



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

FEEDBACK

TOP-THEMA **FEEDBACK**

Im Interview mit Dr. Rüdiger Klepsch erfahren Sie, wie zielführendes Feedback zum „Feedforward“ wird und welche Besonderheiten die digitale Welt für die Feedbackkultur mit sich bringt.

Seite 6

FÜHRUNG

Wer auf Zustimmung wartet, führt nicht, sondern wird geführt. Lesen Sie, welche Nachteile Konsens haben kann, wieso Widerstand positiv gewertet werden sollte und wie Sie Haltung zeigen.

Seite 3

GESUNDHEIT

Alkohol ist das problematischste Suchtmittel in der Arbeitswelt. Widmen Sie dem Thema Ihre Aufmerksamkeit und handeln Sie rechtzeitig – im Sinne Ihrer Mitarbeitenden und Ihres Unternehmens.

Seite 4

KOMMUNIKATION

Politische Diskussionen am Arbeitsplatz gleichen oft einem Minenfeld. Als Führungskraft sollten Sie präsent sein, aber in Debatten lieber Neutralität wahren und Brücken bauen, anstatt Partei zu ergreifen.

Seite 10



Machen Sie aus Feedback ein Feedforward

Liebe Leserin, lieber Leser,

in deutschen Führungsetagen wird immer noch viel zu wenig positives Feedback gegeben. Dabei wissen Leadership-Experten und -Praktiker längst: Positives Feedback bewirkt viel mehr als bisweilen harsch – oder zumindest unsensibel – vorgebrachte Kritik.

Darauf weist Dr. Rüdiger Klepsch im Interview dieser Ausgabe hin. Er hat gerade das Buch „Feedback- und Mitarbeitergespräche für Dummies“ geschrieben. Und sein Tipp an Führungskräfte lautet: „*Nehmen Sie sich Zeit für Feedback und dessen Vorbereitung. Das ist eine gute Investition.*“

Probieren Sie es aus. Nehmen Sie sich diese Woche vor, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter mindestens einmal zu loben. Reflektieren Sie anschließend darüber, ob Sie eine gute Gewohnheit ausprobiert haben. Das könnte dann der erste Schritt zu einer neuen, unterstützenden Feedbackkultur werden.

Mit besten Grüßen

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

FÜHRUNG

- 3** Applaus ist kein Führungsinstrument – warum Sie nicht auf Zustimmung warten sollten

GESUNDHEIT

- 4** Gegen den Alkoholmissbrauch: Handeln Sie konsequent für mehr Sicherheit und bessere Ergebnisse

NEW WORK

- 5** Co-Working-Space statt Homeoffice – darum sollten Sie als Führungskraft diesen Trend unterstützen

TOP-THEMA

- 6–7** „Positives Feedback ist im Arbeitskontext viel dringender als negatives Feedback.“

KOMMUNIKATION

- 8** Reden ist Silber – Wirkung ist Macht: 3 Hebel, die Ihre Überzeugungskraft erhöhen

ARBEITSRECHT

- 9** Schlechtleistung kann Änderungskündigung rechtfertigen

KOMMUNIKATION

- 10** Präsenz statt Parolen – wie Sie sich souverän aus politischen Diskussionen heraushalten

Applaus ist kein Führungsinstrument – warum Sie nicht auf Zustimmung warten sollten

In Ihrem Alltag als Führungskraft jonglieren Sie ständig mit Interessen, Stimmungen und Ansprüchen. Die Versuchung ist groß, Entscheidungen so zu verpacken, dass alle zustimmen – um Konflikte zu vermeiden, das Team bei Laune zu halten oder schlicht, um nicht als „die da oben“ zu wirken. Doch genau das ist oft der Anfang vom Ende wirkungsvoller Führung. Denn Teams sind keine basisdemokratischen Wohngemeinschaften. Wer auf Zustimmung wartet, führt nicht – sondern wird geführt. In diesem Artikel erfahren Sie von mir, warum Konsens gefährlich sein kann, wann Widerstand ein gutes Zeichen ist und wie Sie wirksam führen, ohne auf Applaus zu hoffen.

Konsens kann lähmen: Wenn zu viel Mitsprache zur Sackgasse wird

Zustimmung fühlt sich gut an. Doch wer permanent versucht, jede Entscheidung von allen mittragen zu lassen, schafft ein gefährliches Klima der Unverbindlichkeit.

Mitarbeitende gewöhnen sich daran, dass ihre Zustimmung Voraussetzung für Veränderung ist – und blockieren sie notfalls durch passiven Widerstand. Der gemeinsame Nenner wird dabei oft so klein, dass er niemanden mehr trägt.

Entscheidungen verwässern, Verantwortung verteilt sich diffus. Und am Ende wird genau das nicht erreicht, was die Führungskraft ursprünglich wollte.

Beispiel: In einem mittelständischen Unternehmen der Lebensmittelbranche sollten Prozesse digitalisiert werden. Die Führungskraft startete eine Umfrage, moderierte Workshops, sammelte Feedback – und nach sechs Monaten war der Status quo unverändert. Alle fühlten sich gehört, aber ein gemeinsamer Nenner wurde nicht gefunden.

TIPP

Holen Sie Meinungen ein – aber keine Erlaubnis. Machen Sie frühzeitig klar, was zur Diskussion steht und was nicht. So entsteht Mitwirkung ohne Machtverlust.

Widerstand ist kein Alarmsignal – sondern ein Beweis für Bewegung

Viele Führungskräfte interpretieren Widerspruch als persönliches Scheitern. Dabei ist er in Wahrheit oft ein Zeichen dafür, dass Sie etwas in Bewegung setzen. Menschen lieben Veränderung – so lange sie andere betrifft. Sobald es um sie selbst geht, schalten viele in den Modus „Ja, aber ...“. Das ist menschlich – und bedeutet nicht, dass Ihre Entscheidung falsch ist. Im Gegenteil: Wer es allen recht macht, kommt nicht von der Stelle.

