



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA **KARRIERE**

Die vorgesetzte Führungskraft hat wiederholt Grenzen überschritten. Irgendwann beschließen Sie mit Ihren Führungs-Kolleginnen und Kollegen, die Notbremse zu ziehen: Sie wenden sich geschlossen an die nächsthöhere Hierarchieebene.

Seite 6–7

EMOTIONEN

Hand aufs Herz: Sie verbringen mit Ihren Mitarbeitenden oft mehr Zeit als mit Ihrer Familie. Da liegt der Gedanke nahe, das Verhältnis zu vertiefen, vielleicht sogar freundschaftlich. Genau hier beginnt die Falle.

Seite 8

ARBEITSRECHT

Bewirbt sich ein erkennbar schwerbehinderter Mensch, ist für Sie als Führungskraft besondere Vorsicht geboten! Wie Sie sich jetzt vor Entschädigungsansprüchen schützen, erfahren Sie auf

Seite 9.

SELBSTMANAGEMENT

Sie starren auf die Zahlen, aber plötzlich ist Ihr Kopf so leer wie ein Whiteboard nach der Putzklonne: Blackout! Das ist beängstigend, kommt aber immer mal wieder vor. Entscheidend ist, wie Sie reagieren.

Seite 10



Bleiben Sie sich selbst treu!

Liebe Leserin, lieber Leser,

ist Ihr eigener Chef ein egozentrischer Narzisst, der alles zu seinem Besten dreht und ohne Fingerspitzengefühl Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen vorführt, herabsetzt oder ausnutzt, dann sollten Sie irgendwann die Reißleine ziehen. Machen Sie sich nicht zur Marionette oder zum willenlosen Opfer willkürlicher Angriffe Ihres Chefs oder Ihrer Chefin. Sonst dauert es nicht lange, bis auch Sie den Rückhalt in Ihrem Team und die Loyalität der Kollegenschaft verlieren.

Es geht bei der Frage „Begehre ich gegen den unfairen Chef auf?“ auch und im Besonderen um die grundlegende Frage: Stehe ich für meine Werte und meinen eigenen Selbstwert ein?

Indem Sie das tun, werden Sie zum Rollenvorbild für Ihr Team. Leben Sie Ihre Werte in Ihrem Einflussbereich und darüber hinaus. Nur, wenn Sie hier konsistent agieren, bleiben Sie glaubwürdig und handeln authentisch.

Mit besten Grüßen

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

FÜHRUNG

3

Wie Sie psychologische Effekte bewusst einsetzen – und dadurch mehr Wirkung entfalten

GESUNDHEIT

4

Diese 4 Faktoren sollten Sie beim Thema psychische Erkrankungen genauer unter die Lupe nehmen

TEAMENTWICKLUNG

5

Liebe im Büro: Wann Sie einschreiten sollten

TOP-THEMA

6–7

Revolte aus der Mitte: Wie Sie sich als Führungskraft klug positionieren

EMOTIONEN

8

Warum Sie mit Ihren Mitarbeitenden besser keine privaten Freundschaften schließen sollten

ARBEITSRECHT

9

Schwerbehinderter Bewerber wurde nicht zum Gespräch eingeladen: Jetzt bekommt er 3.450,00 Euro Entschädigung

SELBSTMANAGEMENT

10

Blackout im Kopf? Mit diesen 3 Schritten lösen Sie mentale Blockaden

IMPRESSUM ERFOLGREICH 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; Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke, Leipzig; Michael T. Sobik, Hamburg, **Produkt-**

managerin: 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 © DesignByNoor – stock.adobe.com; S. 3 © rinrada – stock.adobe.com; S. 5 © Tyo – stock.adobe.com; S. 6 © Khan, feng – stock.adobe.com; S. 8 SFIQ CRACHO – stock.adobe.com; S. 11 Ирина Першина – stock.adobe.com.

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

Wie Sie psychologische Effekte bewusst einsetzen – und dadurch mehr Wirkung entfalten

Führung ist kein reines Fachthema, sondern ein psychologisches Spiel. Ob Menschen Ihnen folgen, hängt weniger von Fakten ab als von Wahrnehmungen, Stimmungen und unausgesprochenen Signalen. Viele Führungskräfte glauben, sie könnten sich nur auf Logik und Argumente stützen. Und wundern sich dann, warum Meetings scheitern oder Entscheidungen endlos diskutiert werden. Die Wahrheit: Sie beeinflussen Ihr Team ständig psychologisch, ob Sie wollen oder nicht. Die Frage ist nicht, ob Sie solche Effekte einsetzen, sondern wie bewusst Sie es tun.

Nutzen Sie den Priming-Effekt in Meetings

Die Stimmung zu Beginn eines Treffens prägt den gesamten Verlauf. Wenn Sie mit Problemen starten, wird die Diskussion problemorientiert bleiben. Beginnen Sie dagegen mit einem positiven oder richtungsweisenden Impuls, setzt das einen Rahmen.

Dieser Mechanismus heißt Priming: Was zuerst kommt, färbt alles Weitere. Viele unterschätzen, wie stark allein die ersten zwei Minuten wirken. Wer sie klug gestaltet, steuert das Klima des ganzen Meetings.

TIPP



Starten Sie jedes Meeting mit einer gezielten Einstiegsfrage wie: „Was hat diese Woche bereits gut funktioniert?“ oder „Was war bisher der größte Lernerfolg für unser Team?“ So setzen Sie sofort einen lösungsorientierten Rahmen.

