



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA

ZUFALLSPRINZIP

Würfel zu benutzen, um Kontrolle loszulassen und Alltagsentscheidungen spielerisch dem Zufall zu überlassen, das kann ein kraftvoller Impuls für die Intensivierung Ihrer Beziehungen im Team sein.

Seite 6

TEAMENTWICKLUNG

Wann verdient jemand eine zweite Chance – und wann ist es Zeit, konsequent die Reißleine zu ziehen? Das ist eine heikle Entscheidung im Führungsalltag.

Seite 3

SELBSTMANAGEMENT

Steve Jobs war kein einfacher Mensch – aber ein wirkmächtiger. Wir zeigen Ihnen drei Dinge, die Sie von Jobs übernehmen können, ohne zu einem Narzissen zu werden.

Seite 8

ARBEITSRECHT

Nach dem Bundesarbeitsgericht verfällt Urlaub erst und nur dann, wenn Sie Betroffene zuvor zum Urlaub aufgefordert haben. Erfahren Sie, was die entscheidende Ausnahme ist, auf Seite 9



Würfeln Sie doch mal!

Liebe Leserin, lieber Leser,

wann haben Sie zuletzt gewürfelt – beim Kniffel- oder Mensch-ärgere-dich-nicht-Spiel oder vielleicht auch bei der Entscheidung über das Urlaubsziel in der Familie? Was passiert, wenn wir würfeln, statt analytisch-rational zu entscheiden? Wir geben die Entscheidung aus der Hand und überlassen sie dem Zufall. „Und das kann im Job funktionieren?“ – werden Sie jetzt vielleicht fragen. Warum nicht?

Wenn wir das Würfeln als Mittel benutzen, um die Kommunikation im Team zu öffnen, und es als solches verstehen, dann erschließen sich neue Räume. Auf einmal verlassen Sie als Führungskraft die gewohnte Routine. Sie zeigen sich selbst als jemand, der auch loslassen kann, und Sie bringen schlicht ein wenig Abwechslung und Freude ins Team. Das sind doch schon eine Handvoll gute Gründe dafür, mal die Würfel sprechen zu lassen. Denn gute Stimmung im Team schafft die Grundlage für eine Vertrauenskultur. Und die brauchen wir heute mehr denn je.

Mit besten Grüßen

A. Sengpiel

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

TEAMENTWICKLUNG

3 Wann Sie eine 2. Chance gewähren sollten

FÜHRUNG

4 Es liegt nicht immer am Verhältnis zur Führungskraft, wenn Mitarbeitende sich eine neue Stelle suchen

Einfach mal plaudern – das ist auch im Homeoffice sinnvoll!

TEAMENTWICKLUNG

5 Gemeinsam stark: Wie Sie für die nächste Krisensituation ein widerstandsfähiges Team aufstellen

TOP-THEMA

6–7 Prinzip Zufall: Warum Sie als Führungskraft auch mal würfeln sollten

SELBSTMANAGEMENT

8 3 Dinge, die Sie von Steve Jobs lernen können

ARBEITSRECHT

9 Sie müssen Dauer Kranke nicht auf Urlaubsanspruch hinweisen

FÜHRUNG

10 Woran Sie erkennen, ob jemand einen Fehler macht – oder einfach fehl am Platz ist

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, Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke, Leipzig, **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 © Maksim Pekov - stock.adobe.com, S.6 © tovovan – stock.adobe.com

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

Wann Sie eine 2. Chance gewähren sollten

Ein Projekt scheitert, weil eine Mitarbeiterin nicht mal Dienst nach Vorschrift macht – mit Ansage. Ein Kollege verspätet sich wiederholt – trotz mehrfacher Ermahnung. Oder jemand aus dem Team scheint sich mehr für die Jobsuche zu interessieren als für seine Aufgaben. Und nun stehen Sie vor der Frage: Verdient diese Person eine zweite Chance – oder ist es Zeit, jetzt konsequent die Reißleine zu ziehen?

Diese Entscheidung gehört zu den heikelsten im Führungsalltag. Denn sie berührt nicht nur Leistung und Verhalten, sondern auch Loyalität, Menschenbild und Vorbildfunktion. Zwischen übertriebenem Gutmenschentum und vorschneller Härte liegt ein schmaler Grat.

Achtung: Eine 2. Chance ist kein Menschenrecht

Der Reflex, jemandem eine zweite Chance zu geben, entspringt oft dem Bedürfnis, fair zu sein – oder nicht als „harter Hund“ dazustehen. Aber: Auf zweite Chancen besteht kein moralischer Anspruch. Sie sind eine Investitionsentscheidung der Führungskraft.

Stellen Sie sich vor, jemand hätte Ihrem Unternehmen aufgrund seines desinteressierten Verhaltens 200.000 Euro Schaden zugefügt. Würden Sie diesem Menschen erneut 200.000 Euro in die Hand drücken – mit dem Hinweis „Mach's diesmal besser“? Wahrscheinlich nicht, oder?

Genau das aber tun viele in der Führung – mit dem kostbarsten Kapital: Zeit, Vertrauen, Teamkultur.

Besonders gefährlich: der Reue-Bonus. Menschen, die sich „sehr betroffen“ zeigen, erhalten oft mildernde Umstände. Doch wirkungsvoll zur Schau getragenes Bedauern ersetzt keine Einsicht – und hat oft kein verändertes Verhalten zur Folge.

Handlungsorientiert denken heißt: Beobachten Sie nicht nur, *was jemand sagt* – sondern, *was sich danach ändert*. Worte sind billig. Verhalten ist Wahrheit.

