



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA **FÜHRUNG**

Es sind vor allem drei Leadership-Trends, die zukunftsorientierte Führung erfolgreich machen. Lesen Sie dazu mehr im Top-Thema. Seite 6–7

MOTIVATION

Der Motivationsblues kann selbst die erfahrenste Führungspersönlichkeit treffen – und das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern das Signal: Kurskorrektur bitte! Seite 5

ARBEITSRECHT

Während der ersten sechs Beschäftigungsmonate ist eine Kündigung meist unproblematisch. Wenn die Übernahme jedoch zugesagt worden ist, kann es anders aussehen. Seite 9

WEITERBILDUNG

Drei Weiterbildungs-Tipps, die nicht nur Ihr Repertoire und Ihren Horizont erweitern, sondern Ihnen auch helfen, den Wandel klug und selbstbewusst zu gestalten. Seite 10



Bitte Führung neu denken

Liebe Leserin, lieber Leser,

Führung gestern war Hierarchie, Kontrolle und Einzelkämpfertum. Heute braucht es mehr: Klarheit, Flexibilität und echte Zusammenarbeit. In einer Welt, die immer komplexer, schneller und unberechenbarer wird, kommt es auf Ihre neue Haltung an.

Dazu gehört es, starre Regeln und überholte Strukturen zu überdenken und abzuschaffen. Wann haben Sie zum letzten Mal mit Ihrem Team den Regelkodex überarbeitet? Müssen Abstimmungsrunden wirklich so komplex sein? Wer sollte an einem Meeting teilnehmen? Und muss es wirklich jedes Mal ein Meeting sein, oder reicht ein Team-Chat?

Das Gleiche gilt für Entscheidungen: Sie müssen als Führungskraft nicht alles alleine schultern. Fragen Sie sich kritisch, wo Sie Führungsrollen etablieren können. Und last but not least: Fördern Sie das Lernen. Schaffen und geben Sie Freiräume für persönliches Wachstum.

Das ist die neue Einstellung, mit der Sie führen sollten!

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

MOTIVATION

3

Coaching statt kluger Ratschläge: Wie Sie Mitarbeitende wirklich bewegen

KOMMUNIKATION

4

Wie Sie Kritikgespräche mit Problem-Mitarbeitenden vorbereiten und strategisch führen

SELBSTMANAGEMENT

5

Raus aus dem Motivationsblues – dank dieser Impulse werden Sie wieder aktiv

TOP-THEMA

6–7

Führung 2025+: So nutzen Sie flache Strukturen, geteilte Verantwortung und Entwicklung als Erfolgshebel

FÜHRUNG

8

3 einfache Führungsprinzipien, die Sie vom Netflix-Gründer lernen können

ARBEITSRECHT

9

Extremistisch, rassistisch, menschenverachtend: Nicht immer dürfen Sie wegen solcher Äußerungen kündigen

Probezeit: Voreilige Übernahmezusage gefährdet Kündigung

WEITERBILDUNG

10

Welche 3 Fortbildungen Sie als Führungskraft wirklich voranbringen

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

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o.,

Redaktion: Guido Bonau, Ulm; Anne Sengpiel, Bonn; Heiko Klages, Hamburg; Hildegard Gemünden, Bonn; 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 © contrastwerkstatt – stock.adobe.com; S. 6 KI-generiert von oneday – stock.adobe.com

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

Coaching statt kluger Ratschläge: Wie Sie Mitarbeitende wirklich bewegen

Vielleicht haben Sie schon einmal erlebt, wie Ihr brillanter Rat an der Realität Ihrer Mitarbeitenden zerschellt ist wie ein Stein auf Asphalt. Sie wussten genau, was zu tun gewesen wäre, doch Ihr Gegenüber tat genau das Gegenteil oder gar nichts. Willkommen im Dilemma der gut gemeinten Tipps! Wer als Führungskraft die Motivation wirklich beleben will, braucht mehr als Fachwissen und Erfahrung. Coaching eröffnet Ihnen ein anderes Spielfeld: Sie wechseln vom Besserwisser zum Begleiter. Gerade in Zeiten komplexer Sachverhalte und vielschichtiger Probleme, in denen Selbstbestimmung hoch im Kurs steht, wirkt Coaching nicht wie ein weiterer Appell, sondern wie ein Katalysator. Dieser Artikel zeigt Ihnen, warum das so ist, und wie Sie den Unterschied in Ihrem Führungsalltag nutzen können.

Warum Sie mit Ratschlägen vorsichtig sein sollten

Tipps zu geben ist einfach. Ein paar Sätze, eine kleine Anekdote, ein wohlgemeinter Appell, und schon fühlt man sich als Führungskraft engagiert. Doch genau hier beginnt die Falle: Ratschläge entbinden Ihre Mitarbeitenden von der Verantwortung, selbst zu denken. Sie wirken wie eine Einbahnstraße, die nur Ihre Perspektive kennt. Besonders perfide: Je besser Sie argumentieren, desto größer der Widerstand.

Viele Menschen hören in Ratschlägen unbewusst: „Ich weiß es besser als du.“ Sie empfinden es so „Ratschläge sind Schläge“. Das demotiviert. Stellen Sie sich vor, Ihre oder Ihr Beschäftigter sitzt am Steuer eines Wagens. Wenn Sie permanent hineinrufen, wie er zu fahren hat, nimmt er irgendwann den Fuß vom Gas. Coaching dagegen fragt nicht, warum er noch nicht am Ziel ist, sondern was ihn antreibt, den nächsten Meter zu fahren.

