



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA

INTERVIEW

Das Prinzip Ikigai aus Japan erobert derzeit die Chefetagen. Was das mit Ihrem Führungsalltag zu tun hat und wie Sie es für Ihre Persönlichkeitsentwicklung nutzen können, erläutert Autor und Management-Coach André Daiyû Steiner.

Seite 6–7

FÜHRUNG

Plötzlich müssen Sie Menschen führen, die Ihnen gar nicht „unterstellt“ sind. Klingt unmöglich? Im Gegenteil: Wer ohne formale Macht agiert, lernt eine Form von Führung, die oft sehr wirksam ist.

Seite 8

ARBEITSRECHT

Eine Kollegin oder ein Kollege wird vom Team als Störenfried wahrgenommen. Irgendwann verlangt das Team, mit ihm oder ihr nicht mehr zusammenarbeiten zu müssen. Dürfen Sie kündigen?

Seite 9

EMOTIONEN

Sie können noch so viele Bücher über Leadership lesen, noch so viele Seminare besuchen – wenn Sie insgeheim genervt sind von den „Launen“ Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, spürt Ihr Team das.

Seite 10



„Und was lieben Sie?“

Liebe Leserin, lieber Leser,

Hand aufs Herz: Wann haben Sie sich zuletzt gefragt, was Sie an Ihrem Job lieben? Was tun Sie gerne in Ihrer Freizeit, mit der Familie, mit Freunden? Was ist das „Liebe-Salz“ in Ihrem Leben? Nach dem Interview mit André Steiner für diese Ausgabe habe ich mir vier Post-its mit vier Fragen an die untere Leiste meines Monitors gepappt: „Was liebe ich?“, „Was kann ich gut?“, „Was braucht die Welt?“ und „Wofür möchte ich bezahlt werden?“ Das sind die zentralen Fragen des Ikigai, der japanischen Lebensphilosophie, die laut Steiner zur Orientierung, zum Kompass in unser digital getriebenen Arbeitswelt werden kann.

Ich möchte Sie ermuntern, sich diese Fragen auch aufzuschreiben und im Laufe einer Arbeitswoche immer wieder einen Blick darauf zu werfen. Vielleicht erkennen Sie mit Ikigai die Antwort auf die Fragen nach dem Sinn dessen, was Sie tagtäglich tun, dann besser. Viel Erfolg!

Mit besten Grüßen

A. Sengpiel

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

FÜHRUNG

- 3** Warum Sie „positives Denken“ getrost in den Mülleimer der Führungsirrtümer werfen dürfen

GESUNDHEIT

- 4** Aktuelle Studie – alarmierende Zahlen zur psychischen Gesundheit junger Mitarbeitender

TEAMENTWICKLUNG

- 5** Zurück an Bord: So gelingt die Integration ins Team nach einem Sabbatical

TOP-THEMA

- 6–7** „Wenn eine Führungskraft den Mut hat, sich dieser Frage zu stellen, entsteht etwas Neues“

FÜHRUNG

- 8** Wie Sie ohne Linienmacht erfolgreich führen

ARBEITSRECHT

- 9** „Mit ihm/ihr arbeite ich nicht“: Kündigen Sie nicht vorschnell, wenn das Team Sie unter Druck setzt

EMOTIONEN

- 10** Führen ohne Menschenliebe? Vergessen Sie's!

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

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

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

Bildernachweis: Titelseite © Jon Anders Wiken – stock.adobe.com; S. 3 © Prostock-studio – stock.adobe.com; S. 8 KI-generiert von Guido Bonau.

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

Warum Sie „positives Denken“ getrost in den Mülleimer der Führungsirrtümer werfen dürfen

Kennen Sie diesen Satz: „Denken Sie einfach positiv, dann wird alles gut!“? Klingt nett – ist aber Bullshit. In vielen Führungskräfte-seminaren wird diese Phrase immer noch wie ein altes Kaugummi durchgekaut. Das Problem: Sie hat in der Realität so viel Halt wie ein Regenschirm im Orkan. Wer in einem Team wirklich führt, weiß: Menschen sind keine Smiley-Avatare. Sie haben schlechte Tage, miese Laune und echte Sorgen. Wenn Sie als Führungskraft so tun, als gäbe es nur Sonnenschein, vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden genau eine Botschaft: Wer sich schlecht fühlt, ist hier fehl am Platz. Und damit zerstören Sie genau das Vertrauen, das Sie eigentlich aufbauen wollen.

Vorsicht vor der Selbstzensur

Die Parole „Immer positiv!“ wirkt im Alltag wie ein unsichtbarer Maulkorb. Mitarbeitende lernen schnell, dass nur noch Sonnenschein erlaubt ist – Zweifel, Ärger oder Kritik werden weg-gelächelt. Ergebnis: Man redet nicht mehr ehrlich miteinander, sondern spielt Theater. Das klingt nach Motivation, ist aber in Wahrheit Selbstzensur.

Wer sich so verstellen muss, der brennt innerlich aus, weil er permanent gegen die eigene Überzeugung arbeitet. Und genau das merken auch Kundinnen, Projekte und Kolleginnen: Sie spüren, dass etwas nicht stimmt.

TIPP



Erlauben Sie in Meetings auch mal Sätze wie „*Das macht mich wütend, weil wir ständig die gleichen Fehler wiederholen*“ oder „*Ich fühle mich mit dieser Entscheidung überangen – und das frustriert mich*“. Sie werden überrascht sein, wie viel Energie freigesetzt wird, wenn ehrliche Emotionen nicht tabu sind.

Nutzen Sie Skepsis und Unmut als Frühwarnsystem

Stellen Sie sich vor, an Ihrem Auto würde man sämtliche Warnleuchten ausbauen, weil sie „zu negativ“ sind. Klingt absurd? Genau das passiert in Unternehmen, die negatives Denken verbieten. Skepsis, Bedenken oder Unmut sind nämlich keine Fehler – sondern Hinweise darauf, dass etwas nicht stimmt. Wer diese Stimmen wegdrückt, übersieht Risiken, Konflikte oder drohende Fehlentscheidungen.