Beispiel: Erinnern Sie sich an Galileo? Der hatte auch keine gute Zustimmungskurve – aber am Ende behielt er doch recht. In Unternehmen verhält es sich ähnlich: Die Wahrheit setzt sich selten per Abstimmung durch, eher per Kon-

sequenz. Ihre Aufgabe ist es, sie auszuhalten – nicht, sie zu vermeiden.

TIPP

Begrüßen Sie Widerstand als Feedbackform. Fragen Sie nicht: „Wie kann ich dich überzeugen?“, sondern: „Was brauchst du, um mitzugehen – auch wenn du nicht einverstanden bist?“

Führung ist Verantwortung – kein Beliebtheitswettbewerb

Es ist nicht Ihre Aufgabe, gemocht zu werden. Es ist Ihre Aufgabe, Klarheit zu schaffen und Entscheidungen umzusetzen, auch wenn sie unbequem sind.

Natürlich ist Empathie wichtig – aber nicht als Ausrede, um unangenehme Wahrheiten zu vermeiden. Gute Führung bedeutet nicht, sich anzupassen – sondern den Widrigkeiten standzuhalten. Gerade in der mittleren Ebene ist das eine Kunst: Sie sind nah genug am Team, um dessen Sorgen zu verstehen – und gleichzeitig verantwortlich genug, um unternehmensweite Entscheidungen umzusetzen, die nicht verhandelbar sind.

Wenn Sie in dieser Zwangslage zwischen den Fronten Rückgrat zeigen, ernten Sie langfristig Respekt – auch wenn kurzfristig Kritik kommt. Denn Ihre Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch Konsens, sondern durch Standfestigkeit.

TIPP

Legen Sie sich einen Satz zurecht, der Klarheit signalisiert, ohne Härte. Zum Beispiel: „Ich verstehe Ihren Einwand – und dennoch bleibe ich bei meiner Entscheidung.“

FAZIT

Wirkungsvolle Führung beginnt dort, wo das Bedürfnis nach Zustimmung endet. Nicht weil Ihnen Ihre Leute egal sind – sondern weil Sie wissen, wofür Sie stehen.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Gegen den Alkoholmissbrauch: Handeln Sie konsequent für mehr Sicherheit und bessere Ergebnisse

Auch wenn die Zeiten längst vorbei sind, in denen der Kasten Bier auf der Baustelle normal war und sich rechtfertigen musste, wer keinen Alkohol trank: Alkohol verursacht immer noch weitaus größere Probleme in der Arbeitswelt als alle anderen Suchtmittel. Nach dem Jahrbuch Sucht 2025 der Deutschen Hauptstelle für Suchtgefahren (DHS) sind über drei Prozent der Erwerbsbevölkerung alkoholabhängig, bei neun Millionen Menschen liegt ein problematischer Alkoholkonsum vor. Was aber können Sie als Führungskraft dagegen tun und wie gehen Sie mit betroffenen Mitarbeitenden in Ihrem Team um?

Alkoholkonsum schadet dem Unternehmen

Die DHS beziffert die ökonomischen Folgekosten des Alkoholkonsums in Deutschland auf 57 Milliarden Euro pro Jahr. Auch für Sie bzw. Ihr Team können die Folgen kritisch sein. Denn Mitarbeiter*innen mit problematischem Alkoholkonsum arbeiten weniger und unkonzentrierter als andere. Sie sind außerdem häufiger krank, verursachen mehr Arbeitsunfälle und oft auch Stress mit den Kollegen. Dem Thema gebührt also Ihre besondere Aufmerksamkeit.

Vorsorge ist besser als Nachsicht

Als Führungskraft können Sie einiges tun, damit Alkohol (und auch andere Drogen) im Betrieb nicht zum Problem werden.

Alkohol- und Drogenverbot: Ein betriebliches Alkohol- und Drogenverbot kann der Arbeitgeber in einer Betriebsvereinbarung regeln oder durch Anweisung, wenn es keinen Betriebsrat gibt. Das Verbot greift zwar nicht in der Freizeit Ihrer Mitarbeiter außerhalb des Betriebsgeländes. Es liegt aber in der Verantwortung Ihrer Mitarbeiter, dass sie ihre Arbeit nicht alkoholisiert antreten.

Betriebliches Hilfsprogramm: Hierzu gehört ein Suchtbeauftragter, der als Gesprächspartner zur Verfügung steht, Informationsveranstaltungen zum Thema organisiert und bei Bedarf Kontakte für eine Therapie oder Selbsthilfegruppe vermittelt.

So reagieren Sie, wenn jemand offenbar alkoholisiert zur Arbeit kommt

Einen Mitarbeitenden, der offensichtlich alkoholisiert ist, sollten Sie nicht arbeiten lassen. Ziehen Sie den Betriebsarzt, den Betriebsrat oder zur Not einen anderen Vorgesetzten als Zeugen hinzu und veranlassen Sie den Heimtransport des Mitarbeitenden. Dokumentieren Sie den Sachverhalt genau. Notieren Sie, wodurch der offensichtliche Alkoholkonsum aufgefallen ist, z. B. Torkeln, Lallen oder eine Alkoholfahne. Die Zeit des alkoholbedingten Arbeitsausfalls brauchen Sie dem Mitarbeitenden nicht zu bezahlen.

Einen Alkohol- oder Drogentest dürfen Sie nur ausnahmsweise verlangen

Wenn eine Person offensichtlich alkoholisiert ist, dies aber bestritten, können Sie sie auffordern, zu ihrer Entlastung einen Alkoholtest zu machen. Eine Weigerung dürfen Sie dann als weiteres Indiz für den Alkoholkonsum werten, sodass eine Abmahnung und im Wiederholungsfall eine Kündigung in Betracht kommt.



Meine Empfehlung!

Verlangen Sie für Stellen mit besonders hohem Gefährdungspotenzial vor der Einstellung einen Alkohol- und Drogentest.

