



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

## TOP-THEMA

### FEEDBACK

Feedback geben, ohne dass es klingt wie ein Rüffel von oben oder ein Workshop-Mantra von unten. Tipps, damit Sie es zur Meisterschaft bringen, lesen Sie im Top-Thema auf Seite 6

### KARRIERE

Stabile innere Ressourcen und Entwicklungskompetenz sind entscheidende Führungsqualitäten. Persönlichkeitsentwicklung ist eine unerlässliche Führungskompetenz, die Sie entwickeln sollten. Seite 8

### ARBEITSRECHT

Wie es Ihnen gelingt, alle Urlaubswünsche der Teammitglieder so zu koordinieren, dass die Vorstellungen der Mitarbeitenden realisiert, aber auch die betrieblichen Belange berücksichtigt werden. Seite 9

### GESUNDHEIT

In diesem Beitrag erfahren Sie, warum ein gewisser Stresslevel nicht Ihr Feind, sondern Ihr leistungsstärkster Verbündeter sein kann – vorausgesetzt, Sie verstehen, wie Sie ihn für sich arbeiten lassen. Seite 10



## Wenn Klartext fehlt, wird Führung unwirksam

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie oft haben Sie schon gedacht: „Eigentlich hab ich’s ja gesagt ...“ – und trotzdem kam es nie an? Willkommen im Feedback-Nirwana! Dort, wo gut gemeint und völlig daneben oft ein und dasselbe sind. Als Führungskräftetrainer sehe ich regelmäßig, wie Rückmeldungen verharmlost, verklausuliert oder vorsichtshalber ganz verschwiegen werden. Warum? Weil viele glauben, Kritik müsse weichgespült werden wie Feinwäsche bei 30 Grad.

Bullshit. Wer führen will, muss reden können – klar, direkt, menschlich. Kein Coaching-Kauderwelsch, kein Sandwich-Unsinn. Unser Top-Thema ab Seite 6 zeigt Ihnen, welche drei Feedback-Fehler in der Praxis am häufigsten passieren – und wie Sie sie vermeiden.

Denn: Wenn niemand mehr Fakten ehrlich ausspricht, wird auch niemand mehr ernst genommen.

Viel Freude beim Klartextlesen!

Ihr

Guido Bonau, Chefredakteur

### Unser Redaktionsteam:

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

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

## INHALT

### TEAMENTWICKLUNG

- 3** Destruktive Muster im Team: Nutzen Sie Soziogramme dazu, Stresssituationen aufzulösen

### FÜHRUNG/TRENDS

- 4** Weniger Führung ist oft mehr: 3 Tipps, wie Ihre Mitarbeitenden lernen, eigenverantwortlich zu handeln

Homeoffice: Der Trend zur Präsenzpflcht lässt nach

### NEW WORK

- 5** Employer Branding: So tragen Sie als Führungskraft unmittelbar zur Arbeitgeberattraktivität bei

### TOP-THEMA

- 6–7** Klartext statt Kuschkurs: Welche 3 Fehler Sie beim Feedback vermeiden sollten

### KARRIERE

- 8** Persönlich wachsen, andere inspirieren – so werden Sie zur Leuchtturm-Persönlichkeit

### ARBEITSRECHT

- 9** Wie Sie die Reihenfolge der Urlaubswünsche festlegen und im Zweifel rechtssicher ablehnen

### GESUNDHEIT

- 10** Zwischen Burn-out und Bore-out: Was Sie über produktiven Stress wissen sollten

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

**Vorstand:** Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Redaktion:** Guido Bonau, Ulm; Anne Sengpiel, Bonn; Heiko Klages, Hamburg; Hildegard Gemünden, Bonn; Michael T. Sobik, Hamburg, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen, **Druck:** PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstraße 39, 71272 Renningen. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

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

**Bildernachweis:** Titelseite © Thurstan H/peopleimages.com - stock.adobe.com; S. 7 KI-generiert von joeycheung - stock.adobe.com; S. 9 © Lifeisbeautiful - stock.adobe.com

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

# Destruktive Muster im Team: Nutzen Sie Soziogramme dazu, Stresssituationen aufzulösen

Gerät ein Team unter Druck, greifen Team-Dynamiken, die im Worst Case dazu führen, dass das Team sich selbst und damit den Erfolg des Projekts torpediert. Diesem Geschehen sollten Sie als Führungskraft nicht tatenlos zusehen. Ein hilfreiches Werkzeug ist das Soziogramm, das die verborgenen Mechanismen im Team offenlegt und Sie und Ihr Team in die Lage versetzt, diese aufzulösen.

Stresssituationen lösen bei Individuen und in Teams archaische Reaktionen aus: Das Rudel versucht instinktiv, den Druck zu verringern, durch Flucht, Kampf oder, indem es einen zum Sündenbock macht. Als Führungskraft sollten Sie in einer solchen Situation nicht nur die zugrunde liegenden Rollen und Muster verstehen, sondern auch das Team dazu bringen, diese zu erkennen, anzunehmen und im letzten Schritt aufzulösen.

Anand Narasimhan, Professor für Global Leadership, und Forschungsprofessor Jean-Louis Barsoux, beide am International Institute for Management Development Lausanne, haben dazu vier grundlegende Szenarien für Team-Dynamiken herauskristallisiert.

## Szenario 1: Ein Retter wird erkoren – erkennen Sie, wer

Fehlt einem Team die Orientierung, ist der Druck übergroß und die Komplexität undurchschaubar, wird oft nach einem Retter, einer Retterin, Ausschau gehalten. Diese Person soll dann die Sache wieder ins Lot bringen.

