



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA FÜHRUNG

Wenn alles wackelt – Budgets, Pläne, vielleicht sogar der Standort –, sollten Sie Halt geben, denn als Führungskraft der mittleren Ebene sind Sie der Mensch, der greifbar ist. Seite 6

ORGANISATION

Meetings, die ein Ort für Ideen, konstruktives Entwickeln von Konzepten und das Entfachen eines echten Teamspirits sind? Mit diesen 5 Ideen sorgen Sie dafür, dass Ihre Teamtreffen genau das werden. Seite 5

ARBEITSRECHT

Befristete Arbeitsverträge enden mit Fristablauf. Aber gilt das auch, wenn Beschäftigte inzwischen besonderen Kündigungsschutz genießen, weil sie etwa in den Betriebsrat gewählt worden sind? Seite 9

TEAMENTWICKLUNG

Missverständnisse entstehen selten aus dem, was gesagt wurde, sondern fast immer aus dem, was man nicht sagt – und was trotzdem jeder hört. Machen Sie im Team diesen ungewöhnlichen Selbsttest. Seite 10



Wenn alles wackelt, braucht es jemanden, der aufrecht steht

Liebe Leserin, lieber Leser,

turbulente Zeiten? Willkommen im heutigen Dauerzustand mittlerer Führungsebenen. Sie bekommen keine Strategie, aber jede Erwartung. Keine Macht, aber eine Menge Verantwortung. Und dann ruft jemand: „Gib dem Team Halt!“ Na klar. Am besten noch mit einem Flipchart und einem halben Tag Resilienztraining.

Aber im Ernst: Führung zeigt sich nicht, wenn der Wind von hinten drückt, sondern wenn er Ihnen frontal ins Gesicht weht – mit Budgetkürzungen, Change-Wirrwarr und Flurfunk-Alarm. Genau darum geht es im Top-Thema ab Seite 6.

Dieser Artikel liefert keine Wohlfühl-Ratschläge. Er erinnert daran, dass es nicht Ihre Aufgabe ist, den Sturm zu stoppen, sondern darin aufrecht zu stehen.

Entschlossenheit, Haltung, Struktur – keine Zaubertricks, aber verdammt wirksam. Lesen Sie rein. Und führen Sie weiter. Besser. Klarer. Echter.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

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

KOMMUNIKATION

- 3** Zuhören statt vorschnell handeln: Warum Sie als Führungskraft einfach mal still sein sollten

FÜHRUNG

- 4** Laut, wild, widerspenstig? So führen Sie herausfordernde Auszubildende souverän

ORGANISATION

- 5** 5 Tipps für frischen Wind in Ihren Meetings

TOP-THEMA

- 6–7** Wie Sie Ihrem Team in turbulenten Zeiten Halt geben

SELBSTMANAGEMENT

- 8** Wann Sie gezielt loslassen sollten und was Sie dadurch als Führungskraft gewinnen

ARBEITSRECHT

- 9** Befristung beendet Arbeitsverhältnis – auch für Mitarbeitende mit besonderem Kündigungsschutz

TEAMENTWICKLUNG

- 10** Funkstille im Team? Mit diesem Selbsttest bringen Sie unbequeme Wahrheiten ans Licht

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; Sina Hankofer, Haren, **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 © Romolo Tavani – stock.adobe.com; S. 3 © insta_photos – stock.adobe.com; S. 7 KI-generiert von taezhniya – stock.adobe.com

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

Zuhören statt vorschnell handeln: Warum Sie als Führungskraft einfach mal still sein sollten

Zuhören zu können zählt offenbar nicht zu den Stärken, mit denen Führungskräfte glänzen. In einer Zusammenfassung von 117 wissenschaftlichen Arbeiten zu dem Thema fanden die Forscher Jeffrey Yip (Kanada) und Colin M. Fisher (London) heraus, dass es dafür unterschiedliche Ursachen gibt – von impulsivem Handeln, über fehlende Kritikfähigkeit bis hin zur Erschöpfung. Dabei können Sie mit entspanntem und ehrlich zugewandtem Zuhören sehr viel erreichen – im Mitarbeitergespräch, wenn Sie Ansprachen ans Team halten, bei Verhandlungen in Vorstellungsgesprächen.

Kennen auch Sie Gespräche, in denen der Gesprächspartner oder die -partnerin ohne Punkt und Komma spricht und Sie kaum Gelegenheit haben, ihn oder sie zu unterbrechen? Wie fühlen Sie sich dabei? Gelangweilt? Ohnmächtig? Nicht wahrgenommen? Genau diese Erfahrungen sollten Sie sich als Führungskraft vergegenwärtigen, wenn Sie in Ihr nächstes Gespräch gehen.



Was passiert, wenn Sie erst einmal schweigen, statt selbst zu reden?

- Sie können aufnehmen, was den anderen bewegt.
- Sie können beobachten.
- Sie können in die Perspektive des anderen schlüpfen und seinen Gedankengängen folgen.
- Sie können auf Basis neuer Informationen neu denken.

Wenn Sie stattdessen lieber selbst sprechen, ohne auf die Pausen-Taste zu drücken, drohen Ihnen diese Konsequenzen:

- Sie überhören Zwischentöne, die den Verlauf des Gesprächs positiv hätten beeinflussen können.
- Sie übersehen Handlungsoptionen, weil Sie andere nicht zu Wort kommen lassen.
- Sie treffen im schlimmsten Fall übereilte und unüberlegte Entscheidungen.