TIPP



Bevor Sie eine zweite Chance vergeben, beantworten Sie sich ehrlich zwei Fragen: 1. Habe ich echte Reue oder nur Schuldabwehr erlebt? 2. Gab es konkrete Vorschläge zur Wiedergutmachung?

Priorisieren Sie Ihre Loyalität zum Team

Eine toxische Idee, die sich hartnäckig hält: „Ein guter Chef steht zu seinen Leuten.“ Klingt edel. Ist aber oft gefährlich. Vor allem, wenn das Team von seinen eigenen Mitgliedern sabotiert oder angegriffen wird.

Denn manchmal ist Ihre Loyalität zu einer Person eine Illoyalität gegenüber dem Rest des Teams; es ist quasi die Kehrseite davon. Wer notorisch zu spät kommt, Leistung verweigert oder sich asozial verhält – dem stillschweigend eine zweite oder dritte Chance zu geben, ist kein Führungsstil. Es ist unterlassene Hilfeleistung und ungerecht gegenüber den engagierten Mitarbeitenden.

Teamkultur entsteht nicht durch Worte, sondern durch Konsequenz. Ihre Entscheidungen – wen Sie fördern, wen Sie schützen, wen Sie gehen lassen – formen den Wertekern Ihres Bereichs. Und das wird registriert.

Ein Team verzeiht vieles. Aber niemals, wenn jemand immer wieder aus der Reihe tanzt – und nichts passiert. Dann bricht das Rückgrat der Motivation: der Glaube an Fairness.

TIPP



Prüfen Sie bei jedem Wiederholungsfall nicht nur die Wirkung auf die betreffende Person – sondern vor allem auf das Team. Wenn Sie spüren, dass Ihre Geduld fürs Team zur stillen Einladung wird, diese Person nachzuzahlen, ist es Zeit zu handeln.

Wer auf dem Sprung ist, springt sowieso

Kennen Sie das? Mitarbeitende ändern auf einmal ihr Verhalten. Sie melden sich „kurzfristig krank“, verhalten sich passiv-aggressiv in Meetings oder haben auf einmal überall was zu kritisieren. Ihr Bauchgefühl sagt: Die sind mit einem Fuß schon draußen.

Und genau das ist der Punkt: Wer innerlich bereits gekündigt hat, braucht keinen zweiten Vertrauensvorschuss – sondern eine saubere, klare Trennung.

Denn Führung heißt auch: Nicht retten, was nicht mehr gerettet werden will. Manchmal halten wir an Menschen fest, weil wir *uns selbst* nicht eingestehen wollen, dass wir auf die falsche Person gesetzt haben. Doch wer seine Fehler schützt, verdoppelt sie.

TIPP



Stellen Sie sich innerlich die Umkehrfrage: Wenn sich diese Person jetzt von sich aus verabschieden würde – wären Sie enttäuscht oder erleichtert? Ihre ehrliche Antwort zeigt Ihnen, was zu tun ist.

FAZIT



Jemandem eine zweite Chance zu geben ist nicht immer edel. Manchmal ist es nur bequem. Gute Führung zeigt sich nicht im Vergeben – sondern im verantwortlichen Entscheiden. Auch wenn es unbequem ist.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Es liegt nicht immer am Verhältnis zur Führungskraft, wenn Mitarbeitende sich eine neue Stelle suchen

Mitarbeitende kündigen wegen ihrer Vorgesetzten und nicht wegen ihres Jobs – dieses negative Bild von Führungskräften ist weit verbreitet. Aber stimmt das wirklich? Dieser Frage ist ein Forscherteam der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und der Universität Ulm in einer dreiteiligen Studie nachgegangen. Die im März veröffentlichten Ergebnisse zeigen: Ganz so einfach ist es nicht.

Überarbeitung ist Kündigungsgrund Nummer 1

Im ersten Teil der Studie werteten die Forscherinnen und Forscher 78 bereits vorhandene internationale Studien aus, die sich mit der Frage beschäftigten, warum Arbeitnehmende kündigen. Dabei zeigte sich:

- Überarbeitung und dadurch bedingter Stress sind der häufigste Kündigungsgrund.
- Fehlende Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten stehen an zweiter Stelle.
- Schlechte Führungsqualitäten der Vorgesetzten wurden am dritthäufigsten genannt.

Kündigungsgründe werden oft verschwiegen

Der zweite Teil der Studie – eine anonyme Onlinebefragung von rund 200 Arbeitnehmenden – bestätigte im Wesentlichen das obige Bild. Dabei nannten die Befragten meist nicht nur einen Kündigungsgrund, sondern gleich drei oder vier. Und: Die meisten Beschäftigten gaben zu, ihre wahren Kündigungsgründe teilweise verschwiegen zu haben.

Schlechte Führung betrifft auch höhere Ebenen

Im dritten Teil der Studie werteten die Forschenden 312 anonymisierte Austrittsinterviews aus, die Beschäftigte mit Personalverantwortlichen eines großen Unternehmens geführt hatten. Öfter als Klagen über das bisherige Unternehmen wurden die besseren Aufstiegschancen und die höhere Bezahlung am neuen Arbeitsplatz genannt. Erst an vierter Stelle ging es um die mangelnde Qualität der Führungskräfte, wobei häufiger das höhere Management genannt wurde als die unmittelbaren Vorgesetzten.

