



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

MYTHENKILLER FÜHRUNG – LÜGEN,  
DIE IHNEN DAS LEBEN SCHWER MACHEN

## TEAMENTWICKLUNG

„Wir sind doch wie eine Familie“: Diesen Satz höre ich oft in Teams und Unternehmen. Er klingt warm, menschlich, fürsorglich, doch er steht für eine gefährliche Illusion. Seite 5

## SELBSTMANAGEMENT

Viele Führungskräfte im mittleren Management glauben, sie müssten stets die ultimative Antwort parat haben. Doch der Druck, stets alles wissen zu müssen, ist eine Falle. Seite 6

## KOMMUNIKATION

„Feedback muss immer konstruktiv sein“ – das klingt nach guter Führung. Doch in der Praxis bedeutet es oft: weichgespülte Rückmeldungen, die niemandem wehtun sollen. Seite 10



## Schluss mit diesen Führungs-Mythen

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten eine Sonderausgabe in Händen, die so manchem „Führungsguru“ die Schweißperlen auf die Stirn treiben wird.

Warum? Weil wir hier mit liebevoll gewonnenen Management-Mythen kurzen Prozess machen. Seit Jahrzehnten geistern sie durch Seminare, Bücher und Kaffeeküchen – und trotzdem haben sie nie funktioniert.

Ich bin seit über 30 Jahren in Sachen Führung unterwegs, als Manager, Vorstand und Trainer. Und glauben Sie mir: Es gibt nichts Schädlicheres, als wenn Führungskräfte brav das nachbeten, was im letzten Ratgeber stand.

Führung ist kein Yoga-Kurs mit Glücksgefühlen, sondern ein knallharter Job mit echten Menschen, echten Konflikten und echten Konsequenzen.

Diese Ausgabe will Sie nicht mit Wattebäuschchen bewirbeln, sondern Klarheit schaffen. Rechnen Sie mit Sätzen, die wehtun – und genau deshalb wirken.

Viel Spaß beim Mythenkillen!

Mit besten Grüßen

**Guido Bonau**

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

## INHALT

### MOTIVATION

- 3** Realismus statt Dauer-Optimismus: Warum Sie nicht immer positiv denken sollten

### FÜHRUNG

- 4** Konflikte führen statt vermeiden: Wie Sie die Kraft der Reibung für sich nutzen

### TEAMENTWICKLUNG

- 5** „Mitarbeitende sind Familie“ – für Sie ein tödliches Missverständnis

### SELBSTMANAGEMENT

- 6** Befreien Sie sich vom Allwissens-Mythos und bauen Sie Ihr Wissensnetzwerk im Team auf

### MOTIVATION

- 7** Warum Sie nicht jeden Mitarbeitenden motivieren können und sollten

### KOMMUNIKATION

- 8** Gefahr Radikaltransparenz? Wie Sie mit gezielter Offenheit führen und Vertrauen schaffen

### SELBSTMANAGEMENT

- 9** Führen statt gefallen: Weshalb Ihr Rückgrat eines Ihrer stärksten Führungsinstrumente ist

### KOMMUNIKATION

- 10** Warum Sie Feedback nicht immer konstruktiv verpacken dürfen – der Kuschel-Mythos

### FÜHRUNG

- 11** Vertrauen statt Kontrolle? Wie viel Kontrolle Sie wann einsetzen sollten

**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; Hildegard Gemünden, Bonn, **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 © Philip Steury – stock.adobe.com; S. 4 © Looker\_Studio – stock.adobe.com; S. 6 © strichfiguren.de – stock.adobe.com; S. 7 © New Africa – stock.adobe.com; S. 8 Sulaihatin – stock.adobe.com; S. 9 The Yudel Media – stock.adobe.com; S. 10 Анна Терелюк – stock.adobe.com, S. 11 © bnenin – stock.adobe.com. | © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 21/2025 von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bei.

# Realismus statt Dauer-Optimismus: Warum Sie nicht immer positiv denken sollten

Dauer-Optimismus ist keine Stärke, sondern eine Maske, die irgendwann vom Gesicht fällt. In diesem Artikel lesen Sie, warum das so ist, und wie Sie sich stattdessen eine realistische, tragfähige Haltung aneignen, die Kritik erlaubt und trotzdem motiviert.