Setzen Sie bewusst Anker in Verhandlungen

Menschen orientieren sich stark am ersten Wert, der im Raum steht, egal ob Zahl, Zeit oder Priorität. Dieser psychologische Mechanismus, der Ankereffekt, wirkt zuverlässig auch in Ihrem Alltag.

Wenn Sie keine eigenen Anker setzen, übernehmen andere die Deutungshoheit. Wer in Verhandlungen als Erster eine Zahl nennt, bestimmt den Referenzrahmen, an dem sich alle weiteren Angebote messen. Das gilt nicht nur bei Preisen, sondern auch bei Deadlines, Ressourcen oder Prioritäten.

TIPP



Gewöhnen Sie sich an, bei Diskussionen über Ziele oder Ressourcen den ersten konkreten Vorschlag zu machen. Damit verschieben Sie den Rahmen automatisch zu Ihren Gunsten.

Arbeiten Sie mit dem Halo-Effekt

Ein einzelnes starkes Signal kann die gesamte Wahrnehmung prägen. Dieser sogenannte Halo-Effekt führt dazu, dass Menschen von einem sichtbaren Merkmal auf die gesamte Kompetenz schließen.

Ein klar strukturierter Auftritt im Meeting lässt Sie auch inhaltlich souveräner erscheinen, selbst wenn Sie nicht alle Fakten parat haben. Umgekehrt reicht eine chaotische Präsentation, um Zweifel an Ihrer Gesamtkompetenz zu wecken. Im Sandwich-Management, wo Sie ständig beurteilt werden, ist dieser Effekt Gold wert.

TIPP



Wählen Sie bewusst ein Signal, das Sie konsequent pflegen: sei es eine klare Sprache, ein souveräner Auftritt oder ein starkes Visual. Dieses Detail wird oft als wichtiger erinnert als Ihre gesamte Argumentation.

FAZIT



Führung bedeutet auch, psychologische Hebel strategisch zu nutzen. Wenn Sie diese kennen und bewusst steuern, erzielen Sie Wirkung, statt sie dem Zufall zu überlassen.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Diese 4 Faktoren sollten Sie beim Thema psychische Erkrankungen genauer unter die Lupe nehmen

Es klingt so einfach und dennoch schenken viele Führungskräfte diesen Faktoren immer noch zu wenig Beachtung. Aber: Unternehmen, und Teams, in denen großer Wert gelegt wird auf das Engagement, die Leistung und die Gesundheit der Beschäftigten, zeichnen sich vor allem durch folgende Faktoren aus.

Faktor 1: Lassen Sie Mitarbeitenden einen möglichst großen Handlungsspielraum

Schaffen Sie für Ihre Mitarbeitenden möglichst viel Handlungsspielraum und einen hohen Grad an Autonomie im Rahmen ihrer Aufgaben und Tätigkeiten. Denn das sorgt beim Einzelnen für innere Zufriedenheit und hohe Identifikation mit der Aufgabenerfüllung.

Das bedeutet, dass Ihre Mitarbeitenden auch verstärkt selbst darauf achten, welche Aufgaben sie besonders stressen, und sich aktiv darum kümmern, diese Situationen zu entschärfen. Daraus folgt auch, dass Mitarbeitende sich in den Bereichen weiterbilden, in denen sie Kompetenzlücken feststellen.

Faktor 2: Das Miteinander im Team zählt

Die soziale Unterstützung durch den Kollegenkreis und die Vorgesetzten sollte möglichst hoch sein. Und gerade hier sind Führungskräfte in einer besonderen Verantwortung. Herrschen im Team Egoismus, Desinteresse und Wettkampfgedanken, hat dies ebenfalls deutliche Auswirkungen auf den Krankenstand. Arbeiten Sie daher an den sozialen Beziehungen im Team. Sind diese gut und produktiv und werden alle im Team ausreichend unterstützt sowie wertgeschätzt, wirkt sich dies positiv aus. Wenn die Kolleginnen und Kollegen untereinander ein stabiles und funktionsfähiges Netzwerk bilden und die Stärken und Schwächen der anderen einzuschätzen wissen, haben alle ein gutes Gefühl am Arbeitsplatz.

Faktor 3: Auf die richtige Führung kommt es an

Ein schlechtes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wirkt sich unmittelbar auf den Gesundheitszustand des Teammitglieds aus. Jede Führungskraft prägt durch ihren Führungsstil entscheidend die Kultur und das Miteinander im Team. Ganz zentrale Elemente sind dabei Anerkennung und Wertschätzung des Einzelnen.

Beispiel

Franz K. ist Führungskraft in der B-GmbH. Er ist ein „Verfechter der alten Schule“ und setzt beim Thema Führung auf starre Vorgaben und permanente Kontrollen. Folge: Dieses Führungsprinzip ist nicht mehr zeitgemäß. Heutzutage ist der kooperative Führungsstil gefragt, der auf Vertrauen sowie gegenseitige Wertschätzung und Respekt setzt. Das veraltete Führungsprinzip kann leicht dazu führen, dass die

Mitarbeiter am Arbeitsplatz unnötig leiden, Angst haben und früher oder später mit einer psychischen Erkrankung ausfallen.