Besonders im mittleren Management, wo Sie Probleme oft zuerst sehen, wäre es fatal, wenn diese Signale aus Ihrem Team ignoriert würden. Eine Kultur der rosaroten Brille macht Sie blind für die Realität – und im schlimmsten Fall zum Komplizen der Katastrophe.

TIPP



Wenn jemand Kritik äußert, reagieren Sie nicht sofort mit „*Lasst uns positiv denken!*“. Fragen Sie stattdessen: „*Was ge-*

nau macht Ihnen Sorgen?“ Sie bekommen dadurch wertvolle Frühwarnsignale, die Sie sonst verlieren würden.

Daueroptimismus untergräbt Vertrauen

Nichts macht Mitarbeitende misstrauischer, als wenn ihr Chef oder ihre Chefin bei jedem Problem sagt: „*Alles super, das schaffen wir locker!*“ Daueroptimismus wirkt nicht inspirierend, sondern naiv – und manchmal schlicht unehrlich. Ihre Leute merken sofort, wenn Sie offensichtliche Schwierigkeiten kleinreden. Statt Vertrauen aufzubauen, verlieren Sie Glaubwürdigkeit.

Führung heißt nicht, die Realität zu übermalen, sondern sie gemeinsam mit dem Team anzuschauen – auch, wenn es weh tut. Erst wenn Schwierigkeiten offen und ehrlich benannt worden sind, können echte Lösungen entstehen.

TIPP



Benennen Sie Probleme in Meetings ohne Beschönigung. Sagen Sie ruhig: „*Ja, das ist gerade schwierig*.“ Paradoerweise wirkt genau diese Ehrlichkeit am stärksten motivierend – weil sie zeigt, dass Sie aufrichtig mit Ihrem Team umgehen.

FAZIT



Positives Denken ist kein Führungsstil, sondern eine Schönwetter-Ideologie. Wirkliche Stärke zeigen Sie, wenn Sie die Realität mitsamt ihren Schattenseiten anerkennen – und Ihr Team genau dadurch sicher durch Stürme führen.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Aktuelle Studie – alarmierende Zahlen zur psychischen Gesundheit junger Mitarbeitender!

Seit Jahren steigen die Arbeitsunfähigkeitszeiten infolge psychischer Erkrankungen. Der aktuelle DAK Gesundheitsreport 2025 bestätigt diese Entwicklung mit aktuellen Zahlen. Was auffällt: Speziell die jüngeren Beschäftigten – gern auch als Generation Z bezeichnet – leiden verstärkt an psychischen Erkrankungen. Das ist das Ergebnis des DAK Gesundheitsreports 2025, bei dem diesmal die Personengruppe der Mitarbeitenden bis 29 Jahre im Fokus stand.

Burn-out ist nach wie vor auf dem Vormarsch

Die Generation Z, d. h. die etwa 15- bis 30-Jährigen, leidet nach den Ergebnissen der Studie zum Start ins Berufsleben sehr oft unter depressiven Symptomen. Mehr als 25 Prozent der Befragten gaben an, in den Wochen vor der Befragung unter einer depressiven Symptomatik gelitten zu haben. Bei den 18- bis 24-Jährigen waren es sogar 37 Prozent.

Keine guten Botschaften, schließlich handelt es sich um junge Menschen, die erst vor Kurzem ins Berufsleben gestartet sind. Das seien besorgniserregende Zahlen, sagen Expertinnen und Experten, die teilweise sogar von einer neuen Pandemie bei jüngeren Beschäftigten sprechen.

Krankenstand der Generation Z bleibt 2024 aber unterdurchschnittlich

Als ein Ergebnis der Studie steht fest, dass die Gruppe der Mitarbeitenden bis 29 Jahre im Jahr 2024 mit 4,7 Prozent einen unterdurchschnittlichen Krankenstand hatte. Im Durchschnitt über alle Altersklassen der Mitarbeiter lag der Krankenstand 2024 bei 5,4 Prozent. Jüngere Beschäftigte melden sich oft mit kurzen Krankmeldungen und Akuterkrankungen ab. Mitarbeitende unter 30 Jahren sind im Ergebnis überdurchschnittlich häufig krankgeschrieben, aber die durchschnittliche Dauer einer Krankschreibung ist meist sehr kurz und betrug 2024 lediglich 5,9 Tage.

Folge der Pandemie: Die Generation Z lässt sich frühzeitiger krankschreiben

Vermutlich als Folge der Pandemie gehen jüngere Mitarbeitende vorsichtiger mit Infekten & Co. um als die anderen Altersklassen. Immerhin mehr als 50 Prozent melden sich deshalb ganz bewusst krank, damit sich die Symptome nicht verschlechtern. Ein Viertel der Befragten unter 30 Jahren lässt sich heute eher mit Erkältungssymptomen krankschreiben als noch vor der Pandemie.

Hohe Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen junger Menschen

Psychische Erkrankungen sind mit einem Anteil von rund 14 Prozent an den Fehltagen die zweitwichtigste Erkrankungsgruppe bei Beschäftigten bis 29 Jahre. Bei knapp einem Drittel der weiblichen Mitarbeitenden bis 19 Jahre und bei einem Fünftel der männlichen Beschäftigten in dieser Altersgruppe wurde eine ambulante Behandlungsdiagnose wegen psychischer Erkrankungen gestellt.

Hier standen vor allem Depressionen, Angst- oder Belastungsstörungen im Vordergrund. Eine depressive Symptomatik ist bei den jüngeren Mitarbeitern unter 30 verbreiteter als bei Beschäftigten ab 30 Jahren. (Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2025: Generation Z in der Arbeitswelt, Juli 2025)

Was die Studie außerdem zeigt

Sie werden vielleicht im Team schon festgestellt haben, dass die Ausfallzeiten wegen psychischer Erkrankungen seit Jahren steigen. Hinzu kommt, dass Menschen mit psychischen Erkrankungen oft sehr lange Zeit ausfallen und am Arbeitsplatz fehlen.