Den Test kann Ihr Bewerber/Ihre Bewerberin dann bei Ihrem Betriebsarzt oder einem Arzt seiner/ihrer Wahl durchführen lassen. Sie werden anschließend informiert, ob der Bewerber für den Beruf geeignet ist. Lehnt ein Bewerber/eine Bewerberin den Alkohol- und Drogentest ab, dürfen Sie deshalb die Einstellung verweigern.

Bei mutmaßlicher Alkoholabhängigkeit sind meist mehrere Gespräche erforderlich

Befürchten Sie eine Abhängigkeit bei Ihrem Mitarbeitenden, sollten Sie ihn selbst darauf ansprechen – nicht die Kollegen. Thematisieren Sie dabei klar und eindeutig die aufgetretenen Probleme wie Leistungsabfall oder Verhaltensänderungen. Fordern Sie Ihren Mitarbeitenden auf, Hilfe bei der Überwindung des Problems anzunehmen und eine Suchtberatungsstelle aufzusuchen. Aber verzichten Sie darauf, den Mitarbeitenden zu beschimpfen. Manche Mitarbeitende versuchen, ihr Verhalten mit persönlichen Problemen zu begründen. Auf Diskussionen dazu sollten Sie sich aber nicht einlassen und auch nicht zu viel Verständnis bezeugen. Konzentrieren Sie sich auf die betrieblichen Probleme und Ihre konkreten Erwartungen an den Mitarbeitenden für die nächste Zeit. Diese vereinbaren Sie am besten schriftlich. Außerdem sollte Ihr Mitarbeitender wissen, dass sein Arbeitsplatz gefährdet ist. Hält der Mitarbeitende sich dann nicht an die Vereinbarungen, konfrontieren Sie ihn erneut mit seinen Fehlleistungen. Kündigen Sie nun auch konkrete betriebliche Konsequenzen an, z. B. Versetzung, Abmahnung und in einem späteren Stadium auch die Kündigung. Zeigen Sie außerdem erneut mögliche Hilfsangebote wie eine Entziehungskur auf. Tritt wiederum keine Besserung ein, müssen Sie die angekündigten Maßnahmen durchziehen.

Achtung



Einem alkoholabhängigen Mitarbeitenden dürfen Sie erst kündigen, nachdem Sie ihm eine Therapie ermöglicht haben, die vergeblich war. Erscheint ein Mitarbeitender wiederholt alkoholisiert, ohne abhängig zu sein, kommt eine Kündigung nach vergeblicher Abmahnung in Betracht. Am besten fahren Sie also zweigleisig mit Abmahnung und Therapieempfehlung.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Co-Working-Space statt Homeoffice – darum sollten Sie als Führungskraft diesen Trend unterstützen

Während die Diskussion ums Für und Wider der Arbeit im Homeoffice in Unternehmen kontrovers diskutiert wird, ist ein Bereich bisher unter dem Radar gefahren: das Arbeiten in Co-Working-Spaces. Ob Bibliothek, Work-Café oder mietbare Co-Working-Plätze – das Angebot, vor allem in Großstädten wächst. Ursprünglich als kreative Arbeitsareale für Start-ups und Freiberufler gedacht, ist das Konzept mittlerweile auch für Unternehmen interessant. Doch was bedeutet es konkret für Ihr Team, Ihre Führungsrolle und Ihr Unternehmen?



Co-Working-Spaces sind flexibel mietbare Arbeitsplätze in geteilten Büroräumen, die meist mit moderner Infrastruktur, Gemeinschaftsräumen und häufig auch Veranstaltungsangeboten ausgestattet sind. Nutzer können Arbeitsplätze sporadisch – also stunden-, tage- oder monatsweise buchen und treffen dort auf andere Professionals aus unterschiedlichsten Branchen. Nutzen Sie diese fünf Pluspunkte des Co-Workings.

Pluspunkt 1: Sie erhalten Flexibilität und Kosten-effizienz

Gerade in Zeiten hybrider Arbeit und Homeoffice brauchen viele Mitarbeitende keinen festen Büroplatz mehr. Co-Working bietet die Möglichkeit, Büroräume bedarfsgerecht zu nutzen – ohne langfristige Mietverträge oder hohe Betriebskosten bei geringeren Fixkosten und gleichbleibender Infrastruktur.

Pluspunkt 2: Sie motivieren und stärken die Eigenverantwortung

Mitarbeitende, die ihren Arbeitsplatz selbst wählen und ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten können, zeigen oft eine höhere Motivation. Co-Working-Spaces begünstigen eigenverantwortliches Handeln – eine Qualität, die moderne Führung heute gezielt fördern will.

Pluspunkt 3: Sie schaffen Inspirationsquellen

In einem Co-Working-Space arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Branchen und Hintergründen. Dieser „kulturelle Mix“ kann zu neuen Perspektiven, spontanen Kooperationen oder sogar Innovationen führen.

Pluspunkt 4: Sie binden Ihre Mitarbeitenden

Gerade für jüngere Generationen sind Flexibilität, Work-Life-Balance und inspirierende Arbeitsumfelder zentrale Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl. Co-Working-Spaces erfüllen diese Bedürfnisse oft besser als konventionelle Büros. Wenn Sie

diesen Trend als Führungskraft unterstützen und Ihren Mitarbeitenden beispielsweise ermöglichen, die sporadischen Mietkosten geltend zu machen, positionieren Sie sich und Ihre Firma als moderne, attraktiven Arbeitgeber.

Pluspunkt 5: Sie verhindern Vereinsamung

Arbeiten Ihre Mitarbeitenden verteilt über verschiedene Regionen oder Länder, dann können Sie durch lokale Co-Working-Angebote vermeiden, dass diese dauerhaft im Homeoffice isoliert arbeiten. Gleichzeitig ermöglichen Sie ein professionelles Umfeld ohne eigene Niederlassung vor Ort.

