche Aufgaben

Wer bereit ist, Zusatzaufgaben zu übernehmen, gilt als belastbar. Diese Eigenschaft ist für die Top-Etagen ein Führungsindiz. **Achtung:** Überprüfen Sie jede Zusatzaufgabe auf ihre Zumutbarkeit. Springen Sie nicht für Aufgaben ein, die normalerweise von Mitarbeitenden einer niedrigeren Hierarchiestufe übernommen werden. Alle Arbeiten, die Ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen oder ressortübergreifend sind, eignen sich dagegen als Zusatzaufgaben. Dadurch stellen Sie unter Beweis, dass Sie für andere, „höhere“ Aufgaben geeignet sind. Gleichzeitig können Sie sich weiterentwickeln und sind für zukünftige (Führungs-) Herausforderungen gut gerüstet.

## 3. Bringen Sie Vorschläge und Ideen mit dem richtigen Timing ein

Kreativität und gute Ideen sind einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren von Unternehmen. Wer Karriere machen will, sollte sich an der

Entwicklung dieser Ideen beteiligen. Beachten Sie dabei die folgenden Regeln: Verschießen Sie Ihr Pulver nicht gleich zu Beginn eines Meetings. Warten Sie erst einmal ab, und lassen Sie die Stimmungen und Trends auf sich wirken. Dann können Sie leichter abschätzen, welche Ihrer Ideen am besten ankommt. Äußern Sie Ihre Idee dann gezielt, und begründen Sie sie fundiert. Schmettern Sie die Ideen anderer nicht mit Killerphrasen ab. Ideenlieferanten werden es Ihnen danken, wenn Sie immer versuchen, die positive Seite ihrer Idee zu beleuchten. Wer die Ideen anderer gelten lässt, hat es leichter, wenn es um die Akzeptanz eigener Ideen geht.

#### **4. Bitten Sie andere nicht zu oft um einen Gefallen**

Das könnte den Eindruck erwecken, Sie seien bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben überfordert. Außerdem begeben Sie sich damit in Abhängigkeit, die dazu führen kann, dass Sie bei der Karriereplanung allein deshalb übergangen werden, weil man Ihnen sonst schon so manchen anderen Gefallen getan hat. Vorgesetzte hin und wieder um Rat zu bitten, kommt dagegen gut an. Denn Menschen geben gern Tipps und fühlen sich geschmeichelt und kompetent, wenn sie gefragt werden. D.h.: Geben Sie Ihren Vorgesetzten das Gefühl von Kompetenz, dann fällt es ihnen leichter, Sie zu fördern.

#### **5. Pflegen Sie Kontakte**

Das ist die Königsdisziplin der Karriereplanung. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass ab einer bestimmten Karrierestufe der Erfolg nicht mehr ausschlaggebend für die weitere Karriere ist. Ab der Executive-Ebene zählen fast nur noch Kontakte. Wer kann mit wem? Wer kennt wen?

Wenn Sie Ihre Karriere beflügeln wollen, sollten Sie stets ein Auge darauf haben, die „richtigen“ Leute kennenzulernen und regelmäßig mit ihnen Kontakt zu halten. Nutzen Sie dafür unbedingt auch das Internet und die sozialen Netzwerke. Gerade wenn Sie sich noch nicht so gut kennen, wird ein Gruß über die Business-Netzwerke oft als angemessener empfunden als eine handgeschriebene Karte.

Der Kontakt auf der kollegialen Ebene hilft, akzeptiert zu werden, der Kontakt mit Menschen auf einer höheren Hierarchiestufe, auch mit Executives aus anderen Unternehmen, unterstützt die Bereitschaft, Sie in diesen Kreis aufzunehmen. Die externe Kontaktpflege ist deshalb ebenfalls sehr wichtig.

# Führen aus dem Homeoffice

**Einige Führungskräfte haben schon lange Erfahrung mit dem mobilen Arbeiten, für andere ist es seit der Corona-Pandemie Neuland und für die meisten nach wie vor eine Herausforderung. Inzwischen steht fest: Um das Beherrschen der Grundlagen von „Remote Work“ kommt keine Führungskraft mehr herum. Laut einer Unternehmens-Umfrage des Digitalverbands Bitkom aus dem Frühjahr 2025 sind 57% der Befragten überzeugt, dass es Unternehmen, die kein Homeoffice ermöglichen, schwer haben, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Punkten kann bei den Mitarbeitenden, wer „virtuelle Führungskompetenz“ mitbringt.**

Wer damit noch keine Erfahrungen gemacht hat, wird vor allem die Anfangsphase der Umstellung auf Homeoffice als gewöhnungsbedürftig empfinden. Besonders beliebt bei den Beschäftigten ist das hybride Modell, wie die neueste Erhebungswelle der Konstanzer Homeoffice-Studie ergab: Drei Viertel der Befragten bevorzugen eine Kombination aus Präsenz und mobilem Arbeiten. Spontane Rückfragen, wie aus dem Büro gewohnt, fallen weg. Die Kommunikation findet elektronisch statt, und es entstehen häufiger und leichter Missverständnisse. Tools zum kollaborativen Arbeiten, die über eine Chatfunktion verfügen (z. B. Microsoft Teams, Slack) helfen dem Team bei Abstimmungen „auf dem kurzen Dienstweg“.

Der persönliche Kontakt ist eingeschränkt, wodurch Personen, die weniger gut mit Homeoffice umgehen können, Gefahr laufen, sich zu isolieren, die Motivation zu verlieren und in Prokrastination zu verfallen. Als Chef oder Chefin ist es ohne die notwendigen Strukturen und Tools nicht einfach, die Leistungen aus der Ferne zu kontrollieren und zu beurteilen.

Für Sie als Führungskraft ist es wichtig zu wissen, welches die zwei Arten von Mitarbeitenden sind, die sich in der Regel mit Arbeiten aus dem Homeoffice schwertun:

Das sind zum einen die introvertierten Personen, die sich ohne die Erfordernis des ständigen persönlichen Kontakts und Austauschs eher zurückziehen und sich gewissermaßen in ihre Arbeit „einigeln“. Das Homeoffice ist geradezu prädestiniert, den Wunsch dieser Menschen

nach Ungestörtsein in einem übertriebenen und damit ungesunden Maße zu fördern.

Und es sind zum anderen die Mitarbeitenden, die eher unsicher sind und viel Bestätigung und Anleitung brauchen, die sich mit dem Arbeiten im Homeoffice schwertun. War es bisher möglich, den Chef oder die Chefin „zwischen Tür und Angel“ abzufangen, muss nun zum Telefonhörer gegriffen oder eine E-Mail geschrieben werden – für viele eine große Hürde. Die Konstanzer Homeoffice-Studie 2025 zeigt auch, dass die Skepsis auf Führungsebene gegenüber mobilen Arbeitsformen abnimmt. Nur noch 24% befürchten Kommunikationsprobleme durch mobiles Arbeiten – halb so viele wie noch im Vorjahr.

### Virtuelle Teams brauchen vertrauensvolle Führung

Es ist in Ihrem und im Interesse Ihrer Mitarbeitenden, für beide Seiten verbindliche Regeln aufzustellen. Dafür müssen zuerst die Verantwortlichkeiten, die Ziele und die Erwartungen geklärt werden. Fixieren Sie alle Absprachen schriftlich, um Missverständnisse zu verhindern. Am besten eignet sich hierzu eine konstituierende Sitzung z.B. beim Kick-off eines Projektes, um die (Verhaltens-)Regeln zu besprechen und festzulegen.

Wichtig beim Aufstellen dieser Regeln: Ihre Mitarbeitenden werden immer denjenigen Regeln zustimmen, die sie selbst vorgeschlagen haben. Und die Akzeptanz ist auch dann besonders hoch, wenn die Kolleginnen und Kollegen zumindest bei der Formulierung der Regeln beteiligt waren. Dies gilt sowohl bei der Aufstellung von Teamregeln als auch bei Vereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitenden. Machen Sie also beim Erarbeiten der Regeln aus Betroffenen Beteiligte!