Sie kennen möglicherweise das Mantra aus unzähligen Seminaren: „Seien Sie positiv, denken Sie lösungsorientiert, bleiben Sie optimistisch.“ Klingt harmlos, ist aber Gift für Ihre Rolle im mittleren Management. Denn wer sich zwingt, stets Sonnenschein zu verbreiten, verschleißt nicht nur die eigene Glaubwürdigkeit, sondern auch die Energie des Teams.

## Warum Sie nicht ständig den „Mister Sunshine“ spielen sollten

Viele glauben, dass Führung nur funktioniert, wenn man sich permanent als Mutmacher inszeniert. Doch das ständige „Alles wird gut“ wirkt wie ein Placebo, der irgendwann seine Wirkung verliert.

Mitarbeitende merken sehr schnell, wenn die Führungskraft Probleme herunterspielt oder Kritik wegwischt. Das Ergebnis: Sie fühlen sich nicht ernst genommen, die Loyalität sinkt und die Gerüchteküche kocht.

Dauer-Optimismus ist in Wahrheit ein Signal von Schwäche: Er wirkt so, als ob Sie die Realität nicht aushalten könnten. Gerade im Sandwich-Management, wo Sie bekanntermaßen selbst Druck von oben aushalten müssen, entlarven Ihre Leute schnell jede aufgesetzte Fröhlichkeit.

### TIPP



Trauen Sie sich, in Meetings Sätze zu sagen wie: „Das nervt mich“ oder „Das sehe ich kritisch“. Damit schaffen Sie Authentizität, und genau das stärkt Vertrauen mehr als ein künstliches Dauerlächeln.

## Lassen Sie Kritik zu, um Energie freizusetzen

Negativität gilt als ansteckend, das stimmt. Aber das Unterdrücken von Kritik ist mindestens genauso toxisch. Letzen Endes führt es zur Lüge. Es wird vorgegaukelt, dass sich alle bestens verstehen.

Wenn Sie alle Probleme mit rosa Farbe übertünchen, verhindern Sie, dass Energie in konstruktive Bahnen fließt. Frust, der nicht ausgesprochen werden darf, sucht sich Umwege: Zynismus, stille Sabotage oder innere Kündigung.

Indem Sie Kritik zulassen, kanalisieren Sie diese Energie in Lösungsfindung. Das wirkt wie ein Ventil: Druck entweicht, und plötzlich wird die Diskussion lebendig.

Entscheidend ist, wie Sie mit Kritik umgehen: Deuten Sie Kritik als positives Signal, dass jemand noch nicht aufgegeben hat. Wer kri-

tisiert, investiert. Nur wenn Gleichgültigkeit das Ruder übernommen hat, schweigen Menschen.

### TIPP



Führen Sie in Teamrunden eine feste „Kritik-Minute“ ein. Eine kurze Sequenz, in der ausdrücklich Negatives benannt werden darf. Danach erst wird über Lösungen gesprochen. Das erspart Ihnen viel verdeckte Energieverschwendung.

## Nutzen Sie die Realismus-Formel: schonungslos und sinnstiftend

Das Gegenmodell zum Dauer-Optimismus ist nicht Zynismus, sondern Realismus mit Haltung. Das bedeutet, die Fakten so zu benennen, wie sie sind, ohne Weichzeichner. Haltung bedeutet, diese Fakten in einen Zusammenhang zu stellen, der motiviert.

### Beispiel:

„Ja, die Deadline ist hart und wir haben Überstunden vor uns. Aber wir schaffen damit etwas, womit wir in der Firma zum Maßstab werden, an dem sich andere messen müssen.“ So entsteht eine Balance zwischen Klartext und Perspektive.

Diese Formel schützt vor Zynismus, ohne in naive Hoffnungen zu verfallen. Sie entlastet Sie persönlich, weil Sie keine Rolle spielen müssen. Wer Klartext mit Perspektive verbindet, führt stärker als jemand, der Optimismus nur zur Schau stellt.

### TIPP



Formulieren Sie Ihre Botschaften immer zweistufig: erst die harte Realität in einem Satz klar benennen – dann im zweiten Satz erklären, warum es sich lohnt, trotzdem dranzubleiben. Diese Technik können Sie sofort üben und in jedem Meeting anwenden.