Versuchen Sie daher, Ihre Zuhör-Kompetenz zu stärken. Nicht-Zuhören hat die gleiche Wirkung, wie Kritik einfach an sich abperlen zu lassen, ohne darauf einzugehen.

Beispiel

IT-Leiter Mario Seibert erwartet im heutigen Teammeeting heftigen Widerstand. Von oben wurde der Zeitplan für den Roll-out des jüngsten Produkts noch einmal gestrafft. Seibert weiß, dass das kaum zu schaffen ist, und trotzdem gibt es keine Alternative. In Gedanken ist er sowieso längst bei der Strategie-Klausurtagung des Unternehmens, wo er die drei Meilensteine seines Geschäftsbereichs skizzieren soll.

Als er den neuen Zeitplan verkündet, flippen die Teammitglieder aus. „Das ist unmöglich. Dann müssen wir abspecken. Wie viele Überstunden sollen wir denn noch machen?“ Es hagelt Kritik. Frust und Unverständnis, sogar Widerstand machen sich breit. Seibert hat das erwartet. Ohne im Detail darauf einzugehen, holt er tief Luft und sagt: „Wir haben keine Wahl. Herr Meier passen Sie unseren Zeitstrahl bis zum nächsten Meeting an die neuen Vorgaben an. Danke, wir sehen uns nächste Woche.“ Damit beendet Seibert das Meeting und rauscht zurück in sein Büro.

Das lief falsch

Seibert hat den Widerspruch im Team zwar gehört, aber an sich abperlen lassen. Mit der autoritären Weisung an sein Team, die Vorgaben zu akzeptieren, setzt er sich über alle Kritik hinweg. Die Folge: Das Team bleibt gefrustet zurück und hat den Eindruck, dass der Chef nicht hinter ihm steht oder überfordert ist.

Mit richtigem Zuhören wäre es besser gelaufen

Seibert hätte beispielsweise den Vorschlag hören können: „Dann müssen wir abspecken“. Er hätte fragen können: „Wo genau wäre das möglich?“ Auch den Hinweis mit den Überstunden hätte er aufgreifen können: „Machen Sie mir eine Übersicht über alle Überstunden der letzten drei Monate. Ich werde mit der Geschäftsführung sprechen und sehen, ob wir Support von außen bekommen.“

Das Beispiel zeigt:

- Hören Sie auch in Stress-Situationen richtig zu. Im Zuhören stecken Chancen, die Sie und Ihr Team weiterbringen.
- Nehmen Sie Impulse Ihres Teams auf und reagieren Sie darauf. Es stärkt die Loyalität und schweißt Sie als Team zusammen.
- Unterbrechen Sie nicht. Lassen Sie jeden ausreden. Das heißt nicht, dass die Besprechung uferlos ist. Halten Sie Ihre Meetingzeit ein. Das brauchen Sie, um sich selbst zu schützen.

FAZIT



Zuhören ist angesichts des Arbeitsdrucks, unter dem Sie als Führungskraft stehen, kognitiv und emotional anstrengend. Aber zuzuhören eröffnet auch neue Chancen, die Sie als Führungskraft und Ihr Team weiterbringen können.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Laut, wild, widerspenstig? So führen Sie herausfordernde Auszubildende souverän

Wenn Auszubildende sich auffällig verhalten, stoßen viele Führungskräfte an ihre Grenzen. Doch gerade in solchen Momenten können Sie Führungskompetenz beweisen. Nicht mit hartem Durchgreifen, sondern mit klarem Dranbleiben.

Der Umgang mit schwierigen Auszubildenden gehört für viele Führungskräfte mit Ausbildungsverantwortung zum Alltag. Manche Auszubildende provozieren bewusst, andere verweigern sich oder testen ständig Grenzen aus. In solchen Situationen sind gute Nerven und Rückgrat gefragt. Gleichzeitig bieten sie auch eine Chance: Wachstum auf beiden Seiten. Wie Sie als Führungskraft agieren, hat großen Einfluss auf die Entwicklung junger Menschen.

Nehmen Sie die Dinge nicht persönlich

Wenn Auszubildende patzig werden, provozieren oder mit Abwehr reagieren, liegt die Ursache selten bei Ihnen. Oft stecken Unsicherheit, Überforderung oder schlechte Vorerfahrungen dahinter. Bleiben Sie professionell, statt emotional gegenzusteuern, so vermitteln Sie Sicherheit. Formulieren Sie klare Regeln, sprechen Sie Ihre Erwartungen deutlich aus und behalten Sie auch dann einen kühlen Kopf, wenn die Atmosphäre spannungsgeladen ist. Ihre Gelassenheit ist Führungskraft pur.

Schaffen Sie klare Rollen und Grenzen

Junge Menschen brauchen Orientierung. Sie testen – bewusst oder unbewusst –, wie weit sie sich über die gesteckten Grenzen hinauswagen können. Dagegen hilft keine autoritäre Härte, sondern eine klare Linie: „Ich bin Ihre Ausbilderin/Ihr Ausbilder. Nicht Ihr Kumpel, sondern verlässliche Führungsperson.“ Regelmäßige Gespräche über Zusammenarbeit, Verhalten und Lernziele helfen Ihnen dabei, die Rollen zu klären und einen respektvollen Umgang miteinander zu fördern.