TIPP

Wagen Sie ein Experiment: Verzichten Sie für eine Woche konsequent auf jede Empfehlung. Stellen Sie stattdessen nur Fragen, die zum Nachdenken einladen. Beobachten Sie, was passiert.



TIPP

Eröffnen Sie Gespräche öfter mit der Frage: „Was haben Sie bereits unternommen, um das Thema anzugehen?“ So würdigen Sie die Eigenleistung und machen ungenutzte Ressourcen sichtbar.



So geben und gewinnen Sie Vertrauen

Viele unterschätzen, wie stark Coaching das Vertrauensverhältnis stärkt. Ratschläge können – trotz bester Absicht – wie Mikrosteuerung wirken. Sie senden unterschwellig die Botschaft: „Allein kommst du nicht zurecht.“

Im Coaching dagegen zeigen Sie Respekt vor dem Denkvermögen Ihrer Mitarbeitenden. Sie geben Ihrem Team den Raum, Unsicherheit auszusprechen, ohne sofort Lösungen von Ihnen serviert zu bekommen. Gerade in hierarchischen Strukturen ist das ein Zeichen der Wertschätzung.

Ein Kollege erzählte mir, wie er durch konsequentes Coaching die Fluktuation in seinem Team drastisch senken konnte. Nicht durch Anreize, sondern durch echtes Zuhören.

Vertrauen entsteht, wenn Menschen spüren: „Mein Weg zählt.“ Dieser Resonanzraum ist das Gegenteil von „Rat-Schlägen“.



TIPP

Trainieren Sie bewusst das Ihnen sicher schon bekannte „aktive Zuhören“: Wiederholen Sie gelegentlich in eigenen Worten, was Ihr Gegenüber sagt. So zeigen Sie, dass Sie wirklich verstehen wollen – und nicht bloß bewerten.

FAZIT



Die Qualität Ihrer Führung bemisst sich nicht anhand des Wissens, das sie als Ratschläge weitergeben, sondern an der Kunst, Fragen zu stellen, die Menschen innerlich wachsen lässt. Coaching beginnt dort, wo der Reflex nach schnellen Antworten endet.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Wie Sie Kritikgespräche mit Problem-Mitarbeitenden vorbereiten und strategisch führen

Vielleicht kennen Sie diese typische Situation: Sie müssen ein heikles Personalgespräch mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter führen, würden es aber am liebsten irgendwie umgehen. Aber: Als Führungskraft gehört es zu Ihren Pflichten, auch und vor allem die kritischen Mitarbeitergespräche selbst zu führen. Es gibt im Personalalltag zahlreiche Situationen, in denen ein solch schwieriges Mitarbeitergespräch plötzlich einfach sein muss, zum Beispiel mit Problem-Mitarbeitenden.

Sehen Sie das Kritikgespräch als Chance für beide Seiten!

Wird ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch professionell geführt, profitieren beide Seiten davon. Ihre Mitarbeitenden ebenso wie Sie. Entsprechend sollten sich beide Seiten sorgfältig auf dieses Gespräch vorbereiten. In einem Kritikgespräch können Sie wichtige Probleme ansprechen und Lösungen finden. Zudem dürfen Sie Verbesserungen anmahnen. Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter muss Ihre Meinung erfahren, Ihre Sichtweise kennenlernen und Ihre Erwartungshaltung.

So bereiten Sie das Gespräch mit der 5-Schritte-Strategie vor

Der Hauptgrund, warum sich manchmal Vorgesetzte bei Mitarbeitergesprächen stark unter Druck gesetzt fühlen, ist die fehlende Vorbereitung. Hier gilt: So, wie Sie sich auch sonst auf Vertragsverhandlungen mit Geschäftspartnerinnen und -partnern vorbereiten, sollten Sie dies auch bei schwierigeren Mitarbeitergesprächen tun. Gehen Sie dabei in folgenden 5 Schritten vor:

1. Schritt: Legen Sie Ihr Gesprächsziel fest.

2. Schritt: Prüfen Sie den Grund des Gesprächs, beispielsweise eine gute oder schlechte Performance.

3. Schritt: Schreiben Sie auf, was Sie festgestellt bzw. erfahren haben.

4. Schritt: Welche Reaktion ist bei Ihnen aufgrund dieser Informationen eingetreten, etwa Stolz, Freude oder Ärger.

5. Schritt: Legen Sie fest, welche Botschaft Sie dem oder der Beschäftigten geben wollen.

Bei Streit am Arbeitsplatz – klären Sie die Konfliktursachen!

Jeder Konflikt hat seine Ursache. Erforschen Sie also die Ursachen, denn sie sind der Motor für den Konflikt. Oft genügt ein kleiner Anlass, der zur „Explosion“ des oder der Betroffenen führt. Hierbei helfen folgende Fragen:

- Liegen persönliche Auseinandersetzungen vor?
- Liegt die Ursache im zwischenmenschlichen Bereich?
- Hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin private Probleme?
- Fühlt sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nicht richtig wertgeschätzt?

- Ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ständig unzufrieden?
- Haben Sie mit dazu beigetragen, dass er/sie unzufrieden ist?

Die 5 Strategie-Tipps im Kritikgespräch

Mit den folgenden Tipps gelingt Ihnen das Kritikgespräch.