Wenn Sie selbst die Führungsrolle aus dem Homeoffice übernehmen, ist es besonders wichtig, dass Sie Zeit für persönlichen Kontakt einplanen und den Team-Zusammenhalt fördern. Ein respektvoller, wertschätzender Umgang, konstruktives Feedback und eine offene Kommunikation sind dabei unerlässlich.

Besonders wichtig im Rahmen einer vertrauensvollen Führung: Kontrollieren Sie regelmäßig! Und bei „vertrauensvoller“ Kontrolle gilt: Sie kontrollieren nicht, um die Teammitglieder bei Fehlern zu erwischen – nein, Sie kontrollieren, um die Person **bei etwas Positivem** zu erwischen. Auf diese Art können Sie viel öfter und deutlich konkreter loben. Und Ihre Mitarbeitenden werden sich künftig darauf freuen, von Ihnen kontrolliert zu werden!

### Unkomplizierte Technik und Tools

Instant Messaging, Videokonferenztool oder VPN-Zugang – nicht alle Mitarbeitenden sind fit im Umgang mit den diversen Remote Apps und -Programmen. Da auch nicht alle über ein Hightech-Homeoffice verfügen, ist es empfehlenswert, Technik und Systeme einzusetzen, die sich bewährt haben und reibungslose Abläufe versprechen. Bieten Sie kurze Einführungsschulungen für die Mitarbeitenden an, die sich schwer tun, und vermitteln Sie Hilfe, wenn es Probleme mit der Technik gibt.

Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihr Unternehmen Equipment wie Monitor, Headset und Zubehör bereitstellt und auch den IT-Support übernimmt. Zum einen kann Ihr IT-Support dann bei Problemen auch helfen, und zum anderen würden Sie bei Verwendung von privater IT-Ausrüstung Ihrer Mitarbeitenden Ihre komplette IT-Sicherheit aufs Spiel setzen.

Es obliegt auch Ihrer Verantwortung, dass alle Mitarbeitenden eine ausreichende Bandbreite im Homeoffice zur Verfügung haben. Nichts ist frustrierender für eine Person, als wenn sie aufgrund zu geringer Übertragungsraten Meetings nicht folgen und kaum etwas beitragen kann, weil eine unterbrechungsfreie Teilnahme technisch einfach nicht möglich ist.

Eine einfache Lösung, wenn die Bandbreite leitungstechnisch nicht möglich sein sollte, sind WLAN-Hotspots per Mobilfunk, die alle großen Provider inzwischen recht günstig anbieten.

Hier eine Auswahl:

Telekom: <https://www.telekom.de/unterwegs/speedbox>

Vodafone: <https://zuhauseplus.vodafone.de/gigacube/>

O<sub>2</sub>: <https://www.o2online.de/dsl-festnetz/o2-homespot/>

Congstar: <https://www.congstar.de/festnetz-internet/congstar-homespot-im-vergleich>

### Spielregeln für alle

Damit die Zusammenarbeit auf Distanz funktioniert, müssen Sie klare Spielregeln für das Team vereinbaren. Diese fünf Regeln sollten Sie mindestens anhand der folgenden Fragen schriftlich definieren:

- Wie ist die Kernarbeitszeit für das gesamte Team?
- Innerhalb welcher Reaktionszeit erwarten Sie eine Rückmeldung?
- Gibt es festgelegte Informationswege und -abläufe?
- Wer übernimmt welche Verantwortlichkeiten?

- Welche Mitarbeitenden haben welche Zugriffsrechte auf den Datenserver?

Es ist also sinnvoll, Zeitfenster festzulegen, in denen alle erreichbar sind. Allerdings sollten Sie auch freie Arbeitszeiten ohne Meetings, Chats und Anrufe einplanen. Muss Ihr Team für Kunden immer erreichbar sein, legen Sie wechselnde Stand-by-Schichten fest. Beachten Sie ggf. auch die Zeitverschiebung bei international arbeitenden virtuellen Teams.

### **Kommunikation – das wichtigste Führungstool überhaupt**

Regelmäßige Gespräche mit allen Mitarbeitenden sind notwendig. Es ist wichtig, dass Sie dabei niemanden vergessen. Klingt albern, passiert bei einem größeren virtuellen Team aber gar nicht selten, vor allem, wenn man sich zwei-, dreimal verpasst oder der Termin auf „demnächst“ verschoben wird.

Zu den Regelterminen sollten gehören:

- Kurzmeetings per Telefon- oder Videokonferenz zur Teamabstimmung
- Individuelle Einzeltelefonate
- Virtuelle Projektmeetings

Rein elektronische Meetings erfordern noch mehr Disziplin, deshalb sollten diese Regeln gelten:

- Pünktlicher Anfang: 10:00 Uhr heißt 10:00 Uhr und nicht 10:01 Uhr!
- Penibles Einhalten der Agenda: Jeder Punkt erhält genau so viel Zeit, wie für ihn eingeplant war – nicht eine Sekunde länger. Disziplin ist gefragt!
- Rechtzeitiges Ende: Sie sind verantwortlich für das Einhalten der Agenda und damit für einen pünktlichen Schluss. Halten Sie sich an die Vereinbarungen!
- Nur die sprechende Person hat das Mikrofon an, der Rest ist „mute“.
- Sorgen Sie für ausgeglichene Redezeiten: Jeder und jede sollte seinen bzw. ihren Part bekommen, auch die Introvertierten.
- Redezeiten sind begrenzt: Fangen Sie die Vielredner und Selbstdarstellerinnen ein.
- Legen Sie eine Art fest, um anzuzeigen, dass jemand einen Kommentar abgeben will.
- Senden Sie nach dem Meeting eine kurze Zusammenfassung an alle Teilnehmenden.

- Sorgen Sie dafür, dass alle Teilnehmenden auf das Meeting oder aber mindestens auf ihren aktiven Part gut vorbereitet sind.
- Schaffen Sie Sicherheit im Umgang mit der Technik, damit Sie keine Zeit verlieren, z. B. durch Schwierigkeiten mit dem Präsentationsmodus.

### Selbstorganisation

Gerade als Führungsperson ist es wichtig, dass Sie den Tag im Griff haben, also strukturiert starten. Um den unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden, teilen Sie Ihren Tag in Arbeitsblöcke auf. Fassen Sie gleiche Aufgaben zusammen: Eins-zu-eins-Telefonate, Besprechungen, Organisatorisches und kleinere Tasks. Der Nachmittag eignet sich laut Studien für konzentriertes Arbeiten an komplexeren Aufgaben am besten.

Wenn es Ihre Organisationsstruktur zulässt, können Sie den groben Tagesablauf so kommunizieren, dass Ihr Team sich auf Ihre Verfügbarkeit einstellen kann.

**FAZIT:** Während Remote-Arbeit in der Pandemie noch ein „Notfall“-Modell war, ist sie mittlerweile fester Bestandteil unserer Arbeitswelt geworden. Führungsansätze müssen die Anforderungen und Herausforderungen dieser Arbeitsweise ansprechen. Ihre Fürsorgepflicht als Führungskraft besteht in Büro und Homeoffice gleichermaßen. Egal, wo auf der Welt Ihre Mitarbeitenden sitzen: Als Chef oder Chefin müssen Sie sie beschäftigen, sich für sie einsetzen und sich um ihre Probleme kümmern. Auf die Distanz kann das zu einer Herausforderung werden, deshalb sind beim Führen aus dem Homeoffice besonders Ihre Soft Skills und Ihr Organisationstalent gefragt.

### Management by Objectives – gerade virtuell kein Problem

**Zielvereinbarungen** helfen Ihnen als Führungskraft besonders gut, in diesen Zeiten Ihr Team zu führen. Viele Mitarbeitende verbinden mit Zielvereinbarungen hauptsächlich Gehaltsverhandlungen oder jährliche Bewertungs- und Entwicklungsgespräche. Dabei können Ziele auch für einen Tag, eine Woche oder ein Projekt definiert werden. Gerade wenn Sie als Vorgesetzter oder Vorgesetzte räumlich von Ihrem Team getrennt sind, können Sie auf diese Weise über Ergebnisse führen und Hilfestellung geben, wenn etwas aus dem Ruder zu laufen droht:

- Was sollen Ihre Mitarbeitenden heute oder in einer Woche liefern?
- Welchen Meilenstein sollen sie erreichen?