So klappt die Integration der Mitarbeitenden in Co-Working-Areas

Für eine funktionierende Zusammenarbeit trotz räumlicher Trennung braucht es klare Regeln, gute Kommunikation und Vertrauen. Sie als Führungskraft spielen dabei eine zentrale Rolle. Darauf sollten Sie achten:

- Regelmäßige Abstimmung: Tägliche oder wöchentliche Stand-ups – ob virtuell oder vor Ort – fördern Transparenz und Team-spirit.
- Verbindliche Erreichbarkeiten: Auch im Co-Working müssen feste Zeitfenster für Meetings und Abstimmungen gelten.
- Digitale Tools als Brücke: Projektmanagement- und Kommunikationsplattformen wie Slack oder MS Teams sind unerlässlich für eine reibungslose Zusammenarbeit.
- Hybride Rituale pflegen: Gemeinsame Teamtage, virtuelle Kaffepausen oder digitale Offsites können Nähe trotz Distanz schaffen.

Wichtig ist: Co-Working ersetzt keine Führung, sondern verlangt eine neue Qualität von Führung – empathisch, zielorientiert und kommunikativ.

FAZIT



Co-Working-Spaces sind mehr als ein kurzfristiger Trend. Richtig eingesetzt, können sie Flexibilität, Effizienz und Innovationskraft fördern – allesamt Schlüsselressourcen für zukunftsfähige Organisationen. Entscheidend ist, dass Sie als Führungskraft Orientierung geben, Kommunikation fördern und den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



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

„Positives Feedback ist im Arbeitskontext viel dringender als negatives Feedback.“

Die Arbeitsbedingungen, die Sie und Ihr Team heute erleben, verändern die Arbeit miteinander und auch die Feedbackkultur. Daher ist das Thema Feedback ein Dauerbrenner und hochaktuell. Wie Sie als Führungskraft zielführendes Feedback im Sinne eines Feedforwards geben und was Sie in unserer digitalen Welt beachten sollten, erläutert Dr. Rüdiger Klepsch in diesem Interview.



Dr. Rüdiger Klepsch ist Diplom-Psychologe und seit 30 Jahren Experte für Veränderungsprozesse speziell im Medienbereich. In seinem Buch „Feedback- und Mitarbeitergespräche für Dummies“ beleuchtet er, warum Feedback im Arbeitsalltag nach wie vor so wichtig ist.

Inwiefern hat sich die Art verändert, wie Führungskräfte Feedback geben sollten?

Mit der Digitalisierung und den Möglichkeiten, die damit verbunden sind, haben wir Feedback-Möglichmacher hinzugekommen. Auch ohne Computer wären wir in der Lage – zwar nicht so schnell, aber dennoch recht zeitnah – Feedback zu geben. Die digitalen Möglichkeiten sind hinzugekommen und sollten auch genutzt werden – wenn auch mit Achtsamkeit. Die technischen Rahmenbedingungen müssen natürlich geklärt sein. Nicht alles, was man machen kann, sollte man auch tun: Auch hier gilt, zeitnah zu reagieren ist wichtig, vielleicht nicht zwingend unmittelbar, auch wenn es technisch möglich wäre. Einmal darüber schlafen kann helfen.

Aber das erste, was jeder Führungskraft klar sein sollte, wenn wir über Feedback sprechen, ist, dass damit nicht in erster Linie das Kritikgespräch gemeint ist. Vielmehr sollte jede Führungskraft Feedback größer fassen. Im Kern ist jedes Feedback zunächst ein Mittel der klärenden Kommunikation. Denn ohne Feedback ist gelingende Kommunikation gar nicht möglich. Wir würden einander nicht verstehen. Wenn wir nicht die Möglichkeit hätten, nachzufragen: „Wie meinst du das wirklich? Was ist mit der Mimik, deiner Gestik gemeint?“ würden wir vieles nicht richtig verstehen.

Denn wer nur auf die Worte guckt, versteht lediglich circa 30 Prozent des Gesagten, nämlich die rein informative Ebene. Die verbleibenden 70 Prozent verstehen wir über Mimik, Gestik, Modulation der Stimme, Stimmdruck, Höhe und Ausdrucksstärke der Stimme. All das zusammen ergibt das Gesamtkunstwerk Information. Und diese Information wandert von einem zum anderen.

Wie funktioniert das?

In der Regel landet diese Informationen bei einem anderen Menschen, der diesen Wust an Information nur zum Teil verarbeiten kann. Um zu verstehen, muss die Person filtern. Bei diesem Filterungsprozess kann der Sender Glück haben und der Empfänger filtert das heraus, was tatsächlich auch intendiert war, oder er oder sie haben Pech und es kommt wenig von dem an, was eigentlich ausgesagt werden sollte.

Deshalb braucht man Feedback – im Kern das Nachfragen – um abzusichern, dass das, was man gesagt hat, auch wirklich verstanden worden ist. Oder wie es der Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawik umschrieben hat: Eigentlich muss ich zunächst die Antwort meines Gegenüber abwarten, um verstanden zu haben, was ich gesagt habe.

Ein „Daumen-hoch-gut-gemacht“ im Vorbeigehen oder ein Kritikgespräch als letzte Chance: Wann ist welches Feedback angebracht?

Wenn man von zwei positiv denkenden und konstruktiven Menschen ausgeht, gibt es unterschiedliche Feedbackmöglichkeiten: einfaches Anerkennen, was man wahrgenommen hat, im Sinne von „Hallo, das fand ich super.“ Also seinen eigenen Gefühlen Ausdruck verleihen, damit fängt es an. Man macht auch keinen Fehler, es sei denn, man macht es inflationär. Wirksam wird dieses positive Feedback erst, wenn Details hinzukommen. Damit wird deutlich, da hat sich jemand ernsthaft damit beschäftigt.