1. Der Gesprächseinstieg ist wichtig.

Seien Sie in jedem Mitarbeitergespräch höflich und freundlich. Begegnen Sie Ihrem Gegenüber unvoreingenommen. Vermeiden Sie vorab eine persönliche Wertung. Sorgen Sie für ein offenes Gesprächsklima.

2. Erklären Sie klar und unmissverständlich den Anlass des Gesprächs.

Beschreiben Sie kurz den Grund des Gesprächs. Sprechen Sie dabei offen Ihren Kritikpunkt an. Gehen Sie dabei auch schon kurz auf die Gesprächsziele ein. Legen Sie den Zeitrahmen fest.

3. Nicht vergessen – Sie führen und lenken das Gespräch!

Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem oder Ihrer Beschäftigten einen für beide Seiten akzeptablen Lösungsweg. Behalten Sie dabei aber immer Ihre Kritik im Blick. Suchen Sie nach Ursachen für den Kritikpunkt und fragen Sie Ihren Mitarbeiter, wie er dazu steht. Nehmen Sie klar Stellung zu Ihrer Meinung und bleiben Sie Ihrer Linie treu.

4. Erkennen Sie die Position Ihres/Ihrer Mitarbeitenden an.

Geben Sie dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin Gelegenheit, seine oder ihre Position darzustellen. Fairness ist auch im Kritikgespräch angesagt. Machen Sie sich Notizen. Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden und unterbrechen Sie ihn nicht.

5. Legen Sie Ihre eigene Position fest.

Seien Sie klar und unmissverständlich mit Ihren Kritikpunkten. Der oder die Mitarbeitende muss wissen, worum es Ihnen konkret geht und dass ggf. arbeitsrechtliche Maßnahmen drohen. Haken Sie nach, wenn etwas an den Aussagen des Mitarbeiters unklar ist.

Zu guter Letzt: Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen. Erörtern Sie noch einmal einen möglichen Kompromiss, aber auch eventuelle Konsequenzen des Verhaltens Ihres Mitarbeiters oder Ihrer Mitarbeiterin. Halten Sie die Ergebnisse des Kritikgesprächs schriftlich fest und händigen Sie der Person eine Kopie aus.

Ein Beitrag von Michael T. Sobik

Raus aus dem Motivationsblues – dank dieser Impulse werden Sie wieder aktiv

Als Führungskraft sind Sie es gewohnt, Orientierung zu geben, Entscheidungen zu treffen, für andere da zu sein. Doch was, wenn Ihnen selbst die Energie fehlt? Der Motivationsblues kann auch die erfahrenste Führungspersönlichkeit treffen – und das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Signal dafür, dass eine Kurskorrektur notwendig ist. Die gute Nachricht: Es gibt Wege, wie Sie wieder in die Kraft kommen – durch bewusste Selbstführung, kreative Perspektivwechsel und moderne Methoden wie Gamifizierung.

Sitzen Sie manchmal als Führungskraft fest im Motivationsblues? Überlastung ist oft die Ursache. Erkennen Sie erste Anzeichen:

- Es fällt Ihnen schwer, neue Aufgaben mit dem gewohnten Elan anzugehen.
- Bestehende Projekte langweilen Sie.
- Ihr Interesse an neuem Wissen ist gleich Null. Ihre Festplatte ist übervoll.
- Es ist wichtig, aus dem Motivationstief herauszukommen, denn sonst nimmt Ihre Leistungsfähigkeit ab und Sie geben dies auch bewusst oder unbewusst an Ihr Team weiter. Probieren Sie stattdessen folgende Anti-Blues-Impulse aus.

Anti-Blues: Motivieren Sie sich spielerisch mit Gamifizierung

Gamifizierung – also der Einsatz spieltypischer Elemente im Arbeitsalltag – ist mehr als ein Modetrend in der Führung. Sie bringt Leichtigkeit und Freude zurück in Aufgaben, die sich sonst zäh anfühlen.

Das können Sie als Führungskraft tun

Setzen Sie sich spielerische Challenges.

Nehmen Sie sich spielerisch vor: „In dieser Woche führe ich drei Meetings so, dass jedes Teammitglied mindestens einmal lacht.“ Oder: „Ich schaffe es, meine E-Mails in 30 Minuten zu sortieren – Stoppuhr läuft.“

Anti-Blues: Reframen Sie und finden Sie zurück in Ihre Kraft

Reframing bedeutet, Dinge bewusst anders zu betrachten. Als Führungskraft tappen Sie leicht in die Falle des „funktionalen Denkens“ – alles muss effizient, schnell und richtig sein. Das macht Sie blind für die positiven Seiten eines Problems.

Das können Sie als Führungskraft tun

- Stellen Sie Fragen statt zu bewerten.

Statt „Dieses Projekt ist ein Albtraum“, fragen Sie sich „Was lerne ich aus dieser Herausforderung?“

- Führen Sie ein etwas anderes Tagebuch.

Schreiben Sie am Ende des Tages nicht, was nicht geklappt hat. Sondern: „Was habe ich heute trotz allem geschafft? Was war gut?“ Das verändert Ihre Wahrnehmung langfristig.

Anti-Blues: Klinken Sie sich einfach aus

Viele Führungskräfte glauben, sie müssten immer erreichbar, ansprechbar, leistungsfähig sein. Nutzen Sie räumliche Distanz als einen bewussten Akt der Regeneration.

Das können Sie als Führungskraft tun

- Führen Sie für sich digitale Detox-Zeiten ein.