Die Folge davon ist in zweierlei Hinsicht destruktiv: Zum einen haben sich die Teammitglieder der Verantwortung entledigt. Sie geben die Entscheidungs- und Handlungshoheit ab und verfallen in Apathie. Die zweite Folge: Die Retter-Figur schultert das gesamte Verantwortungspaket und droht, in die mentale und physische Überforderung zu gleiten.

## Szenario 2: Das destruktive Duo steuert im Alleingang – stoppen Sie das Team

Finden sich in einer Stresssituation im Team zwei zusammen, die das Steuer übernehmen, droht die Gefahr, dass diese beiden sich nur noch gegenseitig im Blick haben und die Team-Außenwelt außen vor lassen. Dies kann z. B. passieren, wenn ein externer Berater oder eine Beraterin dem Projektleiter zur Seite gestellt wird. Die beiden arbeiten als „Dream-Team“, merken aber nicht, dass sie die Bodenhaftung verlieren. Wertvolles korrigierendes Feedback aus dem Team ignorieren sie.

## Szenario 3: Das Team ist im Kampfmodus – steuern Sie gegen

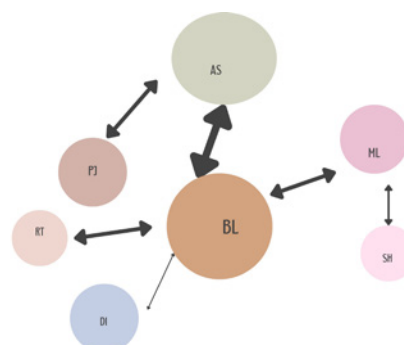
Statt eine Lösung für die Probleme zu suchen, schaltet das Team auf Kampf um. Es wird ein Sündenbock gesucht, an dem sich der gesamte Frust und die Angst, zu versagen, entladen. Das kann die Führungsetage („Die da oben haben uns das eingebracht.“) ebenso sein wie ein Wettbewerber („Die haben einfach unsere Strategie kopiert.“).

## Szenario 4: Das Team flieht – begleiten Sie die Veränderung

In diesem Fall wird das Problem ignoriert. Aufgaben werden aufgeschoben, zwingend notwendige Veränderungen ausgeblendet. Steckt Ihr Team in einem dieser vier Szenarien fest, kann das die komplette Arbeit lahmlegen.

## So lösen Sie als Führungskraft destruktive Team-Muster auf

Narasimhan und Barsoux empfehlen bei diesen Szenarien ein einfaches Tool, das Soziogramm. Hierbei handelt es sich um eine grafische Darstellung von Beziehungen und Interaktionen in einer Gruppe. So gehen Sie vor: Fordern Sie im Workshop jedes Teammitglied auf, zu skizzieren, wie es die anderen und die Beziehungen untereinander wahrnimmt.



### Die 5 Regeln:

1. Ein Kreis stellt eine Person dar. Die Initialen zeigen, welche Person gemeint ist.
2. Die Größe des Kreises drückt den jeweiligen Einfluss aus.
3. Die Stärken der Linien symbolisieren die Intensität des Austauschs.
4. Wörter sind nicht erlaubt.
5. Die Übung sollte spontan und intuitiv ausgeführt werden. Anschließend wird jedes Soziogramm besprochen. Die „Urheberin“ oder der „Urheber“ wenden sich ab und hören nur zu.

## FAZIT



Sobald Sie und Ihr Team verstehen, welche Team-Dynamiken vorherrschen, wer z. B. der einsame Retter ist oder warum das gesamte Team im Kampf- oder Flucht-Modus ist, können Sie die toxischen Verhaltensweisen auflösen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



# Weniger Führung ist oft mehr: 3 Tipps, wie Ihre Mitarbeitenden lernen, eigenverantwortlich zu handeln

Ärgern Sie sich gelegentlich über Mitarbeitende, die Sie bestens angeleitet haben und die trotzdem mit jedem kleinen Problem zu Ihnen kommen? Sie entwickeln sich einfach nicht weiter. Oft ist diese optimale Anleitung genau das Problem. Lesen Sie hier, wie Sie sich gezielt zurückhalten, damit Ihre Mitarbeitenden zunehmend mehr Verantwortung übernehmen.

## 1. Setzen Sie auf Fragen statt auf Antworten

Wenn jemand aus Ihrem Team Ihre Unterstützung braucht, weil er bei einem Problem nicht weiterkommt, liegt es nahe, dass Sie als Antwort eine Lösung präsentieren, welche die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sofort umsetzen kann. So stellen Sie zwar sicher, dass es zügig in Ihrem Sinn weitergeht. Aber: Die Person stellt das Nachdenken über eigene Lösungsansätze spätestens mit Ihrer Antwort ein – womöglich sogar schon, wenn sie sich des Problems bewusst wird.

Damit Mitarbeitende lernen, Probleme selbst anzugehen, stellen Sie ihnen also Fragen, statt Lösungen zu liefern, etwa so:

- „Warum ist das ein Problem?“
- „Welche Lösungsansätze haben Sie ausprobiert?“
- „Welche Möglichkeit gibt es noch, auch wenn sie noch so abwegig klingt?“
- „Was passiert, wenn Sie die Sache laufen lassen?“

So erkennen Mitarbeitende dass sie viele Probleme nicht nur selbst lösen können, sondern auch sollen. Das eine oder andere Problem erübrigt sich sogar.