Die 3 Lehren aus der Studie

1. Sorgen Sie für Arbeitsbedingungen, die Ihre Mitarbeiter nicht dauerhaft überlasten und unter denen sie sich weiterentwickeln können.
2. Führen Sie Austrittsinterviews als Teil eines respektvollen Abschieds von Ihren Mitarbeitern. Aber erwarten Sie hiervon keine ernsthafte Kritik.
3. Wenn Mitarbeiter eine schlechte Führung monieren, beschäftigen Sie sich mit allen Führungsebenen, nicht nur mit der untersten.

Einfach mal plaudern – das ist auch im Homeoffice sinnvoll!

Die meisten Beschäftigten erwarten heute, dass sie einige Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten können. Gleichzeitig vermissen viele zu Hause die Gelegenheiten zum zwanglosen Plaudern im Kollegenkreis. Das bestätigen der jüngsten Gallup-Studie zufolge inzwischen 39 Prozent der Arbeitnehmenden.

Vom zwanglosen Plaudern profitiert auch Ihr Unternehmen durch mehr Kreativität

Denken Sie nur an die Informationen, die Sie selbst schon beiläufig in der Kaffeeküche oder auf dem Gang erfahren oder weitergegeben haben, oder an die guten Ideen, die dort entstanden sind und nicht in einem strukturierten Meeting. Das Gleiche erleben auch Ihre Mitarbeitenden.

Darüber hinaus geben Ihnen diese zwanglosen Begegnungen Gelegenheit, echtes Interesse an Ihren Mitarbeitenden zu zeigen: Hier können Sie sich nach den Kindern oder den pflegebedürftigen Eltern erkundigen. Hier können Sie wahrnehmen, ob es Ihren Mitarbeitenden gut oder schlecht geht und Vertrauen aufbauen.

Mitarbeitende können gemeinsame Interessen entdecken, miteinander lachen und sich Elan für den Rest des Arbeitstags holen.

Meine Empfehlung!

Nehmen Sie sich auch online Zeit für zwanglose Gespräche

Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team sich regelmäßig zumindest per Video sieht. Starten Sie dann nicht gleich in das sachliche Gespräch, sondern fragen Sie zuerst nach den Menschen: „Wie war die letzte Woche für Sie?“ Oder: „Sie sehen bedrückt/gut gelaunt aus. Gibt es etwas Besonderes?“

Beiträge von Hildegard Gemünden

Gemeinsam stark: Wie Sie für die nächste Krisensituation ein widerstandsfähiges Team aufstellen

Ob Cyberangriff, Rückrufaktion oder Pandemie – Krisen treffen Unternehmen oft unerwartet und mit voller Wucht. Was in solchen Momenten zählt, sind schnelle, tragfähige Entscheidungen – und die richtige Struktur, um diese auch zu treffen. Statt auf Einzelhelden zu setzen, sollten Sie als Führungskraft schon in normalen Zeiten ein schlagkräftiges Krisenteam bilden, um für einen Ernstfall gut gerüstet zu sein.

„Viele Menschen sehnen sich in Ausnahmesituationen nach einer starken Führungsfigur. Doch effektiver ist es, ein kompetentes Team aufzustellen“, erklärt Miriam Müthel, Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Die Expertin für Führung in Krisenzeiten weiß, wovon sie spricht: Im Jahr 2020 beriet sie den VW-Aufsichtsrat zu ethischem Krisenmanagement.

Auch Frank Roselieb, Leiter des Kieler Instituts für Krisenforschung, betont: „Eine einzelne Führungskraft kann in einer komplexen Lage kaum noch alles überblicken.“ Der Teamansatz sei angesichts globaler Multikrisen wie Klimawandel, Lieferkettenstörungen und geopolitischer Spannungen nicht nur sinnvoll, sondern überlebenswichtig. Das Institut in Kiel dokumentiert seit 1984 sämtliche öffentlich gewordenen Krisen im deutschsprachigen Raum – von Flugzeugabstürzen bis zu Naturkatastrophen.

Doch wie sieht ein solches Krisenteam konkret aus – und worauf sollten Sie als Führungskraft bei der Zusammenstellung achten?

Das ideale Krisenteam: Diese 5 Faktoren sollten Sie berücksichtigen

1. Wählen Sie die richtige Teamgröße: klein, aber vielseitig

Laut dem Kieler Institut haben sich Krisenstäbe mit acht bis zehn Mitgliedern in der Praxis bewährt. Diese Größe ermöglicht effiziente Kommunikation, erlaubt aber dennoch die notwendige fachliche Breite.

Beispiel:

Während der Flutkatastrophe im Ahrtal 2021 bestand der Krisenstab eines regionalen Energieversorgers aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Technik, IT, Kommunikation, Rechtsabteilung, Logistik und Unternehmensleitung. Ergänzt wurde das Team durch externe Fachkräfte aus dem Katastrophenschutz. Diese Mischung ermöglichte es, innerhalb weniger Stunden Notfallpläne zu aktivieren, Kunden zu informieren und die Energieversorgung zumindest teilweise wiederherzustellen.

2. Klären Sie die Rollen

Wer ist für welche Entscheidungen zuständig? Wer koordiniert, wer kommuniziert? Klare Zuständigkeiten schaffen Handlungssicherheit – gerade in hektischen Situationen. Ein effektives Team definiert im Vorfeld Rollen wie:

- Lagedarstellung: Wer hat den Überblick und sammelt Fakten?
- Kommunikation: Wer spricht intern und extern?
- Entscheidungsvorbereitung: Wer bereitet Szenarien und Optionen auf?
- Entscheidungsträger: Wer trifft letztlich die Entscheidungen – und mit wem?