Bearbeiten Sie z. B. keine E-Mails nach 18:00 Uhr. Beginnen Sie mit zwei Tagen pro Woche – und kommunizieren Sie das transparent.

- Trennen Sie Arbeitsräume klar.

Trennen Sie, wenn möglich, Ihren Homeoffice-Arbeitsplatz physisch von Erholungsräumen. Schon das Verlassen des Arbeitszimmers kann helfen, den Kopf frei zu bekommen.

Anti-Blues: Sprechen Sie mit sich selbst wie mit einem Teammitglied

Als Führungskraft sind Sie es gewohnt, anderen mit Verständnis zu begegnen. Doch wie sprechen Sie mit sich selbst? Der innere Kritiker ist oft lauter als nötig – und raubt Ihnen die Motivation.

Das können Sie als Führungskraft tun

- Kultivieren Sie Ihr Selbstmitgefühl.

Stellen Sie sich vor, ein Mentor oder Coach würde mit Ihnen sprechen. Was würde er sagen? Welche Ressourcen würde er in Ihnen sehen?

- Tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen aus.

Motivation entsteht oft durch Resonanz. Peer-Coachings, Mastermind-Gruppen oder einfach ein offenes Gespräch mit Gleichgesinnten kann helfen, sich selbst zu sortieren.

FAZIT



Der Weg aus dem Motivationsblues beginnt mit einem Innehalten. Gamifizierung bringt Leichtigkeit, Reframing eröffnet neue Perspektiven, Distanz bewahrt Ihnen Ihre Energie, und Empathie nährt Ihre Selbstwirksamkeit. Beginnen Sie heute – mit einer kleinen Entscheidung für sich selbst.

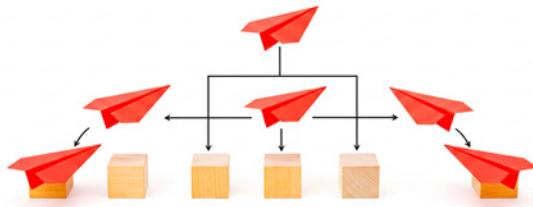
Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Führung 2025+: So nutzen Sie flache Strukturen, geteilte Verantwortung und Entwicklung als Erfolgshebel

Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich rasant: Disruption, Agilität, Digitalisierung und hybride Arbeitsformen erfordern einen grundlegend neuen Blick auf Führungsrollen und Organisationen. Es sind vor allem drei Leadership-Trends, die zukunftsorientierte Führung erfolgreich machen: neue Organisationsstrukturen, Shared Leadership und Personal Development. Dabei geht es nicht um Buzzwords, sondern um konkrete Hebel für bessere Zusammenarbeit, schnellere Entscheidungen und resilientere Teams.

In der komplexer werdenden und immer schnellebigeren Zeit der Bani-Welt (brittle, anxious, non-linear und incomprehensible) reicht es als Führungskraft nicht mehr, an alten Führungsmustern festzuhalten. Vielmehr sollten Sie Führung neu denken. Passen Sie Ihren Führungsstil an die neuen Anforderungen an. Leben Sie Führung neu: konkret, mutig und praxisnah und orientieren Sie sich dabei an drei wesentlichen Trends.



Trend 1: Überdenken Sie Organisationsstrukturen

In vielen Unternehmen klingen „flache Hierarchien“ noch immer wie ein idealistisches Buzzword. Dabei ist die Idee nicht neu – und sie ist aktueller denn je. Kurze Informationswege, schnelle Entscheidungen und geteilte Verantwortung sind in einer komplexen, sich schnell verändernden Welt überlebenswichtig.

Beispiel: Amazon – wie Andy Jassy neue Wege geht

Andy Jassy, Nachfolger von Jeff Bezos bei Amazon, hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Konzern agiler und innovationsfreudiger zu gestalten. Seine Maßnahmen gelten als Blueprint für moderne Führung.

Was Sie von Amazon lernen können:

- weniger Bürokratie, mehr Entscheidungsspielraum
- Klarheit statt Kontrolle
- Ownership stärken
- Kultur und Zusammenarbeit als Führungsaufgabe begreifen

TIPP



Übertragen Sie Jassys Prinzipien auf Ihren Bereich.

Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- Gibt es unnötige Freigabeschleifen in Ihrem Bereich?
- Wo können Sie Silos zu Nachbarbereichen überwinden?
- Gibt es Abstimmungsroutinen, die blockieren statt befördern?

Wie Sie den strukturellen Wandel in 4 Schritte einleiten

Um den strukturellen Wandel in Ihrem Bereich oder Ihrer Abteilung einzuleiten, sollten Sie die folgenden vier wesentlichen Schritte gehen.

Schritt 1: Reduzieren Sie die Zahl der Meetings

Starten Sie dort, wo Sie als Führungskraft direkten Einfluss haben, bei den Meetings. Meetings sollten selten stattfinden und etwas Besonderes sein. Und wenn, dann kurz, klar und mit begrenzter Teilnehmerzahl stattfinden. Sie sollen einen echten Mehrwert bringen – kein Selbstzweck sein.

Setzen Sie auf schlanke, zielgerichtete Formate mit klarer Rollenverteilung. Dazu gehört auch eine gute Vor- und Nachbereitung.

TIPP



Beschränken Sie die regelmäßigen Routinetermine auf das Wesentliche. Schaffen Sie Raum für informelle, kreative Formate, die echte Diskussionen ermöglichen. Fragen Sie sich bei jedem Meeting: Braucht es dieses Meeting in Zukunft wirklich – oder reicht ein kurzes Update im Chatkanal?