Zusatzeffekt: Sie als Führungskraft lernen Ihre Mitarbeitenden besser kennen: Wer ist bereit und in der Lage, mehr Verantwortung zu übernehmen? Wer ist dazu bereit, aber nicht in der Lage? Und wer ist bequem und wartet auf Ihre Lösungen?

## 2. Werfen Sie Ihre Mitarbeitenden ins kalte Wasser

Lassen Sie Mitarbeitende ruhig auch Aufgaben übernehmen, zu denen Sie ihnen die Abläufe noch nicht hundertprozentig erklärt haben. Geben Sie also nur die wichtigsten Hintergrundinformationen. Den Rest sollen Ihre Mitarbeitenden selbst herausfinden. So sammeln sie Erfahrungen, mit denen sie sehr viel nachhaltiger lernen als mit jeder Anweisung.

### Achtung

Rechnen Sie mit Bruchlandungen. Schreiten Sie aber nur dann ein, wenn ein echter Schaden droht. Denn aus nichts lernen Ihre Mitarbeitenden mehr als aus ihren eigenen Fehlern.

## 3. Geben Sie vorübergehend die Führung ab

Es kann sinnvoll sein, dass Sie auf Dienstreisen und im Urlaub nicht ständig erreichbar sind. Zumindest sollten Sie bei jeder Frage, die an Sie herangetragen wird, überlegen, ob Sie die Antwort liefern wollen oder ob Sie die fragende Person auffordern, selbst eine Lösung zu finden. Eine andere Möglichkeit: Lassen Sie Teamsitzungen reihum von verschiedenen Mitarbeitenden leiten. Wichtig ist, dass Sie Freiräume schaffen, damit alle selbst denken sowie aus eigenen Erfahrungen und auch Fehlern lernen können.

# Homeoffice: Der Trend zur Präsenzpflcht lässt nach

Machten im letzten Jahr noch große Unternehmen wie SAP, VW oder die Deutsche Bank Schlagzeilen, indem sie mehr Präsenztage anordneten, scheint dieser Trend nun gebrochen. Das zeigt die Universität Konstanz, die mit ihrer seit fünf Jahren laufenden repräsentativen Studie zum Homeoffice die zentralen Entwicklungen rund um das mobile Arbeiten untersucht.

## Die Ergebnisse der Befragung vom März 2025

- Nur noch 19 Prozent der Befragten berichten von einer verschärften Präsenzpflcht in ihrem Unternehmen – gegenüber 22 Prozent im Jahr 2024.
- Nur acht Prozent der Befragten arbeiten inzwischen wieder ausschließlich im Betrieb.
- Im Mittel möchten Beschäftigte an knapp drei Tagen pro Woche im Homeoffice arbeiten.
- Nur noch 24 Prozent der Führungskräfte befürchten Kommunikationsprobleme durch mobiles Arbeiten – halb so viele wie im Vorjahr.



### Meine Empfehlung!

An einigen Tagen im Unternehmen präsent zu sein ist sinnvoll für den persönlichen Austausch. Besser ist, wenn Sie Ergebnisse statt Anwesenheit überprüfen.

Beiträge von Hildegard Gemünden



# Employer Branding: So tragen Sie als Führungskraft unmittelbar zur Arbeitgeberattraktivität bei

Unternehmen müssen Aufträge zurückweisen, weil sie nicht genug qualifiziertes Personal haben und auch keine neuen Arbeitskräfte heranwachsen. In diesen Zeiten ist Employer Branding – die Kunst, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, – nicht länger „nur“ ein HR-Thema. Es ist eine strategische Aufgabe, die maßgeblich von der Führungskultur abhängt, die Sie als Führungskraft aktiv Tag für Tag gestalten.

Employer Branding bedeutet, Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren – nach innen wie nach außen. Es geht darum, warum Menschen gerne in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Team arbeiten oder künftig arbeiten würden. Dazu müssen Sie vermitteln, was das Unternehmen besonders macht und wie das im Alltag spürbar und erlebbar wird – durch Ihre Führung, die Kultur im Unternehmen und wie Sie und Ihre Führungskolleginnen und -kollegen mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Denn Unternehmenskultur hat vor allem mit Wertschätzung zu tun.

Aktuelle Studien wie der Index Recruiting-Report 2024 und die Randstad Employer Brand Research 2023 zeigen: Eine Arbeitgebermarke wird vor allem durch authentisches Verhalten der Führungskräfte im Alltag geformt. Doch was genau können Sie als Führungskraft tun, um Ihre Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren? Dazu sollten Sie die folgenden fünf Bausteine nutzen:

## Baustein 1: Gestalten Sie Employer Branding mit

Der Index Recruiting-Report 2024 beklagt, dass HR-Verantwortliche sich mit dem Thema Employer Branding überfordert fühlen. 41 Prozent der Personalverantwortlichen nennen Zeitmangel, 35 Prozent fehlendes Personal als größte Hürde für Employer Branding. Das bedeutet: Es reicht nicht, das Thema Employer Branding zu delegieren. Sie selbst müssen es zur Chefsache machen.

**Beispiel:** Nehmen Sie sich das Leitbild Ihres Unternehmens vor. Welche der dort beschriebenen Werte leben Sie im Alltag? Notieren Sie sich die Kernwerte. Greifen Sie einen Wert heraus und notieren Sie sich dazu ein Beispiel aus der letzten Woche. „Hier habe ich den Wert z. B. Wertschätzung, Loyalität, Diversity konkret umgesetzt.“ Beispiel: „Ich habe meinem Team zum Projekt Feedback gegeben und den Anteil jedes Einzelnen hervorgehoben.“

## Baustein 2: Schaffen Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre

Ein angenehmes Arbeitsklima, Work-Life-Balance und Gesundheit sind laut Randstad-Studie elementar für die Arbeitgeberattraktivität. Diese Faktoren liegen direkt in Ihrem Bereich, denn innerhalb Ihres Teams können Sie darauf Einfluss nehmen.