TIPP



Erarbeiten Sie gemeinsam ein Verhaltens-ABC für die Ausbildungszeit, um Transparenz, aber auch Eigenverantwortung zu stärken. Legen Sie Regeln fest, die für beide Seiten gelten, z. B.:

- Wir lassen einander ausreden.
- Fehler dürfen angesprochen werden.
- Kritik wird sachlich und respektvoll formuliert.
- Wir sprechen Probleme früh an, bevor die Lage eskaliert.
- Pünktlichkeit ist ein Zeichen von Respekt.

Stärken Sie die Selbstreflexion, unterlassen Sie Schuldzuweisungen

Statt auf Vorwürfe oder Fehlverhalten mit Sanktionen zu reagieren, setzen Sie auf Fragen, die zur Reflexion anregen. Etwa so:

„Was brauchen Sie, um sich besser auf die Aufgaben konzentrieren zu können?“ Solche Fragen helfen Ihrem Gegenüber, Verantwortung zu übernehmen, ohne ihn bloßzustellen. Häufig sind schwierige Verhaltensweisen Ausdruck innerer Konflikte. Führung heißt auch: den Menschen hinter dem Verhalten wahrzunehmen.

Handeln Sie konsequent und dennoch entwicklungsorientiert

Konsequenz heißt nicht Strenge, sondern Verlässlichkeit. Wenn Regeln verletzt oder Absprachen ignoriert werden, braucht es nachvollziehbare Reaktionen. Wichtig ist dabei: Jede Konsequenz sollte mit einer Perspektive verknüpft sein. Zeigen Sie: „So geht es nicht weiter! Aber ich traue Ihnen zu, es besser zu machen.“ Handeln Sie konsequent und gleichzeitig entwicklungsorientiert, erarbeiten Sie sich bei Ihren Auszubildenden Vertrauen und Respekt.

ACHTUNG



Bei wiederholten Grenzverletzungen oder massiven Störungen (z. B. Beleidigungen, Bedrohungen) sollten Sie sich nicht allein verantwortlich fühlen. Holen Sie sich Unterstützung durch Kollegen, Ausbildungsverantwortliche, Sozialpädagogen oder den Betriebsrat. Professionelle Führung bedeutet auch, rechtzeitig die Grenzen der eigenen Zuständigkeit zu erkennen.

Bleiben Sie im Dialog

Gerade mit herausfordernden Auszubildenden ist der regelmäßige Dialog entscheidend. Planen Sie feste Zeiten für kurze Reflexionsgespräche ein. Dabei geht es nicht nur um Leistung, sondern auch um das Miteinander. Fragen wie „Wie erleben Sie gerade Ihre Ausbildung?“ oder „Was würden Sie sich von mir als Ausbilder wünschen?“ zeigen Interesse und öffnen Raum für Entwicklung. Auch wenn die Gespräche anfangs zäh oder konfrontativ sind, legen sie den Grundstein für Vertrauen und gegenseitigen Respekt.

FAZIT



Herausfordernde Azubis sind kein Problem, der Umgang mit ihnen ist vielmehr eine Führungsaufgabe mit Entwicklungspotenzial. Wenn Sie klar kommunizieren, konsequent handeln und den Menschen hinter dem Verhalten sehen, können Sie viel bewirken.

Ein Beitrag von Sina Hankofer

5 Tipps für frischen Wind in Ihren Meetings

Teammeetings sind für jede Führungskraft ein zentrales Kommunikationsinstrument. Doch wie oft verlaufen sie im Modus „Information runterbeten, Wegducken vor Aufgaben, Schweigen im Raum“? Für Sie als Führungskraft ist das eine verschenkte Chance. Denn Meetings können weit mehr sein: ein Ort für Ideen, konstruktives Entwickeln von Ideen und das Entfachen eines echten Teamspirits.

Nutzen Sie daher diese fünf konkreten Tipps, um Ihre Besprechung aus dem Routinetrott zu befreien und in ein erfrischendes Teammeeting umzugestalten:

1. Starten Sie mit einem Impuls – nicht mit Zahlen

Beginnen Sie Ihr Meeting nicht mit Statusberichten, sondern mit einem kurzen inspirierenden Impuls: mit einer Frage, einem Zitat, einem aktuellen Trend oder mit einem positiver Teamerfolg. Das erregt Aufmerksamkeit und hebt die Energie im Raum.

Beispiel:

Impuls: „Am 17.7. war der internationale Tag des Zuhörens. Was fällt Ihnen spontan dazu ein?“

Frage: „Welche innovative neue Idee sollten wir verfolgen?“

2. Folgen Sie einer klaren Struktur, die Raum für Unerwartetes lässt

Meetings ohne Struktur verlaufen ins Leere. Ist die Struktur zu starr, entsteht kein Freiraum für spontane Ideen und Diskussionen. Suchen Sie daher einen Mittelweg: eine klare Agenda mit offenen Elementen. Planen Sie im Vorfeld bewusst zehn bis 15 Prozent der Zeit für Ungeplantes ein.

TIPP



Kündigen Sie diesen offenen Raum proaktiv an. So entsteht psychologische Sicherheit, sich zu beteiligen.