Zu einer guten Führungskultur gehören Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung. Von Zeit zu Zeit ein Gespräch über private und persönliche Themen zu führen, wirkt sich positiv auf dieses Verhältnis aus und verringert somit den Krankenstand. Wichtig dabei sind Ehrlichkeit und offene Kommunikation. Ein Mitarbeiter, der sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt, hat meist auch nicht genug Vertrauen, im Gespräch mit seinen Vorgesetzten ernsthafte Bedenken und Probleme zu benennen.

Als Führungskraft sind Sie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wichtiges Vorbild. Führungskräfte, die selbst Wert auf eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben legen, also auch einmal eine Pause machen und Angebote der Gesundheitsförderung wahrnehmen, wirken deshalb im ganzen Team als Vorbild.

Faktor 4: Wie steht es um den Wertekanon im Unternehmen?

Eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Transparenz, Fehlertoleranz und Wertschätzung basiert, ist die zentrale Grundlage für einen gesunden Betrieb. Sind die Werte bedeutungslos oder sind es Werte, die im Alltag keine Rolle spielen und die nicht gelebt werden, wirkt sich dies negativ auf den Krankenstand aus. Ihr Betrieb gibt den Rahmen vor, in dem Sie sich als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitenden tagtäglich bewegen.

Auch eine aktive, nachhaltige Gesundheitsförderung auf struktureller Ebene, etwa durch regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen, durch Mitarbeiterbefragungen und Umsetzen der erarbeiteten Maßnahmen, wirkt sich positiv aus. Gute Wiedereingliederungsmaßnahmen ermöglichen Ihren Mitarbeitenden, auch nach einer Erkrankung wieder den Anschluss ins Arbeitsleben zu finden.

Prüfen Sie diese 4 Faktoren und seien Sie dabei ehrlich. Gibt es erkennbare Missstände, so sind das Ansatzpunkte, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern. Denn wenn Mitarbeitende sich in diesen Bereichen nicht wohlfühlen, wirkt sich dies negativ auf ihre Leistungsfähigkeit und auch auf ihr Wohlbefinden aus. Mitarbeitende, die sich von Ihnen als Führungskraft wertgeschätzt fühlen, die Rückhalt im Team haben und die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren können, werden erkennbar seltener krank.

Bei Beitrag von Michael T. Sobik

Liebe im Büro: Wann Sie einschreiten sollten

Immer mehr Paare lernen sich im Job kennen. Nach einer Studie (OnePoll-2018) haben 32 Prozent der Befragten schon einmal eine Kollegin oder einen Kollegen geküsst. Dass viele Beziehungen im Jobumfeld entstehen, verwundert eigentlich nicht, denn hier verbringen Menschen viel Zeit. Früher oder später entstehen daraus Beziehungen – manchmal diskret, manchmal sichtbar. Doch welche Regeln gelten für Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz? Wann dürfen und sollten Sie als Führungskraft eingreifen – und wann nicht?



Grundsätzlich gilt: Private Beziehungen zwischen Mitarbeitenden sind nicht verboten. Auch rechtlich genießen Mitarbeitende das Grundrecht auf freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit (Art. 2 Grundgesetz (GG)) und das Recht auf Schutz der Privatsphäre. Arbeitgeber und Sie als Führungskraft dürfen daher Liebesbeziehungen nicht pauschal untersagen. Solange eine Beziehung diskret bleibt und die Arbeit nicht beeinträchtigt, ist sie Privatsache.

Beispiele

Zwei Mitarbeitende beginnen eine Partnerschaft, aber arbeiten weiterhin professionell zusammen.

Ein Paar, das bisher in verschiedenen Abteilungen gearbeitet hat, arbeitet jetzt in Ihrem Team. Der Umgang am Arbeitsplatz ist respektvoll und unauffällig.

Das Paar tauscht sich über private Themen aus – wer geht heute einkaufen. Die Gespräche lenken das Team aber nicht von der Arbeit ab.

Die Beispiele machen deutlich: Ihnen als Führungskraft kann es egal sein, wenn im Team Paar-Beziehungen entstehen, solange die Arbeit davon nicht negativ tangiert wird. Aber es gibt Grenzen.

Hier liegen die Grenzen

Die Grenzen sind erreicht, wenn sich die Beziehung negativ auf das Team oder Ihre Abteilung auswirkt:

- Ungleichbehandlung: Wenn ein Partner dem anderen Vorteile verschafft (z. B. bessere Schichten, bevorzugte Projekte).
- Teamspaltung: Wenn die Beziehung zu Cliquenbildung oder Konflikten führt.
- Verlust an Professionalität: Offene Zärtlichkeiten am Arbeitsplatz oder permanente private Gespräche.
- Abhängigkeiten: Besonders kritisch sind Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Hier drohen Interessenkonflikte und rechtlich steht der Vorwurf der Begünstigung oder sexuellen Belästigung im Raum.

Faktencheck: Das sollten Sie wissen

- Keine Verbote: Arbeitsrechtlich ist eine Beziehung nicht untersagbar.

- Missbrauch von Macht: Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind kritisch. Hier können Sie bei Verdacht auf Begünstigung oder Abhängigkeit einschreiten.
- Sexuelle Belästigung (§ 3 Abs. 4 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)): Jegliches Verhalten, das die Würde einer Person verletzt, ist unzulässig. Dazu zählen anzügliche Kommentare, unerwünschte Berührungen oder „übergriffiges“ Verhalten – auch nach Feierlichkeiten. Arbeitgeber sind verpflichtet, Betroffene zu schützen und Maßnahmen einzuleiten.