Die Studie zeigt, dass speziell die Generation Z ein ganz anderes Bewusstsein für ihre physische und psychische Gesundheit an den Tag legt als die Arbeitsgenerationen früherer Jahre. Die eigene Gesundheit hat für die Generation Z absoluten Vorrang und sie ist ihnen wichtig. Das ist auch gut so!

Dennoch steht über alle Altersklassen hinweg das Thema psychische Gesundheit im Fokus. Die Zahl der Ausfalltage aufgrund psychischer Probleme in den Betrieben steigt seit einigen Jahren dramatisch. Auch für Sie ist es höchste Zeit, hier aktiv zu werden. Oft sind es Überlastungen am Arbeitsplatz, die solche Fehlzeiten und Krankheitsbilder auslösen.

Die Arbeitswelt von heute fordert von uns allen immer mehr. Oft kommt es dann, wenn Überlastungen oder Überforderungen dauerhaft eintreten, zu langen Ausfallzeiten der Mitarbeitenden. Egal welche Branche oder Betriebsgröße, berufliche Überlastungen können jeden Betrieb und alle treffen. Neu ist das Phänomen auf gar keinen Fall. Allerdings ist die Sensibilität bei diesem Thema in den letzten Jahren gewachsen.

Meine Empfehlung!

Tatsache ist, dass Sie hier eine Reihe von Ansatzpunkten haben, um strategisch gegen solche psychischen Belastungssituationen vorzugehen. Setzen Sie deshalb auf Prävention. Als Führungskraft tragen Sie Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Das bedeutet, dass die Arbeit so zu regeln ist, dass Teammitglieder gegen Gefahren für Leben und Gesundheit geschützt sind. Das gilt natürlich auch für psychische Erkrankungen. Die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – aber auch die eigene – sollten und dürfen Ihnen nicht egal sein.

Ein Beitrag von Michael T. Sobik

Zurück an Bord: So gelingt die Integration ins Team nach einem Sabbatical

Ein Sabbatical ist eine wertvolle Erfahrung – für die Mitarbeitenden, die sich eine längere Auszeit gönnen, ebenso wie für das Team. Wer zurückkommt, bringt oft neue Perspektiven, Energie und Ideen mit. Gleichzeitig kann die Rückkehr herausfordernd sein. Deshalb ist es wichtig, bei der Integration strukturiert vorzugehen und auch den oder die Stellvertretenden nicht aus den Augen zu verlieren.

Rückkehrende müssen sich nach einer längeren Auszeit wieder ins Team einfädeln. Dafür braucht es eine gute und sensible Vorbereitung. Auch der oder die Stellvertretende, der oder die Projekte übernommen hat, steht vor einer neuen Phase: Welche Aufgaben können wieder delegiert werden? Was ist sinnvoller Weise noch zu Ende zu führen?

Damit dieser Übergang bei allen Beteiligten reibungslos klappt, braucht es eine klare, wertschätzende und gut getaktete Wiedereingliederung. Nutzen Sie den folgenden Fahrplan, um die Integration erfolgreich zu steuern – mit Blick auf beide Seiten.

In der ersten Woche: Klären Sie die Erwartungen

Führen Sie mit dem Rückkehrenden und dessen Vertretung Einzelgespräche. Besprechen Sie: Welche Aufgaben übernimmt wer? Welche Arbeitszeitmodelle sind geplant?

Führen Sie eine Projektinventur durch

Setzen Sie sich mit der Vertretung zusammen und erfassen Sie alle laufenden Projekte: aktueller Stand, offene Punkte, Risiken, wichtige Kontakte. Markieren Sie klar, was zurückgeht und was bei der Vertretung bleibt – so vermeiden Sie, dass Verantwortung unklar wird.

Organisieren Sie die Wissenssicherung

Sammeln Sie wichtige Dokumente, Entscheidungshistorien und „Warum-Erklärungen“ in einem Übergabeordner. Planen Sie Tandem-Termine, in denen der oder die Rückkehrende gemeinsam mit der Vertretung offene Fragen klären kann. Beispiel: Eine 60-minütige Übergabe pro Woche in den ersten vier Wochen.

Erstellen Sie einen Onboarding-Plan 30/60/90

Definieren Sie, was der oder die Rückkehrende nach 30, 60 und 90 Tagen wieder beherrschen oder kennen sollte. Dazu gehören Fachthemen, interne Netzwerke und erste sichtbare Erfolge (Quick Wins). Planen Sie bewusst Puffer ein – nach Monaten ohne berufliche Routine ist eine Aufwärmphase normal.

Gestalten Sie den Willkommenstag

Machen Sie den ersten Tag zu einem besonderen: ein Teamfrühstück, ein kurzes Meeting zu neuen Projekten, ein Update zu Veränderungen im Unternehmen. Es geht an diesem Tag nicht nur um die nahtlose Übernahme: Beide Seiten – der Rückkehrende und das Team – sollten wieder auf Tuchfühlung kommen. Verbinden Sie das mit dem notwendigen Austausch von Informationen.

TIPP



Der oder die Rückkehrende hat während des Sabbaticals neue Erfahrungen gemacht – vielleicht auf einer Weltreise, bei der Mitarbeit an einem sozialen Projekt oder bei einer Bergbesteigung. Lassen Sie Fragen zu: Was hat das Sabbatical gebracht? Welche Einsichten gab es? Hat es die Person verändert? Würde sie es noch einmal machen?

Übergeben Sie schrittweise die Verantwortung

Beginnen Sie mit einer Phase, in der die oder der Rückkehrende zunächst beobachtet („Schatten“), dann Aufgaben mitführt („Co-Lead“) und schließlich vollständig übernimmt („Lead“). Das gibt Sicherheit – für beide Seiten.