3. Stärken Sie die Teilhabe aller

Wer nur zuhört, schaltet ab. Beziehen Sie deshalb Ihr Team aktiv mit ein, indem Sie zu Beginn kleinere Rollen verteilen:

- Eine Person sammelt Ideen visuell (z. B. auf einem Miro-Board oder Flipchart).
- Eine andere achtet auf die Einhaltung der Zeit (Timeboxing).
- Eine Person bringt gezielt Gegenthesen ein („Denk-mal-anders-Rolle“).

4. Fragen Sie mal anders

Statt Updates zu erfragen („Wie läuft's?“), stellen Sie kontextoffene Fragen, die Denkprozesse anstoßen. Nutzen sie z. B. „Was-wäre-wenn-Fragen“.

Beispiel:

„Was müsste passieren, damit wir unser Ziel doppelt so schnell erreichen?“

„Was wäre, wenn wir heute ganz neu starten würden?“

Es bewirkt einen Perspektivwechsel – und inspiriert zu kreativen Ideen.

5. Verschenken Sie den Abschluss nicht

Der Schluss sollte kein Raum für belanglosen Small Talk sein. Nutzen Sie eventuelle Restzeit bewusst für eine Reflexions- und Aktivierungsrunde. Fragen Sie:

- Was nehmen Sie konkret mit?
- Was machen Sie jetzt anders?
- Was hat Sie heute inspiriert?
- Was hat Sie genervt?

Sie können auch mit einem kurzen Check-out arbeiten, um emotionale Resonanz einzufangen und das Meeting abzurunden.

Checkliste: So gestalten Sie ein erfrischendes Teammeeting

DIESE ASPEKTE KÖNNEN SIE GUT VORBEREITEN:

Habe ich einen kurzen, inspirierenden Impuls vorbereitet (Frage, Zitat, Erfolgsstory)?



Gibt es eine klare, aber flexible Agenda (inklusive Freiraum für spontane Themen)?



Sind die Rollen im Team verteilt (z. B. Timeboxing, Visualisieren, Challenging)?



Starte ich mit Energie statt Status: „Was hat Sie überrascht?“



Schließe ich mit einer kurzen Reflexion oder einem aktivierenden Check-out ab?



FAZIT



Gestalten Sie ein Meeting als co-kreativen Raum. Mit Klarheit, Neugier und Beteiligung sorgen Sie dafür, dass Ihr Team nicht nur informiert ist – sondern mitarbeitet.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Wie Sie Ihrem Team in turbulenten Zeiten Halt geben

Wenn alles wackelt – Budgets, Pläne, Prioritäten, vielleicht sogar der Standort oder die Strategie –, schauen alle dorthin, wo noch etwas steht: zu Ihnen. Ja, auf Sie als Führungskraft in der mittleren Ebene. Kein Vorstand, keine Visionärin, kein „Chief-Anything“ – sondern auf den Menschen, der greifbar ist. Der die Gesichter kennt. Der morgens mit den anderen im Aufzug fährt.

Und genau da beginnt das Dilemma: Sie sollen Sicherheit geben, obwohl Ihnen im Gegenzug keiner Halt gibt. Orientierung stiften, obwohl die Richtung ständig wechselt. Und Motivation aufrechterhalten, obwohl Sie nicht einmal versprechen können, dass es den Standort nächstes Jahr noch gibt.

In diesem Artikel bekommen Sie keine Ratschläge wie „kommunizieren Sie offen“ oder „bleiben Sie positiv“. Sie erfahren stattdessen, wie Sie Ihren Mitarbeitenden inmitten von Change-Chaos, Projektlawinen und Führungsnebel echten Halt bieten.

Bevor wir einsteigen: Wir sprechen hier nicht von symbolischer Führung oder „Mindset-Arbeit“, sondern von wirksamen Interventionen, die Sie ab morgen früh um 08:00 Uhr anwenden können. Und von Denkfehlern, die fast jede Führungskraft in unsicheren Zeiten mal macht – mit besten Absichten, aber fataler Wirkung.

1. Zeigen Sie Haltung – nicht Meinung

In stürmischen Zeiten glauben viele Führungskräfte, dass sie *etwas sagen müssen*. Und dann tun sie genau das – sie *sagen etwas*. Oft zu viel, meist zu früh, vielfach zu unklar. Das Ergebnis: noch mehr Verwirrung. Denn was Ihr Team bei Turbulenzen nicht braucht, sind Spekulationen, vage Einschätzungen oder weichgespülte Durchhalteparolen.

Was wirklich zählt, ist Haltung. Und das bedeutet: Sie beziehen eine klare Position zur Situation, ohne sich zur Glaskugel zu machen. Statt zu sagen *„Ich denke, das beruhigt sich wieder“* oder *„Ich weiß auch nicht, was da oben geplant wird“*, sagen Sie etwa: *„Ich kenne den Fahrplan nicht, aber ich garantiere Ihnen, dass ich mit allem, was ich habe, dafür Sorge, dass wir handlungsfähig bleiben.“*

Haltung ist kein Meinungsäußerungstheater, sondern ein Versprechen an Ihre Mitarbeitenden: Egal wie unklar die Lage da draußen ist – mein Verhalten hier drinnen ist berechenbar. Das schafft Vertrauen. Und Vertrauen wirkt stärker als jede Info.

Warum ist das so wichtig? Weil Unsicherheit vor allem dann Angst macht, wenn niemand weiß, wofür die Führungskraft steht – nicht einmal die Führungskraft selbst.