So ziehen Sie im Ernstfall Grenzen

Wenn Paare, die zusammenarbeiten, Grenzen massiv verletzen, ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, einzuschreiten. Damit sollten Sie auch nicht lange warten.

Schritt 1: Führen Sie ein Gespräch

Bitten Sie das Paar zu einem Gespräch. Kündigen Sie das Thema vorher an, damit sich die beiden vorbereiten können. Sprechen Sie ruhig, sachlich, aber klar über das Verhalten, das Sie beobachtet haben, oder von dem Ihnen Teammitglieder berichtet haben.

Schritt 2: Legen Sie Regeln fest

Definieren Sie Ihre Erwartungen: „Privates gehört nicht ins Büro. Professionelles Verhalten ist Pflicht.“

- Keine körperlichen Zärtlichkeiten im Büro.
- Keine gemeinsamen Schichten bei direkter Weisungsbefugnis.
- Pflicht zur Offenlegung bei Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen.

Schritt 3: Zeigen Sie Konsequenzen auf

Bei wiederholtem Fehlverhalten sollten Sie Konsequenzen folgen lassen:

- Abmahnung bei wiederholtem Fehlverhalten.
- Versetzung, um Teamkonflikte zu entschärfen.
- Kündigung, wenn keine andere Lösung möglich ist.

FAZIT



Liebe im Büro ist kein Problem, solange sie keine Belastung für das Team ist. Als Führungskraft brauchen Sie Fingerspitzengefühl: Akzeptanz für Privates, Klarheit bei Grenzüberschreitungen. Denn nur so schützen Sie das Teamklima.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Revolte aus der Mitte: Wie Sie sich als Führungskraft klug positionieren

Es gibt Situationen, die Sie sich nicht wünschen – und doch geraten Sie hinein. Sie arbeiten in einer Führungskräfterunde, die sich einig ist: „So geht es nicht weiter.“ Die vorgesetzte Führungskraft hat wiederholt Grenzen überschritten, verhält sich unfair, trifft schwache oder willkürliche Entscheidungen, reagiert nicht auf Feedback. Irgendwann beschließen Sie mit Ihren Führungs-Kolleginnen und Kollegen, die Notbremse zu ziehen: Sie wenden sich geschlossen an die nächsthöhere Hierarchieebene.

Wenn Sie und Ihre Führungskolleginnen und -kollegen sich formieren, um den Unmut über den gemeinsamen Chef nach oben zu melden, tun Sie dies in einer Doppelfunktion: Zum einen sind Sie Teil des Leitungsteams, zum anderen Führungskraft Ihres eigenen Teams. Damit tragen Sie Verantwortung für Ihre eigene Glaubwürdigkeit, für den Schutz Ihrer Mitarbeitenden und für Ihre Rolle im Unternehmen. Diese Balance zu halten, ist eine anspruchsvolle Aufgabe und sie verlangt klare Entscheidungen.



Typische Führungsfehler, die Teams zur Revolte treiben

Eine Revolte entsteht nicht aufgrund von Kleinigkeiten, sondern durch wiederholte destruktive Muster, die die Teammitglieder verletzen. Spitzt sich die Lage zu, führt das nicht selten zu Kündigungen. Typische Auslöser sind:

- Bloßstellung vor dem Führungskräfte-Team

Wenn der Chef einzelne Mitarbeitende in Meetings abkanzelt oder lächerlich macht, entsteht eine Atmosphäre der Angst. Auch Sie als Mittelmanager können in solchen Runden schnell Zielscheibe werden – und verlieren damit Autorität im eigenen Bereich.

- Ignorierte Entscheidungsvorlagen

Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen investieren Zeit in durchdachte Analysen, Präsentationen oder Briefings. Wenn diese regelmäßig vom Tisch gefegt werden, ohne ernsthafte Prüfung, ist das eine Missachtung Ihrer aller Fachkompetenz und ein Schlag ins Gesicht.

- Verrat vor Kunden

Fehler passieren. Aber wenn Ihr Chef beim Kunden nicht die Verantwortung übernimmt, sondern Ihr Team (oder Sie persönlich) vorschreibt, bleibt ein bitterer Beigeschmack und Sie verlieren Ihr Standing vor dem Kunden und vor Ihrem Team. Loyalität ist keine Einbahnstraße.

- Lorbeeren einstreichen

Wenn Ihr Chef oder Ihre Chefin Ihre Arbeit oder die Ihres Teams als eigene Leistung präsentiert, zerstört er oder sie die Motivation. Anerkennung ist das Fundament des Engagements.

- Kritik statt Anerkennung

Ständige Nörgelei, nie ein Wort des Lobes: So werden Mitarbeitende demoralisiert. Als Mittelmanager verlieren Sie die Möglichkeit, Ihr Team zu motivieren, weil jede positive Energie durch den Chef oder die Chefin neutralisiert wird.

- Schikanen im Alltag

Präsenzmeeting am Homeoffice-Freitag, unerreichbare Deadlines oder sinnlose Kontrollschleifen – solche Willkür wird als Schikane empfunden. Das Führungsteam wehrt sich irgendwann, weil Selbstwert und Arbeitszufriedenheit auf dem Spiel stehen.