### FAZIT



Echtes Vertrauen entsteht nicht, wenn Sie ständig und künstlich auf eitel Sonnenschein machen, sondern wenn Sie Ihrem Team zeigen, dass Sie auch den Schatten aushalten können. Realismus ist keine Schwäche. Er ist die wirksamste Form von Mut.

# Konflikte führen statt vermeiden: Wie Sie die Kraft der Reibung für sich nutzen

Konflikte gelten oft als Störfaktor, den man am liebsten unter den Teppich kehrt. Gerade im mittleren Management scheint es verlockend, die Wogen zu glätten, damit von oben kein Ärger kommt und von unten Ruhe herrscht. Doch wer Konflikte meidet, zahlt einen hohen Preis: Unterschwellige Spannungen wachsen, Vertrauen bröckelt und irgendwann eskaliert die Situation. Lesen Sie in diesem Beitrag wie Sie aus Konflikten Nutzen ziehen können.

Konfliktvermeidung ist wie ein Druckkochtopf ohne Ventil – irgendwann fliegt Ihnen das Ganze um die Ohren. Erfahren Sie, warum Konflikte ein Geschenk für Ihre Führung sein können, wenn Sie sie richtig nutzen.

## Konflikte wirken wie ein Frühwarnsystem

Konflikte sind keine Störung, sondern ein Signal. Sie zeigen, dass Menschen noch Energie haben, für ihre Meinung einzustehen. Ein Team ohne Konflikte ist kein Traum, sondern ein Alarmsignal: Dort herrscht Gleichgültigkeit oder Angst.

Gerade im Sandwich-Management erleben Sie Spannungen, die aus Zielkonflikten, Ressourcenknappheit oder widersprüchlichen Erwartungen entstehen.

Wenn Sie diese Spannungen übergehen, entsteht eine Parallelwelt: an der Oberfläche Friede, darunter brodelnde Unzufriedenheit.

Das Gefährliche: Unterschwellige Konflikte werden in den Flurfunk und in Hinterzimmergespräche ausgelagert – und genau dort bekommen Sie keine Kontrolle mehr. Ein offen ausgetragener Disput ist immer besser als geschlossenes Schweigen.

## Meine Empfehlung!

Schaffen Sie feste Foren für Meinungsverschiedenheiten, z. B. eine „Rote-Karte-Runde“ in Meetings, in der bewusst Widerspruch erlaubt ist. So behalten Sie Konflikte im Raum und lassen sie nicht in den Hinterzimmern wachsen.

## Nutzen Sie Konflikte zur Teamentwicklung

Kontroversen bringen Unterschiede ans Licht: unterschiedliche Sichtweisen, Werte, Prioritäten. Genau darin liegt das Potenzial für Entwicklung. Wenn Sie Diskussionen moderieren, können Teams lernen, Argumente auszutauschen, Kompromisse zu finden und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten. Das schweißt stärker zusammen als jeder Betriebsausflug.

Konflikte sind also kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Katalysator für Reife. Wer nie streitet, lernt auch nicht, wie man sich wieder verträgt. Und ohne Versöhnung bleibt das Team nur oberflächlich verbunden. Gerade beim Ausleben von Emotionen lernen die Teammitglieder sich untereinander neu und besser kennen. Das bedeutet nicht, dass man sich vollkommen gehen lässt, aber ein Blick hinter die Kulisse ist gestattet.

## Meine Empfehlung!

Setzen Sie nach einem ausgetragenen Konflikt bewusst eine kleine Nachbesprechung an: „Was hat jeder von uns aus diesem Streit Unerwartetes gelernt?“ So entsteht aus jeder Reibung ein Stück Kompetenzzuwachs.

## Meistern Sie die Kunst der klaren Konfrontation

Viele scheuen Konflikte, weil sie Konfrontation mit Aggression verwechseln. Doch Konfrontation bedeutet nicht, laut zu werden, sondern klar zu sein. Wenn Sie die Dinge direkt ansprechen, nehmen Sie der Situation den Giftstachel. Vermeiden Sie es, vage zu bleiben, das nährt nur Unsicherheit und Gerüchte.

Eine klare Konfrontation schafft Sicherheit, weil alle wissen, woran sie sind. Und sie zeigt, dass Sie sich nicht hinter Bürofloskeln verstecken, sondern wirklich führen. Je schneller Sie Spannung in Worte fassen, desto geringer wird der Schaden. Unklare Chefs züchten stille Gegner, klare Chefs gewinnen loyale Mitstreiter.