TIPP



Formulieren Sie drei klare „Wenn-dann-Sätze“, die Ihr Team von Ihnen mit Recht erwarten kann, z. B.:

- „Wenn ich Informationen habe, teile ich sie direkt.“
- „Wenn ich Entscheidungen nicht selbst treffen kann, erkläre ich, warum.“
- „Wenn ich selbst unsicher bin, sage ich es – aber ich lasse Sie nie ohne Handlungsoption zurück.“

Diese Sätze sind Ihr innerer Anker – und das Rettungsseil für Ihr Team. Haltung ersetzt keine Information, aber sie lässt kein Gefühl des Kontrollverlusts aufkommen. Und das ist der wahre Gamechanger in turbulenten Zeiten.

2. Machen Sie das Unaussprechliche besprechbar

Turbulente Zeiten erzeugen nicht nur Unsicherheit, sondern auch ein Klima des Schweigens. Niemand will der Erste sein, der fragt: *„Was ist, wenn unser Projekt eingestampft wird?“* Oder: *„Gibt es bald Kündigungen?“* Oder noch brisanter: *„Warum redet hier eigentlich keiner Tacheles?“*

Genau hier kommt Ihre Rolle ins Spiel. Nicht als Kummerkasten oder Gerüchte-Moderator, sondern als jemand, der die Dinge offen anspricht, die unausgesprochen alle beschäftigen. Denn was nicht ausgesprochen werden darf, wird zur Projektionsfläche – und aus Projektionen werden Ängste, aus Ängsten heraus bilden sich Lager, und aus Lagern wird Lähmung.

Das Problem: Viele Führungskräfte glauben, sie dürften heikle Themen nicht ansprechen, wenn sie keine Antworten haben. Falsch. Sie dürfen – und sollten – Dinge ansprechen, auch wenn Sie keine Lösung parat haben. Der Satz *„Ich weiß es auch nicht, aber wir können gemeinsam darüber nachdenken, was es für uns bedeutet“* ist kein Zeichen von Schwäche. Es ist ein Signal von Reife.

Damit verbreiten Sie keinesfalls Panik, es macht den Unterschied zwischen *Gerede hinter vorgehaltener Hand* und *ehrlicher Teamkultur*. Denn was besprechbar ist, wird gestaltbar.

TIPP



Führen Sie ein monatliches Meeting ein mit dem Titel *„Was keiner zu fragen wagt“*. Die Regeln: Es darf alles gefragt werden. Antworten sind optional – aber Zuhören ist Pflicht. Diese Treffen schaffen eine Kultur, in der Unsicheres nicht verdrängt, sondern verarbeitet wird.

Und genau diese emotionale Verarbeitung entscheidet darüber, ob Ihr Team handlungsfähig bleibt – oder innerlich kündigt. Führung bedeutet nicht, alle Antworten zu kennen, sondern die richtigen Fragen zuzulassen – gerade dann, wenn sie unbequem sind.

3. Stabilisieren Sie durch Struktur, nicht durch Kontrolle

Wenn draußen alles schwankt, greifen viele Führungskräfte reflexartig zum Mittel der Wahl: Kontrolle. Mehr Reportings, engere Deadlines, tägliche Stand-ups. Der Gedanke dahinter ist nachvollziehbar: *Wenn ich alles im Blick habe, geht wenigstens hier nichts schief.* Doch das Gegenteil ist der Fall. Denn Kontrolle vermittelt nicht Sicherheit – sondern Misstrauen.

Was Ihr Team in instabilen Zeiten wirklich braucht, ist Struktur mit Spielraum. Also: klar definierte Rhythmen, transparente Abläufe, stabile Entscheidungswege – *ohne* mikroskopische Eingriffe in jedes Detail. Struktur bedeutet: Alle wissen, wie der Laden läuft, auch wenn die Welt draußen gerade Achterbahn fährt.

Struktur wirkt wie ein Geländer im Nebel: Man sieht nicht viel – aber man hat etwas zum Festhalten. Ein klarer Wochenrhythmus mit definierten Meetings, Entscheidungsfenstern und Zuständigkeiten gibt dem Team Orientierung. Es geht dabei nicht um starre Regeln, sondern um verlässliche Muster. Und die sind Gold wert, wenn rundherum alles im Fluss ist.

Ein häufiger Fehler: In Veränderungsphasen werden bestehende Routinen „ausgesetzt“, weil man ja „gerade Wichtigeres zu tun hat“. Das ist, als würde man im Sturm das Schiffshandbuch verbrennen, um es leichter zu haben. Fatal.

TIPP



Führen Sie ein wöchentliches „*Montags-Check-in*“ ein – 20 Minuten, fester Termin, immer gleich aufgebaut:

Was ist diese Woche **fix** (unverhandelbar)?

Was ist diese Woche **flexibel** (offen für Anpassung)?

Wo gibt es **Klärungsbedarf** (Blockaden, Unsicherheiten)?

Das klingt simpel – wirkt aber wie ein mentales Stabilisierungsritual. Ihr Team bekommt so ein verlässliches Raster für Prioritäten und Entscheidungsrahmen – ohne dass Sie alles kontrollieren müssen.