Je kleiner die Arbeitspakete sind, desto motivierter sind die Mitarbeitenden, weil sie recht schnell einen Erfolg vorweisen können. Auf diese Weise haben Sie auch direkt eine Kontrollmöglichkeit, da Sie Arbeitsergebnisse und Zielvereinbarung abgleichen können.

Nicht allen fällt das Arbeiten im Homeoffice oder in einem virtuellen Team leicht. In dem Fall können Sie mit klaren Anleitungen und Aufgabenlisten helfen. Besonders wichtig ist es, dass Sie – selbst bei kleinen Aufgaben – eindeutige Prioritäten festlegen.

Durch Zielvereinbarungen behalten Sie den Überblick über die Ergebnisse und können die Kapazitäten Ihres Teams einplanen. Auch die mittel- und langfristigen **Zielvereinbarungsgespräche** können Sie in einem Eins-zu-eins-Videoanruf führen. Wichtig ist, dass beide Teilnehmenden die Kamera einschalten, denn bei Zielvereinbarungen sollten Sie sich sehen, um klarzustellen, dass die Absprachen verstanden und akzeptiert werden. Diese Punkte sollten in einem Zielvereinbarungsgespräch enthalten sein:

- Erläutern Sie kurz, über welchen Zeitraum die Ziele definiert werden und mit welcher Absicht.
- Bewerten Sie gemeinsam die Zielerreichung aus der letzten Vereinbarungsperiode.
- Ermitteln Sie die Gründe, wenn das Ergebnis vom Ziel abweicht.
- Sprechen Sie beide über die Entwicklung sowie die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.
- Fragen Sie Ihr Gegenüber nach Ideen für Ziele in der nächsten Periode.
- Stellen Sie Ihre Zielerwartungen für den definierten Zeitraum vor.
- Legen Sie die Ziele gemeinsam schriftlich fest, Ihr Mitarbeiter bzw. Ihre Mitarbeiterin muss zustimmen.
- Definieren Sie die Bedingungen und klären Sie, ob eine Fortbildung, Lizenzen, Equipment oder andere Unterstützung notwendig sind.
- Definieren Sie regelmäßige Termine, um den Fortschritt bei der Zielerreichung im Auge zu behalten.

### Auch Gehaltsverhandlungen sind remote möglich

Wenn Sie das Team über Zielvereinbarungen führen, sind Gehaltsgespräche per Videoanruf kein Problem, wenn auch die weniger persönliche Variante. Die monetären Vergütungsaspekte unterscheiden sich nicht von denen im Büro, solange alle Aufgaben problemlos aus dem Homeoffice übernommen werden können. Deshalb sollten die Gehaltsprozesse genauso stattfinden wie bisher und die Leistung entsprechend belohnt werden.

### So führen und motivieren Sie Ihr Team remote

Jeder Mensch tickt anders, weshalb das Führen eines virtuellen Teams etwas mehr **Flexibilität** und **individuelle Betreuung** erfordert. Vor allem, wenn die Situation neu ist, müssen sich Team und Führungskraft erst einmal einstimmen.

Der eine schreibt lieber E-Mails, die andere bevorzugt den schnellen Chat, und der Dritte greift sofort zum Telefon. Die Kommunikation in Remote Teams ist oft noch bunter als im Büro, weil die Situation zu Hause für alle anders ist. Während sich Herdentiere und Team Player einsam fühlen, kommen Einzelspielerinnen und Individualisten erst in Topform. Hinzu kommen digitale Nomaden, die die Homeoffice-Regelung ihres Arbeitgebers als Chance nutzen, die Welt zu bereisen. Sie nehmen an Meetings teil, während sie sich von immer neuen Orten (und anderen Zeitzonen) aus zuschalten – sei es am Strand, in einem Café oder in einer fremden Stadt.

So unterschiedlich die Homeoffice-Umstände sind, so verschieden werden die Arbeitsergebnisse sein. Einige werden effektiver und produktiver sein, wenn die Störungen im Büro wegfallen. Andere werden sich von der häuslichen Umgebung ablenken lassen und in Aufschieberitis und Frust verfallen. Deshalb haben Sie als Führungskraft die Aufgabe, auch ein virtuelles Team zusammenzuhalten. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei:

#### Ein gemeinsamer Start in den Tag

Wenn Sie mit täglichen oder zumindest zweitäglichen 15- bis 30-minütigen Morgen-Meetings starten, haben Sie gleich mehrere Vorteile:

- Das Team sieht sich für eine gemeinsame Kaffee- und Besprechungsrunde.

- Dieses Meeting gibt dem Tag Struktur, da es klar der Startpunkt ist.
- Gemeinsame Absprachen vermeiden Missverständnisse bei der Aufgabebearbeitung.
- Sie haben einen Überblick, wie es den Mitarbeitenden geht.

### **Regelmäßige 1-zu-1-Gespräche**

Mindestens einmal pro Woche sollten Sie mit jedem Teammitglied wenigstens ein kurzes Telefonat führen. Dabei können Sie offene Fragen zu den Aufgaben klären, aber auch prüfen, ob es der Person gut geht. Dadurch investieren Sie nicht nur in das Vertrauensverhältnis, Sie merken auch rechtzeitig, wenn eine Person sich einsam fühlt oder die Arbeitsergebnisse nachlassen. Außerdem geben Regeltermine virtuellen Teams Struktur und eine gewisse Sicherheit.

### **Vertrauen, Verständnis und Wohlwollen**

Virtuelle Teams und strenge Kontrolle schließen sich aus. Die Situationen in den individuellen Remote-Büros sind einfach zu unterschiedlich. Wenn Fehler passieren, unterstellen Sie keine Absicht, fragen Sie nach den Ursachen, und urteilen Sie wohlwollend. Wenn Sie es schaffen, als Chef oder Chefin eines virtuellen Teams mit Verständnis und Vertrauen zu führen, investieren Sie in Ihre zukünftige Karriere. Auch wenn die Diskussion um die vor- und Nachteile der Anwesenheitspflicht im Büro andauert: Mobiles Arbeiten wird kein vorübergehender Trend, sondern ein wichtiges und unvermeidliches Arbeitsmodell der Zukunft sein.

### **Rituale fördern den Teamgeist**

Strenge Zeitvorgaben und mehrere feste Termine am Tag sind nicht förderlich, wenn Ihr Team an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeitet. Trotzdem sollten Sie ein paar Rituale einführen. Das kann neben einem wöchentlichen Teammeeting und Jour-fixe-Terminen auch ein gemeinsamer, kurzer Montagswochenstart, ein Remote-After-Work-Treffen oder ein Wochenabschluss-Meeting freitagmittags sein. Wichtig ist, dass Sie Ihrem Team durch ein paar Rituale Sicherheit und Struktur geben.

### **Kleine Geschenke erhalten die Motivation**

Auch wenn Sie Ihr Team nicht vor Ort haben, können Sie Ihren Mitarbeitenden eine Kleinigkeit schenken, um die Motivation zu erhöhen.

Diese Geschenke können monetär sein, wie beispielsweise Gutscheine, die Sie online bestellen und versenden können. Es kann IT-Zubehör, z. B. neue Headsets, oder etwas mehr Freizeit sein indem Sie den Feierabend gelegentlich mal eine Stunde früher verkünden.

### Wie funktioniert Kontrolle auf Distanz?

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist als **Führungsmethode längst überholt**. Selbst wenn Sie Ihre Mitarbeitenden direkt neben sich haben: Wie produktiv die Einzelperson an ihrer Anwesenheit ist, sehen Sie erst an den Ergebnissen. Wenn Sie und Ihr Team remote arbeiten, ist das nicht anders. Jede und jeder tickt anders, und je nach Person variieren auch die Ergebnisse.

### Führung durch Vorgaben und messbare Ergebnisse

Die beste Kontrolle ist der Abgleich von Ergebnissen zu vorher festgelegten Zielvereinbarungen und konkreten Aufgaben. Wenn Sie Ihre Erwartungen für den Tag, die Woche und einen längeren Zeitraum festlegen, können Sie an den Ergebnissen die Produktivität messen.