3. Sichern Sie die Entscheidungsfähigkeit

Ein Krisenteam muss in der Lage sein, binnen Minuten tragfähige Beschlüsse zu fassen. Dazu braucht es nicht nur Erfahrung, sondern auch eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit. Wer entscheidet, braucht Rückendeckung.

4. Simulieren Sie regelmäßig Krisen

Ein Krisenteam darf kein Ad-hoc-Gremium sein, das erst im Ernstfall zusammentritt. Stattdessen braucht es klare Prozesse, regelmäßige Übungen und einen Notfall-Kommunikationsplan. Übung macht den Meister: Effektives Krisenmanagement entsteht nicht spontan. Profis simulieren regelmäßig Ernstfälle, um Abläufe zu trainieren, Schwachstellen zu identifizieren und das Team aufeinander einzuspielen.

Beispiel:

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen testet regelmäßig sogenannte „Krisensprints“. Dabei wird ein simuliertes Szenario (z. B. Cyberangriff) durchgespielt. In der Nachbesprechung zeigt sich oft: Je klarer die Rollen, desto schneller die Reaktion – und desto größer das Vertrauen der Belegschaft.

5. Kommunizieren Sie konsistent nach innen und außen

Krisen erzeugen Unsicherheit. Wenn Sie nicht aktiv kommunizieren, verlieren Sie schnell das Vertrauen der Mitarbeitenden, der Kunden und der Öffentlichkeit. Ein Krisenteam braucht einen vorab abgestimmten Kommunikationsplan

FAZIT



In der Krise zählt das vielseitige Team. Wenn Sie im Vorfeld die richtigen Personen auswählen, kann Ihr Krisenteam im Notfall kompetent und schnell handeln. Das sollten Sie heute schon vorbereiten.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Prinzip Zufall: Warum Sie als Führungskraft auch mal würfeln sollten

Keine Angst, Sie sollen nicht die nächste Strategieentscheidung mit Würfeln treffen, sie sollen auch nicht darüber würfeln, wen Sie zum Projektleiter oder zur Projektleiterin machen, oder welche Summe Sie dem Chef als Budget vorschlagen. Aber Würfel zu benutzen, um Kontrolle loszulassen und Alltagsentscheidungen spielerisch dem Zufall zu überlassen, das kann ein kraftvoller Impuls für die Intensivierung Ihrer Beziehungen im Team sein. Denn das Würfeln öffnet spontane Wege, auf denen Sie und Ihr Team Neues und Unverhofftes entdecken können – gegenseitig.

Warum sollten Sie als Führungskraft würfeln? Ganz einfach: Wenn Sie sich als Führungskraft trauen, das Steuer gelegentlich aus der Hand zu geben, gewinnen Sie im Gegenzug oft das, was in unsicheren Zeiten am meisten fehlt: Vertrauen, Echtheit und Nähe.



Spielerisch und nach Zufallsprinzip fallen viele Dinge leichter.

Gerade die Digitalisierung und das Remote-Arbeiten haben im Arbeitsleben dazu geführt, dass die zwischenmenschliche Nähe in vielen Teams auf der Strecke geblieben ist. Boris Nannt, Ex-General und Vorstandsvorsitzender der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), ist davon überzeugt, dass Führungskräfte vor allem darauf ihr Augenmerk richten sollten: „Digitalisierung verändert die Kultur der Zusammenarbeit, die Kultur der Begegnung, sie verändert Arbeitsprozesse grundlegend.“ Es gehe nicht nur darum, Wissen zu vermitteln, mit neuen Lösungen umgehen zu können, sondern in den Austausch zu gehen und zu klären, was dies für die Zusammenarbeit bedeutet. Und hier kommt das Würfeln ins Spiel.

Denn das Benutzen von Würfeln bei Entscheidungen im Führungsalltag kann Reflexionsräume öffnen und die Kommunikation im Team vertiefen. Und das geht so:

Wie Sie das Spielzeug vom Familientisch zum Führungswerkzeug machen

Die Würfel, die sie zunächst mit Kinderzimmer oder Spielerunden am Familientisch verbinden, können Sie als Führungskraft nutzen, um die Beziehungsebene zwischen Ihren Teammitgliedern zu stärken.

Warum funktioniert das?

Der Würfel wirkt entwaffnend. Er steht für das Spielerische, das Unvorhersehbare – das Menschliche. Psychologisch betrachtet, fördert das gemeinsame Erleben von Zufall und Unplanbarkeit die Verbundenheit: Es entsteht das Gefühl „wir sitzen im selben Boot“.

Beispiel: Würfeln Sie für Feedback

Mark Pfeifer, Teamleiter in einem mittelständischen Softwareunternehmen, nutzt regelmäßig einen einfachen Sechsseiter-Würfel, um zu entscheiden, mit welchem Teammitglied er in der laufenden Woche ein spontanes 20-Minuten-Gespräch führt. Die Würfelseiten sind mit den Namen der Teammitglieder beschriftet. Wer „ausgewürfelt“ wird, bekommt keine neue Zielvereinbarung aufgedrückt. Vielmehr fragt Pfeifer: „Wie geht es dir gerade – beruflich und persönlich?“

Pfeifer, der das Tool in einem Führungskräfte-Training kennengelernt hat, ist begeistert: „Ich hätte nie gedacht, wie sehr diese Zufallsgespräche mein Bild vom Team verändern“, erzählt der Teamleiter. „Ich erkenne viel schneller, wo jemand Unterstützung braucht – oder wo Konflikte schwelen.“

So wirkt das Würfeln:

Diese Form der zufälligen Auswahl durchbricht Hierarchien und Routinen. Übergangene kommen öfter zu Wort, der Chef oder die Chefin hören zu, lernen neue Seiten der Mitarbeitenden kennen und vermitteln Wertschätzung.