**Beispiel:** Sorgen Sie für eine angemessene Arbeitsbelastung, ermöglichen Sie – soweit es in Ihrer Macht steht – flexible Arbeitszeiten und zeigen Sie Interesse an den Menschen – nicht nur an deren Leistungen. Fragen wie „Wie geht es Ihnen wirklich?“ wirken lapidar, können aber ein Schlüssel sein, mit dem Sie ein vertrauensvolles Gespräch eröffnen.

## Baustein 3: Nutzen Sie Social Media für Employer Branding

Laut Index Recruiting-Report sehen über 50 Prozent der Personaler Social Media als wichtigsten Trend im Recruiting. Sie als Führungskraft können hier unkompliziert unterstützen, indem sie selbst Präsenz zeigen.

**Beispiel:** Teilen Sie auf LinkedIn Einblicke in Ihren Führungsalltag, berichten Sie über Teamerfolge oder Projekte und machen Sie so den Alltag in Ihrem Führungsbereich für potenzielle Bewerbende vorstellbar. Stimmen Sie sich über Grundsätzliches mit der Personal- und Marketingabteilung ab

## Baustein 4: Überwinden Sie Generationsgrenzen

Studien weisen darauf hin, wie wichtig es ist, auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation Z einzugehen – ohne die anderen Generationen zu vernachlässigen. Es kommt darauf an, dass Sie als Führungskraft allen Generationen gerecht werden.

**Beispiel:** Etablieren Sie generationenübergreifende Feedbackformate. Laden Sie gezielt Teammitglieder aus unterschiedlichen Generationen zum Austausch über Erwartungen, Kommunikationsformen und Entwicklungsmöglichkeiten ein. So entsteht nicht nur Verständnis, sondern auch Bindung.

## Baustein 5: Messen Sie Erfolge

Viele Employer-Branding-Maßnahmen werden nicht evaluiert. Sie als Führungskraft können in Ihrem Bereich dafür sorgen, dass dies passiert.

**Beispiel:** Fragen Sie Ihr Team regelmäßig: Was schätzen Sie an unserer Zusammenarbeit? Was würden neue Kolleginnen und Kollegen als besonders positiv oder negativ empfinden? Wie empfinden Sie unser Auftreten in den sozialen Medien? Erkennen Sie Schwachstellen, buchen Sie ein Seminar oder erarbeiten im Team Verbesserungen.

## FAZIT



Employer Branding ist auch Ihre Sache als Führungskraft. Sie können eine Stimme nach außen und innen sein und Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber präsentieren. Das geschieht jeden Tag – in Meetings, in Konflikten, in der Kommunikation durch persönliche Fragen und kleine Gesten.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

# Klartext statt Kuschelkurs: Welche 3 Fehler Sie beim Feedback vermeiden sollten

Sie haben Mitarbeitende, die ihre Arbeit im Großen und Ganzen gut machen – aber da ist dieser eine Punkt, an dem es immer wieder hakt. Oder ein Verhalten, das Ihnen auffällt, aber schwer anzusprechen ist. Also überlegen Sie: Soll ich etwas sagen? Wie? Wann? Und während Sie noch nachdenken, dreht sich die Welt weiter – und das Problem gleich mit. Willkommen im Dilemma des mittleren Managements: Sie sollen führen, ohne zu verschrecken. Fördern, ohne zu frustrieren. Und Feedback geben, ohne dass es klingt wie ein Rüffel von oben oder ein Workshop-Mantra von unten.

Feedback ist kein Zuckerschlecken – weder für die, die es geben, noch für die, die es bekommen. Und trotzdem (oder gerade deshalb) wird es oft vermurkst. Nicht aus Bosheit. Sondern weil sich drei typische Denkfehler eingeschlichen haben, die das Feedbackgespräch entweder zur Farce machen – oder zur Pulverkammer. Und weil Sie als mittlere Führungskraft oft zwischen allen Stühlen sitzen, wirkt jeder dieser Fehler doppelt.

In den nächsten Abschnitten zeige ich Ihnen, welche Stolperfallen Sie vermeiden sollten – und wie Sie Feedback so einsetzen, dass es tatsächlich wirkt.

## 1. Reden Sie nicht um den heißen Brei herum

Einer der gefährlichsten Fehler beim Feedback liegt nicht im *Was*, sondern im *Wie klar* es gesagt wird. Viele Führungskräfte hüllen ihre Kritik in diplomatische Watte, aus Angst, die Beziehung zu gefährden.

Verständlich – schließlich wollen Sie nicht als Elefant durchs Porzellanladenbüro trampeln. Aber genau das passiert, wenn Sie so sehr um den heißen Brei herumreden, dass niemand mehr weiß, ob es jetzt warmes Lob oder kalter Tadel war.

Typisches Beispiel: „Also grundsätzlich ist das schon gut gelaufen, ich meine, der Ansatz war ja da, und mit etwas mehr Struktur könnte man da vielleicht in Zukunft noch mal ...“ – was bleibt hängen? Richtig: Nichts. Und das ist das Problem. Denn was nicht eindeutig ist, wird entweder ignoriert oder fehlinterpretiert.