Für Mitarbeitende im Homeoffice ist es sinnvoller, die Arbeitspakete kleiner und übersichtlich zu gestalten. So wirken sie nicht nur motivierender, weil sich schneller Erfolg einstellt. Sie sind auch besser zu bearbeiten. Während der Remote-Arbeit können immer mal Probleme bei der Beschaffung von Material, Unterlagen oder Informationen auftreten, das sollten Sie einplanen.

Mitarbeitende, die einen virtuellen Arbeitsplatz noch nicht gewohnt sind, können Sie mit festgelegten Arbeitsabläufen und To-do-Listen unterstützen und sie dadurch indirekt kontrollieren.

Wenden Sie diese Methoden bei allen im Team an, haben Sie gleichzeitig einen Überblick über die Produktivität und die Kapazitäten. Insgesamt sollten Sie aber weniger durch Kontrolle als durch Vertrauen führen, das entspannt alle.

Homeoffice bietet auch die Chance, ungestört und konzentriert an komplexen Aufgaben zu arbeiten. Machen Sie diese produktiven Blöcke nicht mit permanenter Erreichbarkeit, Kontrollanrufen und Dauermeetings kaputt.

Eine Möglichkeit, die Verfügbarkeit transparent zu machen, ist es, die Beschäftigten zu bitten, regelmäßig eine Mittagspause zu machen und

sich im Gruppen-Chat kurz ab und danach wieder anzumelden. Im Büro würden sich die Mitarbeitenden auch abmelden, um zu signalisieren, dass sie gerade nicht verfügbar sind.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Einzelne unproduktiv sind oder Projekte ins Wanken geraten, lassen Sie sich abends einen kurzen Statusbericht geben. Führen Sie im Zweifelsfall ein persönliches Gespräch, um die Ursachen zu ergründen, wenn das bei einem Teammitglied öfter vorkommt.

**FAZIT:** Anwesenheit heißt keinesfalls bessere Qualität. Lernen Sie, Ihren abwesenden Mitarbeitenden zu vertrauen. Messen Sie Leistung an Zielerreichung. Wenn Sie Ihre Erwartungen klar formulieren und die Kommunikation funktioniert, macht das Remote-Arbeiten kaum Probleme. Falls doch, sprechen Sie darüber.

## Die besten Tipps für produktive Online-Meetings

Webinare, Online-Meetings, Webkonferenzen – **virtueller Austausch** und **Online-Arbeitssitzungen** sind nicht mehr aus der Arbeitswelt wegzudenken. Kein Wunder, die Vorteile sind deutlich. Virtuelle Meetings sind flexibel, effizient, zeit- und ressourcensparend. Die einzigen Bedingungen sind eine stabile Internetverbindung und funktionsfähiges IT-Equipment. Mit diesen Tipps holen Sie das Optimum aus Ihren Meetings:

### Die liebe Technik

Alle Teilnehmenden müssen ihr eigenes Equipment und das Videokonferenz-System gut beherrschen. Wenn die Anwendung für alle neu ist, planen Sie eine kurze Schulung ein. Wenn Sie sichergehen möchten, dass alles reibungslos verlaufen wird, laden Sie Mitarbeitende, die präsentieren sollen, zehn Minuten früher ein, um kurz zu testen.

### Teilnehmende und Umgebung

Virtuelle Meetings sollten nicht mehr als zwölf Teilnehmende haben, wenn sie produktiv sein sollen, und nicht länger als 60 Minuten dauern. Sensibilisieren Sie Ihr Team außerdem für eine geeignete Umgebung. Videokonferenzen sollten an einem ruhigen Ort stattfinden, da Bewegungen und Geräusche im Hintergrunde die Aufmerksamkeit aller stören. Bitten Sie alle Beteiligten, gut sichtbar zu sein. Zumindest mit Namen und Foto, wenn es nicht anders geht.

### Agenda und Meeting-Regeln

Jedes Meeting braucht eine Agenda und einen Zeitrahmen. Beginnen Sie pünktlich, und moderieren Sie, um im Zeitplan zu bleiben. Für viele Menschen ist es bei Web Meetings schwieriger konzentriert, zu bleiben. Deswegen sorgen Sie dafür, dass alle den Schlusspunkt finden.

**EXTRA-TIPP:** Eine Regel für alle – keine Parallelbeschäftigung. E-Mail-Programme, Gruppen-Chat und Mobiltelefone müssen bis nach dem Meeting warten.

### Warum die richtige Vorbereitung Zeit spart

Technische Pannen, unfertige Präsentationen, fehlende Informationen – mit der richtigen Vorbereitung wäre das nicht passiert. Wenn Sie Ihr Team nicht in direkter Nähe haben und sicherstellen können, dass alles einwandfrei läuft, planen Sie Puffer- und Vorbereitungszeiten ein:

- Wenn Sie eine wichtige Web-Präsentation haben, besonders wenn Kunden, die Geschäftsleitung oder Stake Holder anwesend sind, planen Sie 30 Minuten extra für das technische Set-up ein. Checken Sie mit allen, die etwas vortragen, ob die Verbindung steht, der Ton gut und die Bedienung aller Funktionen klar ist.
- Planen Sie für alle Vorbereitungen mindestens einen 24-Stunden-Puffer ein. Das heißt, lassen Sie Ihre Mitarbeitenden alle benötigten Aufgaben bereits einen Tag vorher einreichen, damit Sie Zeit zum Prüfen haben und eventuell nachgebessert werden kann.

Wenn Sie genügend Zeit in die Vorbereitung stecken und entsprechend planen, sparen Sie nicht nur insgesamt Zeit, sondern auch Nerven und vermeiden peinliche Zwischenfälle.

### Mimik – was Ihnen online entgeht

In der **Interaktion** mit unseren Mitmenschen können wir oft **instinktiv erfassen**, was im **Gegenüber vorgeht**. Aus welchem Grund scheint uns das online nicht so gut zu gelingen? Die Antwort liefert die Wissenschaft, speziell die Forschung zu den sogenannten **Mikroexpressionen**, also Ausdrücken in unserem Gesicht. Mikroexpressionen können wir

nicht bewusst wahrnehmen, unser Unterbewusstsein jedoch ist durchaus in der Lage, diese sehr kurzen bzw. sehr kleinen Mikroausdrücke zu erkennen.

### Die Forschung unterscheidet zwei Arten von Mikroexpressionen:

**1. Zeitlich:** „Mikro“ werden diese Art von Expressionen daher genannt, weil sie kürzer als 70 Millisekunden dauern. Selbst die heute beste Übertragungsrate von 60 Frames/Sekunde (normal sind 25 Frames/Sekunde) kann diese Ausdrücke nicht übertragen.

**2. Räumlich:** „Mikro“ sind diese Art von Expressionen deshalb, weil sie nur wenige zehntel Millimeter betragen. Selbst 4K mit der zurzeit besten Auflösung (normal ist HD) kann diese Expressionen unseres Gesichts nicht darstellen.

Sie sehen: Online entgeht uns ein wichtiger Teil in der Mimik des Gegenübers. Daher kommt dem sorgfältigem Planen und bewussten Durchführen von virtuellen Meetings oder Web-Schulungen besondere Bedeutung zu. Ihre Aufgabe ist es, die fehlenden Informationen durch gezielte Methodik auszugleichen.

## 5 Tipps, mit denen die Teamkommunikation nicht zu kurz kommt

Bei der Führung von Remote-Teams ist **intensive Kommunikation** entscheidender denn je. Wir Menschen sind „soziale Lebewesen“, daher ist die persönliche Interaktion für unseren täglichen Austausch von entscheidender Bedeutung. Dies schließt unsere Begegnungen am Arbeitsplatz ein.

Wie bereits erwähnt, verließen sich Vorgesetzte vor dem Homeoffice-Boom häufig auf Begegnungen am Arbeitsplatz, um die Produktivität und das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu verfolgen. Das persönliche Miteinander ist auch besser geeignet, um Stimmungen zu verfolgen und wachsende Frustrationen schnell zu erkennen.