Beispiel: Lassen Sie den Würfelfaktor entscheiden

In einem agilen Team einer Kreativagentur wird regelmäßig ein Würfel eingesetzt, wenn mehrere gleichwertige Lösungswege auf dem Tisch liegen – etwa bei der Auswahl eines Projektnamens oder der Entscheidung, welches Kundenkonzept zuerst umgesetzt wird. Doch statt einfach blind zu würfeln, gibt es zuvor Raum, die Argumente noch einmal auszutauschen. Das geht so:

Jede Option – alle sind gleichwertig – bekommt eine Zahl. Bevor gewürfelt wird, stellt jedes Teammitglied seine eigene favorisierte Option vor – mit Argumenten und Emotion. Danach entscheidet der Würfel.

So wirkt das Würfeln:

Was wie ein Verlust von Kontrolle erscheint, hat eine tiefgehende Wirkung:

- Alle Perspektiven werden gehört.
- Niemand muss sich durchsetzen.
- Die Entscheidung wird gemeinsam getragen – auch wenn das Ergebnis nicht die eigene Präferenz war.
- Der Zufall sorgt für die demokratische Gleichheit aller.

Diese Methode stärkt nicht nur die Beteiligung, sondern auch die emotionale Nähe. Der Würfel symbolisiert: Jede Stimme zählt gleich viel.

Beispiel: Unterstützen Sie Retrospektiven mit dem Würfel

Jens Freising ist Teamleiter einer IT-Abteilung. Die meisten Projekte sind agil und werden in Scrum-Teams erarbeitet. Dazu gehören regelmäßige Retrospektiven, um Prozesse zu reflektieren. Um einen neuen Impuls in diese Rückschau zu bringen, führt Freising das Würfeln ein. Reihum würfelte jedes Teammitglied, dabei steht jede Zahl von eins bis sechs für eine bestimmte Frage:

1. Was lief diese Woche besonders gut?
2. Wo habe ich mich überfordert gefühlt?
3. Was hat mich zum Lächeln gebracht?
4. Wen möchte ich loben – und warum?
5. Welche Entscheidung würde ich rückgängig machen?
6. Was wünsche ich mir vom Team?

So wirkt das Würfeln:

Die Fragen wechseln. Dadurch, dass die Auswahl und Reihenfolge immer zufällig gewählt wird, sind die Retrospektiven aufgelockert.

Das Ergebnis ist, dass alle tiefere Gespräche miteinander führen und unerwartete Einblicke gewinnen, die in echtes Vertrauen münden. Das Team berichtete, dass diese Würfelrunde oft der „ehrlichste Moment der Woche“ sei.

Sorgen Sie mit speziellen Würfeln für Impulse im Team

Neben den klassischen Würfeln mit Zahlen von eins bis sechs gibt es auch spezielle Würfelsets als Trainingstool aus der Or-

ganisationsentwicklung: <https://www.teamprove.de/change-cubes/>. Bezug auf Anfrage.

Neben Würfeln mit den vier Handlungsfeldern „Struktur“, „Kultur“, „Menschen“ und „Führung“ gibt es sogenannte Challenge-Würfel zu den wichtigen Trendthemen.

Je mehr Challenge-Würfel Sie in einem Wurf verwenden, desto systemischer wird die Verknüpfung der Themen.

Teamcubes – so würfeln Sie Themen und Challenges

HANDLUNGSFELDER	CHALLENGE-WÜRFEL 1
<ul style="list-style-type: none">• Struktur• Kultur• Menschen• Führung	<ul style="list-style-type: none">• Vision & Mission• Werte• Fehler & Feedback• Leadership• Gesundheit• Skalierung
CHALLENGE-WÜRFEL 2	CHALLENGE-WÜRFEL 3
<ul style="list-style-type: none">• Remote Work• Meetings• Prozesse• Konflikte• Teamspirit• Generation Gap	<ul style="list-style-type: none">• Digitalisierung• Innovation• Nachhaltigkeit• Fachkräftemangel• Agilität• Resilienz

Und so geht's:

Würfeln Sie mit dem Symbol-Würfel und mindestens einem der drei Challenge-Würfel. Aufgabe ist es, zur gewürfelten Kombination aus Handlungsfeld und Herausforderung(en) eine Geschichte aus Ihrem Unternehmen zu erzählen.

Würfeln Sie im Team beispielsweise das Handlungsfeld „Kultur“ und das Thema „Innovation“, könnten Sie darüber sprechen: Was braucht eine innovationsfördernde Unternehmenskultur? Wie beurteilen Sie Ihr Unternehmen hinsichtlich Offenheit, Transparenz, Vertrauen, Fehlern ...? Und: Wo gibt es Berührungspunkte zu anderen Handlungsfeldern, um die Innovationskraft zu stärken – beispielsweise in der Führung oder durch eine Veränderung Ihrer Strukturen?

FAZIT



Das Führen mit Würfeln ist kein Konzept, das in jeden Kontext passt – aber ein inspirierender Impuls, um Routinen zu verlassen und neue Wege der Kommunikation zu öffnen. Trauen Sie sich, das Steuer gelegentlich aus der Hand zu geben, und gewinnen Sie Empathie und echte Nähe.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

3 Dinge, die Sie von Steve Jobs lernen können

Steve Jobs war kein einfacher Mensch – aber ein wirkmächtiger. Er hat keine Workshops zur Fehlerkultur abgehalten, keine Führungsratgeber geschrieben und ganz sicher keine Feelgood-Kultur gepflegt. Und doch hat er die Welt verändert – nicht durch Konsens, sondern durch Konsequenz. Was können Sie als moderne Führungskraft davon mitnehmen? Vieles – aber eben nicht alles. Ich zeige Ihnen drei Dinge, die Sie von Jobs übernehmen können, ohne zu einem unausstehlichen Narzissten zu werden. Und er zeigt, warum genau diese drei Dinge heute aktueller sind denn je.