Klartext ist kein Angriff. Klartext ist eine Zumutung – im besten Sinne. Er traut dem Gegenüber zu, erwachsen zu sein. Wer weichspült, entmündigt. Wer sich traut, die Sache beim Namen zu nennen, baut Vertrauen auf.

Konkret: Formulieren Sie Ihre Rückmeldung in einem einzigen Satz, der auch auf einer Postkarte Platz hätte. Zum Beispiel: „Die Präsentation war zu langatmig und verlor nach zehn Minuten die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden.“ Punkt.

Keine Relativierungen, kein „eigentlich“, kein „aber doch“. Wenn das sitzt, können Sie danach ins Gespräch einsteigen – aber die Botschaft steht.

## TIPP



Üben Sie Ihre Botschaft vorher laut – am besten so, als würden Sie sie jemandem erzählen, der gar nicht betroffen ist. Wenn Sie dabei ins Schleudern kommen, ist Ihre Aussage noch nicht klar genug. Und wenn Sie sich dabei selbst langweilen, tut es garantiert jeder andere auch.

## 2. Hören Sie auf, gute Absichten zu erraten

Viele Führungskräfte tappen in eine perfide Falle: Sie analysieren nicht das Verhalten, sondern die vermutete Motivation dahinter. „Die Kollegin hat das Meeting dominiert, weil sie sich profilieren wollte.“ Oder: „Er hat die Aufgabe nicht rechtzeitig abgegeben, weil er wieder keine Lust hatte.“

Solche Annahmen machen Feedback zur psychologischen Küchenzauberei – und die geht selten gut aus.

Denn: Sobald Sie anfangen, über die inneren Beweggründe zu spekulieren, verlassen Sie das Spielfeld der Führung und betreten das Minenfeld der Interpretation. Und dort lauert der Beziehungs-GAU: Ihr Gegenüber fühlt sich beurteilt, nicht unterstützt.

Die Folge? Verteidigung. Rückzug. Misstrauen.

Ihre Aufgabe ist es nicht, die wahren Beweggründe zu erraten wie ein Feedback-Sherlock. Ihre Aufgabe ist es, Verhalten zu benennen. Sichtbar. Hörbar. Messbar. Das, was auch Dritte beobachten könnten – ohne Interpretationsbrille.

Beispiel: Statt „Sie waren unmotiviert“, sagen Sie „Sie haben dreimal gesagt, dass Sie das Projekt für überflüssig halten.“ Statt „Du bist nicht teamfähig“ lieber „Du hast in der Diskussion keine einzige Rückmeldung auf die Beiträge der anderen gegeben.“

Damit geben Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, seine Leistung realistisch einzuordnen – und Stellung zu nehmen.

Vielleicht resultierte das beobachtete Verhalten ja gar nicht aus Trotz, sondern aus Überforderung. Oder weil ein wichtiger Kontext fehlte. Das können Sie eben nur herausfinden, wenn Sie beim Beobachtbaren bleiben.

## TIPP



Führen Sie ein mentales Stoppschild ein, sobald Sie sich dabei ertappen, etwas „hineinzuiinterpretieren“. Stoppen Sie sich innerlich mit dem Satz: „*Ich bin keine Gedankenleserin, ich bin Führungskraft.*“ Dann zurück zum sichtbaren Verhalten – und Sie bleiben auf Kurs.

## 3. Vermeiden Sie Monologe

Einer der meistunterschätzten Fehler beim Feedback ist nicht das, was gesagt wird – sondern das, was *danach* passiert. Oder besser: nicht passiert. Viele Führungskräfte bringen ihre Rückmeldung auf den Tisch und warten dann, als hätte jemand auf „Pause“ gedrückt. Stille. Nicken. Vielleicht ein „Okay“.

Und das war's. Damit ist das Gespräch beendet – aber nicht geklärt.

Denn Feedback ist kein Monolog mit höflichem Abgang. Es ist ein Dialog. Und dieser beginnt *nach* Ihrer Botschaft. Wer das vergisst, verpasst die wichtigste Phase: die Reaktion.

Warum reagieren viele Mitarbeitende nur mit einem „Hm“ oder gar nicht? Weil sie nicht wissen, was sie sagen dürfen. Weil sie in der Hierarchie unter Ihnen stehen. Weil sie gelernt haben: Wer widerspricht, verliert.

Also bleiben viele stumm – und brodeln innerlich. Oder schalten innerlich ab. Oder tun äußerlich motiviert, sind aber innerlich frustriert. Alles keine guten Grundlagen, sich weiterzuentwickeln.

Ihr Job ist es daher, die Reaktion aktiv vorzubereiten. Nicht zu erwarten, sondern zu ermöglichen. Wie? Indem Sie nach Ihrer Rückmeldung nicht fragen: „*Haben Sie das verstanden?*“ Sondern: „*Wie sehen Sie das?*“ Oder: „*Was war aus Ihrer Sicht der Hintergrund?*“ Oder: „*Was würden Sie an meiner Stelle ansprechen?*“ Das öffnet Räume – und reduziert Druck.

## TIPP



Kündigen Sie das Feedback schon im Vorfeld an, zum Beispiel am Morgen per E-Mail: „*Ich würde heute gern noch mal mit Ihnen über das Kundengespräch gestern sprechen – ich habe ein paar Beobachtungen und bin gespannt auf Ihre Sichtweise.*“ Das wirkt Wunder. Denn wer vorbereitet ist, reagiert konstruktiver. Und wer merkt, dass seine Perspektive zählt, beginnt mit Ihnen zu arbeiten – nicht gegen Sie.