Was im persönlichen Kontakt hervorragend und quasi automatisch geschieht, fehlt uns im virtuellen Miteinander: Wir scannen Menschen in Bezug auf Mimik, Gestik und Körperhaltungen, um Reaktionen auf Dinge zu „lesen“, die wir sagen und tun. Daher sind Vorgesetzte darauf konditioniert, durch routinierte Interaktionen mit Mitarbeitenden non-verbale Hinweise zu erfassen.

Das Fehlen persönlicher Kommunikation ist für mobile Teammitglieder stark zu spüren – vielleicht noch mehr in Zeiten von Stress oder Veränderungen.

Darauf sollten Sie daher achten:

- Gespräche mit Mitarbeitenden erfordern in der Fern-Kommunikation mehr Feingefühl als im direkten Kontakt. Legen Sie den Fokus nicht nur auf das Fachliche, stellen Sie auch sicher, dass der persönliche Aspekt nicht zu kurz kommt. Führen Sie daher regelmäßige Eins-zu-eins-Telefonate.
- Als Führungskraft haben Sie auch aus der Ferne eine Fürsorgepflicht, also die Aufgabe, für die Sicherheit und das Wohlergehen Ihrer Mitarbeitenden zu sorgen. Dazu gehört es z. B., regelmäßig über Neuigkeiten, Veränderungen, Entscheidungen und Entwicklungen im Unternehmen zu informieren.
- Schaffen Sie Sicherheit und Routine durch regelmäßige Teammeetings und persönliche Gespräche. Administrative Aufgaben werden bei virtuellen Teams wichtiger.
- Zeigen Sie Interesse an den „Menschen“ in Ihrem Team, nicht nur an den „Mitarbeitenden“.
- Versuchen Sie mindestens einmal im Monat ein weniger formelles Teammeeting aufzusetzen. Bei diesem After-Work-Treffen sollte die Möglichkeit für lockeren Austausch und Networking bestehen.

### Karriereplanung aus dem Homeoffice?

Folgen Sie schon einem **festen Karrierepfad**, oder haben Sie gerade erst entschieden, dass es Zeit für den nächsten Schritt ist? Wie können Sie Ihre Vorgesetzten überzeugen, dass Sie bereit für einen **Karriereschritt** sind, wenn Sie remote arbeiten?

**Die gute Nachricht:** Im Homeoffice gelten fast die gleichen Regeln wie im Büro, und ein Problem wird dabei sogar zur Chance. Der vermeintlich fehlende persönliche Kontakt ist kein so großer Nachteil, im Gegenteil: Sie haben sogar Vorteile. **Mobiles Arbeiten wird uns auch in Zukunft erhalten bleiben**, wenn Sie bereits erfolgreich im „Remote Managing“ sind, kann genau das Ihr Sprungbrett sein. Und es bietet Ihnen die Möglichkeit, sich auf Stellenangebote zu bewerben, die bislang räumlich außerhalb Ihres „Einzugsgebietes“ lagen.

### **Überzeugen Sie Ihre Vorgesetzten von Ihrem Können**

Sie müssen nicht im selben Gebäude sitzen, um Ihren Chef oder Ihre Chefin von Ihrer unternehmerischen Kompetenz zu überzeugen. Nutzen Sie die Vorteile des mobilen Arbeitens, und zeigen Sie, dass Sie die Chancen für das Unternehmen sehen und nutzen können.

### **Sprechen Sie über Ihre Karriereziele**

Sprechen Sie mit Ihrem Chef oder Ihrer Chefin über Ihre Ambitionen, und bitten Sie ihn bzw. sie um Unterstützung. Um im Management weiter aufzusteigen, brauchen Sie sowieso Kontakte, also spielen Sie direkt mit offenen Karten.

### **Seien Sie offen und innovativ**

Um sichtbar zu werden, sind Mut und eine gewisse Risikobereitschaft notwendig. Analysieren und interpretieren Sie Trends und Entwicklungen, und nutzen Sie neue Chancen im Interesse Ihres Unternehmens.

### **Eine Frage des richtigen Zeitpunkts**

Verfolgen Sie immer die internen Entwicklungen, und erkennen Sie eine Chance, wenn sie sich bietet. Werden Sie sofort aktiv, wenn neue Führungspositionen geschaffen werden, und bleiben Sie flexibel.

### **So punkten Sie durch überzeugendes Reporting**

Gerade wenn Sie nicht im Büro arbeiten, können Sie Ihren Chef oder Ihre Chefin durch ein gutes Reporting beeindrucken:

- Wenn Ihr Unternehmen vernetzte Reporting Tools nutzt, pflegen Sie Ihre Beiträge vorbildlich: pünktlich, vollständig, übersichtlich und den Teamvorgaben entsprechend.
- Heben Sie in Ihren Berichten und Arbeitsergebnissen die Passagen hervor, die sich positiv oder negativ auf die Ziele und Werte des Unternehmens auswirken. Machen Sie Vorschläge.
- Wenn es Ihren Aufgabenbereich betrifft: Erstellen Sie ein Konzept, wie die Mitarbeiterentwicklung, Motivation und Unternehmensbindung gefördert werden können.
- Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse überzeugend in Regelmeetings. Achten Sie darauf, dass Ihre Präsentation kurz, verständlich und übersichtlich ist und auf dem Bildschirm gut aussieht.

**FAZIT:** Reporting ist ein unterschätzter Bereich, in dem Sie Vorgesetzte von Ihrem vernetzten Denken, Ihrer Analysefähigkeit und einem optimalen Selbstmanagement überzeugen können.

### Networking

Networking und eine Sichtbarkeit auf **Social-Media-Plattformen** kann, je nach Unternehmen und Karriereziel, eine Chance bieten, die **richtigen Personen kennenzulernen**. Obwohl Networking von vielen, die die Karriereleiter erklimmen wollen, als unverzichtbar angesehen wird, ist es für andere ein Schritt aus der Komfortzone. Gerade für zurückhaltende Charaktere ist der neue Online-Networking-Trend ein erster Schritt in die Öffentlichkeit. Die Vorteile des virtuellen Networkings:

#### Zeitsparend

Online-Networking ist flexibel sowie jederzeit und von überall möglich. Sie sparen die gesamte Reisezeit. So sind in einem viel kürzeren Zeitraum viel mehr Kontakte und Gespräche möglich.

#### Effektiv

Erstaunlich, aber inzwischen oft gängige Praxis: Die Chance, bei Online-Konferenzen, -Workshops und -Networking-Events Kontakte zu knüpfen, ist fast so groß wie bei Präsenz-Veranstaltungen. Auch hier gibt es die Phasen vor dem eigentlichen Meeting, in denen zwangloses Geplauder möglich ist. Auch bieten alle gängigen Online-Meeting-Tools die Möglichkeit von sogenannten Break-out-Rooms, also geschlossenen Räumen, in denen sich einzelne Teilnehmende kurz einmal außerhalb des eigentlichen Meetings treffen können. Diese Räume werden von Profis zum einen während der Besprechung genutzt, wenn bei einem Tagesordnungspunkt nicht alle Teilnehmenden anwesend sein müssen, zum anderen trifft man sich dort in Kleingruppen während der Pause. Initiieren und nutzen Sie diese virtuelle Entsprechung der Café- oder Stehtische im realen Leben!

#### Kostengünstig

Online-Networking ist kostenlos oder zumindest wesentlich günstiger, als an großen Events persönlich teilzunehmen. Vor allem wenn Sie An-/Abreise, Übernachtung, Verpflegung etc. einrechnen.

### Wie Sie von Ihrem Netzwerk profitieren können

Ihr Netzwerk bietet einen unvorstellbaren Wert für Sie und Ihr Unternehmen. Darin eingeschlossen sind potenzielle Verträge und neue Kundinnen und Kunden, mit denen Sie viel Geld verdienen können. Sie können nicht nur zukünftige Geschäftspartnerinnen und -partner, Mentorinnen und Mentoren, Coachinnen oder Coaches oder wertvolle Mitarbeitende kennenlernen, Sie können auch Kontakte knüpfen, die Ihnen früher oder später hilfreich sein können.