In meinem Buch meine ich mit Kurz-Feedback jedoch etwas anderes. Man muss nicht auf jede Cola-Dose, die in der Elbe vorbeischwimmt, zielen. Das heißt, ich kann auch mit einem Tür-und-Angel-Gespräch lebendige Zusammenarbeit gestalten. Es braucht nicht immer ein ausführlich vorbereitetes Feedbackgespräch unter vier Augen zu sein: „Darf ich Dir kurz ein Feedback zur Präsentation geben. Ich würde gern mehr aufbereitete Informationen sehen. Kannst du dir vorstellen, das bis zum Soundsovielen hinzubekommen?“

Das geht in einem Gespräch zwischen Tür und Angel, eine große Vorbereitung wie bei einem Kritikgespräch ist nicht erforderlich. Wichtig ist aber, dass Sie terminlich am Ball bleiben: „Was hältst du davon, wenn wir in drei Tagen noch einmal dar-

über reden und ich dir Rückmeldung gebe, ob das geklappt hat?“ Denn mit einem einfachen „Ja“ des Feedbacknehmenden ist es nicht getan. Um etwas zu verändern und weiterzukommen, brauchen wir in der Führung einen Hebel. Und der Hebel ist der Termin. Wenn sich bis dahin nichts verändert hat, ist es Zeit für ein kritisches Feedbackgespräch unter vier Augen, dann geplant als Meeting mit Vorbereitung und einem strukturiertem Ablauf.

Wenn sich nach einem solchen Feedback wieder nichts verändert, begeben wir uns als Führungskräfte auf die Ebene des Meta-Feedbacks. Ich rede dann nicht mehr über die Ausgangssituation, sondern darüber, dass ich mich nicht auf das verlassen kann, was mein Mitarbeiter, meine Mitarbeiterin mir zugesagt hat. Wenn sich danach abermals nichts ändert, kommt das Kritikgespräch, je nach Situation folgen sogar die Ermahnung, Abmahnung und schlimmstenfalls die Kündigung.

Wie verhält es sich bei positivem Feedback?

Positives Feedback zu geben, ist im Arbeitskontext viel dringender, weil dieses Feedback verhaltensveränderungswirksamer ist als negatives Feedback. Das bedeutet: Wenn Sie aus einem Feedback ein Feedforward machen wollen, sollten Sie häufig unterstützende Rückmeldungen geben. Wissenschaftler haben herausgefunden, dass im Idealfall auf ein kritisches Feedback fünf positive Rückmeldungen folgen sollten, um eine Verhaltensänderung bei Mitarbeitenden auszulösen.

Warum geben Führungskräfte so selten positives Feedback?

Es gibt natürlich Chefs, die loben. Darüber könnten wir ein eigenes Interview führen. Aber Lob ist nicht gleich Lob. Ich kann sagen: „Du hast das super gemacht.“ Das richtet keinen Schaden an. Ich könnte aber auch ein sehr differenziertes Feedback geben: „Wie du den Einstieg bei diesem schwierigen Dauer-Thema gestaltet hast, fand ich wirklich einzigartig.“ Beim Feedbacknehmer kommt an: „Der Chef oder die Chefin meint das ernst.“

Es erfordert, dass die Führungskraft Zeit und Ohr für das Feedbackgeben hat ...

Ja. Wenn das passiert, fühlen sich Mitarbeitende gesehen, respektiert und sind auch eher in der Lage, andere Veränderungen auf sich zu nehmen.

Hat sich die Art und Weise des Feedbackgebens verändert?

Die Art und Weise, wie wir Feedback geben, hat sich insofern verändert, als dass jetzt auch viele Rückmeldungen online gegeben werden. Diese digitalen Kanäle mit den ihnen eigenen Möglichkeiten sind hinzugekommen. So etwa steigt die

Schnelligkeit und der Informationsverlust. Das heißt, wenn ich hier über Teams mit Ihnen rede, bekomme ich nicht 100-prozentig Ihre Mimik mit und diese auch nicht 100-prozentig zeitgleich zu ihrer Reaktion. Und diese Hundertstelsekunden sind entscheidend. Mit digitalem Feedback sind also Informationsverluste verbunden. Meine persönliche Meinung dazu: Zum Glück gibt es da Unterschiede!

Wieso?

Weil damit der einzigartige Kontakt, die Begegnung bleibt. International arbeitende Teams können gar nicht ohne diese digitalen Möglichkeiten auskommen, aber sie sollten trotzdem dafür sorgen, dass es Präsenztermine gibt, um sich persönlich auszutauschen.

Braucht es für Feedback eine genaue Vorbereitung oder reicht „Kurz durchatmen und los“?

„Einmal durchatmen und los“ reicht höchstens für das Feedback zwischen Tür und Angel. Alle anderen Gespräche sollten sehr gut vorbereitet werden. Ich empfehle mindestens drei Themen für die Vorbereitung:

- Thema 1: Was will ich? Was ist mein Ziel?
- Thema 2: Was stört mich? Dazu brauche ich mindestens ein Beispiel, besser mehr. Dieses Beispiel muss ich terminlich und vom Ablauf her wie ein Reporter beschreiben können: „Am 29.3. kam ich an der Unfallstelle an. Das und das habe ich gesehen.“ Wichtig ist: keine Wertung.
- Thema 3: Welche Wirkung hat das, was ich als „Reporter“ erlebt habe auf mich?
- Thema 4: Welchen Wunsch habe ich? Was soll sich oder was muss sich ändern? Wie sollte sich der Mitarbeitende idealerweise nach dem Gespräch verhalten?

Die Vorbereitung dauert vielleicht 15 Minuten. Und diese 15 Minuten sind gut investierte Zeit.

Gibt es einen Trend beim Feedbackgeben?

Ich bin für Mehrebenen-Feedback, also 360-Grad-Feedback mit klaren Spielregeln, aber eher im Sinne eines Feedforwards als der persönlichen Weiterentwicklung – und das kontinuierlich. Nicht als zufälliger Selektionsmechanismus, sondern als Teil eines Development-Prozesses, der mehr das, was gut läuft betont, als das, was nicht funktioniert.

Brauchen wir eine neue Feedbackkultur?