## Meine Empfehlung!

Nutzen Sie die 24-Stunden-Regel: Wenn ein Konflikt aufflammt, sprechen Sie ihn innerhalb von 24 Stunden an – sachlich, präzise und lösungsorientiert. So verhindern Sie, dass kleine Funken zum Flächenbrand werden.



## FAZIT

Konflikte sind kein Störgeräusch, sondern die Musik der echten Zusammenarbeit. Wer sie nicht scheut, wird ein Orchester führen – keine Schweigegemeinschaft.

# „Mitarbeitende sind Familie“ – für Sie ein tödliches Missverständnis

„Wir sind doch wie eine Familie“, diesen Satz höre ich oft in Teams und Unternehmen. Er klingt warm, menschlich, fürsorglich, doch er ist eine gefährliche Illusion. Familien ist ein bedingungsloses Zugehörigkeitsgefühl eigen, sie sind geprägt von emotionalen Rollen und oft auch von Abhängigkeiten. In einem Unternehmen funktioniert das anders: Hier gibt es Verträge, Leistungserwartungen und klare Grenzen. Wenn Sie Ihr Team wie eine Familie behandeln, verwischen Sie diese Linien. Das Ergebnis ist nicht mehr Nähe, sondern Enttäuschung und Missverständnis. Erfahren Sie, warum das Familien-Narrativ schadet und wie Sie stattdessen eine tragfähige Kultur aufbauen.

## Erkennen Sie die Falle der im Berufsleben falschen familiären Nähe

Familien sind geprägt von Loyalität um jeden Preis – wer dazugehört, gehört dazu, egal wie er sich verhält. Im Unternehmen aber müssen Leistung und Verhalten stimmen, sonst leidet das ganze Team.

Wenn Sie „Familie“ propagieren, erzeugen Sie falsche Erwartungen: Plötzlich glaubt mancher, er dürfe sich alles erlauben, weil „Papa Chef“ schon verzeiht. Gleichzeitig entstehen subtile Schuldgefühle: Wer das Unternehmen verlässt, gilt als Verräter. Wer Familie spielt, darf sich nicht wundern, wenn Mitarbeitende wie pubertierende Kinder agieren.

Diese Vermischung macht Sie erpressbar und raubt Klarheit. Nähe ist wichtig – aber nicht auf Kosten der Professionalität. Fallen Sie nicht auf dieses warme Gefühl rein.

### TIPP



Sagen Sie offen: „Wir sind ein Team, kein Kuschelkreis.“ Diese klare Sprache schafft Respekt und verhindert falsche Erwartungen.

## Setzen Sie auf deutlich kommunizierte Klarheit statt auf Kuschelkultur

Familienlogik bedeutet: Man bleibt zusammen, egal was kommt. In Teams ist das anders: Mitarbeitende wechseln, Projekte enden, Strukturen verändern sich. Das liegt in der Natur der Sache. Man begegnet sich und ist für eine bestimmte Zeit zusammen; ein Job ist nicht von solcher Langlebigkeit wie eine Familie.

Wenn Sie den Familienmythos aufrechterhalten, verleugnen Sie diese Realität. Das führt dazu, dass Kündigungen wie persönliche Trennungen wirken – mit Verletzungen und Dramen, die vermeidbar wären. Wer alles persönlich nimmt, verliert die professionelle Distanz – und damit die Führung.

Klarheit heißt: Rollen, Verantwortlichkeiten und Grenzen sauber zu definieren. Nur so können Sie auch in turbulenten Phasen souverän bleiben.

Kuschelkultur klingt nett, zerstört aber auf Dauer Vertrauen, weil niemand weiß, wo die echten Spielregeln gelten.

### TIPP



Formulieren Sie in jeder Onboarding-Phase klar: „Hier gelten professionelle Spielregeln, nicht familiäre.“ Das verhindert spätere Missverständnisse.

## Erschaffen Sie in Ihrem Team eine Kultur der Verbindlichkeit

Statt Familie benötigen Teams Verbindlichkeit – einen klaren Rahmen, in dem alle wissen, was sie beitragen müssen und was sie erwarten dürfen. Das schafft eine Kultur der erwachsenen Zusammenarbeit. Nicht familiäre Nähe hält Teams zusammen, sondern erwachsene Verbindlichkeit.