Die Liste der möglichen Vorteile ist lang. Besonders wenn Sie neue berufliche Ziele haben, kann Ihnen ein großes Netzwerk neue Chancen erschaffen.

**FAZIT:** Online-Networking unterscheidet sich nicht allzu sehr von Face-to-Face-Meetings, besonders wenn Sie die Teilnehmenden schon teilweise kennen oder zumindest im selben Unternehmen oder in derselben Branche sind. Es ist eine neue Möglichkeit, Geschäftsbeziehungen aufzubauen, die eigene Komfortzone zu erweitern und neue Inspiration in den Arbeitsalltagzubringen.

# Wie KI die Rolle von Führungskräften verändert

**KI ist aus Ihrem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Aufgaben können von KI-Systemen besser, schneller und zuverlässiger erledigt werden, als Managerinnen und Manager das könnten. Aber gilt das auch für die Führung generell? Wird die KI Sie als Führungskraft bald überflüssig machen? Und wenn nicht, auf welche Kernfähigkeiten sollten Sie sich jetzt konzentrieren, um gemeinsam mit KI die Führung auf ein neues Level zu heben?**

## Neue Herausforderungen, aber auch Chancen

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden, tiefgreifend zu verändern. Sie beeinflusst nicht nur die täglichen Arbeitsabläufe, sondern stellt auch Sie als Führungskraft vor ganz neue Herausforderungen und Chancen. Laut einer Untersuchung des Digitalverbands Bitkom nutzten 2024 bereits 20 % der Unternehmen in Deutschland KI und ein weiteres Drittel plante bzw. diskutierte den KI-Einsatz – Tendenz steigend! Dabei ist das Potenzial für den Personalbereich noch lange nicht ausgeschöpft. Führungskräfte müssen daher verstehen, wie KI genutzt werden kann, um Entscheidungen zu verbessern, Prozesse zu automatisieren und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu optimieren. Dies erfordert von Ihnen nicht nur technisches Wissen, sondern auch die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in dem KI als hilfreiches Werkzeug für Ihr Team und nicht als Ersatz für menschliche Arbeit gesehen wird.

## KI und Automatisierung: Auswirkungen auf Führungsstrategien

Mit dem Einsatz von KI im Unternehmen verändert sich die Struktur von Teams und Arbeitsabläufen. Sie als Führungskraft müssen daher lernen, wie Sie Ihre Teams so führen, dass KI-gestützte Prozesse und menschliche Fähigkeiten harmonisch zusammenarbeiten. Dies geht über die bloße Implementierung von KI-Tools hinaus: Es bedeutet auch, die richtige Balance zu finden zwischen der Automatisierung von Routineaufgaben und der Förderung von kreativen und strategischen Aufgaben, die nur Menschen übernehmen können.

Die Ende 2024 veröffentlichte Studie „AI Adoption and the Demand for Managerial Expertise“ der IESE Business School und der KU Leuven hat untersucht, wie die KI-Einführung die Nachfrage nach Managern bzw. Managerinnen und deren erforderlichen Kompetenzen beeinflusst. Die gute Nachricht: KI ersetzt keine Führungskräfte! Stattdessen verlangt sie nach einer neuen Art von Führung. Der Grund: KI ist leistungsstark, aber nicht autonom – sie erfordert menschliches Urteilsvermögen. Unternehmen, die KI einsetzen, benötigen Personen, die diese Technologie sinnvoll steuern und in den Unternehmenskontext integrieren. In Einzelhandelsunternehmen kann KI beispielsweise Kundenwünsche analysieren und Lagerbestände optimieren, doch es sind Führungskräfte, die diese Erkenntnisse umsetzen, anpassen und Mitarbeitende im Umgang mit KI schulen.

### Neue Qualifikationen für die Führungskraft

Der Studie von IESE zufolge führt der verstärkte Einsatz von KI dazu, dass der Bedarf an solchen Führungskräften steigt, die in der Lage sind, diese komplexen Systeme zu überwachen und ihre Teams durch die Veränderungen zu navigieren. Dabei sind insbesondere folgende Fähigkeiten gefragt:

- **Datenanalyse:** Manager und Managerinnen müssen die durch KI generierten Daten interpretieren und in fundierte Entscheidungen umsetzen.
- **Kreativität:** Die Koordination zwischen menschlichen und KI-gesteuerten Prozessen erfordert innovative Lösungen.
- **Problemlösung:** Neben der Einhaltung regulatorischer Vorgaben stehen Führungskräfte vor ethischen Fragen, etwa nach dem Datenschutz oder der Gefahr von Verzerrungen in den KI-Analysen.
- **Stakeholder-Management:** Die in der Studie durchgeführten Auswertungen der Stellenausschreibungen von Unternehmen zeigen, dass KI nicht nur Prozesse optimiert, sondern auch neue Verantwortlichkeiten schafft. Manager und Managerinnen müssen den Wandel aktiv gestalten und verschiedene Interessen in Einklang bringen.

### Ethik und KI im Arbeitsumfeld

Die Einführung von KI in Unternehmen wirft auch ethische Fragen auf, die Sie als Führungskraft adressieren müssen. Dabei geht es um Themen wie den Datenschutz, die Transparenz von KI-Entscheidungen

und die Verantwortung für die Auswirkungen von KI auf die Mitarbeitenden. Die EU-Verordnung über künstliche Intelligenz (EU AI Act) legt fest, dass Arbeitgeber sicherstellen müssen, dass ihre Mitarbeitenden über ausreichende KI-Kompetenz verfügen, um KI-Systeme sachkundig und sicher zu nutzen.

Für Sie als Führungskraft bedeutet das, dass Sie nicht nur Technologie verstehen müssen, sondern auch die Fähigkeit entwickeln sollten, Ihre Mitarbeitenden in diesen Bereichen zu schulen und aufzuklären. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass KI nicht nur als technisches Werkzeug betrachtet werden sollte, sondern auch als potenzieller Einflussfaktor auf die Arbeitskultur und die soziale Verantwortung eines Unternehmens. Die Verantwortung für den ethischen Umgang mit KI im Arbeitsumfeld liegt letztlich bei den Führungskräften.

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

Seit 2. Februar 2025 verpflichtet die KI-Verordnung der Europäischen Union Unternehmen dazu, Schulungen für diejenigen Beschäftigten durchzuführen, die KI anwenden oder entwickeln (Art. 4 der KI-Verordnung der EU).

Diese Schulungspflicht umfasst sowohl die Fähigkeit, KI-Technologien sachgerecht einzusetzen, als auch das Bewusstsein für die damit verbundenen Risiken und Chancen. Als Führungskraft sind Sie verpflichtet, Ihr Team auf diese Veränderungen vorzubereiten. Dies bedeutet nicht nur die Bereitstellung von Schulungen und Ressourcen, sondern auch die Integration von KI-Kompetenzen in die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeitenden. Mit dieser neuen Verordnung wird KI-Kompetenz zur Pflicht für alle Unternehmen, die KI-Systeme einsetzen – und Sie als Führungskraft spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung dieser Vorgaben.

### **Warum Sie KI als Ihren besten Verbündeten betrachten sollten – und wie das funktioniert**

Künstliche Intelligenz (KI): Für viele klingt das noch wie Science-Fiction, während andere sie schon als Bedrohung sehen. Doch was wäre, wenn Sie KI nicht als Konkurrenten, sondern als mächtigen Verbündeten betrachteten? Die Realität ist klar: KI verändert Arbeitsweisen radi-

kal – ob wir das wollen oder nicht. Führungskräfte, die diesen Wandel frühzeitig nutzen, werden zu Vorreitern. Der Schlüssel liegt darin, die Technologie zu verstehen, gezielt einzusetzen und sie zu einem echten Mehrwert für Ihre Arbeit zu machen.

Führungskräfte im mittleren Management sind oft in der Zwickmühle: Sie müssen effizient arbeiten, haben aber nur begrenzten Einfluss auf strategische Entscheidungen. Hier kann KI zur Geheimwaffe werden, wenn Sie sie richtig einsetzen.