1. Radikale Klarheit schlägt diplomatische Unschärfe

Steve Jobs war für seine Direktheit berüchtigt. Was nicht funktionierte, bezeichnete er als „bullshit“ – auch wenn es von einer hochbezahlten Führungskraft kam. Das mag zunächst toxisch wirken. Aber dem lag ein Prinzip zugrunde, das im Management oft schmerzlich vermisst wird: kompromisslose Klarheit.

Jobs konnte sich kein Mittelmaß leisten. Produkte wie das iPhone oder der iPod entstanden nicht durch höfliche Konsensrunden – sondern durch das kompromisslose Loslassen dessen, was *nicht* gut genug war.

Auch in Ihrem Führungsalltag gilt: Wer Konflikte scheut, produziert Stillstand. Wer unklare Ansagen macht, bekommt mittelmäßige Ergebnisse. Klare Kante schafft Orientierung – auch wenn sie gelegentlich aneckt.

Und nein: Es geht nicht darum, Mitarbeitende anzubrüllen. Es geht darum, Klarheit als eine Form von Respekt zu begreifen. Nichts ist demotivierender als Führungspersonen, die in politisch korrekten Andeutungen und weichgespülten Formulierungen versinken.

Meine Empfehlung!

Wenn Sie das nächste Mal Feedback geben, streichen Sie alle Füllwörter, Konjunktive und doppelte Böden. Sagen Sie, was Sie meinen. Das ist kein Stilbruch. Das ist Führung.

2. Ihr Warum muss größer sein als das Wie

Jobs hat nie einfach Produkte gebaut. Er hat Missionen gestartet. Er wollte „eine Delle ins Universum schlagen“ – und genau deshalb haben ihm andere freiwillig 80-Stunden-Wochen geschenkt. Nicht aus Zwang, sondern aus Überzeugung.

Was Sie daraus lernen können: Menschen folgen keiner Methodik, keinem Quartalsziel und auch keinem Leitbild aus dem Intranet. Sie folgen Bedeutung. Wenn das Warum überzeugend ist, wird das Wie zweitrangig.

In vielen Unternehmen fehlt heute genau das: eine glaubwürdige Vision der Führungskräfte, die als Leitstern dienen kann. Ein inneres Anliegen, das tragfähig ist, auch wenn es unbequem wird.

Steve Jobs war ein Meister darin, Menschen in ein Abenteuer hineinzuziehen. Er sprach nicht über „digitale Effizienzsteigerung“, sondern darüber, „Musik in die Hosentaschen der Welt zu bringen“. Er übertrug quasi das bekannte Bonmot von Antoine de

Saint Exupéry in die heutige Zeit. Es lautet sinngemäß: Wer Schiffe bauen will, muss die Sehnsucht nach dem Meer wecken.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich bei Ihrem nächsten Projekt nicht nur: Wie machen wir das effizient? Sondern: Wofür machen wir das? Und erst, wenn Sie diese Frage auch für sich selbst wirklich überzeugend beantworten können, kommunizieren Sie es so, dass jeder eine Gänsehaut bekommt – nicht nur einen Jour-Fixe-Termin.

3. Nutzen Sie Unvernunft als strategisches Werkzeug

Jobs war ein Verfechter des Unlogischen. Er glaubte an die Intuition. An Design, das nicht erklärbar – aber spürbar ist. An Entscheidungen, die auf dem „Bauchgefühl“ basieren, obwohl der Kopf protestiert.

In einer Welt, die sich zunehmend auf KPIs, Datenanalysen und Prozesse verlässt, wirkt das fast wie Ketzerei. Aber genau das macht es relevant.

Denn dort, wo alle rational optimieren, entsteht echte Differenzierung oft aus dem Unvernünftigen: aus Schönheit, Mut oder einem „*Ich weiß nicht warum – aber ich weiß, dass es richtig ist*“.

Natürlich braucht es neben Intuition auch Zahlen. Aber wenn alles auf Berechenbarkeit ausgerichtet ist, stirbt das Überraschende – und damit die Einzigartigkeit.

Steve Jobs baute keinen MP3-Player. Er erschuf ein Gefühl. Und genau das wurde gekauft – nicht die Spezifikationen.

Meine Empfehlung!

Erlauben Sie sich gelegentlich, eine Entscheidung nicht zu begründen, sondern zu fühlen. Und dann stehen Sie dazu. Nicht jede Führungstat muss rational begründet werden. Einige müssen nur konsequent gelebt werden.

FAZIT

Was wirkt, ist nicht immer bequem. Und was begeistert, ist oft nicht messbar. Manchmal ist genau das Ihre größte Chance. Wenn Sie den Mut haben, sie zu leben.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Sie müssen Dauerkranke nicht auf Urlaubsanspruch hinweisen

Nach der aktuellen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) verfällt Urlaub erst und nur dann, wenn Sie Betroffene zuvor zur Inanspruchnahme des Urlaubs aufgefordert haben. Hiervon gibt es jedoch eine entscheidende Ausnahme bei langzeiterkrankten Mitarbeitenden. Darüber hinaus kann auch bezüglich des Urlaubs, der über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgeht, anderes vereinbart werden.