Verbindlichkeit heißt nicht Kälte, sondern Verlässlichkeit. Es bedeutet: Zusagen gelten, Abmachungen sind bindend, Feedback ist ehrlich. Das ist schon sehr viel, und viele Familien wären froh, wenn diese Regeln bei ihnen gelebt würden.

Anders als in Familien, wo vieles unausgesprochen bleibt, ist im Unternehmen Transparenz die Basis. Wer das durchhält, baut eine Gemeinschaft auf, die stärker ist als jedes künstliche Familiengefühl. Denn echte Zugehörigkeit entsteht nicht durch Kuschelbegriffe, sondern durch gegenseitigen Respekt. Dieser Respekt wächst durch Ehrlichkeit. Erst wenn wir ehrlich miteinander umgehen, erleben wir uns mit all unseren Facetten und können diese gegenseitig wertschätzen.

### TIPP



Führen Sie regelmäßige „Verbindlichkeits-Checks“ ein: Jede Woche benennt das Team kurz, welche Zusagen und To-dos aus Meetings eingehalten wurden – und welche nicht. So schaffen Sie eine Kultur, in der Vertrauen auf Leistung beruht, nicht auf schönen Worten. Zudem werden die Dinge so auch zeitnah erledigt.

### FAZIT



Führung heißt, erwachsene Menschen in klaren Rollen zu verbinden, – nicht Familienromantik zu inszenieren. Wer Teams wie Erwachsene behandelt, bekommt Loyalität auf Augenhöhe.

# Befreien Sie sich vom Allwissens-Mythos und bauen Sie Ihr Wissensnetzwerk im Team auf

Viele Führungskräfte im mittleren Management glauben, sie müssten in jedem Meeting die Antwort parat haben. Schließlich erwartet der Chef nach oben Souveränität und das Team nach unten Orientierung. Doch der Druck, immer alles zu wissen, ist eine Falle. Wer sich als allwissend inszeniert, verliert Glaubwürdigkeit spätestens, wenn die Fassade bröckelt. Wissen ist heute kein knappes Gut mehr, sondern jederzeit abrufbar. Ihre Autorität entsteht nicht dadurch, dass Sie alles wissen, sondern dass Sie mit Nicht-Wissen souverän umgehen.

## Warum Sie nicht alles wissen müssen

Der Anspruch, immer eine Antwort parat zu haben, macht Sie erpressbar. Mitarbeitende testen bewusst oder unbewusst, wie Sie reagieren, wenn Sie etwas nicht wissen. Ein unsicheres Gestammel oder ein schneller Themenwechsel wirken schwach. Ehrliche Sätze wie „Das weiß ich gerade nicht, ich recherchiere es“ schaffen dagegen Respekt.

Denn Kompetenz zeigt sich nicht im Vorspielen, sondern im klugen Umgang mit Lücken. Die meisten Sandwich-Manager ruinieren ihre Glaubwürdigkeit nicht durch Fehler, sondern durch das Verbergen von Nicht-Wissen.

Wer so tut, als wüsste er alles, beweist vor allem eins: dass er Angst hat.

### Meine Empfehlung!

Üben Sie die Formel: „Das weiß ich im Moment nicht, aber ich informiere mich.“ Dieser Satz schützt Ihre Glaubwürdigkeit und verschafft Ihnen Zeit.

## Machen Sie Ihr Team zum Wissensnetzwerk

In einer Welt, in der Wissen sich rasant verändert, ist es unmöglich, alles allein im Kopf zu haben. Ihre eigentliche Stärke liegt darin, die kollektive Intelligenz des Teams zu nutzen.

Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen, wenn Sie gezielt Expertise abrufen: „Sandra, wie siehst du das aus der Praxis?“ oder „Herr Schmidt, Sie haben hier den tiefsten Einblick.“

So zeigen Sie Größe, ohne an Autorität einzubüßen. Im Gegenteil: Wer andere als Mitdenkende einbindet, steigert den Respekt. Es geht nicht darum, weniger zu wissen, sondern Wissen bewusst zu verteilen.

Nicht der Kopf mit den meisten Antworten führt, sondern der, der die besten Fragen stellt.

### Meine Empfehlung!

Führen Sie in Ihren Meetings zu jedem Punkt, bei dem es irgendwie sinnvoll ist, die „Expertenstimme“ ein, bei dem jeweils ein Teammitglied seine Sicht einbringt. So wird Ihr Team zum aktiven Wissensnetzwerk.