Noch ein wichtiger Hinweis vorweg: Beachten Sie bei all Ihren Schritten unbedingt die geltenden IT-Vorschriften Ihres Unternehmens!

### Verwandeln Sie Datenfluten in klare Entscheidungen

Jeden Tag prasseln Zahlen, Berichte und KPIs auf Sie ein. KI kann hier eine enorme Erleichterung sein, indem sie Muster erkennt, Daten visualisiert und Ihnen klare Empfehlungen liefert. Der Clou: Sie benötigen keine hochkomplexen Systeme. Bereits mit einfachen Tools wie Power BI oder Tableau, die KI-Algorithmen nutzen, können Sie aussagekräftige Dashboards erstellen. KI hilft Ihnen, zwischen relevanten und irrelevanten Informationen zu unterscheiden – ein echter Gewinn für Ihre Entscheidungsfindung.

**Tipp:** Testen Sie ein freies Datenanalyse-Tool wie Matomo oder Etracker, um Ihre aktuellen Berichte durch KI-gestützte Visualisierungen zu ergänzen. Beginnen Sie mit einem Projekt, das überschaubar ist, etwa der Analyse von Zeitmanagement-Daten.

### Sparen Sie wertvolle Zeit durch Automatisierung

Wiederkehrende Aufgaben sind nicht nur monoton, sondern kosten auch wertvolle Zeit. KI-gestützte Automatisierung kann Ihnen helfen, Routinearbeiten effizient zu delegieren – und das, ohne Personalressourcen zu belasten. Ob E-Mail-Filter, automatisierte Reportings oder Terminplanung: Tools wie Zapier oder Microsoft Power Automate können viele dieser Prozesse übernehmen. Dadurch bleibt Ihnen mehr Zeit für strategische Aufgaben.

**Tipp:** Identifizieren Sie drei wiederkehrende Aufgaben, die Sie wöchentlich erledigen. Nutzen Sie ein Automatisierungstool, um zumindest eine dieser Aufgaben zu eliminieren. Starten Sie beispielsweise mit der automatischen Erstellung wöchentlicher Berichte.

### Schärfen Sie Ihren Blick für Trends mit KI

Die Arbeitswelt ändert sich rasant. KI kann Sie in die Lage versetzen, Trends frühzeitig zu erkennen. Tools wie Google Trends oder spezialisierte KI-Plattformen für Marktanalysen filtern relevante Informationen aus riesigen Datenmengen heraus. So können Sie proaktiv agieren, statt auf Veränderungen nur zu reagieren. KI kann Ihnen auch bei der Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit oder des Kundenfeedbacks helfen, um interne und externe Trends zu erfassen.

**Tipp:** Erstellen Sie eine wöchentliche Trend-Analyse mithilfe eines Tools wie Feedly, das KI einsetzt, um relevante Branchennews für Sie zu filtern. Teilen Sie die Erkenntnisse mit Ihrem Team, um gemeinsam Strategien zu entwickeln.

### Schaffen Sie eine Kultur des Experimentierens

KI wird Ihnen nur dann helfen, wenn Sie bereit sind, Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren. Die besten Ergebnisse erzielen Sie, wenn Sie kleine Experimente wagen. Beispielsweise könnten Sie KI-gestützte Sprachtools wie otter.ai nutzen, um Besprechungsnotizen automatisch zu erstellen, oder Chatbots einführen, um Routinefragen in Ihrem Team zu beantworten. Wichtig ist, dass Sie KI nicht als starres Werkzeug, sondern als dynamischen Prozess verstehen.

**Tipp:** Richten Sie einen KI-Testmonat ein. Wählen Sie mit Ihrem Team ein KI-Tool aus und nutzen Sie es über vier Wochen intensiv. Sammeln Sie Feedback und entscheiden Sie danach, ob und wie es langfristig integriert werden kann.

**FAZIT:** Künstliche Intelligenz ist kein starrer Gegner, sondern ein flexibler Verbündeter, der Ihnen das Leben erheblich erleichtern kann. Sie wird Ihnen keine Entscheidung abnehmen, aber sie kann Ihre Arbeit effizienter, Ihre Entscheidungen fundierter und Ihre Perspektive klarer machen.

### Mensch oder KI: Wer ist die bessere Führungskraft?

KI-Systeme werden immer schlauer. Sie lernen schnell dazu. Wird diese Entwicklung dazu führen, dass Menschen in der Führung bald vollständig ersetzt werden? Die Antwort darauf ist vielschichtig und hängt von verschiedenen Faktoren ab: Zum einen wird der technologische

Fortschritt entscheidend sein, der KI-Tools entwickelt, die sich in die Arbeitswelt integrieren lassen. Zum anderen wird es darum gehen, herauszudestillieren, welche spezifisch-menschlichen Fähigkeiten notwendig sein werden, um mithilfe von KI ein neues Level der Führung zu erreichen.

### Das kann KI

In den letzten Jahren haben zahlreiche Studien untersucht, inwieweit KI-Systeme in der Lage sind, Aufgaben zu übernehmen, die traditionell in den Verantwortungsbereich von Führungskräften fallen. Laut einer Untersuchung von McKinsey (2023) können bis zu 40% der Entscheidungsprozesse effizient von KI-Systemen unterstützt oder sogar automatisiert werden. Schwerpunkte der KI liegen in der Datenanalyse, Prozessautomatisierung und der Vorbereitung von Entscheidungen.

Kishor Sridhar, Dozent für Cross Cultural Leadership und New Work an der International School of Management in München, führte dazu folgendes Experiment durch:

### Das Experiment: Setzen Sie bei Komplexität auf KI

Er wählte 25 Managerinnen und Manager aus und stellte ihnen komplexe Aufgaben, bei denen sie Mitarbeitenden – basierend auf Budget, Leistung und Fähigkeiten – Projekte zuweisen sollten. Anschließend wurden die gleichen Aufgaben von einer KI durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass die KI deutlich effizienter war als der Durchschnitt der 25 Testpersonen.

**FAZIT:** KI ist bereits heute teils in der Lage, komplexe Aufgaben schneller und genauer zu erledigen als menschliche Führungskräfte.

### Hier punkten menschliche Führungskräfte

Eine Studie der Harvard Business School (2023) kommt zu dem Schluss, dass Führung nicht nur eine Frage der Ratio ist, sondern auch emotionale Intelligenz, Empathie und Kreativität erfordert – Qualitäten, die KI-Systeme bislang nur sehr begrenzt nachahmen können. Während KI hervorragend darin ist, Muster zu erkennen und große Datenmengen zu analysieren, bleibt sie bei zwischenmenschlicher Interaktion, die bei Teamkonflikten oder der Motivation von Mitarbeitenden gefragt ist, weitgehend hinter menschlichen Fähigkeiten zurück.

### Das Experiment: Die Führungskraft liegt durch Feedback vorn

In einem weiteren Experiment untersuchten die Forschenden über einen Zeitraum von fünf Stunden drei Teams von Mitarbeitenden, die mit komplexen Aufgaben konfrontiert wurden.

- Team 1 erhielt Feedback von einer KI.
- Team 2 wurde von einer menschlichen Führungskraft begleitet.
- Team 3 erhielt überhaupt kein Feedback.

Die Ergebnisse waren eindeutig: Team 2, das von der menschlichen Führungskraft betreut wurde, erzielte die besten Ergebnisse.

Team 3 ohne Feedback schnitt am schlechtesten ab.

**FAZIT:** Persönliches Feedback von einem Menschen ist immer noch unschlagbar, wenn es um die Entwicklung und Motivation von Mitarbeitenden geht.

Angesichts dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, welche Rolle die KI in der Führung spielen wird, wenn der Mensch besser abschneidet. Und es wird sich sicher herausstellen, dass menschliche Führungskräfte auf der persönlichen Ebenen besser abschneiden.

### Hybrides Team: Was für KI als Werkzeug spricht

Statt Führungskräfte komplett zu ersetzen, deutet vieles darauf hin, dass KI eine ergänzende Rolle übernehmen wird. KI kann administrative und repetitive Aufgaben übernehmen, wodurch Führungskräfte mehr Zeit für strategische und kreative Aufgaben gewinnen. Zum Beispiel können KI-gestützte Systeme helfen, komplexe Szenarien durch Simulationen zu analysieren, oder datengetriebene Einsichten liefern, die für strategische Entscheidungen wertvoll sind.