Kultur ist nicht von außen lenkbar. Wenn die Unternehmen die passenden Strukturen vorgeben, entwickelt sich eine solche Kultur. Kultur ist immer das, was sich als hilfreich erweist. Wie gefrorene Geschichte. Was gut ist, wird fortgesetzt und entwickelt sich zur Kultur, teilweise unbewusst.

Das Interview führte Anne Sengpiel



Reden ist Silber – Wirkung ist Macht: 3 Hebel, die Ihre Überzeugungskraft erhöhen

Sie haben das Wort, doch haben Sie auch die Wirkung? In Präsentationen, Meetings oder Führungsrunden reicht Fachwissen längst nicht mehr aus. Es geht nicht nur darum, was Sie sagen, sondern wie Sie wahrgenommen werden. Und das entscheidet sich in Millisekunden. Als Führungskraft der mittleren Ebene stehen Sie oft zwischen den Fronten: nach oben liefern, nach unten überzeugen. Umso wichtiger, dass Ihre Worte nicht verpuffen, sondern wirken. Hier lesen Sie drei überraschende Ansätze, wie Sie Ihre Überzeugungskraft spürbar steigern – ganz ohne Schauspielerei.

1. Reden Sie langsamer, als Ihnen angenehm ist – und dann noch ein bisschen langsamer

In Stresssituationen sprechen wir schneller. Das ist biologisch sinnvoll ... und kommunikativ verheerend. Denn je schneller Sie sprechen, desto eher wirken Sie wie jemand, der überzeugen *will*, statt wie jemand, der bereits überzeugt *ist*. Langsames Sprechen signalisiert Dominanz, Souveränität und Kontrolle über die Situation.

Beispiel: Denken Sie an Angela Merkel in ihrer besten Zeit: nie hektisch, nie eilig. Und trotzdem (oder gerade deshalb) mächtig. Wenn Sie langsamer sprechen, entsteht Raum. Raum für Wirkung. Raum für Resonanz. Raum für Bedeutung.

Meine Empfehlung!

Üben Sie Ihre nächste Präsentation mit der Stoppuhr, und sprechen Sie dann 20 Prozent langsamer. Intensiver. Es wird sich komisch anfühlen. Und genau das ist das Zeichen, dass es wirkt.

2. Stellen Sie keine Fragen, wenn Sie keine Antwort wollen

Ein häufiger Fehler: rhetorische Fragen stellen, um Zustimmung zu provozieren, und dann über die Antwort hinweggehen. Das wirkt manipulativ oder, schlimmer noch, unsicher. Wenn Sie sagen: „*Können wir uns das wirklich leisten?*“, aber im selben Atemzug weitersprechen, merkt Ihr Publikum: Diese Frage war keine Einladung, sondern ein Trick.

Viel wirksamer: Aussagen, die wie Fragen wirken, aber keine sind. Beispiel: „*Die Konsequenz wäre ein massiver Mehraufwand. Punkt.*“ Das lässt mehr Raum für Reflexion als jede Frage. Noch stärker wirkt eine echte Stille nach einer Aussage oder einer Frage. Wenn Sie mutig genug sind, sie auszuhalten. Denn diese Stille ist keine Lücke. Sie ist Ihr Machtmoment.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie in einer Präsentation Ihre Kernaussage als starke, klare Aussage ... und lassen Sie sie stehen. Warten Sie mindestens drei Sekunden, bevor Sie weitersprechen. Drei Sekunden können eine Ewigkeit der Wirkung sein.

3. Nutzen Sie Ihre Körpersprache, um zu widersprechen – nicht zu bestätigen

Die meisten sprechen mit Körpersprache, die das Gesagte unterstützt: Kopfnicken beim Zustimmen, Lächeln beim Dankesagen, offene Hände bei Appellen. Klingt logisch. Ist aber vorhersehbar. Und genau da liegt die Chance: Wenn Sie wirklich wirken wollen, setzen Sie Ihre Körpersprache bewusst *gegenläufig* ein. Zum Beispiel durch kontrollierte Regungslosigkeit in Momenten starker Aussagen. Das wirkt kraftvoller als jede Gestik. Oder: Sagen Sie „*Ich bin nicht überzeugt*“ mit einem leichten Lächeln. Das verunsichert, aber auf eine charismatische Weise. Ihr Körper ist nicht nur Verstärker, er kann auch Spannung erzeugen. Und Spannung ist das, was Aufmerksamkeit erregt.

Meine Empfehlung!

Nehmen Sie sich selbst bei einem Redebeitrag auf Video auf, und analysieren Sie, wo Ihre Körpersprache vorhersehbar ist. Dann üben Sie gezielt, einmal nicht zu nicken, nicht zu gestikulieren, und beobachten Sie, was mit Ihrer Präsenz passiert.

FAZIT



Sie müssen nicht lauter werden, um gehört zu werden. Nur präziser, kontrollierter, und manchmal einfach: stiller. Wer seine Wirkung kennt, braucht keine Show.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Schlechtleistung kann Änderungskündigung rechtfertigen

Mitarbeitende, die nur Dienst nach Vorschrift leisten, sind schwer greifbar. Das Maß ist jedoch spätestens dann voll, wenn die Arbeitsleistung nur noch als Schlechtleistung aufgefasst werden kann. Hier können Sie einschreiten und arbeitsrechtliche Sanktionen bis hin zur Kündigung ergreifen. Die Schwierigkeit liegt aber zumeist darin, dem Mitarbeitenden die Schlechtleistung konkret nachzuweisen.



Der Fall:

Eine Arbeitnehmerin war seit Juni 2011 in einem Ministerium als Referentin tätig. Sie verfügte über einen Masterabschluss in „Internationale Beziehungen und Entwicklungspolitik“ sowie einen Bachelor in Kulturwissenschaften und erhielt eine Vergütung nach der Entgeltgruppe 14 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst. Ab September 2019 war das Arbeitsverhältnis belastet. Der Arbeitgeber stellte wiederholte Schlechtleistungen in der Arbeitsweise und im Kommunikationsverhalten der Mitarbeiterin fest. Er erteilte insgesamt acht Abmahnungen. Schließlich sprach er eine verhaltensbedingte Änderungskündigung aus.