Informieren Sie das Umfeld

Informieren Sie externe Partner und Partnerinnen und interne Schnittstellen, wer in der Übergangszeit wofür zuständig ist. Etwa so: „Ab dem 1.10. ist Frau Müller wieder Ihre Hauptansprechpartnerin für Projekt X. In den ersten vier Wochen unterstützt Herr Schmidt weiterhin.“

Setzen Sie realistische Ziele

Rückkehrende müssen ihre Belastbarkeit neu einschätzen. Planen Sie realistische Ziele, klare Prioritäten und feste Erholungszeiten. Auch die Vertretung braucht Entlastung – nach Monaten zusätzlicher Arbeit und Verantwortung ist Erholung wichtig.

Holen Sie Feedback ein

Führen Sie nach zwei, sechs und zwölf Wochen kurze Retrospektiven durch: Was läuft gut? Wo hakt es? So wird die Rückkehr nicht nur reibungslos, sondern auch zu einem Lernmoment für die gesamte Organisation.

FAZIT



Ein gelungener Wiedereinstieg nach einem Sabbatical ist eine Chance, Teamgeist zu stärken, Wissen zu sichern und frische Perspektiven zu nutzen. Mit klarer Planung, wertschätzender Kommunikation und bewusst gesetzten Übergangsphasen profitieren alle: die oder der Rückkehrende, die Vertretung und das ganze Team.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



„Wenn eine Führungskraft den Mut hat, sich dieser Frage zu stellen, entsteht etwas Neues“

Führen wie in Japan? Ein Lebensprinzip aus dem asiatischen Land erobert derzeit die Chefetagen in Deutschland: Ikigai. Was das Modell mit Ihrem Führungsalltag zu tun hat und wie Sie es für Ihre Persönlichkeitsentwicklung nutzen können, erläutert Autor und Management-Coach André Daiyû Steiner in diesem Interview.

André Daiyû Steiner ist Autor, Zenlehrer und Managementtrainer. Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsphilosophie und der Organisationspsychologie war er über 10 Jahre in Managementfunktionen bei großen Konzernen. Als Unternehmensberater, Executive Coach, Management Trainer, Autor und Hochschuldozent überträgt er moderne Theorieansätze in die Praxis bei Unternehmen und Organisationen. Zudem ist er ordinarierter Zen-Lehrer und verbindet die Zen-Philosophie mit Fragen im Business und zum Alltag.



Ikigai heißt übersetzt „Das, wofür es sich zu leben lohnt“. Was hat Ikigai mit Führung zu tun?

Ein Satz, der mich seit jeher tief berührt hat, stammt von Max Frisch: „Es wurden Arbeitskräfte gesucht, aber es kamen Menschen.“ Dieser Gedanke war für mich stets mehr als ein Zitat – er war Kompass und Haltung zugleich. In meiner Arbeit als Führungskraft, Berater und Coach steht deshalb immer der Mensch im Mittelpunkt – mit all seinen Bedürfnissen, Fragen und Potenzialen – nicht nur seine Funktion im System. Führung ist eben mehr als Kontrolle und Kennzahlen. Ikigai – „das, wofür es sich zu leben lohnt“ – erinnert uns daran, dass Menschen nicht nur Leistungsträger, sondern Sinnsuchende sind. Gute Führung fragt nicht nur „Was muss getan werden?“, sondern „Was erfüllt dich?“ Dabei verbindet Ikigai vier Dimensionen: das, was wir lieben, was wir gut können, was die Welt braucht und wofür wir bezahlt werden. Wer als Führungskraft Räume schafft, in denen Menschen ihr persönliches Ikigai entdecken und leben können, führt nicht nur erfolgreicher – sondern menschlicher. Und genau das brauchen wir in einer Welt, die nach Orientierung hungert.

Lässt sich das japanische Modell auf unsere Führungs- und Lebenswirklichkeit in deutschen Firmen übertragen?

Diese Frage ist absolut berechtigt – denn natürlich kann man nicht einfach eine fernöstliche Lebensphilosophie wie ein Software-Update in mitteleuropäische Unternehmens-

kulturen einspielen. Aber Ikigai ist kein Rezept, sondern ein Resonanzraum. Es bietet kein starres Modell, sondern einen Denkraum, der überraschend universell ist. Denn die Grundfragen, die Ikigai stellt sind keine japanischen Fragen. Es sind menschliche Fragen. Und sie werden gerade in der westlichen Arbeitswelt, die immer stärker nach Sinn, Zugehörigkeit und Identifikation verlangt, immer drängender. Sie erinnern uns daran, dass Menschen nicht nur Funktionen erfüllen, sondern Sehnsüchte in sich tragen. Und genau dort beginnt jede echte Transformation.

Wie funktioniert das?

Nach meiner Erfahrung beginnt sinnorientierte Führung mit einer einfachen, aber radikalen Frage: Wofür tun wir das, was wir tun? Und wem dient es – wirklich? Wenn eine Führungskraft den Mut hat, sich dieser Frage zu stellen – nicht nur einmal, sondern immer wieder –, entsteht etwas Neues: Aus Management wird Verantwortung, aus Kontrolle wird Beziehung, aus Zielvorgaben wird Orientierung. Sinn lässt sich nicht verordnen. Aber er lässt sich ermöglichen. Durch Gespräche, die Tiefe erlauben. Durch Strukturen, die Menschen nicht einengen, sondern entlasten. Und vor allem durch Vorbilder, die den Mut haben, selbst sinnerfüllt zu handeln. Sinn ist keine Esoterik. Es ist die vielleicht wichtigste Führungsaufgabe unserer Zeit.

Wie können Führungskräfte konkret die 4 Dimensionen des IKIGAI integrieren?