Welche Chancen und Risiken in einer Revolte stecken

Eine Revolte ist riskant. Sie können als „Mitläufers“ oder „Querulant“ abgestempelt werden. Doch das Gegenteil ist ebenso möglich: Wenn Sie besonnen, faktenbasiert und loyal zu Ihren Führungskolleginnen und -kollegen auftreten, können Sie Ihre Rolle als verlässliche Führungskraft stärken.

Entscheidend ist: Sie dürfen nicht passiv abwarten. Wer versucht, sich wegzuducken, verliert in beide Richtungen – im Team und bei der nächsten Ebene.

Drei Leitfragen, die Sie sich stellen sollten

- Wie viel bin ich bereit zu riskieren – für mein Führungskräfte-Team und für meine eigene Integrität?
- Was kann ich tun, damit unsere Kritik konstruktiv und lösungsorientiert wirkt?

- Welche Schritte helfen mir, nach der Eskalation handlungsfähig und glaubwürdig zu bleiben?

So wägen Sie Chancen und Risiken ab

Als Mittelmanager sind Sie Teil der Revolte, ob Sie wollen oder nicht. Ihre Kolleginnen und Kollegen erwarten Solidarität. Gleichzeitig wissen Sie: Jede Eskalation birgt Risiken – für Ihre Karriere, Ihre Reputation, Ihr Verhältnis zur nächst- oder übernächsthöheren Ebene. Sie sitzen zwischen sämtlichen Stühlen. Das ist keine einfache Situation und Sie müssen viel Fingerspitzengefühl beweisen.

In dieser Zwickmühle gilt es, sehr bewusst zu handeln:

- Wenn Sie schweigen, verlieren Sie Glaubwürdigkeit in jedem Team.
- Wenn Sie vorschnell Partei ergreifen, kann es sein, dass Sie als illoyal wahrgenommen werden.
- Wenn Sie vermitteln, laufen Sie Gefahr, zwischen alle Fronten zu geraten.

Wie Sie in 6 Schritten strategisch vorgehen

Stehen Sie daher vor der Frage, sich der Revolte im Führungs- team anzuschließen, gehen Sie zunächst diese Schritte:

Schritt 1: Prüfen Sie die Faktenlage

Bevor Sie sich anschließen, reflektieren Sie: Welche Vorwürfe sind belegbar, welche basieren „nur“ auf Emotionen? Sie brauchen eine klare Trennung, damit die nächste Ebene das Team ernst nimmt. Machen Sie sich Notizen. Erinnern Sie sich mit- hilfe Ihres Kalenders, wann welcher Vorfall war und wer das bezeugen kann.

Schritt 2: Bleiben Sie sachlich

Als Mittelmanager haben Sie eine Sonderrolle: Sie agieren auf der Führungsebene und sind nah an Ihrem eigenen Team, aber auch an Prozessen und Strukturen. Nutzen Sie Ihre Position, um Argumente geordnet vorzubringen. Verfallen Sie nicht in reine Anklage.

Schritt 3: Achten Sie auf Ihre Ausdrucksweise

Vermeiden Sie persönliche Angriffe. Äußern Sie Kritik immer nur am Verhalten, nicht an der Person. Formulieren Sie Kritik in Bezug auf konkrete Situationen, die Sie selbst erlebt haben. Statt „Kollege X hat gesagt ...“ lieber „Mir ist aufgefallen, dass die Entscheidungsvorlagen des Teams systematisch nicht berücksichtigt werden.“ Oder: „Diese Kostenaufstellung wurde nicht berücksichtigt“ statt „Er nimmt uns nie ernst“.

Schritt 4: Stimmen Sie sich intern ab

Bevor Sie gemeinsam nach oben gehen: Sichern Sie sich ab, dass die Gruppe geschlossen auftritt. Uneinigkeit im Team schwächt die Glaubwürdigkeit.

Schritt 5: Schützen Sie Ihr Team

Egal, wie die Eskalation ausgeht: Stellen Sie sicher, dass niemand persönlich „verheizt“ wird. Lassen Sie nicht zu, dass Mitarbeitende, die von einer Fehlentscheidung Ihres Chefs betrofen sind, als Sündenbock dargestellt werden.

Schritt 6: Planen Sie das Danach

Eine Revolte verändert Beziehungen dauerhaft. Auch wenn Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen eine Lösung finden, bleibt ein Vertrauensverlust. Überlegen Sie: Welche Brücken müssen Sie selbst aktiv bauen, damit Sie arbeitsfähig bleiben? Sie können nicht davon ausgehen, dass Ihr Chef aufgrund der Revolte gekündigt wird. Möglich ist auch, dass er befördert wird.

Checkliste: Das sollten Sie beachten, wenn Sie gegen den Chef revoltieren

Prüfen Sie die Fakten	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorwürfe sind durch Beispiele belegbar? • Wo gibt es nur subjektive Empfindungen? 	<input type="radio"/>
Bleiben Sie sachlich	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Äußern Sie Kritik am Verhalten, nicht an der Person. • Drücken Sie sich klar aus: „Das wurde nicht berücksichtigt“ statt „Er nimmt uns nie ernst“. 	<input type="radio"/>
Treten Sie geschlossen auf	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie Einigkeit im Team her. • Legen Sie die Rollen fest: Wer spricht, wer ergänzt, wer dokumentiert? 	<input type="radio"/>
Übernehmen Sie Verantwortung	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Tauchen Sie nicht ab. Als Mittelmanager sind Sie Teil des Führungsteams und übernehmen Verantwortung für Ihr eigenes Team. • Bleiben Sie loyal und lösungsorientiert. 	<input type="radio"/>
Bereiten Sie das Gespräch professionell vor	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Bündeln Sie Vorwürfe zu drei bis vier zentralen Punkten. • Nennen Sie konkrete Beispiele, statt allgemein zu klagen. 	<input type="radio"/>
Schützen Sie Ihre Mitarbeitenden	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Heben Sie nicht einzelne Mitarbeitende heraus. • Achten Sie darauf, dass niemand persönlich diffamiert wird. 	<input type="radio"/>
Behalten Sie die Zukunft im Blick	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Überlegen Sie: Wie geht es nach der Eskalation weiter? • Welche Brücken müssen Sie selbst bauen, um arbeitsfähig zu bleiben? 	<input type="radio"/>