## FAZIT



Feedback ist keine lästige Pflichtübung – es ist Ihr wirksamstes Instrument für echte Entwicklung. Nicht, um Kontrolle auszuüben, sondern Klarheit zu schaffen. Nicht, um zu kritisieren, sondern um Verbindung zu ermöglichen. Trauen Sie sich, mutiger zu werden – nicht lauter, sondern ehrlicher. Denn genau das macht Sie zur Führungskraft, an die man sich erinnert: Nicht weil Sie alles wussten, sondern weil Sie sagten, was zählt.

*Ein Beitrag von Guido Bonau*



# Persönlich wachsen, andere inspirieren – so werden Sie zur Leuchtturm-Persönlichkeit

Führung beginnt immer bei der eigenen Person. Wenn Sie andere wirksam führen wollen, sollten Sie sich selbst gut kennen. Gerade heute sind stabile innere Ressourcen und Entwicklungskompetenz entscheidende Führungsqualitäten. Persönlichkeitsentwicklung ist deshalb kein „Nice-to-have“, sondern eine unerlässliche Führungskompetenz, die Sie entwickeln sollten.

„Die größte Entdeckungsreise, die man unternehmen kann, ist die Reise zu sich selbst“, hat Dag Hammarskjöld, der ehemalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, gesagt. Wer seine innersten Wünsche und Bedürfnisse kennt, kann sein Leben bewusster gestalten und ist mit dieser inneren Ausrichtung auch ein Leuchtturm für andere. Um sich zu einer solchen Leuchtturm-Persönlichkeit zu entwickeln, können Sie in folgenden Schritten vorgehen:

## 1. Schritt: Erkenne dich selbst!

Jede Persönlichkeitsentwicklung beginnt damit, sich ehrlich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Stellen Sie sich zur Reflektion folgende Fragen:

1. Welche Werte treiben mich an?
2. Wie wirke ich auf andere?
3. Wo liegen meine Stärken – und wo meine blinden Flecken?

Nur, wenn Sie sich ehrlich diese drei oder vier Fragen beantworten, können Sie Ihre Persönlichkeit von diesem Startpunkt aus gezielt entwickeln.

### Das können Sie tun:

Nutzen Sie die Möglichkeit eines 360-Grad-Feedbacks einmal im Jahr. Bietet Ihr Unternehmen diese Feedbacks nicht an, sprechen Sie mit der Personalabteilung, wie Sie dennoch das Rundum-Feedback einholen können. Nehmen Sie die Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten an. Clustern Sie die Ergebnisse besonders mit Blick auf Ihre blinden Flecken. Greifen Sie einen spezifischen Punkt, beispielsweise Ihre fehlende Kritikfähigkeit, heraus, an dem Sie in den nächsten zwei Monaten arbeiten wollen.

## 2. Schritt: Beobachten Sie sich im Alltag

Persönliche Entwicklung geschieht nicht nur in Seminaren, sondern vor allem im Alltag. Integrieren Sie die permanente Selbstreflexion in Ihren Arbeitstag.

### Das können Sie tun:

Schauen Sie sich selbst über die Schulter: Wie haben Sie in welcher Situation reagiert? Konnten Sie Kritik gut wegstecken? Oder waren Sie impulsiv oder beleidigt?

Lernen Sie, Ihre Verhaltensmuster zu erkennen und bewusster Entscheidungen zu treffen. Beispiel: Jemand kritisiert Sie. Sie müssen nicht sofort antworten. Nehmen Sie die kritische Anmerkung mit in Ihr Büro. Dann prüfen Sie sie. Erkennen Sie, dass die Person

berechtigte Kritik geübt hat und der Vorschlag zu überdenken ist, dann entscheiden Sie neu.

## 3. Schritt: Trainieren Sie Ihre emotionale Intelligenz

Gute Führung erfordert vor allem die Fähigkeit, mit Emotionen – den eigenen und denen anderer – konstruktiv umzugehen. Selbstregulation, Empathie und Beziehungsfähigkeit sind Schlüsselkompetenzen von Führungskräften.

### Das können Sie tun:

Suchen Sie sich einen Coach, mit dem Sie Ihre emotionale Intelligenz von Fall zu Fall überprüfen. Im Dialog können Sie beispielsweise Verhaltensmustern wie Ungeduld oder Rückzugsverhalten bei Kritik auf die Spur kommen – und Alternativen entwickeln.

## 4. Schritt: Lösen Sie Glaubenssätze auf

Bei der Entwicklung unserer Persönlichkeit hemmen uns oft Glaubenssätze, die wir irgendwann einmal aufgestellt oder übernommen haben und die gar nicht mehr zu unserem Leben passen. Wenn Sie diese unconscious Bias entlarven, können Sie sie bewusst auflösen. Statt zu sagen: „Ich muss alles allein schaffen“ oder „Ohne Kontrolle geht es nicht“, könnten Sie diese Sätze umschreiben, beispielsweise so: „Ich bin mit meinem Team erfolgreich“ oder „Ich vertraue auf die Kompetenz meines Teams“.

## 5. Schritt: Setzen Sie Veränderungen um

Selbsterkenntnis ist der Anfang, doch nachhaltige Entwicklung zeigt sich in verändertem Verhalten. Dafür brauchen Sie Zielklarheit, kleine Schritte – und oft auch Unterstützung.

### Das können Sie tun:

Haben Sie erkannt, dass Sie Kritik und Konflikte scheuen, können Sie ein Abkommen mit sich selbst schließen: „In den nächsten vier Wochen nehme ich Kritik offen auf und stelle mich ihr.“ Reflektieren Sie, was passiert.