Schritt 2: Drücken Sie sich klar und verständlich aus

Zu viele Akronyme und Fachjargon verlängern die Einarbeitung in ein Thema und erschweren die Zusammenarbeit. Gute Führung schafft Klarheit.

Schritt 3: Teilen Sie die Verantwortung

Fördern Sie Selbstverantwortung und eine Kultur, in der Fragen nicht „nach oben delegiert“, sondern dort beantwortet werden, wo sie entstehen, nämlich in Ihrem Team. Lesen Sie dazu den Beitrag in dieser Ausgabe auf Seite 8.

Schritt 4: Hinterfragen Sie bestehende Regeln

Nicht jede Regel ist in Stein gemeißelt. In Gegenteil: Regeln sollten regelmäßig auf den Prüfstand, denn meist ändern sich die Gegebenheiten schneller als gedacht. Ermutigen Sie Ihr Team, überflüssige oder hinderliche Prozesse offen zu benennen und Regeln umzuschreiben oder abzuschaffen.

Beispiel:

Marco Reiners, IT-Leiter in einem Konzern, fiel auf, dass einige Regeln in seinem Team die Arbeit nicht erleichterten, sondern unnötig kompliziert machten und damit Ergebnisse in die Länge zogen. Er schlug daher seinem Team vor, jede Regel kritisch zu prüfen. Das Ergebnis: Ein zehnseitiges Freigabe-Dokument wurde auf zwei Seiten reduziert – und die Reaktionszeit Time-to-Market verkürzte sich um zwei Wochen.

Trend 2: Tragen Sie Verantwortung gemeinsam

Als Führungskraft sind Sie heute nicht länger der allwissende Einzelkämpfer. Dennoch erleben sich viele noch in dieser Rolle – vor allem, wenn das Team nicht „mitzieht“ oder Stress und Druck überhandnehmen. Shared Leadership bietet hier eine alternative Denkweise.

Bei Shared leadership werden Verantwortung und Führungsrollen auf mehrere Schultern verteilt – ob durch zwei Führungskräfte im Job-Tandem oder durch definierte Rollen im Team (z. B. Motivator, Prozessverantwortliche, Fachlead). Die zentrale Idee: Führung ist eine Funktion – keine Position.

Dies sind die Vorteile von Shared Leadership für Sie als Führungskraft:

- Sie können individuelle Stärken besser nutzen.
- Sie erzeugen weniger Stress und fördern die Gesundheit.
- Sie heizen die Innovationsfreude an.
- Sie steigern den Teamspirit.

TIPP



Starten Sie in kleinen Schritten, sodass kein Teammitglied überfordert ist. Klären Sie mit Ihrem Team: Welche Führungsaufgaben können andere übernehmen? Vielleicht übernimmt jemand die Rolle des Feedback-Giebers, andere organisieren Retrospektiven oder übernehmen Verantwortung für ein Onboarding-Konzept.

Beispiel:

Melissa Zorn und Sylvie Freising, zwei Teilzeit-Führungskräfte in der HR-Abteilung, teilten sich eine Führungsrolle, neudeutsch Tandemploy. Während die eine den operativen Alltag regelt, fokussiert sich die andere auf die strategische Entwicklung. Das Ergebnis: hohe Mitarbeiterzufriedenheit, klare Zuständigkeiten und eine ausgeglichene Work-Life-Balance, die auch positiv ins Team ausstrahlt.

Trend 3: Stärken Sie die interne Lernkultur

Weiterbildung ist kein „Nice-to-have“, sondern überlebenswichtig. Doch oft wird Weiterbildung als Aufgabe der Personalabteilung betrachtet. Moderne Führung denkt hier anders: Lernen ist Chefsache. Nur Mitarbeitende, die sich kontinuierlich weiterentwickeln, können Wandel aktiv gestalten und sind so Mitarbeitende, die ihr Wissen up to date halten.

TIPP



Schaffen Sie für sich selbst und Ihr Team Lernräume im Arbeitsalltag:

- Planen Sie 10 Prozent Ihrer Arbeitszeit für Weiterbildung ein.
- Fördern Sie Microlearning (z. B. 15-minütige Impulse oder Lernnuggets).
- Etablieren Sie Lernzirkel oder Wissens-Tandems im Team.
- Bauen Sie Feedback- und Reflexionsroutinen systematisch aus.

Beispiel:

Aaron Wittig, Produktionsleiter in einem Automobilzuliefererbetrieb, führte wöchentliche „Lern-Frühstücke“ ein. Jedes Teammitglied präsentierte abwechselnd ein Fünf-Minuten-Thema – von agilen Methoden bis zu IT-Anwendungen. Die Folge: mehr Zusammenhalt, höheres Vertrauen, wachsendes Wissen.