Warum das funktioniert: Der wöchentliche Rhythmus senkt das Chaosgefühl, gibt Struktur und vermittelt: Wir denken gemeinsam voraus – statt ständig hinterherzurennen. Und genau das brauchen Ihre Mitarbeitenden, wenn außen die Drehzahlen steigen.

FAZIT



Turbulente Zeiten stellen nicht Ihre Antworten auf den Prüfstand – sondern Ihre Präsenz. Wenn Sie Entschlossenheit zeigen, das Schweigen brechen und Struktur schaffen, werden Sie nicht zum Helden, sondern zum Halt, was wertvoller ist als jede Vision von oben. Vertrauen Sie darauf: Inmitten des Sturms werden Sie zum Anker. Nicht, weil Sie alles wissen. Sondern, weil Sie der Fels in der Brandung sind, auf den Verlass ist.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Wann Sie gezielt loslassen sollten und was Sie dadurch als Führungskraft gewinnen

Es gibt Momente in der Führung, in denen ist Festhalten nicht mutig – sondern hinderlich. Denn nicht jedes Projekt lässt sich retten, nicht jede Mitarbeiterin bleibt, nicht jeder Anspruch an sich selbst ist dauerhaft vertretbar. Führung heißt auch loslassen können. Und das ist oft schwerer, als ein noch so fernes Ziel zu erreichen.

Loslassen zählt zu den meist unterschätzten Führungsqualitäten – gerade in Zeiten, die von Veränderung, Komplexität und wachsendem Druck geprägt sind. Viele Führungskräfte erleben es als Kontrollverlust oder sogar als persönliches Scheitern. Doch wenn Sie dauerhaft an Vorhaben, Personen oder Idealen festhalten, obwohl sie nicht mehr tragfähig sind, handeln Sie bisweilen gegen die eigene Führungsverantwortung. In den folgenden vier typischen Führungs-Situationen sollten Sie besser loslassen.

Loslassen, wenn ein Projekt gescheitert ist: Fokussieren Sie sich neu

Ein Projekt abbrechen zu müssen, fühlt sich an wie eine Niederlage. Gerade, wenn viel Zeit, Energie und Überzeugung hineingeflossen sind. Doch die Fähigkeit, ein Projekt rechtzeitig zu beenden, schützt Ihr Team vor Demotivation und verhindert Ressourcenverschwendung. Fokussieren Sie sich statt dessen neu. Nicht ohne eine genaue Fehleranalyse. Beziehen Sie Ihr Team mit ein und halten Sie Lessons learned fest. Nach dem Projekt ist schließlich vor dem Projekt.

Beispiel

Johanna Reinig steht an einem Wendepunkt. Das Projekt, an dem sie und Ihr Team über Monate mit Leidenschaft, ambitioniert, innovativ und zielgerichtet gearbeitet hatten, steht vor dem Aus. Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Jetzt geht sie ins Meeting mit dem Entschluss: Abbruch statt Aufschub. Sie erläutert Ihrem Team die Zahlen und räumt ihre eigene Enttäuschung ein: „Das Loslassen des Projekts ist hart – aber es ist eine Frage der Verantwortung. Wir müssen unsere Energie auf sinnvollere Vorhaben lenken.“ Das Team stimmt zu. Das Eingeständnis des Scheiterns schafft Vertrauen.

TIPP



Erfolgreiche Führung heißt auch, die Courage zu haben, Fehlentscheidungen zu korrigieren. Nicht alles, was einmal gut gestartet ist, ist auch in jedem Fall sinnvoll fortzusetzen.

Loslassen, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen: Fördern Sie Entwicklung

Der Weggang eines geschätzten Teammitglieds kann enttäuschen – besonders, wenn die Zusammenarbeit gut war. Doch Mit-

arbeitende gehören nicht „uns“. Ihre Entscheidung, neue Wege zu gehen, ist oft Ausdruck von Wachstum, nicht von Abkehr.

Erkennen Sie an, dass die Entwicklung fähiger Mitarbeitender manchmal außerhalb Ihrer Einflussphäre geschieht und bisweilen auch von oben gewünscht ist. Lassen Sie Menschen weiterziehen. Bieten Sie Chancen auch über Ihren Einflussbereich hinaus. Wenn Sie die persönliche Entwicklung respektvoll begleiten, zeigen Sie Führungsreife. Das stärkt Ihre Rolle als Führungskraft und nützt Ihrem Unternehmen langfristig.

Loslassen, wenn Strukturen sich auflösen: Gestalten Sie neu

Reorganisationen, Standortschließungen oder neue Führungsmodelle sind Realität. Wenn Sie in alten Strukturen verharren, verlieren Sie leicht den Anschluss. Loslassen bedeutet hier, Verlust anzuerkennen und gleichzeitig neue Rollen aktiv mitzugestalten.

Loslassen überholter Ansprüche an sich selbst: Entspannen Sie sich

Wenn der eigene Anspruch nicht mehr passt, sollten Sie sich davon lösen. Viele Führungskräfte tragen einen hohen inneren Anspruch mit sich herum: immer stark, präsent, leistungsfähig, empathisch und natürlich fehlerfrei zu sein.

Doch dieser Perfektionismus ist gefährlich. Er blockiert Delegation und überfordert Sie auf Dauer. Loslassen heißt auch, sich selbst zu entlasten, Verantwortung zu teilen und Vertrauen in andere zu setzen. Wer loslässt hat beide Hände frei.