## FAZIT



Selbstführung ist das Fundament jeder Führungskompetenz. Sie zu entwickeln, ist ein fortlaufender Prozess, der Mut zur Ehrlichkeit und die Bereitschaft zur Veränderung verlangt. Und genau das macht gute Führung aus.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



# Wie Sie die Reihenfolge der Urlaubswünsche festlegen und im Zweifel rechtssicher ablehnen

Der Spruch „Wer zuerst kommt, der mahlt zuerst“ gilt bei der Festlegung der Urlaubswünsche Ihrer Mitarbeitenden nicht. Im Einzelfall kann es allerdings kompliziert werden, alle Urlaubswünsche so zu koordinieren, dass die Vorstellungen der Mitarbeitenden realisiert, aber auch die betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

## Darauf kommt es bei der Reihenfolge der Urlaubswünsche an

Die Organisation und Reihenfolge kollidierender Urlaubswünsche sorgt in der Praxis immer wieder für Ärger. Ein typisches Problem liegt vor, wenn mehrere Mitarbeitende gleichzeitig in den Urlaub gehen wollen oder sich die Urlaubszeiten um mehrere Tage oder gar Wochen überschneiden. Hier sind Sie gefordert.

Legen Sie deshalb die Kriterien für Ihr Team fest, nach denen entschieden wird, wessen Urlaubswunsch sozial vorrangig zu erfüllen ist.

Ob jemand zu diesem Personenkreis gehört, können Sie folgender Checkliste entnehmen:

IHRE FRAGE	JA	NEIN
Ist die Teamkollegin/der Teamkollege erholungsbedürftig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat die Teamkollegin/der Teamkollege schulpflichtige Kinder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist die Teamkollegin/der Teamkollege verheiratet und muss sich mit dem berufstätigen Ehepartner abstimmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist die Teamkollegin/der Teamkollege am längsten im Betrieb beschäftigt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wurde die Teamkollegin/der Teamkollege im letzten Jahr bei der Urlaubsgewährung nicht in erster Linie berücksichtigt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Überschneiden sich die Urlaubswünsche zweier gleichberechtigter Mitarbeitender, hilft nur ein Kompromiss: Jemand muss in diesem Jahr mit den Urlaubswünschen zurückstecken, wird aber im kommenden Jahr bevorzugt. Übrigens: Bei der Urlaubsgewährung spielt das Prioritätsprinzip, das heißt die zeitliche Reihenfolge, in der die Urlaubsanträge bei Ihnen eingehen, keine Rolle.

## TIPP



Sorgen Sie möglichst dafür, dass das Team die Urlaubspläne untereinander abstimmt. Deshalb sollten Sie die oben genannten einzelnen sozialen Kriterien für die Urlaubsplanung veröffentlichen oder anregen, dass diese auch in den jeweiligen Arbeitsverträgen festhalten werden.

## Wann und wie Sie Urlaubswünsche Ihrer Mitarbeitenden rechtssicher ablehnen

Es kommt nicht gut bei Ihrem Team an, wenn Sie Urlaubswünsche ablehnen müssen. Manchmal ist dies aber unumgänglich. Damit müssen alle klarkommen, denn zur Gewährung des gewünschten Urlaubs sind Sie als Führungskraft nicht verpflichtet. Voraussetzung für die Ablehnung ist, dass

- dringende betriebliche Belange oder
- Urlaubswünsche anderer Mitarbeitender, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen,

dem konkreten Urlaubswunsch einer oder eines anderen entgegenstehen (§ 7 Absatz 1 Satz 1, zweiter Halbsatz Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)).

Dringende betriebliche Belange liegen vor, wenn die Urlaubserteilung zu einer erheblichen Beeinträchtigung des Betriebsablaufs führen würde. Das ist beispielsweise der Fall, wenn

- eine fristgerechte Auftragserfüllung notwendig ist,
- rechtswirksam Betriebsferien eingeführt wurden,
- termingebundene Jahresabschlussarbeiten zu erledigen sind,
- andere Mitarbeitende krankheitsbedingt längerfristig ausfallen,
- große Mengen Waren oder hochwertiger Produktionsergebnisse verderben oder
- Saisonhöhepunkte, etwa im Einzelhandel das Weihnachtsgeschäft, anstehen.

Prüfen Sie genau, ob Sie auch eine Begründung für die Ablehnung haben, denn keinesfalls darf die Ablehnung mit pauschalen Gründen oder willkürlich erfolgen. Je weniger ersetzbar jemand ist, desto eher können Sie das Urlaubsbegehren wegen dringender betrieblicher Belange ablehnen. Versuchen Sie, die Person in einem Personalgespräch davon zu überzeugen, dass Sie seinen Urlaubswunsch aktuell nicht erfüllen können.



Bei dringenden betrieblichen Belangen können Sie ablehnen.

Ein Beitrag von Michael T. Sobik

# Zwischen Burn-out und Bore-out: Was Sie über produktiven Stress wissen sollten

Stress – der stille Schatten jedes Arbeitstages. Zu viel davon macht krank. Doch was, wenn die Wahrheit nicht in der Vermeidung, sondern in der Dosierung liegt? Willkommen im sogenannten „Goldlöckchen-Prinzip“: Nicht zu heiß, nicht zu kalt – sondern genau richtig. Als Führungskraft im mittleren Management sitzen Sie mitten im Spannungsfeld zwischen Zielvorgaben, Teamdynamiken und eigenen Ambitionen. In diesem Beitrag erfahren Sie, warum ein gewisser Stresslevel nicht Ihr Feind, sondern Ihr leistungsstärkster Verbündeter sein kann – vorausgesetzt, Sie verstehen, wie Sie ihn für sich arbeiten lassen.