FAZIT



Führung neu denken ist eine Notwendigkeit. Die drei Leadership Trends – flache Strukturen, geteilte Führung und kontinuierliche Entwicklung – sind die richtigen Antworten auf eine sich radikal verändernde Arbeitswelt. Nutzen Sie Ihre Rolle, um hinderliche Strukturen zu verändern, Verantwortung zu teilen und eine Kultur des Lernens zu etablieren.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



3 einfache Führungsprinzipien, die Sie vom Netflix-Gründer lernen können

Reed Hastings hat Netflix nicht nur gegründet – er hat nebenbei auch gleich mehrere Branchen auf den Kopf gestellt. Was aber können Sie davon mitnehmen, wenn Sie weder im Silicon Valley sitzen noch Milliardenbudgets verwalten? Überraschend viel. Denn die spannendsten Lektionen stecken nicht in seiner Streaming-Vision, sondern in seinen Denk- und Entscheidungsgewohnheiten – und die lassen sich auch im mittleren Management umsetzen. Dieser Artikel zeigt Ihnen drei unkonventionelle Einsichten, die Sie als Führungskraft weiterbringen – ohne dass Sie dafür ein Abo bei Netflix brauchen.

1. Lassen Sie Fehler zu – statt sie bloß zu „tolerieren“

Während andere Unternehmen Hochglanz-Broschüren über ihre Fehlerkultur drucken, hat Hastings Netflix so gebaut, dass man gar keine Hochglanz-Broschüren braucht: Mitarbeitende dürfen scheitern – weil sie die Chance bekommen, zu entscheiden.

Hastings hat Verantwortung radikal delegiert – nicht, weil er seinen Mitarbeitern übermäßig vertraut, sondern aus Pragmatismus: Nur wer entscheidet, kann innovativ scheitern und daraus lernen.

In vielen Unternehmen hängt Verantwortung wie ein nasser Waschlappen an Hierarchien fest. Entscheidungen werden doppelt und dreifach abgesichert, bevor überhaupt jemand die Courage hat, sie auszusprechen.

Hastings hat das umgedreht. Bei Netflix dürfen sogar Berufseinsteiger und -einstiegerinnen über Millionenbudgets entscheiden – wenn sie gute Argumente haben. Und ja, manchmal geht das schief. Aber viel häufiger funktioniert es erstaunlich gut.

Meine Empfehlung!

Lassen Sie in Ihrem Team eine Entscheidung pro Woche bewusst von jemandem treffen, der oder die normalerweise nicht dafür zuständig ist – und greifen Sie nicht ein. Analysieren Sie hinterher gemeinsam, wie die Entscheidung zustande kam – nicht nur das Ergebnis.

2. Schaffen Sie Vertrauen durch Klarheit – nicht durch Kontrolle

Reed Hastings hat einmal gesagt: „Stellen Sie nur Erwachsene ein – und behandeln Sie sie dann auch so.“ Das klingt banal, hatte aber einen tiefgreifenden Kulturwandel im Unternehmen zur Folge.

Bei Netflix bedeutet das: keine Deadlines, keine Urlaubsanträge, keine Bürozeiten. Vertrauen ersetzt Kontrolle – aber nicht durch vorgetäuschte Kumpelhaftigkeit oder ein Wohlfühl-Ambiente, sondern durch glasklare Erwartungen.

Führung bedeutet hier nicht nur persönliche Nähe, sondern in erste Linie Präzision. Wer für Netflix arbeitet, weiß genau, wofür er oder sie bezahlt wird – und wird daran gemessen. Keine weichgespülten Zielvereinbarungen, keine endlosen Konsensrunden.

Stattdessen: Klarheit über Ziele, Spielregeln und die Konsequenzen. Paradoxe Weise weckt gerade diese Klarheit der Führung in den Mitarbeitenden Verantwortungsgefühl und Kreativität.

Meine Empfehlung!

Schreiben Sie für jedes Projekt eine „Klarheits-Checkliste“: Ziel, Deadline, Entscheidungsbefugnisse, Tabus, gewünschter Spielraum. Besprechen Sie diese Liste mit dem Projektteam vor dem Start – nicht erst, wenn es brennt.

3. Es kommt nicht auf schöne Worte an – sondern auf das, was Sie wirklich zulassen

Netflix ist berüchtigt für seine Kultur der brutalen Ehrlichkeit. Feedback ist kein jährlicher Termin, sondern eine tägliche Pflicht. Klingt ungemütlich – ist aber hochproduktiv. Hastings hat früh verstanden: Die wahre Kultur eines Unternehmens zeigt sich nicht in gut klingenden, aber theoretischen Leitbildern der Firmenphilosophie, sondern darin, welche Verhaltensweisen tatsächlich geduldet werden.

Viele Führungskräfte reden von Transparenz – und tolerieren gleichzeitig, dass hinter verschlossenen Türen von oben herab entschieden wird. Sie fordern Feedback – und bestrafen es subtil mit Missachtung. Wer das zulässt, untergräbt seine eigene Autorität. Hastings hat rigoros an der Nicht-Toleranz gearbeitet. Wer nicht offen kommuniziert, fliegt – unabhängig von Leistung oder Loyalität.

Meine Empfehlung!

Beobachten Sie eine Woche lang, welche widersprüchlichen Verhaltensweisen Sie in Ihrem Team stillschweigend hinnehmen. Notieren Sie diese – und entscheiden Sie bei zweien bewusst, ob Sie sie künftig ansprechen oder abschaffen.

FAZIT



Sie müssen kein Silicon-Valley-Visionär sein, um radikale Klarheit, echte Verantwortung und konsequente Kultur in Ihren Führungsalltag zu bringen. Manchmal reicht es, wenn Sie weniger kontrollieren – und mehr aushalten.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Extremistisch, rassistisch, menschenverachtend: Nicht immer dürfen Sie wegen solcher Äußerungen kündigen

Ende Mai bestätigten gleich zwei Oberverwaltungsgerichte die Entlassung von Beamten wegen rechtsextremer, rassistischer und menschenverachtender Äußerungen in sozialen Netzwerken. Sie seien mit dem Status eines Beamten nicht vereinbar. Ganz so einfach ist es für Sie jedoch nicht, wenn Sie Mitarbeitenden wegen ähnlicher Äußerungen kündigen wollen. Das zeigt das Urteil des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf vom 8.10.2024 (3 SLa 313/24).