FAZIT



Für Sie als Mittelmanager liegt in der Revolte eine Chance – Ihre eigene Integrität zu beweisen und das Team gestärkt durch die Krise zu führen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Warum Sie mit Ihren Mitarbeitenden besser keine privaten Freundschaften schließen sollten

Hand aufs Herz: Sie verbringen mit Ihren Mitarbeitenden oft mehr Zeit als mit Ihrer Familie. Da liegt der Gedanke nahe, das Verhältnis zu vertiefen, vielleicht sogar freundschaftlich. Genau hier beginnt die Falle. Denn was auf den ersten Blick menschlich wirkt, kann Ihre Rolle als Führungskraft massiv beschädigen. In diesem Artikel erfahren Sie, warum Freundschaften im Job für Sie mehr Risiko als Gewinn bedeuten und wie Sie stattdessen Nähe schaffen, ohne die nötige Distanz aufzugeben.

1. Sympathie frisst Gerechtigkeit

Wenn Sie mit einer Person befreundet sind, verändert das automatisch Ihren Blick. Sie sehen Leistungen großzügiger, verzeihen schneller und setzen weniger klare Grenzen. Für den Rest des Teams ist das sichtbar wie ein grell beleuchtetes Stoppschild. Eine einzige Schieflage bei Entscheidungen genügt, und Sie haben das Etikett „ungerecht“ am Revers kleben. Und das werden Sie nie wieder los.

Noch schlimmer: Auch wenn Sie objektiv handeln, wird Ihnen Vetternwirtschaft unterstellt. In Zeiten, in denen Gerechtigkeit und Transparenz zu den stärksten Währungen in Unternehmen zählen, verlieren Sie auf einen Schlag Ihre Glaubwürdigkeit, wenn Sie „Freunde“ protegieren.

TIPP



Halten Sie eine eiserne Regel ein: Wer Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin ist, ist nicht Ihr Freund. Punkt. Nähe schaffen Sie durch Fairness, nicht durch After-Work-Bier.



3. Verschwimmende Grenzen schaffen Chaos

Ein klarer Rahmen gibt Sicherheit. Wenn Sie mit einem oder einer Mitarbeitenden befreundet sind, verschwimmen diese Grenzen. Heute teilen Sie private Sorgen, morgen soll dieselbe Person ihren heiklen Bericht pünktlich abliefern.

Sie können nicht gleichzeitig Kummerkasten und Leistungsprüfer sein. Das erzeugt Chaos: Die Erwartungen sind unklar, das Team wirkt verunsichert, und irgendwann stehen Sie im Verdacht, nicht professionell führen zu können, sondern eher freundschaftlich verbunden zu sein und nicht mehr gerecht beurteilen zu können.

Besonders heikel: In Zeiten von Homeoffice und hybriden Strukturen verschwinden natürliche Abstände ohnehin. Und Freundschaft im Team verstärkt diese Grenzauflösung noch.

TIPP



Setzen Sie bewusst Grenzen. Halten Sie private Gespräche kurz und wechseln Sie konsequent zurück in die berufliche Rolle. Das signalisiert: Hier herrscht Klarheit.

FAZIT



Freundschaft am Arbeitsplatz klingt menschlich, ist aber für Sie als Führungskraft ein Minenfeld. Bleiben Sie respektvoll nahbar – aber wahren Sie die Distanz, die Ihre Autorität schützt.

TIPP



Vermeiden Sie den Loyalitätskonflikt, bevor er entsteht. Bauen Sie stattdessen eine Kultur professioneller Werteschätzung auf – so wird Bindung nicht zur Falle.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Schwerbehinderter Bewerber wurde nicht zum Gespräch eingeladen: Jetzt bekommt er 3.450 Euro Entschädigung!

Bewirbt sich auf eine ausgeschriebene Stelle ein erkennbar schwerbehinderter Mensch, ist für Sie als Führungskraft besondere Vorsicht geboten! Die Diskriminierung schwerbehinderter Menschen im Bewerbungsverfahren kann Entschädigungsansprüche zur Folge haben. Öffentliche Arbeitgebende sind darum gut beraten, schwerbehinderte Bewerber im Regelfall zum Bewerbungsgespräch einzuladen.

Der Fall:

Ein schwerbehinderter Bewerber bewarb sich auf eine ausgeschriebene Stelle bei einer Körperschaft des öffentlichen Rechts als Assistenz. Mit E-Mail vom 18.12.2024 wurde dem Bewerber mitgeteilt, dass die Bewerbung nicht berücksichtigt werden konnte. Eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgte nicht.