TIPP



Delegation und auch der Mut, eigene Grenzen anzuerkennen, sind kein Kontrollverlust – sie sind Führungsstärke. Geben Sie ab – zugunsten Ihres Teams und nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

FAZIT



Wenn Sie loslassen, ist das kein Zeichen von Schwäche oder Kapitulation. Im Gegenteil: Es ist Ausdruck von Reflexion, Klarheit und Weitblick. Wer loslassen kann, schafft Raum für Innovation, Motivation und echte Entwicklung – bei sich selbst und im Team.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Befristung beendet Arbeitsverhältnis – auch für Mitarbeitende mit besonderem Kündigungsschutz

Mit einem befristeten Arbeitsvertrag sind Unternehmen nicht gezwungen, Mitarbeitende über den Fristablauf hinaus weiterzubeschäftigen. Aber gilt das auch, wenn der oder die Beschäftigte inzwischen besonderen Kündigungsschutz genießt, z. B. als Betriebsrat, wegen einer Schwangerschaft oder Schwerbehinderung? In der Regel ja – so das Bundesarbeitsgericht (BAG) in seinem Urteil vom 18.6.2025 (7 AZR 50/24). Erfahren Sie hier, warum das so ist und welche drei Fehler Ihnen nicht unterlaufen sollten.



Der Fall: Betriebsratsmitglied wird nicht unbefristet übernommen

Der zunächst auf ein Jahr sachgrundlos befristete Arbeitsvertrag eines Amazon-Mitarbeiters wurde Anfang 2022 bis zum 14.2.2023 verlängert – so wie bei 18 weiteren Mitarbeitenden. Zum Fristablauf erhielten 16 dieser Mitarbeiter ein Angebot zum Abschluss eines unbefristeten Arbeitsvertrags. Der nun klagende Mitarbeiter behauptete, er habe ein solches Angebot nicht erhalten, weil er inzwischen in den Betriebsrat gewählt worden sei. Zwar habe der Arbeitgeber mit anderen Betriebsratsmitgliedern unbefristete Arbeitsverträge geschlossen. Diese hätten aber anders als er nicht auf der Gewerkschaftsliste für den Betriebsrat kandidiert.

Amazon hielt dagegen, dass er das Arbeitsverhältnis aufgrund der Arbeitsleistung und des Verhaltens des Mitarbeiters nicht unbefristet habe fortführen wollen. Die Betriebsratstätigkeit habe dagegen keine Rolle gespielt.

Der Mitarbeiter meinte aus den folgenden Gründen, dennoch einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung zu haben:

- Sein Betriebsratsamt führe dazu, dass die sachgrundlose Befristung unwirksam sei. Nur so seien Betriebsräte im befristeten Arbeitsverhältnis wirksam geschützt.
- Aus Gleichbehandlungsgründen hätte der Arbeitgeber ihm eine Entfristung anbieten müssen.

dürfen in ihrer Amtsausübung ohnehin nicht gestört oder behindert werden (§ 78 Satz 2 BetrVG). Sie sind somit hinreichend geschützt. Die Befristung eines Arbeitsvertrags bleibt also auch wirksam, wenn der Mitarbeiter in den Betriebsrat gewählt wird.

Zwar dürfen Sie niemandem die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis verweigern, weil er in den Betriebsrat gewählt worden ist, weil darin eine unzulässige Benachteiligung läge. Allerdings müssen Beschäftigte für einen solchen Zusammenhang zumindest konkrete Indizien vortragen, die Sie dann widerlegen könnten.

Hier bestand der Betriebsrat aus neun Mitgliedern, wovon sechs der Gewerkschaftsliste angehörten. Der Mitarbeiter hätte nun mit den Namen der einzelnen Betriebsratsmitglieder konkret darlegen müssen, dass Vertreter der Gewerkschaftsliste von der Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis systematisch ausgeschlossen worden waren. Der Arbeitgeber hingegen hatte plausibel gemacht, dass die Betriebsratstätigkeit für seine Entscheidung keine Rolle spielte. Er war daher nicht verpflichtet, dem Mitarbeiter einen unbefristeten Arbeitsvertrag anzubieten.

Das Urteil ist auf Schwangere & Co. übertragbar

Wenn befristet beschäftigte Mitarbeitende etwa aufgrund von Schwangerschaft, Elternzeit oder Schwerbehinderung besonderen Kündigungsschutz genießen, endet das Arbeitsverhältnis grundsätzlich mit Ablauf der Befristung. Das Unternehmen ist nicht verpflichtet, sie in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen. Aber auch hier gilt: Die Entfristung darf nicht wegen des besonderen Kündigungsschutzes verweigert werden.