Der Fall: Antisemitismus auf Facebook

Ein Schlosser hatte nach dem Überfall der Hamas auf Israel im Oktober 2023 sympathisierende Posts auf seinem privaten, öffentlich zugänglichen Facebook-Account getätigt. Unter anderem fragte er, wann die nächste Demo gegen Juden in NRW sei. Der Arbeitgeber, der im Facebook-Account des Mitarbeiters genannt wurde, erfuhr hiervon durch einen anonymen Hinweis. Er sah in den Posts einen Verstoß gegen die unternehmensinternen Ethikregeln und fürchtete um sein Ansehen. Er kündigte dem Mitarbeiter deshalb fristlos, hilfsweise fristgemäß, wogegen dieser klagte.

Es hätte der Verdacht auftreten können, dass auch der Arbeitgeber sich mit diesen Äußerungen identifizieren würde. Damit wäre eine Kündigung an sich möglich gewesen. Allerdings hätte der Arbeitgeber den Mitarbeiter zunächst abmahnen müssen. So-wohl die fristlose als auch die fristgemäße Kündigung war folglich unwirksam.

Unter diesen 3 Voraussetzungen dürfen Sie wegen privater Posts in sozialen Medien kündigen



VORAUSSETZUNG

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. Es gibt einen Bezug zwischen dem Post und dem Arbeitsplatz, weil im Post oder im Account des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin die Arbeitsstelle genannt wird. | <input type="radio"/> |
| 2. Der Post beeinträchtigt Ihre betrieblichen Belange, z. B. weil er dem Unternehmensimage schadet. | <input type="radio"/> |
| 3. Die oder der Beschäftigte wurde bereits einschlägig abgemahnt oder die betriebliche Beeinträchtigung wiegt so schwer, dass eine Abmahnung entbehrlich ist. | <input type="radio"/> |



Das Urteil: Kündigung unwirksam

Ihre Mitarbeitenden können sich in ihrer Freizeit grundsätzlich so äußern, wie sie wollen. Unternehmensinterne Ethikrichtlinien greifen hier nicht. Das außerdienstliche Verhalten Mitarbeitender kann eine Kündigung deshalb nur dann rechtfertigen, wenn es die Belange der Arbeitgebenden konkret beeinträchtigt sind.

Im Urteilsfall durfte der Arbeitgeber eine Rufschädigung befürchten, weil der Facebook-Account einen Bezug zu ihm als Arbeitgeber herstellte.

Probezeit: Voreilige Übernahmezusage gefährdet Kündigung

Während der ersten sechs Beschäftigungsmonate können Sie in der Regel problemlos kündigen. Wenn der oder dem Betroffenen die Übernahme jedoch bereits zugesagt worden ist, sieht das anders aus (Landesarbeitsgericht Düsseldorf, 14.1.2025, 3 SLa 317/24).



Der Fall: Überraschende Kündigung

Zu Beginn des sechsten Beschäftigungsmonats teilte der direkte Vorgesetzte, der gleichzeitig Prokurist und Personalverantwortlicher des Unternehmens war, dem Mitarbeiter mit, er werde nach der Probezeit natürlich übernommen. Kurz vor Ablauf der Probezeit erhielt der Mitarbeiter dennoch die Kündigung. Der Mitarbeiter klagte gegen die Kündigung. Er meinte, der Arbeitgeber habe durch seine münd-

liche Übernahmezusage die Probezeit verkürzt. Jedenfalls sei der Arbeitgeber an seine mündliche Zusage gebunden.



Das Urteil: Kündigung treuwidrig

Weil der Personalverantwortliche und Prokurist dem Mitarbeiter die Übernahme nach der Probezeit zugesagt hatte, durfte der Mitarbeiter hierauf vertrauen. Die Kündigung war nichtig.

Beiträge von Hildegard Gemünden



Welche 3 Fortbildungen Sie als Führungskraft wirklich voranbringen

Vielleicht haben Sie ja auch den Eindruck: Fortbildungsempfehlungen für Führungskräfte lesen sich oft wie ein altbekanntes Menü. Kommunikation hier, Resilienz dort, eine Prise Zeitmanagement obendrauf. Nett, aber selten revolutionär. 2025 steht unter völlig neuen Vorzeichen: hybride Teams, technologische Sprünge und ein Wertewandel, der alte Führungsmodelle still und leise ins Museum verfrachtet. Dieser Beitrag zeigt Ihnen drei Weiterbildungen, die nicht nur Ihr Repertoire erweitern, sondern Ihnen auch helfen, den Wandel klug und selbstbewusst zu gestalten, ohne in die Falle austauschbarer Seminare zu tappen.

1. Narrative Intelligenz: Wie Sie lernen, Geschichten strategisch einzusetzen

Es gibt kaum ein strategisches Werkzeug, das in seiner Wirkung so unterschätzt wird wie die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen. Narrative Intelligenz geht weit über bloßes Marketing hinaus. Sie hilft Ihnen, die Komplexität zu reduzieren, Sinn zu stiften und den Teammitgliedern in unsicheren Phasen Orientierung zu geben.