Indem sie aufhören, Menschen nur zu fragen, was sie leisten können, und beginnen, sie zu fragen, was sie bewegt. Leidenschaft heißt: erkennen, was Mitarbeitende wirklich gern tun. Führungskräfte können das fördern, indem sie Räume schaffen, in denen Neugier, Kreativität und intrinsisches Interesse sichtbar werden dürfen – jenseits von Stellenbeschreibungen.

Berufung heißt: Talente erkennen und entwickeln. Es ist die Aufgabe von Führung, nicht nur Aufgaben zu delegieren, sondern Potenzial zu sehen – auch dort, wo der Mitarbeitende es selbst noch nicht sieht.

Mission bedeutet: den Sinn des Unternehmens mit dem persönlichen Beitrag der Mitarbeitenden zu verknüpfen. Warum tun wir, was wir tun – und für wen? Gute Führung erzählt die-

se Geschichte immer wieder neu, mit Klarheit und Empathie. Profession schließlich meint: Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen für das, was sie leisten, Anerkennung und eine faire Entlohnung erfahren. Das ist keine Nebensache – es ist Ausdruck von Respekt.

Ikigai im Führungsstil bedeutet also: Die vier Dimensionen nicht als Checkliste zu behandeln, sondern als innere Haltung zu kultivieren. Dort, wo das gelingt, entsteht nicht nur Performance – sondern Sinn.

Gibt es dafür konkrete Techniken?

Natürlich – auch wenn Ikigai kein Toolset ist, sondern eher ein Erkenntnisweg. Aber gerade in der Führung braucht es Brücken zwischen Denken und Handeln. Eine einfache, aber wirkungsvolle Übung ist das sogenannte Ikigai-Dialogformat. Es besteht aus vier Fragen, die regelmäßig – etwa im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – gestellt werden können:

- Was begeistert dich an deiner Arbeit – und was würdest du gern mehr tun?
- Worin liegt deine besondere Stärke – und wird sie im Team gesehen?
- Wem dient das, was du tust – und spürst du diese Wirkung?
- Fühlst du dich für deinen Beitrag wertgeschätzt – persönlich und materiell?

Diese Fragen wirken manchmal wie stille Spiegel. Sie schaffen Klarheit, manchmal Irritation – aber immer Berührung. Und aus Berührung entsteht Bewegung.

Ein Beispiel erlebte ich in der Zusammenarbeit mit einem Vorstand eines mittelständischen Technologieunternehmens. Er galt als analytisch brillant, aber auch als distanziert. Ergebnisse zählten, nicht Emotionen. Im Rahmen eines Zen Führungskräfte-Retreats führten wir ein Einzelgespräch. Ich fragte ihn ganz direkt: Was treibt Sie an? Wann fühlen Sie sich lebendig? Was in Ihrer Arbeit berührt Sie wirklich? Zunächst war da Widerstand. Dann lange Stille. Und schließlich sagte er, fast leise: „Ich glaube, ich habe mein Warum verloren – irgendwann zwischen Wachstumszahlen und Shareholder Calls.“

Was folgte, war kein radikaler Wandel, aber ein stiller Kurswechsel. Er begann, monatlich mit seinen direkten Führungskräften Gespräche zu führen, in denen nicht über To-dos gesprochen wurde, sondern über Sinn und Entwicklung. Zudem begannen die Vorstandsmeetings fortan mit fünf Minuten Stille. Es war ein stilles Innehalten. Ein Moment, in dem Präsenz wichtiger war als Position, und in dem das Denken Raum bekam, bevor das Reden begann.

Er stellte sich selbst regelmäßig die Ikigai-Fragen – und ließ sich Feedback dazu geben, ob seine Vision noch mit dem Alltag seiner Leute übereinstimmte. Es war keine Revolution, aber eine merklich veränderte Kultur. Die Fluktuation sank,

das Vertrauen stieg, und der Vorstand selbst sagte später: „Ich führe heute nicht besser – ich führe echter.“ Ikigai ist kein Management-Trick. Es ist eine Einladung zur Rückkehr zur eigenen Menschlichkeit – auch ganz oben.

Und eine weitere Methode, die ich vorschlage, ist das „Ikigai Board“ – eine Art visuelles Tagebuch, das alle Mitarbeitende selbst führen können. Sie reflektieren regelmäßig: Was hat mir diese Woche Energie gegeben? Was hat mich erschöpft? Wo war ich im Flow – und warum?

Ikigai braucht keinen Ratgeberstil, keine App und kein KPI-Dashboard. Es braucht Präsenz, echtes Zuhören und eine Führung, die nicht alles wissen will – sondern das Richtige fragt.

Hat Ihnen persönlich Ikigai schon einmal geholfen?

Ja – und zwar nicht im Sinne eines taktischen Werkzeugs, sondern als innere Ausrichtung. Ich erinnere mich an ein Seminar, an dem ich die Samurai-Führungstechniken vorstellte und das zunächst stockte: Die Teilnehmenden waren müde, skeptisch, in sich zurückgezogen. Man spürte: Sie waren da – aber nicht wirklich anwesend. Statt wie geplant gleich mit Inhalten zu starten, stellte ich ihnen vier einfache Fragen – die Ikigai-Fragen: Was begeistert Sie? Worin sind Sie stark? Wem dient Ihre Arbeit? Und wofür werden Sie anerkannt? Was folgte, war ein leises Aufbrechen. Menschen begannen, über sich zu sprechen, nicht über Rollen.

Gibt es Grenzen für die Anwendung des Ikigai-Modells?

Ja, selbstverständlich. Jedes Modell, das ernst genommen wird, braucht auch seine Demut – und seine Grenzen. Zum einen stößt Ikigai dort an Grenzen, wo Menschen unter existenziellem Druck stehen – wer nicht weiß, wie er seine Miete zahlen soll, fragt selten zuerst nach dem Sinn seiner Arbeit. Sinn wächst auf dem Boden von Sicherheit. Zum anderen verlangt Ikigai eine gewisse Reife – sowohl individuell als auch kulturell. Und schließlich lebt Ikigai von der Offenheit, nicht sofort Lösungen zu finden. Und genau darin liegt seine Kraft. Aber eben auch seine Grenze: Es braucht Geduld. Und den Mut zuzugeben, dass man nicht immer sofort die Antwort kennt.