Der Fall:

Ein Arbeitnehmer war bei seinem Arbeitgeber als Lehrkraft angestellt. Auf das Arbeitsverhältnis fand u. a. der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) Anwendung. In den Monaten Januar und Februar 2023 nahm der Arbeitnehmer an sechs Tagen Urlaub. Vom 3.3.2023 bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses am 30.6.2024 war er arbeitsunfähig erkrankt.

Nach der Beendigung zahlte der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Urlaubsabgeltung für 37 Urlaubstage. Darin enthalten war für das Jahr 2023 ein Resturlaubsanspruch von 14 Tagen und fünf Tage Zusatzurlaub wegen Schwerbehinderung. Der Arbeitnehmer forderte Urlaubsabgeltung für zehn weitere Tage für das Jahr 2023. Hierbei handelte es sich um den sogenannten tariflichen Mehrurlaub (Urlaubsanspruch über den gesetzlichen Mindesturlaub hinaus).

derungsschreibens jedenfalls nicht gegeben (ArbG Berlin, 1.4.2025, 22 Ca 10693/24).

Meine Empfehlung!

Scheiden Mitarbeitende aus dem Betrieb aus und können sie den Urlaub nicht mehr nehmen, haben sie Anspruch auf die finanzielle Abgeltung des Resturlaubs (§ 7 Abs. 4 Bundesurlaubsgesetz). Unerheblich ist dabei, aus welchem Grund das Arbeitsverhältnis endete. Der abzugeltende Resturlaub ist der noch offene Urlaub für das laufende Kalenderjahr. Aber auch Urlaub aus vorangegangenen Jahren (übertragener Urlaub) kann abzugelten sein. Hierfür ist jedoch Voraussetzung, dass wegen dringender betrieblicher oder persönlicher Gründe der Urlaub im eigentlichen Urlaubsjahr nicht angetreten werden konnte, obwohl die oder der Betroffene aufgefordert wurde, diesen zu nehmen.

Eine Ausnahme gilt nur bei Dauerkranken

Sind Arbeitnehmende seit Beginn des Urlaubsjahres durchgehend bis zum 31.3. des zweiten auf das Urlaubsjahr folgenden Kalenderjahres aus gesundheitlichen Gründen daran gehindert, ihren Urlaub anzutreten, verfällt der Urlaubsanspruch (mit Ablauf von 15 Monaten ab Ende des relevanten Kalenderjahres). In dieser Konstellation kommt es auch nicht darauf an, ob die Unternehmensleitung ihren Mitwirkungsobliegenheiten nachgekommen ist, weil diese nicht zur Inanspruchnahme des Urlaubs hätte beitragen können.

Das Urteil:

Das Arbeitsgericht (ArbG) Berlin wies die Klage ab. Der Arbeitnehmer habe keinen Anspruch auf weitere Urlaubsabgeltung. Der Anspruch auf die zehn Tage tariflichen Mehrurlaub sei am 31.5.2024 verfallen. Nach den anzuwendenden Regelungen des TV-L verfällt der Urlaubsanspruch spätestens zum 31.5.2024, wenn er zuvor wegen Arbeitsunfähigkeit nicht genommen werden kann.

Der gesetzliche Mindesturlaub von noch 14 Tagen für das Jahr 2023 (also 20 Tage abzüglich der genommenen sechs Urlaubstage) konnte dagegen nicht zum 31.5.2024 verfallen. Die Rechtsprechung des BAG sieht vor, dass die gesetzlichen Mindesturlaubstage bei Arbeitsunfähigkeit frühestens mit Ablauf von 15 Monaten nach Ende des Urlaubsjahres untergehen können (heißt: zum 31.3.2025).

Dem Verfall des tariflichen Mehrurlaubs stand demgegenüber nicht entgegen, dass der Arbeitgeber nicht mitgewirkt und den Arbeitnehmer mittels Schreibens ausdrücklich zum Urlaubnehmen aufgefordert habe. Zwar sei dies nach der neueren Rechtsprechung des BAG Grundvoraussetzung für den Verfall des Urlaubs. Hier jedoch hätte der Arbeitnehmer den Urlaub selbst bei ordnungsgemäßer Erfüllung der Mitwirkungshandlungen aus gesundheitlichen Gründen nicht antreten können. In einem solchen Fall sei der Zusammenhang zwischen der Nichtinanspruchnahme des Urlaubs und des unterbliebenen Hinweis- bzw. Auffor-

ACHTUNG

Anders sieht es jedoch aus, wenn Arbeitnehmende im Urlaubsjahr tatsächlich gearbeitet haben, bevor sie krankheitsbedingt arbeitsunfähig geworden sind. Dann muss die Führungskraft rechtzeitig vor Eintritt der Arbeitsunfähigkeit die Mitwirkung wahrnehmen (BAG, 20.12.2022, 9 AZR 245/19).

Die Mitwirkungspflicht gilt in erster Linie für den gesetzlichen Mindesturlaub. Der vertragliche bzw. tarifliche Mehrurlaub folgt dem Mindesturlaub grundsätzlich, wenn keine anderen Vereinbarungen getroffen worden sind. Es kann also vereinbart werden, dass der Mehrurlaub am Ende des Urlaubsjahres oder des Übertragungszeitraums verfällt, auch wenn Arbeitgebende zuvor nicht den Mitwirkungspflichten nachgekommen sind.