## Der Sweet Spot der Spannung: Warum Wohlfühlzonen gefährlich sind

Zu viel Komfort ist nicht gleichbedeutend mit Effizienz. Im Gegenteil: Wer es sich dauerhaft gemütlich macht, verliert Schärfe, Kreativität und Initiative. Studien zeigen, dass Unterforderung langfristig genauso schädlich wirkt wie Überforderung – sie frisst Motivation und fördert Zynismus.

Der Punkt dazwischen, das sogenannte „optimale Aktivierungsniveau“, ist das eigentliche Ziel. Es ist wie bei einem Gummiband: Ist es zu locker, nützt es nichts. Spannt man es zu stark, reißt es. Genau diese Spannung erzeugt aber die Energie, die Fortschritt ermöglicht.

Stress ist in diesem Kontext nicht der Gegner, sondern der Stimulus, der Ihre mentale Wachsamkeit, Ihre Entscheidungsfreude und Ihre Präsenz im Team erhöht – wenn Sie ihn richtig kalibrieren.

### TIPP



Beobachten Sie sich selbst zwei Wochen lang täglich: Notieren Sie Situationen, in denen Sie sich wach, konzentriert und leistungsfähig fühlen. Identifizieren Sie Muster – Uhrzeit, Art der Aufgabe, Umfeld. Das ist Ihr persönlicher Stress-Sweet-Spot.

## Der Kick der Klarheit: Warum Druck manchmal das Beste aus Ihnen herausholt

Es gibt diese Momente, in denen alles auf dem Spiel steht, und die alle von uns kennen. Eine Präsentation vor dem Vorstand, eine Entscheidung, die Konsequenzen hat, oder ein Projekt, das kippen könnte.

Viele denken, sie müssten in solchen Situationen „ruhig bleiben“ – doch das Gegenteil ist oft wirksamer. Eine gesunde Portion Druck schärft die Sinne, bringt uns in den Modus des fokussierten Handelns. Was sonst Tage dauert, wird in Stunden erledigt. Ein Phänomen, das auch vor dem Urlaub auftritt.

Das Gehirn schaltet in den sogenannten task mode: Irrelevante Gedanken verschwinden, Prioritäten klären sich wie von selbst. Der Schlüssel liegt nicht im Vermeiden von Druck, sondern im temporären Zulassen – als Katalysator für Klarheit, Entscheidungskraft und Präzision.

### TIPP



Nutzen Sie Phasen unter hoher Erwartungslast, um bewusst zu lernen: Notieren Sie im Nachgang, welche Gedanken oder Verhaltensweisen Ihnen halfen, auf den Punkt zu kommen – damit Sie diese leichter wieder abrufen können, falls notwendig.

## Stress als Führungssignal: Wie Ihre innere Anspannung auf andere wirkt

Stress ist ansteckend – und Sie sind der Superspreader. Ihre Körpersprache, Ihre Tonlage, Ihre kleinen Pausen im Gespräch senden Signale an Ihr Team, lange bevor Sie ein Wort sagen. Wenn Sie innerlich hektisch sind, wird Ihr Team es spüren – und selbst unsicher. Wenn Sie hingegen produktiv angespannt sind, also fokussiert, aber nicht panisch, dann entsteht eine Atmosphäre der Orientierung und Energie. Genau das unterscheidet starke Führung von schwacher: Stress nicht zu verbergen, sondern ihn klug zu regulieren – und dabei als emotionales Vorbild zu wirken. Gute Führung heißt, ein gutes emotionales Klima zu gestalten. Wer seine eigene Anspannung kennt und einordnet, verhindert Eskalation – und fördert kollektive Wirksamkeit.

### TIPP



Fragen Sie einmal pro Woche eine Person Ihres Vertrauens im Team: „Wie wirke ich zurzeit auf dich – eher fordernd, eher gelassen, eher getrieben?“ Die Rückmeldungen darauf sind Gold wert, wenn Sie bewusster führen wollen.

### FAZIT



Stellen Sie sich Stress nicht als Gegenspieler vor, den Sie bezwingen müssen, sondern als Trainer, der Sie fordert – nicht überfordert. Solange Sie ihn richtig dosieren, wird er Ihnen nicht schaden, sondern helfen, Ihre Führungskraft im Wortsinne zu entfalten. Die eigentliche Kunst besteht nicht darin, einen stressfreien Alltag zu erschaffen – den gibt es ohnehin nicht –, sondern darin, Stress intelligent zu steuern: als Impuls, nicht als Diktat.

Ein Beitrag von Guido Bonau

## IHRE SERVICES ALS LESER:



### FRAGEN AN DIE REDAKTION

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

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



### KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: [kundenservice@personalwissen.de](mailto:kundenservice@personalwissen.de)



### ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

#### 1. Aktuelle Beiträge

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

#### 2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

#### 3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

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



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

#### Top-Thema

Prinzip Zufall: Warum Sie als Führungskraft auch mal würfeln sollten

#### Selbstmanagement

Was Sie von Steve Jobs lernen können – und was besser nicht







Geben Sie's zu,  
googeln hat  
**nicht geholfen ...**

... aber in unserem Onlinebereich  
**finden Sie die Antwort!**

 [personalwissen.de](https://personalwissen.de)