Ikigai ist also kein Rezept – es ist eher ein Kompass. Und auch ein Kompass nützt nichts, wenn man nicht bereit ist, den eigenen Weg zu gehen. Als konkreten Einstieg empfehle ich: Fragen Sie einen Ihrer Mitarbeitenden: Was tust du hier gern? Wo erlebst du Sinn? Was gibt dir Energie – und was raubt sie dir? Ikigai umzusetzen heißt nicht, alles neu zu machen. Es heißt, das Wesentliche wieder sichtbar werden zu lassen. Schritt für Schritt. Und immer im Wissen: Führung beginnt nicht beim anderen – sondern bei sich selbst.

Das Interview führte Anne Sengpiel

Wie Sie ohne Linienmacht erfolgreich führen

Vielleicht kennen Sie die Situation: Sie leiten ein Projekt, moderieren eine Taskforce oder verantworten ein Sonderthema – und plötzlich arbeiten Menschen für Sie, die Ihnen gar nicht „unterstellt“ sind. Keine disziplinarische Macht, keine Personalgespräche. Nur Sie, Ihr Auftrag und eine Menge Erwartung. Klingt nach Mission Impossible? Ganz im Gegenteil: Wer ohne formale Macht führt, lernt eine Form von Führung, die oft wirksamer ist als jede Position im Organigramm.

Gewinnen Sie Vertrauen ohne Titel

Ohne Linienverantwortung können Sie niemandem „befehlen“. Aber Sie können Vertrauen aufbauen – und das ist die Währung, mit der Sie Respekt erwerben.

Menschen folgen nicht Stellenbeschreibungen, sondern Personen, denen sie zutrauen, dass sie fair, kompetent und zuverlässig sind. Je klarer Ihre Haltung, desto eher richten sich andere nach Ihnen, auch ohne Vertragspflicht. Eine Projektleiterin, die pünktlich liefert, transparent kommuniziert und Verantwortung übernimmt, ist oft überzeugender als ein Abteilungsleiter mit Titel.

Meine Empfehlung!

Machen Sie ausschließlich Zusagen, die Sie garantiert und zu 100 % einhalten können – kleine, sichtbare Erfolge wirken stärker als große Versprechen, die Sie nicht halten.

Schaffen Sie Relevanz auch ohne „Macht“

Sie haben keine „formelle Macht“? Dann schaffen Sie Relevanz. Wer deutlich macht, warum ein Projekt oder Thema entscheidend für den Erfolg anderer ist, holt sich Unterstützung.

Niemand arbeitet gern an „noch einer Aufgabe“. Aber wenn Sie zeigen, dass Ihr Thema das Budget schont, das Leben leichter macht oder beim Vorstand Punkte bringt, wird Ihr Projekt plötzlich wichtig. Bedeutung wirkt anziehend wie ein Magnet – die Leute wollen dabei sein.

Meine Empfehlung!

Übersetzen Sie Ihr Thema immer in die Sprache der anderen: „Was bringt es Ihnen, wenn wir das schaffen?“ – das öffnet Türen schneller als jede Hierarchiekette.

Schaffen Sie Klarheit durch abgestimmte Spielregeln

Ohne disziplinarische Autorität geraten Sie schnell in Diskussionen: Wer macht was, wer hat recht, wer hat Zeit? Hier hilft nicht das Machtwort, sondern das Spielfeld. Wenn Sie die Spielregeln klären – etwa Deadlines, Meeting-Struktur oder Entscheidungswege – entsteht Orientierung.

Menschen akzeptieren sehr gerne Regeln, wenn sie wissen, dass tatsächlich alle nach den gleichen Vorgaben spielen. Gerade in Projekten verhindert das endlose Debatten und bewahrt Sie vor der Rolle des Bittstellers.

Meine Empfehlung!

Legen Sie zu Beginn drei bis fünf einfache Spielregeln gemeinsam mit dem Team fest – sichtbar dokumentiert. Das ersetzt Autorität durch Klarheit.



So gewinnen Sie Unterstützung durch Allianzen

Ohne formale Macht sind Sie allein nie erfolgreich. Sie brauchen Verbündete – Menschen, die Ihr Thema mittragen und Ihnen Rückendeckung geben. Das ist kein politisches Spielchen, sondern gelebte Realität: Wer andere einbindet, bekommt Ressourcen, Ideen und Glaubwürdigkeit, die er allein nie hätte. Gerade als Projektleiterin oder Sonderbeauftragter wirkt es enorm, wenn Kolleginnen aus anderen Abteilungen Ihr Anliegen öffentlich unterstützen. Allianzen sind wie Verstärkerboxen: Ihre Stimme bleibt dieselbe, aber sie klingt plötzlich lauter und wichtiger.

Meine Empfehlung!

Suchen Sie sich gezielt drei Schlüsselpersonen, die im Unternehmen Einfluss haben – etwa, weil andere auf sie hören oder weil sie Schnittstellen kontrollieren. Gewinnen Sie diese für Ihr Projekt, indem Sie ihnen zeigen, welchen Nutzen sie davon haben. Mit dieser Rückendeckung wird Ihr Thema automatisch ernster genommen.

FAZIT

Führung ohne Titel zwingt Sie dazu, das Wesentliche zu nutzen: Vertrauen, Sinn, klare Strukturen und Allianzen. Und genau darin liegt die Chance – Sie führen dann, weil man Ihnen folgen will, nicht weil man es muss.