Die Leistungen der Arbeitnehmerin entsprachen nicht den Anforderungen an eine Beschäftigung mit der Entgeltgruppe 14. Allerdings wurde ihr eine Weiterbeschäftigung mit einer Tätigkeit nach der Entgeltgruppe 12 angeboten. Diesem Anforderungsprofil könnte die Arbeitnehmerin gerecht werden und die auftretenden Defizite würden sich nicht mehr niederschlagen. Die Arbeitnehmerin nahm das Änderungsangebot unter Vorbehalt an und beantragte die gerichtliche Überprüfung der sozialen Rechtfertigung. Sie war der Auffassung, dass ihr keine Pflichtverletzung vorgeworfen werden könne.

schöpfen. Ein Arbeitnehmer/eine Arbeitnehmerin muss seine/ ihre Tätigkeiten konzentriert und sorgfältig verrichten. Er/Sie darf nicht schlechter arbeiten, als es ihm/ihr bei angemessener Anstrengung der körperlichen und geistigen Kräfte dauerhaft ohne Gesundheitsgefährdung möglich ist. Allein der Umstand, dass jemand schlechter als der Durchschnitt seiner Kollegen und Kolleginnen arbeitet, genügt für eine verhaltensbedingte Kündigung aber nicht. Vielmehr muss eine nicht mehr tolerierbare Minderleistung vorliegen. Dies wird von der Rechtsprechung erst dann angenommen, wenn die Leistung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin die betriebsübliche Arbeitsleistung um mindestens 40 bis 50 Prozent unterschreitet.

Liegt eine solche Schlechtleistung vor, sollten Sie die Abweichungen von der Norm genau dokumentieren. Erfassen Sie die einzelnen Leistungsmängel so konkret wie möglich, und zwar unter Aufzeigen der jeweiligen Pflichtwidrigkeiten sowie unter Darlegung der einzelnen Fehler. Pauschale Werturteile über die von Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin erbrachte Arbeitsleistung sind nicht ausreichend.

Zudem sollten Sie in einem Mitarbeitergespräch die Ursachen und mögliche Verbesserungen erörtern. Liegt ein steuerbares Verhalten vor, müssen Sie den Mitarbeitenden zunächst abmahnen. Erst wenn die Abmahnung keine Wirkung zeigt, steht der Weg zur ordentlichen Kündigung offen.

Checkliste: Kündigung bei Schlechtleistung

Können Sie die folgenden Fragen alle mit „Ja“ beantworten, sind Sie zur ordentlichen Kündigung berechtigt:

	JA	NEIN
Weicht die Leistung des Arbeitnehmenden erheblich (mindestens 40 – 50 Prozent) vom Durchschnitt vergleichbarer Arbeitnehmender ab?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie das steuerbare Verhalten des Arbeitnehmenden bereits abgemahnt und verspricht eine weitere Abmahnung keinen Erfolg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat sich die Schlechtleistung bereits auf den Betriebsablauf ausgewirkt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestehen keine mildernden Möglichkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

§ Das Urteil:

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln hielt die Änderungskündigung für wirksam. Die Änderung der Arbeitsbedingungen sei sozial gerechtfertigt, weil die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu den bisherigen Bedingungen aufgrund des Verhaltens der Klägerin nicht zugemutet werden könne. Insbesondere sei die Änderung geeignet und erforderlich, weitere Vertragsstörungen zu vermeiden. Die Arbeitnehmerin sei vor Ausspruch der Änderungskündigung mehrfach einschlägig abgemahnt worden. Ihre Arbeitsweise entsprach nicht den Anforderungen an die Entgeltgruppe 14. Der Arbeitgeber habe das mildere Mittel der Zuordnung einer anderen Tätigkeit gewählt, statt eine Beendigungskündigung auszusprechen (LAG Köln, 18.2.2025, Az. 7 Sa 558/23).



Meine Empfehlung!

Von Ihren Mitarbeitenden dürfen Sie berechtigterweise erwarten, dass diese ihre individuelle Leistungsfähigkeit voll aus-

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. B. Boemke



Präsenz statt Parolen – wie Sie sich souverän aus politischen Diskussionen heraushalten

Politische Gespräche am Arbeitsplatz sind wie brennende Streichhölzer in der Nähe eines Benzinkanisters: Es braucht nur einen Funken – und schon eskaliert die Stimmung. Was als harmloser Meinungsaustausch beginnt, endet oft in Streit. Und was auch immer Sie sagen, es wird Ihnen zu Ihrem Nachteil ausgelegt. Deshalb ist der klügste Weg oft nicht die Debatte, sondern der bewusste Rückzug. Nicht aus Feigheit, sondern aus Führungsverantwortung. Denn Ihre Aufgabe ist nicht, zu überzeugen, sondern zu verbinden. Und dafür braucht es Präsenz, keine Parolen.

Zwischen Meinungspflicht und Minenfeld

Kaum ein Pausengespräch, in dem es nicht irgendwann politisch wird. Zwischen Kantine und Kaffeeküche lauert heute häufiger Ideologie als Instantkaffee. Und mittendrin: Sie. Als Führungskraft sind Sie nah am Team, aber auch Teil eines Systems, das Neutralität erwartet.

Die Herausforderung: Wie zeigen Sie Rückgrat, ohne Stellung zu beziehen?

Die Kunst des Umleitens: Vom Streitpunkt zum Schnittpunkt

Politische Gespräche haben oft einen Sog: Ein Reizthema, ein emotionaler Einstieg, und schon ist man mittendrin. Doch nicht jede Provokation verdient Ihre Beteiligung. Viel wirksamer als jede Debatte ist die gezielte Umleitung: Statt zu kontern, suchen Sie das verbindende Thema hinter dem trennenden.