Mit Schreiben vom 20.1.2025 machte der Bewerber eine Entschädigung nach § 15 Abs. 2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gegenüber dem Arbeitgeber geltend, weil er wegen seiner Schwerbehinderung diskriminiert worden sei. Insgesamt verlangte er die Zahlung von drei Monatsgehältern.

Der Arbeitgeber war der Meinung, er habe den Bewerber nicht zum Vorstellungsgespräch einladen müssen, weil er offensichtlich ungeeignet für die Stelle sei. In der Stellenausschreibung würden nachgewiesene sehr gute MS-Office-Kenntnisse verlangt. Der Bewerber habe dazu in seiner Bewerbung nur geschrieben, dass der Umgang mit allen gängigen Office-Anwendungen für ihn selbstverständlich sei.

Außerdem sei die Bewerbung rechtsmissbräuchlich gewesen. Der Bewerber habe auffällig viele Textbausteine verwendet, seine Bewerbung sei sehr allgemein gehalten und er wohne etwa 675 km vom Unternehmen entfernt, während zugleich eine vergleichbare Stelle in seiner Nähe ausgeschrieben gewesen sei.

Das Urteil:

Das Arbeitsgericht (ArbG) Essen sprach dem Bewerber eine Entschädigung in Höhe von zwei Monatsgehältern zu, also insgesamt 3.450 Euro. Der Arbeitgeber habe gegen seine Verpflichtung nach § 165 Satz 3 Sozialgesetzbuch (SGB) IX verstoßen, den schwerbehinderten Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen.

Nach den vorgelegten Bewerbungsunterlagen habe der Arbeitgeber nicht davon ausgehen können, dass der Bewerber offensichtlich ungeeignet gewesen sei. Aus der Bewerbung sei hervorgegangen, dass der Bewerber eine kaufmännische Ausbildung hat und in den letzten Jahren unter anderem als Bürohilfe tätig gewesen sei. Der Umgang mit allen

gängigen MS-Office-Anwendungen und Kommunikationsmitteln sei für ihn selbstverständlich. Der Hinweis auf eine lange Entfernung lasse für sich keinen Rechtsmissbrauch erkennen (ArbG Essen, 24.6.2025, Az. 2 Ca 463/25).

Meine Empfehlung!

Die Einladungspflicht des öffentlichen Arbeitgebers hinsichtlich schwerbehinderter Bewerber und Bewerberinnen besteht nur dann nicht, wenn diejenigen offensichtlich fachlich nicht geeignet ist. Das heißt, der oder Bewerbende darf „unzweifelhaft“ nicht dem Anforderungsprofil der zu vergebenden Stelle entsprechen.

ACHTUNG

Bloße Zweifel an der fachlichen Eignung reichen nicht aus, um von einer Einladung abzusehen, weil sich Zweifel im Vorstellungsgespräch gegebenenfalls ausräumen lassen. Der schwerbehinderte Mensch soll die Chance haben, sich in einem Vorstellungsgespräch zu präsentieren.

Diese Punkte müssen Sie bei schwerbehinderten Bewerbern und Bewerberinnen im Blick haben

Im Bewerbungsverfahren sind hinsichtlich schwerbehinderter Menschen folgende Sonderregeln zu beachten:

1. Sie müssen prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können.
2. Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung (SchwbV) sind bei der Prüfung anzuhören.
3. Geeignete Stellen sind der Agentur für Arbeit zu melden!
4. Sie müssen Betriebsrat und SchwbV bei eingehenden Bewerbungen oder Vermittlungsvorschlägen unterrichten.
5. Die SchwbV kann an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen und Einsicht in die Bewerbungsunterlagen nehmen.
6. Die Auswahlentscheidung ist mit dem Betriebsrat und der SchwbV nach Anhörung des schwerbehinderten Bewerbers zu erörtern. Sie entscheiden als Arbeitgeber aber allein.
7. Alle Beteiligten sind über die Auswahlentscheidung zu informieren.
8. Die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung bei der Bewerbung darf nur unterbleiben, wenn der schwerbehinderte Bewerber die Beteiligung ausdrücklich ablehnt.

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke



Blackout im Kopf? Mit diesen 3 Schritten lösen Sie mentale Blockaden

Es gibt diese Momente: Sie starren auf die Zahlen, die Aufgabe oder das Problem, und plötzlich ist Ihr Kopf so leer wie ein Whiteboard nach der Putzkolonne. Keine Idee, kein klarer Gedanke, nur das Gefühl: „Ich weiß einfach nicht mehr weiter.“ Solche Situationen sind kein Zeichen von Schwäche, sondern Alltag für Menschen, die Verantwortung tragen. Entscheidend ist, wie Sie reagieren. Denn wer blockiert bleibt, verliert Autorität und Energie. Hier erfahren Sie drei unkonventionelle Schritte, die Sie sofort anwenden können, wenn Sie gefühlt im Nebel stehen.

1. Stoppen Sie den Autopiloten

Wenn Sie nicht mehr weiterwissen, liegt es selten am fehlenden Wissen, sondern am Übermaß an Routinen. Ihr Gehirn versucht dann, das Problem mit den gleichen Mustern zu lösen, die es zuvor in die Sackgasse geführt haben. Stellen Sie sich das wie ein Navigationsgerät vor, das Sie immer wieder in dieselbe falsche Richtung lotst, weil es die örtlichen Baustellen nicht kennt. Genau hier braucht es einen Stopp und andere Wege.