In einer Fortbildung zu diesem Thema lernen Sie nicht nur, wie Sie gute Geschichten erkennen und aufbereiten, sondern auch, wie Sie Narrative gezielt nutzen, um Veränderungsprozesse voranzutreiben.

Beispiele aus internationalen Unternehmen zeigen, wie Storytelling Kulturwandel messbar beschleunigt. Auch in Ihrem Bereich können Narrative Brücken bauen, etwa zwischen Skeptikern und Befürwortern neuer Projekte.

Manche Führungskräfte unterschätzen, wie viel Macht in einer guten Erzählung steckt, weil sie glauben, Fakten seien überzeugender. Tatsächlich erinnern sich Menschen jedoch fünfmal häufiger an Geschichten als an abstrakte Kennzahlen.

Seminartipps



„Storytelling – mit Geschichten erfolgreich kommunizieren“: <https://w-vwa.de/seminar/2025-41155F>

„Storytelling – gewinne Menschen für deine Botschaften“: <https://www.bestes-pferd.de/fuer-fuehrungskraefte/storytelling-workshop>

„Storytelling als Managementkompetenz“: <https://ifm-business.de/firmen/seminare/fuehrungskompetenzen/storytelling-fuer-fuehrungskraefte/>

2. Konfliktdesign: Nutzen Sie Konflikte als Innovationsquelle

Wahrscheinlich haben Sie schon Konflikttrainings besucht, die sich auf Deeskalation und Kompromisse konzentrieren. Konfliktdesign geht aber noch einen Schritt weiter: Es bedeutet, Konflikte bewusst zu gestalten, bevor sie eskalieren. Das macht Sinn, denn 2025 werden hybride und diverse Teams zur Norm, in denen Interessenkonflikte nicht nur unvermeidlich, sondern oft produktiv sind.

Eine Fortbildung zum Konfliktdesign zeigt Ihnen, wie Spannungen gezielt auf die Sachebene lenken, Rollen klären und Reibung in Energie verwandeln.

Führungskräfte berichten, dass sie dank dieser Trainings Konflikte nicht mehr als Risiko, sondern als wichtige Signale wahrnehmen.

3. Arbeiten Sie an Ihrer technologischen Urteilskraft

Sie sollten in der Lage sein, technologische Entwicklungen sinnvoll einzuordnen. „Technologische Urteilskraft“ bezeichnet die Fähigkeit, den Nutzen und die Risiken neuer Technologien realistisch einzuschätzen, ohne sich blenden zu lassen.

Gerade Führungskräfte der mittleren Ebene laufen Gefahr, von Digitalisierungsinitiativen überrollt zu werden, bei denen Trendwörter wichtiger sind als Substanz.

Eine Fortbildung in diesem Bereich vermittelt Ihnen, woran Sie robuste Technologien erkennen und wie Sie technologische Vorhaben auch ohne IT-Background kritisch prüfen. Sie werden erstaunt sein, wie viel Respekt Sie sich verschaffen, wenn Sie bei Tech-Vorhaben die richtigen Fragen stellen.

Seminartipps



TÜV Rheinland: „Industrie 4.0 Seminare“: <https://akademie.tuv.com/themen/technik/produktion-fertigung/industrie-4-0>

„Digitalisierung: Seminare und Weiterbildungen“: <https://www.hdt.de/seminare-workshops/digitalisierung/>

„Seminare zum Themenbereich Digitalisierung“: <https://w-vwa.de/seminare/digitalisierung>

FAZIT



Neue Kompetenzen sind keine Frage der Hierarchiestufe, sondern Ihrer Fähigkeit, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen. Gerade wenn vieles unübersichtlich scheint, zeigt sich: Wer ungewöhnlich lernt, führt ungewöhnlich souverän.

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:

Teamentwicklung

So geben Sie Ihrem Team
in turbulenten Zeiten Halt

Führung

Laut, wild, widerspenstig? Wie Sie
schwierige Auszubildende souverän führen



PERSONALWISSEN

PERSONAL-Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat



Nutzen Sie ab jetzt den kostenlosen Service von:



**Mit dem Live-Webinar „Arbeitsverträge:
12 Klauseln, die jeden Arbeitgeber retten“
bringen wir Sie auf den aktuellen Rechtsstand!**

- **Nur 1 Termin: Do., 04.09.2025, 14:00 Uhr:** Diese Online-Veranstaltung wird nur einmalig LIVE übertragen. Es gibt keine Wiederholung.
 - **Die Teilnahme ist für Sie GRATIS:** Eine vergleichbares Online-Seminar kostet üblicherweise über 100,- Euro. Sie als Kunde erhalten alle wertvollen Informationen kostenlos.
 - **Stellen Sie Ihre Fragen via Live-Chat:** Nehmen Sie bequem am Computer, Tablet oder Smartphone teil und stellen Sie Ihre Fragen an unseren Experten.



Einige Unternehmer und Personalier haben sich schon angemeldet und werden LIVE dabei sein, wenn Günter Stein seine Praxiserfahrungen an unsere Leser preisgibt.

Wir haben Ihnen einen Platz reserviert. Melden Sie sich jetzt an und sichern Sie sich Ihren Platz im Live-Webinar.

Nutzen Sie für Ihre Anmeldung für das Live-Webinar den nebenstehenden QR-Code:



<https://lp.personalwissen.de/webinar/personal-update/>



*Wir freuen uns
auf Sie!*