Beispiel

Ist Zuwanderung das Thema, und Sie werden nach Ihrer Meinung gefragt, sagen Sie: „Nun, ich frage mich gerade: Wie könnten wir in unserem Team ausländische Fachkräfte am besten integrieren?“ Das setzt andere Akzente, ohne das Gegenüber bloßzustellen. Damit zeigen Sie, dass Sie zuhören, aber nicht einsteigen. Und Sie bringen das Gespräch dorthin, wo Sie als Führungskraft wirklich gefragt sind: beim Miteinander, nicht bei der Meinungsdebatte.

Meine Empfehlung!

Legen Sie sich zwei bis drei „Gesprächs-Brücken“ zurecht, mit denen Sie heikle politische Aussagen in konstruktive Themen umlenken können. Beispiel: „Das berührt ja auch den Zusammenhalt unseres Team ... was können wir als Abteilung aus Ihrer Sicht aktuell daraus lernen?“

Die Technik des Spiegelns: Wenn Sie gefragt werden – aber keine Antwort geben wollen

Es gibt Situationen, in denen Mitarbeitende Ihre Meinung hören wollen. Nicht aus Interesse, sondern um einordnen zu können, auf welcher Seite Sie stehen.

Hier hilft keine Ausflucht, sondern Spiegelung. Das bedeutet: Sie geben die Frage zurück, statt sie zu beantworten.

Beispiel

„Interessant, dass Sie das Thema so empfinden ... was genau bewegt Sie daran?“ Oder: „Welche Rolle sollte unser Unternehmen Ihrer Meinung nach dabei spielen?“

Durch diese Technik halten Sie das Gespräch offen, ohne es persönlich zu machen. Und Sie signalisieren: Ich sehe dich, aber ich bleibe bei mir.

Die Haltung der Souveränität: Präsenz ohne Parole

Neutralität ist nicht Gleichgültigkeit. Aber sie bedeutet, dass Sie nicht zum Lautsprecher Ihrer persönlichen Überzeugung werden, zumindest nicht im beruflichen Kontext.

Als Führungskraft sind Sie nicht dafür da, Meinungen zu polarisieren, sondern Räume zu eröffnen. Das bedeutet auch: Sie dürfen klar sagen, dass Sie bei der Arbeit keine politische Diskussion führen möchten. Damit ducken Sie sich nicht weg, Sie beziehen vielmehr einen klaren Standpunkt.

Wer souverän wirkt, muss nicht recht haben, sondern sicher sein in seiner Rolle. Ihre Wirkung entsteht nicht aus Meinung, sondern aus Maßhalten.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie für sich einen persönlichen „Neutralitätssatz“, den Sie im Bedarfsfall nutzen können, zum Beispiel: „Ich bin hier, um die Zusammenarbeit zu stärken, nicht um politische Positionen zu vertreten.“ oder „Ich achte jede Meinung – und genau deshalb halte ich meine hier bewusst zurück.“

FAZIT



Sie sind nicht im Bundestag, sondern im Büro. Ihre größte Wirkung entsteht, wenn Sie neutral bleiben und keine Partei ergreifen.

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:

Mitarbeiterführung

Demokratie als Ersatz für Verantwortung? Warum
Sie auf demokratische Führung verzichten sollten

Teamentwicklung

Vom Urlaubsmodus zurück in den Arbeitsalltag:
Mit diesen 5 Tipps arbeiten Sie wieder produktiv



PERSONALWISSEN

Ihr Testimonial zu „Erfolgreich Führen & Motivieren“

Bewerten Sie jetzt „Erfolgreich Führen & Motivieren“ und erhalten Sie einen 10€-Amazon-Gutschein als Dankeschön.

Wir möchten von Ihnen wissen, welche positiven Veränderungen Sie in Ihrer Arbeitswelt durch den Informationsdienst „Erfolgreich Führen & Motivieren“ wahrgenommen haben.

Warum sollten Sie Ihre Meinung öffentlich abgeben?

Weil wir mit Ihnen gemeinsam Ihren Berufsalltag nachhaltig verbessern wollen und Sie mit Ihrer Meinung andere Führungskräfte in ihrer Entscheidungsfindung für unseren Informationsdienst bestärken können!

Sie wissen nicht, wie Sie Ihr Testimonial formulieren sollen?

Dann finden Sie im Folgenden ein paar Anhaltspunkte:

- Wie gefällt Ihnen „Erfolgreich Führen & Motivieren“?
- Wie nutzen Sie „Erfolgreich Führen & Motivieren“ in Ihrem Berufsalltag?
- In welchen Situationen hat Ihnen „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bereits geholfen?

Herzlichen Dank vorab für Ihre Unterstützung.
Wir freuen uns auf Ihr Testimonial!

Ihr Personalwissen-Team

Hier Testimonial abgeben:
<https://testimonial.vnr.de/erfolgreich-fuehren-und-motivieren/>

Als Belohnung ein Geschenk!

Als kleines Dankeschön für Ihre Unterstützung belohnen wir Sie mit einem exklusiven Geschenk: Nach dem Absenden Ihres Testimonials senden wir Ihnen innerhalb von 14 Tagen einen Amazon-Gutschein im Wert von 10 € zu!

So könnte Ihr Testimonial aussehen ...

„Schon seit über 2 Jahren bringt mich 'Erfolgreich Führen & Motivieren' jeden Monat auf den neuesten Stand in Sachen Mitarbeiterführung und -motivation. Durch die hohen Anforderungen in meinem Job als Führungskraft fehlt mir die Zeit zum Lesen ausführlicher Werke. 'Erfolgreich Führen & Motivieren' wirkt diesem Zeitproblem sehr entgegen, da die wichtigsten Informationen kurz und prägnant auf acht Seiten zusammengefasst sind.“

- Kerstin T. aus Bad Rothenfelde, Pflegedienstleitung, Schüchtermann Klinik