Ein weiteres Beispiel von KI sind Chatbots und digitale Assistenten, die Routineanfragen beantworten oder Informationen zusammenstellen. Solche Systeme können nicht nur Zeit sparen, sondern auch die Effizienz von Teams steigern, indem sie einfache Aufgaben autonom erledigen.

Daraus ergibt sich ein hybrider Ansatz, bei dem Menschen und KI zusammenarbeiten. Eine Studie der Unternehmensberatung Gartner prognostiziert, dass bis 2030 rund 70% der Unternehmen hybride Mo-

delle einsetzen werden, bei denen KI als „Co-Manager“ fungiert. Hierbei bleibe die menschliche Führungskraft als Entscheider und moralische Instanz im Mittelpunkt, während KI operative Unterstützung leiste.

### **Wie können Sie sich als Führungskraft jetzt schon vorbereiten?**

Um in einer Welt, in der KI eine immer größere Rolle spielt, erfolgreich zu bleiben, sollten Sie als Führungskraft aktiv an Ihrer persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Folgende drei Maßnahmen können dabei helfen:

#### **Maßnahme 1: Bauen Sie technologisches Wissen auf**

Sie als Führungskräfte sollten grundlegendes Wissen über KI-Technologien erwerben. Dies umfasst ein Verständnis dafür, wie KI-Algorithmen funktionieren, welche Möglichkeiten sie bieten und welche Einschränkungen bestehen. Holen Sie sich Inspirationen außerhalb Ihres Unternehmensumfelds, beispielsweise bei Themenveranstaltungen von Wirtschaftsclubs, Netzwerktreffen oder Symposien. So lernen Sie, die technologischen Entwicklungen besser zu verstehen, und können besser einschätzen, wie Sie KI in Ihrem Verantwortungsbereich einsetzen können.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Zusammenarbeit mit IT- und Datenwissenschaftsteams. Durch regelmäßige Meetings und gemeinsame Projekte können Sie mit Ihrem Team ein tieferes Verständnis für die praktischen Anwendungen der KI entwickeln.

#### **Maßnahme 2: Stärken Sie Ihre Soft Skills**

Da KI vor allem bei datenbasierten Aufgaben punktet, sollten Sie ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten weiter ausbauen. Empathie, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit, kreative Lösungen zu entwickeln, bleiben zentrale Kompetenzen, die von KI nicht übernommen werden können. Diese Qualitäten machen den Unterschied aus, wenn es darum geht, Teams zu inspirieren und durch unsichere Zeiten zu führen.

Neben der Stärkung von Empathie ist auch die Fähigkeit, Vielfalt und Inklusion zu fördern, essenziell. Schaffen Sie eine Kultur, in der sich alle Mitarbeitenden gehört und wertgeschätzt fühlen. Gerade in Teams, die durch digitale Tools unterstützt werden, kann dies einen wesentlichen Beitrag zur Motivation und Zufriedenheit leisten.

### Maßnahme 3: Übernehmen Sie ethische Verantwortung

Der Einsatz der KI bringt ethische Fragen mit sich, insbesondere in Bezug auf Bias. Stellen Sie als Führungskraft sicher, dass die eingesetzten KI-Systeme fair und verantwortungsvoll genutzt werden. Dazu gehört auch, klare Richtlinien für den Umgang mit KI zu entwickeln und eine Kultur der ethischen Verantwortung zu fördern.

Sorgen Sie dafür, dass potenzielle Diskriminierungen beispielsweise durch KI erkannt werden. Gleichzeitig sollten Sie auch Ihr Team kontinuierlich über die Funktionsweise der KI-Systeme informieren, um Vertrauen zu fördern.

**FAZIT:** Die Integration der KI in die Führungsebene steht erst am Anfang. Während einige Aufgaben zunehmend automatisiert werden, bleiben Sie als menschliche Führungskraft unverzichtbar, insbesondere wenn es um Kreativität, Intuition und moralische Urteilsfähigkeit geht. KI wird um so erfolgreicher sein, wenn es Ihnen gelingt, die Stärken von Mensch und Maschine sinnvoll miteinander zu verbinden.

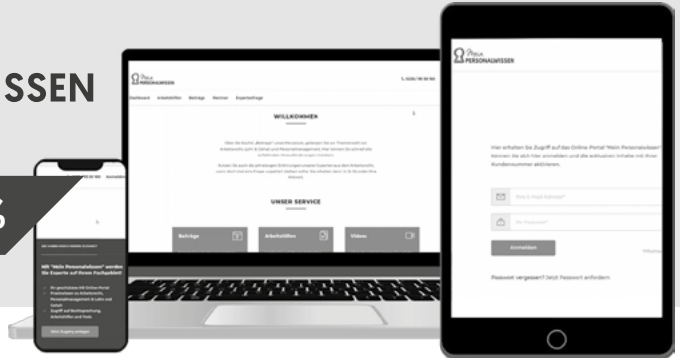








**Spezialangebot: 25 %**



## „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 JEDE Frage rund um Personal und Arbeitsrecht.

### Das können Sie erwarten

**1** **Arbeiterleichterung**  
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/1/8500/abo\\_rabatt/](https://lpm.personalwissen.de/1/8500/abo_rabatt/)



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

## **Impressum:**

### **Das 1 × 1 des Führens**

überarbeitete und erweiterte 4. Auflage

ISBN 978-3-8125-3956-2

Verlag	VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Herausgeber	Dilan Wartenberg, Bonn
Redaktion	Guido Bonau, Ina Jungbluth

Satz	τ-lexis · O. Lange, 69124 Heidelberg
Druck	DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Werner-von-Siemens-Straße 13, 53340 Meckenheim

	Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier
Bezug	VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG Telefon +49/(0)228/95 50 120 Fax (Kundendienst) +49/(0)228/369 64 80 Internet <a href="http://www.vnrag.de">www.vnrag.de</a>

Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte.

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet.

Redaktionsschluss: 9. April 2025. Spätere Änderungen konnten daher nicht mehr berücksichtigt werden.

© 2025 by VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft AG

Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop

Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau



## Von der Personalauswahl bis zum Arbeitszeugnis

Das „1 × 1 des Führens“ ist Ihre Begleitung durch alle Hürden und Schwierigkeiten Ihres Alltags als Führungskraft. Ihr persönliches Mentoring, das Ihnen jederzeit zur Verfügung steht.



- ▶ So führen und motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden auch aus dem Homeoffice
  - ▶ 4 Merkmale, an denen Sie High Potentials erkennen
  - ▶ Vereinbaren Sie die Probezeit rechtssicher
  - ▶ Wann Sie Reisezeiten vergüten müssen
  - ▶ Wie Sie das Gehaltsgespräch in 4 Schritten strukturieren
  - ▶ Wie Sie Ihre Mitarbeitenden mit dem 4-Farben-Modell treffsicher einschätzen
  - ▶ Loben – aber richtig! So vermeiden Sie die 3 Kardinalfehler
  - ▶ Wie Sie aus Ihren Mitarbeitenden ein echtes Team machen
  - ▶ 4 Verhaltensweisen, mit denen Sie als Führungskraft garantiert Sympathiepunkte sammeln
  - ▶ Typische Zeitprobleme bei Gesprächen und Meetings
  - ▶ Zielvereinbarungsgespräche: Vermeiden Sie diese 7 Fehler
  - ▶ Wie Sie Mitarbeitende stärker an Ihr Unternehmen binden
  - ▶ Sind Ihre Mitarbeitenden Burnout-gefährdet?
  - ▶ Wie ungelöste Konflikte Ihrem Teamerfolg schaden
  - ▶ Wie Sie in 7 Schritten konsequent und rechtssicher abmahnen
  - ▶ Was Sie bei der Zustellung von Kündigungen unbedingt beachten sollten
  - ▶ 12 formale Punkte, die Sie bei Zeugnissen beachten müssen
  - ▶ 5 Profitipps für Ihr Zeitmanagement
- u. v. m.