Unterbrechen Sie bewusst die gewohnte Abfolge: Machen Sie einen Spaziergang, wechseln Sie den Arbeitsplatz oder nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit, um etwas völlig anderes zu tun. Diese Unterbrechung ist kein Zeitverlust, sondern schafft Raum für neue Perspektiven. Gerade im mittleren Management, wo Druck von oben und Erwartungen von unten gleichzeitig auf Ihnen lasten, ist diese Fähigkeit überlebenswichtig.

Meine Empfehlung!

Blockieren Sie sich schon vorab routinemäßig feste „Reset-Momente“ im Kalender: kleine Pausen, die wie ein Neustart für Ihren Kopf wirken.

2. Suchen Sie sich Leute, die Ihnen widersprechen

Die meisten Menschen fragen im Zweifel Personen, die ähnlich denken wie sie selbst, und wundern sich, warum die Antworten keine neuen Lösungen hervorbringen. Die allzu große Ähnlichkeit verhindert, dass neue, innovativen Gedanken gedacht werden. Statt dessen schmoren jetzt zwei Leute in ihrem eigenen Saft.

Wenn Sie im Problem stecken, brauchen Sie keine Streicheleinheiten, sondern Reibung. Laden Sie gezielt jemanden ein, der die Dinge anders sieht, der unbequem fragt oder Ihre Sicht auf den Kopf stellt. Das kann eine Kollegin aus einem ganz anderen Bereich sein oder ein Mitarbeitender, der für seine kritischen Fragen bekannt ist. Sie könnten auch jemanden fragen, der Ihnen ansonsten eher weniger sympathisch ist.

In der Praxis wirkt das manchmal wie ein Spiegel, der plötzlich zeigt, dass Sie die ganze Zeit in die falsche Richtung geschaut haben.

Widerspruch sollten Sie nicht als Angriff auf Ihre Kompetenz auffassen. Sondern sie ist ein Katalysator, der bessere Entscheidungen hervorbringt.



Meine Empfehlung!

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, in schwierigen Situationen gezielt eine „Gegenstimme“ einzuhören, bevor Sie sich entscheiden.

3. Denken Sie radikal kleiner

Wenn der Berg unüberwindbar wirkt, ist das Problem oft nicht zu groß – sondern Ihr Blickwinkel. Viele Führungskräfte versuchen, die Lösung in einem gigantischen Wurf zu finden, und scheitern an der Größe.

Der Trick: Brechen Sie das Thema so weit herunter, dass Sie innerhalb der nächsten Stunde einen ersten Schritt tun können.

Wie beim Schach: Statt den ganzen Sieg zu planen, setzen Sie den nächsten Zug. Diese Denkweise verschiebt den Fokus vom lärmenden „Wie soll ich das alles schaffen?“ hin zu einem machbaren „Was genau ist mein nächster kleiner Schritt?“. Das liefert Energie zurück und öffnet den Weg zu einer Lösung.



Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich konsequent: „Was kann ich innerhalb der nächsten 60 Minuten tun, das mich dem Ziel sichtbar näherbringt?“

FAZIT



Stillstand ist keine Schande. Stehenbleiben schon. Wenn Sie den Mut haben, Routinen zu unterbrechen, Widerspruch einzuladen und Probleme radikal herunterzubrechen, können Sie Blockaden in Bewegung verwandeln.

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

Wenn Mitarbeitende sich ungerecht bezahlt fühlen: Schritt für Schritt zu mehr Fairness

Top-Thema

Schluss mit dem Dauerfeuer: Wie Sie mitten im Stress zu echter Erholung finden



PERSONALWISSEN

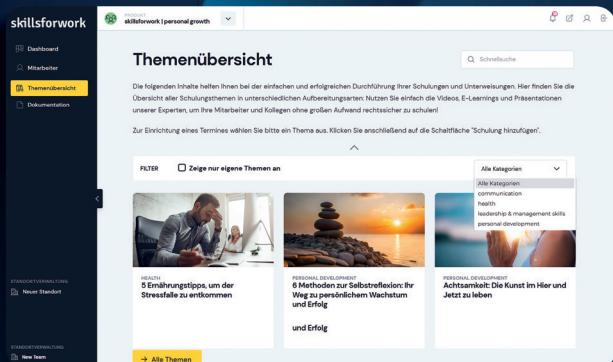
Ihre Lernplattform für unternehmensweite Persönlichkeitsentwicklung

GRATIS TESTEN

JETZT MIT DEM 14-TAGE-VOLLZUGANG GRATIS TESTEN

skillsforwork | personal growth ist eine digitale Lernplattform zur persönlichen Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen.

Unsere über 40 Kurse bieten Ihnen eine Vielzahl an Soft-Skill-Themen, wie Gesundheit, Kommunikation, Führung und persönliche Entwicklung.



So unterstützen wir Ihren Alltag



Über 40 E-Learning-Kurse



Standortverwaltung



Dokumentation der abgeschlossenen Schulungen



Abbildung der Unternehmensorganisation



Mitarbeiterzugänge für Mitarbeiter ohne E-Mail-Adressen



Academy in Ihrem Branding (Logo und Hintergrundbild)



Kompakte Dashboards auf Mitarbeiter- oder Gruppenebene



Responsives Design

Haben Sie Interesse? Jetzt einfach den QR-Code mit Ihrem Handy scannen oder die Webseite über den Link aufrufen:
link.skillsforwork.de/fuehrung



Nach der Testphase:
15 % Rabatt