Vermeiden Sie diese 3 Fehler, damit Sie nicht zur Entfristung gezwungen sind

- | | |
|----|---|
| 1. | Vermeiden Sie voreilige Übernahmezusagen, denn auch eine mündliche Zusage kann bindend sein. |
| 2. | Verweigern Sie keine Entfristung wegen des besonderen Kündigungsschutzes. |
| 3. | Begrenzen Sie befristete Arbeitsverträge nicht auf Mitarbeiter mit besonderem Kündigungsschutz oder solche, bei denen dieser womöglich eintritt (z. B. junge Frauen wegen eventueller Schwangerschaft). |

§ Das Urteil: Befristung wirkt auch gegenüber Betriebsräten

Die Klage des Mitarbeiters scheiterte in allen Instanzen. Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen, ließ die Revision zum BAG jedoch zu, weil dessen maßgebliche grundlegende Entscheidungen zu diesem Thema über zehn Jahre zurückliegen. Das BAG bestätigt im aktuellen Fall seine damalige Rechtsauffassung:

Die Mitglieder des Betriebsrats dürfen gegenüber anderen Mitarbeitern weder benachteiligt noch begünstigt werden (§ 78 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)). Hätte die Wahl eines befristet eingestellten Arbeitnehmers in den Betriebsrat automatisch eine Entfristung des Arbeitsvertrags zur Folge, läge jedoch eine unzulässige Begünstigung vor. Die Betriebsratsmitglieder

Beitrag von Hildegard Gemünden



Funkstille im Team? Mit diesem Selbsttest bringen Sie unbequeme Wahrheiten ans Licht

Die meisten Teams halten sich für kommunikationsstark. Bis man sie fragt, was genau eigentlich miteinander gesprochen wird. Oder schlimmer: was nicht. Denn Missverständnisse entstehen selten aus dem, was gesagt wurde, sondern fast immer aus dem, was man nicht sagt – und was trotzdem jeder hört. Zeit also für einen ungewöhnlichen Selbsttest, den Sie gemeinsam im Team machen können. Nicht als Feelgood-Tool, sondern als ehrlichen Spiegel.

Der Tabu-Check: Was darf man bei uns nicht sagen?

Gute Kommunikation erkennt man nicht an der Anzahl der Meetings oder der Wortmeldungen – sondern an der *Qualität der Tabus*.

In jedem Team gibt es Themen, die nicht angesprochen werden wie der Elefant im Raum: nie benannt, aber allgegenwärtig.

Ob es unausgesprochene Spannungen sind, ein nie aufgearbeiteter Fehler oder das Verhalten einer „heiligen Kuh“ im Führungskreis: Worüber nicht gesprochen wird, das regiert im Verborgenen.

Team-Testfrage

Welche Themen werden bei uns elegant umschifft – obwohl alle sie kennen? Lassen Sie alle Teammitglieder zwei Themen aufschreiben und vergleichen Sie anschließend.

Der Einfluss-Index: Wer darf bei uns unterbrechen – und wer nicht?

Kommunikation in Teams ist selten gleich verteilt. Manche dürfen anderen jederzeit ins Wort fallen, andere müssen den Konjunktiv bemühen, um Gehör zu finden. Was nach unterschiedlichem Temperament aussieht, ist oft ein stilles Machtspiel.

Wer regelmäßig unterbrochen wird, sagt irgendwann gar nichts mehr – und das ist keine „innere Kündigung“, sondern ein stilles Kommunikationsbeben.

Team-Testfrage

Beobachten Sie es in einer der nächsten Besprechungen: Wer redet am meisten, wer wird regelmäßig unterbrochen – und wer bleibt fast stumm? Diskutieren Sie danach gemeinsam: Warum ist das so?

Der Knackpunkt: Wie hoch ist unser Gesprächsrisiko?

In wirklich offenen Teams ist es möglich, unbequeme Dinge zu sagen – ohne gleich Reputationspunkte zu verlieren. In anderen Teams herrscht Konsenspflicht: Man äußert sich nur, wenn es gefahrlos möglich ist.

Das kann man auch nennen: Kuschelkommunikation mit eingebauter Selbstzensur. Klingt nett, macht aber blind gegenüber Problemen, die man besser angehen sollte.

Team-Testfrage

Besprechen Sie in der Runde: Wann hat bei uns zuletzt jemand im Team offen widersprochen – und wie wurde damit umgegangen? Gab es echte Neugier auf die andere Meinung? Oder eher betretenes Schweigen, einen Rechtfertigungsreflex oder eine Abwertung?

Der Nachklang-Check: Was bleibt nach einem Gespräch vom Inhalt wirklich hängen?

Viele Gespräche wirken nach – allerdings nicht immer im besten Sinne.

Manchmal gehen Menschen aus einem Meeting und denken: „Warum war ich eigentlich da?“ Oder: „Hat er das jetzt wirklich so gemeint?“

Ein Team, das regelmäßig über die Wirkung von Gesprächen spricht, entwickelt eine völlig neue Qualität des Miteinanders – jenseits von Protokollen und PowerPoint.

Team-Testfrage

Fragen Sie im Anschluss an ein wichtiges Gespräch (1:1 oder Team): „Was nehmen Sie konkret aus diesem Gespräch mit?“ – und achten Sie bei den Antworten auf zwei Dinge: Wie klar ist Ihr Anliegen übergekommen? Und was hat Sie an dem Feedback überrascht?

FAZIT

Gute Kommunikation beginnt dort, wo man aufhört, sich selbst zu schonen. Wenn Ihr Team das Rückgrat hat, sich diesen Fragen zu stellen, ist der wichtigste Entwicklungsschritt längst getan. Was danach folgt, ist kein Hexenwerk. Sondern der Wille, aus jedem Gespräch ein echtes Miteinander zu machen.

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:

Führung

Zwischen Druck von oben und Widerstand von unten: Vermeiden Sie die größten Frustfaktoren

Projektmanagement

Nacharbeiten: Warum Sie als Führungskraft diese Schritte nicht unterschätzen sollten





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

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

 personalwissen.de