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke

Woran Sie erkennen, ob jemand einen Fehler macht – oder einfach fehl am Platz ist

Fehler sind menschlich. Inkompetenz auch – aber im Team eben nicht hinnehmbar. Die Kunst der Führung besteht oft nicht darin, den perfekten Mitarbeitenden zu finden, sondern im klugen Unterscheiden: Hat da jemand schlicht gepatzt – oder sitzt da jemand auf dem falschen Stuhl?

Diese Differenzierung ist entscheidend für alles Weitere: fördern oder loslassen, coachen oder umstrukturieren. Wer hier falsch abbiegt, verschwendet nicht nur Zeit und Geld – sondern auch Glaubwürdigkeit im Team.

Hier erfahren Sie nicht, wie Sie gnädiger mit Mitarbeitenden umgehen, die Fehler machen. Sondern wie Sie glasklar erkennen, wann ein Fehler ein Ausrutscher ist – und wann ein Alarmsignal.

1. Fehler sollten die Ausnahme sein – Inkompetenz hat ein Muster

Ein einzelner Fehler, so ärgerlich er sein mag, ist oft kein Grund zur Sorge. Spannend wird es erst, wenn Sie zurückblicken: Ist das ein Einzelfall – oder die Fortsetzung einer unsichtbaren Serie?

Inkompetenz offenbart sich selten im großen Knall. Sie arbeitet im Verborgenen, über Monate, in kleinen Irritationen: zu viele Nachfragen, merkwürdige Entscheidungen, immer neue Ausflüchte.

Fehler sind punktuell und meist nachvollziehbar. Inkompetenz ist diffus, wirkt aber konstant. Das Schwierige: Viele inkompetente Personen sind rhetorisch stark – sie verkaufen und erklären sich besser, als sie arbeiten.

Ein guter Gradmesser ist daher nicht die Entschuldigung, sondern das Verhalten danach. Wurde etwas gelernt – oder nur erklärt?

Meine Empfehlung!

Führen Sie für auffällige Fälle ein persönliches Kompetenz-Protokoll: Notieren Sie nicht nur, was schief läuft, sondern wie oft und wie ähnlich die Rechtfertigung klingt.

So erkennen Sie Muster – bevor sie zur Normalität werden.

2. Fehler einzugestehen ist Zeichen von Reife – Inkompetenz verteidigt sich

Niemand ist fehlerfrei – aber der Umgang mit Fehlern zeigt, mit wem Sie es wirklich zu tun haben.

Reife Persönlichkeiten übernehmen Verantwortung, stellen Fragen, lernen dazu. Inkompetente dagegen suchen Schuldige, Ausreden oder schweigen auffällig.

Der feine Unterschied liegt oft im Subtext: Wer sagt „Das war mein Fehler – ich hab da was übersehen“, hat begriffen, worauf es ankommt. Wer sagt „Das war nicht optimal gelöst“, hat womöglich nichts begriffen – außer, wie man sich elegant rauswindet.

Interessant ist auch der Umgang mit Feedback. Kommt da jemand ins Gespräch – oder geht jemand in die Verteidigung? Die besten Mitarbeiter sind nicht die fehlerfreien, sondern die lernfähigen.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie nicht pauschal „Was ist da schiefgelaufen?“ Fragen Sie lieber: „Was schlagen Sie jetzt konkret vor, damit so etwas nicht noch einmal passiert?“ So erkennen Sie schnell, ob da jemand Verantwortung übernimmt – oder nur beschwichtigt.

3. Fehler kann man beheben – Inkompetenz nicht

Hier eine unangenehme Wahrheit: Nicht alles ist entwickelbar. Man kann Soft Skills schulen, Prozesse optimieren, Wissen aufbauen – aber man kann niemandem den Blick fürs Ganze einimpfen, dem die Fähigkeit dazu fehlt.

Ein häufiger Führungsfehler ist die Hoffnung, dass aus einem Dreirad irgendwann ein Rennrad wird – wenn man es nur lange genug anschiebt. Dabei verpulvern Sie Energie, die woanders gebraucht würde.

Steve Jobs sagte einmal: „Es ergibt keinen Sinn, kluge Menschen einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie tun sollen. Wir stellen kluge Menschen ein, damit sie uns sagen, was zu tun ist.“ Inkompetente werden Ihnen nie etwas sagen, das Sie weiterbringt – nur, was Sie hören wollen.

Und Achtung: Langfristige Inkompetenz wirkt wie Sand im Getriebe. Sie demotiviert die Guten und macht das Schlechte zur Normalität.

Meine Empfehlung!

Wenn Sie bei einer Person auch nach sechs Monaten fehlerhaften Arbeitens „noch Hoffnung“ haben – ist es wahrscheinlich keine mehr. Dann ist keine Weiterbildung, sondern Konsequenz gefragt – sich zu trennen, am besten vor Ablauf der Probezeit.

FAZIT

Sie führen keine Kita, Sie führen ein Team. Und das verdient Klarheit – nicht ewige Geduld. Entscheiden Sie beizeiten, wem Sie helfen zu wachsen. Und bei wem Sie aufhören müssen, sich selbst zu belügen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

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

redaktion@fuehren-und-motivieren.de



KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

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

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Kommunikation

Präsenz statt Parolen: Wie Sie sich als Führungskraft souverän aus politischen Diskussionen raus halten

Organisation

Coworking-Space: Darum sollten Sie als Führungskraft diesen Trend unterstützen

Entdecken Sie die unschlagbaren Vorteile unserer Azubi-Produkte!

© Hunia Studio - AdobeStock

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

➤ Das bieten wir Ihnen:

● Das Azubi-Start-Paket

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



● Der Knigge für Berufseinsteiger

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



● Schubladen-Aufgaben Band 1 & 2

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



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