Ein Beitrag von Guido Bonau

„Mit ihm/ihr arbeite ich nicht“: Kündigen Sie nicht vorschnell, wenn das Team Sie unter Druck setzt

So etwas kann vorkommen: Eine Kollegin oder ein Kollege wird vom Team als Störenfried wahrgenommen. Irgendwann verlangt das Team, mit ihm oder ihr nicht mehr zusammenarbeiten zu müssen. Andernfalls würden sie selbst kündigen. Eine Versetzung kann dann eine Lösung sein. Wenn es jedoch keine Versetzungsmöglichkeit gibt, dürfen Sie dem oder der Beschäftigten nicht ohne Weiteres kündigen. Sie müssen sich vielmehr schützend vor sie oder ihn stellen. Das Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen zeigt mit seinem Urteil vom 13.5.2025 (10 SLa 687/24), was das konkret bedeutet.



Der Fall: Ein seit Jahren konfliktbelastetes Arbeitsverhältnis

Mit einem Mitarbeiter eines Verkehrsunternehmens hatte es schon seit über zehn Jahren immer wieder schwere Konflikte gegeben. Die Situation eskalierte Anfang Dezember 2023, als zahlreiche Kollegen ihre Versetzung beantragten und andernfalls kündigen wollten. Mit Schreiben vom 7.12.2023 bot der Arbeitgeber dem Mitarbeiter deshalb ein Mediationsverfahren an, wie bereits im Oktober und November. Als dieser bis zur gesetzten Frist am 13.12.2023 nicht reagiert hatte, kündigte der Arbeitgeber ihm außerordentlich mit sozialer Auslauffrist. Denn der Mitarbeiter war als über 40-Jähriger mit mehr als 15 Jahren Betriebszugehörigkeit laut Tarifvertrag ordentlich unkündbar.

Der Mitarbeiter klagte gegen die Kündigung. Er habe ein Mediationsverfahren nicht abgelehnt. Die Mediationsangebote seien zunächst an seine Anwältin gerichtet gewesen, die hierfür kein Mandat gehabt habe. Das Schreiben vom 7.12.2023 habe ihn nie erreicht – offenbar, weil er zu dieser Zeit arbeitsunfähig war und der Arbeitgeber das Schreiben per Einschreiben mit Rückschein versandt habe.

Die Gegenargumente des Arbeitgebers: Er habe vor Ausspruch der Kündigung hinreichend versucht, den Konflikt zu lösen. Eine gedeihliche Zusammenarbeit sei nicht mehr zu erwarten. Denn sämtliche Kollegen hätten sich krankgemeldet, nachdem die Kündigungsschutzklage in der ersten Instanz erfolgreich und der Mitarbeiter in den Betrieb zurückgekehrt war. In der Folge sei es zu erheblichen Störungen des öffentlichen Personennahverkehrs gekommen. Der Arbeitgeber beantragte deshalb hilfsweise die Auflösung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung.

Drohung abzubringen. Dazu gehören Gespräche oder eine professionelle Mediation mit dem Ziel, eine gute Zusammenarbeit wieder zu ermöglichen.

Im Urteilsfall konnten die Mediationsangebote keine Wirkung entfalten, weil sie den Mitarbeiter nicht erreichten. Dieser war auch nicht verpflichtet, ein Einschreiben während seiner Arbeitsunfähigkeit bei der Post abzuholen. Weil es zudem keine Anhaltspunkte für konkrete Pflichtverletzungen des Mitarbeiters gab, war die Kündigung unwirksam. Daran änderten auch die zahlreichen Krankmeldungen aus dem Team nichts.

... und auch keine Auflösung des Arbeitsvertrags

Nach einer sozialwidrigen ordentlichen Kündigung können beide Seiten beim Gericht die Auflösung des Arbeitsverhältnisses beantragen (§ 9 Kündigungsschutzgesetz). Dem Antrag der Arbeitgeberseite wird dann stattgegeben, sofern eine den Betriebszwecken dienliche Zusammenarbeit nicht mehr zu erwarten ist.

Bei einer unwirksamen außerordentlichen Kündigung kann nur der oder die Betroffene einen Auflösungsantrag stellen. Das gilt auch, wenn Sie mit sozialer Auslauffrist gekündigt haben, weil der oder die Mitarbeitende ordentlich unkündbar ist. Der Auflösungsantrag des Arbeitgebers war daher unzulässig, sodass er den Mitarbeiter weiter beschäftigen muss.



Meine Empfehlung!

Versuchen Sie ernsthaft, die Situation zu befrieden, bevor Sie auf Druck vom Team kündigen

Denken Sie an organisatorische Maßnahmen, etwa Versetzungen, aber auch an Gespräche mit allen Beteiligten. Nehmen Sie eventuell eine externe Mediation in Anspruch. Erst wenn alle diese Maßnahmen nichts gebracht haben und durch die Drucksituation nachweisbar erhebliche wirtschaftliche Nachteile drohen, dürfen Sie kündigen.

Warten Sie dann mit einer Kündigung nicht zu lange. Denn wenn sich die Situation beruhigt und später erneut eskaliert, müssen Sie das Verfahren von vorn starten. Sie können sich dann nicht darauf berufen, dass Sie bereits ein Mediationsverfahren durchgeführt haben und dass ein erneutes Verfahren aussichtslos sei.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden



Das Urteil: Kein ernsthaftes Mediationsangebot – keine Kündigung, ...

Eine Kündigung auf Druck vom Kollegenkreis kann zwar auch dann zulässig sein, wenn der oder die Beschäftigte objektiv keinen verhaltens- oder personenbedingten Kündigungsgrund geliefert hat. Das gilt aber erst, wenn Sie sich schützend vor den oder die Betroffene gestellt und vergeblich alles Zumutbare versucht haben, um die Situation zu deeskalieren und das Team von seiner



Führen ohne Menschenliebe? Vergessen Sie's!

Ich sage es gleich vorweg: Dies ist keine neutrale Analyse, sondern meine persönliche Meinung nach über 30 Jahren als Geschäftsführer, Vorstand und Trainer. Ich halte es für brandgefährlich, wenn jemand Menschen führt, ohne Menschen wirklich zu mögen. Sie können noch so viele Bücher über Leadership lesen, noch so viele Seminare besuchen – wenn Sie insgeheim genervt sind von den „Launen“ Ihrer Mitarbeitenden, wird Führung für Sie zur Qual. Und schlimmer: Auch Ihr Team spürt es.

Führung ohne Beziehung ist ein Kartenhaus

Ich habe in meiner Laufbahn viele brillante Managerinnen und Manager gesehen, die alles im Griff hatten: Zahlen, Prozesse, Präsentationen.

Aber wenn ich in den Gesichtern der Mitarbeitenden diesen einen bestimmten Ausdruck sah, war klar: Hier herrscht Distanz, keine Beziehung. Kurzfristig mag das noch funktionieren, weil Strukturen halten. Langfristig aber bricht jedes Kartenhaus zusammen, wenn Menschen nicht gesehen werden. Denn Leistung entsteht aus Vertrauen – und Vertrauen braucht Beziehung. Sie können Disziplin einfordern, ja, aber Begeisterung können Sie nicht erzwingen. Die entsteht nur, wenn jemand merkt: „Mein Chef sieht mich als Mensch, nicht nur als Ressource.“

TIPP



Beobachten Sie in den nächsten Meetings bewusst die Gesichter Ihrer Mitarbeitenden. Erkennen Sie echtes Interesse oder nur Pflichtgehorsam? Notieren Sie für sich, wen Sie schon lange nicht mehr wirklich als Mensch wahrgenommen haben – und ändern Sie das.

Menschenliebe ist kein Kuschelkurs

Viele verwechseln Menschenliebe mit permanentem Kuschel-Kaffeekränzchen. Falsch. Ich habe noch nie erlebt, dass ein Team erfolgreicher wird, weil die Führungskraft jeden Morgen Croissants verteilt. (Obwohl: Geschadet hat's auch nie.) Menschenliebe im Führungskontext heißt nicht Weichspülprogramm, heißt nicht „Everybody's Darling sein“, sondern es heißt: Ich nehme den anderen ernst – auch wenn er Fehler macht, unbequem ist oder mich nervt.

Wer Menschen liebt, hat die Kraft, auch harte Wahrheiten auszusprechen, ohne zu verletzen. Wer Menschen nicht liebt, sagt dieselben Wahrheiten – und zerstört Vertrauen.

Das ist der Unterschied: Wer Menschen nicht mag, kritisiert aus Frust. Wer Menschen mag, kritisiert, weil er sie wachsen sehen will. Das ist wie der Unterschied zwischen einem Zahnarzt und einem Folterknecht. Gleiche Bohrmaschine – völlig andere Intention.

Viele scheuen sich davor, Grenzen klar zu setzen, aus Angst, als „herzlos“ zu gelten. Doch wahre Wertschätzung zeigt sich gerade darin, ehrlich zu sein. Mitarbeitende spüren, ob eine Kritik aus Respekt oder aus Abwertung erwächst.

TIPP



Fragen Sie sich vor jeder Kritik: Würde ich das auch so sagen, wenn mein Gegenüber mein Lieblingsmensch wäre? Wenn die Antwort „Nein“ lautet: Neu formulieren. Sofort.

Ohne Menschenliebe bleibt nur Kontrolle

Wenn ich zurückblicke, dann sind die schwächsten Führungskräfte, die ich erlebt habe, diejenigen, die alles kontrollieren mussten. Kontrolle ersetzt oft nur Vertrauen – und Vertrauen ist unmöglich ohne Grundsympathie für Menschen. Ich empfinde es fast schon als Naturgesetz: Wer Menschen nicht traut, kompensiert mit Regeln. Und noch mehr Regeln. Und dann Regeln für die Regeln. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Wer Menschen nicht liebt, kann keine Eigenverantwortung zulassen. Er oder sie wird immer Regeln, Checklisten und Prozesse über alles stellen – weil man den Menschen ja nicht zutraut, es von sich aus gut zu machen.

Das Ergebnis: ein Klima aus Angst und Verkrampfung. Das Paradoxe: Je mehr Regeln, desto weniger passiert. Mitarbeitende denken nicht mehr selbst, sondern warten nur noch auf die nächste Vorschrift. Das Ergebnis: Führungskräfte, die sich wundern, warum niemand Eigenverantwortung übernimmt. Überraschung: Sie haben sie erfolgreich weggereguliert!

Starke Führung bedeutet, die Zügel auch mal locker zu lassen. Nicht, weil man naiv ist, sondern weil man weiß: Die meisten Menschen wollen von sich aus etwas beitragen. Sie brauchen nur das Gefühl, dass ihr Beitrag erwünscht ist.

TIPP



Testen Sie, wie groß Ihr Kontrollreflex ist: Streichen Sie für eine Woche eine Ihrer üblichen Kontrollroutinen. Beobachten Sie, ob wirklich Chaos ausbricht – oder ob Ihre Mitarbeitenden über sich hinauswachsen.

FAZIT



Wer Menschen nicht liebt, sollte nicht führen. Punkt. Alles andere ist wie ein Vegetarier als Metzger: theoretisch möglich, praktisch absurd.

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:

Karriere

Revolte gegen den Boss: Wenn Sie als mittlere
Führungskraft mittendrin stecken

Arbeitsrecht

Schwerbehinderter wurde nicht zum Gespräch
eingeladen: Jetzt bekommt er eine Entschädigung



IHR FEEDBACK FÜR UNS

SIE HABEN EINE FRAGE, FEEDBACK ZUM LAYOUT ODER EINEN THEMENWUNSCH?

Liebe Leserin, lieber Leser,

um noch besser zu werden und Sie noch wirksamer in Ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen,
ist Ihr Feedback enorm wichtig für uns.

Daher interessiert uns Ihre Meinung zu dieser Ausgabe.

Schreiben Sie uns hierzu gern eine E-Mail an:

redaktion@fuehren-und-motivieren.de

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Ihr Team Personalwissen