## Zeigen Sie Stärke durch Transparenz

Autorität wächst nicht durch Allwissenheit, sondern durch Offenheit. Wenn Sie offenlegen, wo Sie selbst noch unsicher sind, signalisieren Sie Mut. Das befreit auch Ihr Team: Sie zeigen, dass Fehler und Nicht-Wissen nicht tabu sind, sondern Teil der Entwicklung.

Gerade in Sandwich-Positionen wird dies zur Vorbildfunktion. Denn wenn Sie Fehler vertuschen oder Nicht-Wissen überspielen, erzeugen Sie eine Kultur der Angst. Wenn Sie dagegen offen damit umgehen, entsteht Vertrauen – und Vertrauen ist die härteste Währung im Management.

Nichts wirkt souveräner, als das eigene Nicht-Wissen klar zu benennen.

### Meine Empfehlung!

Führen Sie eine „Was-wir-noch-nicht-wissen-Liste“ in Projekten. Dadurch machen Sie Unsicherheiten sichtbar, ohne dass sie zur Schwäche werden.

## FAZIT

Selbstverständlich ist ein gewisses gesteigertes Grundwissen bei einer Führungskraft zu erwarten. Sie müssen jedoch nicht alles wissen – Sie müssen nur zeigen, dass Sie mit Nicht-Wissen gut umgehen können. Darin liegt wahre Autorität.

# Warum Sie nicht jeden Mitarbeitenden motivieren können und sollten

Viele Ratgeber predigen, dass eine Führungskraft alle Mitarbeitenden motivieren müsse. Klingt schön, ist aber eine gefährliche Illusion. Manche Menschen wollen nur Dienst nach Vorschrift machen. Andere haben ihre persönliche Komfortzone gefunden und verharren in ihr. Wenn Sie versuchen, jede und jeden zu motivieren, verschwenden Sie nur Energie. Ihre Aufgabe als Führungskraft im mittleren Management ist es nicht, alle gleich stark anzutreiben, sondern den Unterschied zu erkennen: Wer will wirklich – und wer nicht?

## Erkennen Sie die Grenzen Ihrer Möglichkeit, zu motivieren

Motivation ist kein Zaubertrank, den Sie einfach verteilen. Sie hängt von der Persönlichkeit, von der aktuellen Lebensphase (die sich selbstverständlich ändern kann) und vom inneren Antrieb der Mitarbeitenden ab. Manche haben schlicht kein Interesse an Entwicklung oder Verantwortung, und das ist nicht per se schlecht, solange sie ihre Funktion zuverlässig erfüllen.

Wenn Sie sich auf die falschen Kandidaten stürzen, erzeugen Sie Frust bei sich selbst und bei denen, die tatsächlich vorwärts wollen. Ihr Job ist es nicht, alle zu retten, sondern die, die wollen, gezielt nach vorne zu bringen.

### TIPP



Machen Sie eine ehrliche Standortbestimmung: Fragen Sie jeden Mitarbeitenden direkt, ob er mehr Verantwortung will. Und akzeptieren Sie ein Nein, ohne zu diskutieren.

## Konzentrieren Sie sich vorrangig auf Ihre High-Performer

In jedem Team gibt es eine kleine Gruppe, die mehr will: mehr Verantwortung, mehr Gestaltung, mehr Entwicklung. Mit diesen Menschen können Sie wirklich etwas bewegen. Wenn Sie Ihre Energie ‚dort investieren, erzielen Sie Multiplikatoreffekte: Leistungsträger ziehen andere mit, setzen Standards und prägen die Kultur.

Wer dagegen nur auf die „Gemütlich-geht-es-doch-auch-Typen“ achtet, signalisiert, dass Mittelmaß belohnt wird. Das schwächt die Dynamik. Führung heißt, bewusst Schwerpunkte zu setzen, auch wenn das bedeutet, dass nicht jeder gleich behandelt wird. Beschwerd sich jemand, weil er eine Ungleichbehandlung bemerkt, haben Sie keine Scheu, auf ihre Antwort zur Frage der Standortbestimmung zu verweisen. Wer seine Stars vernachlässigt, um die Bequemeren mitzuschleifen, verliert am Ende beide.

### TIPP



Identifizieren Sie regelmäßig Ihre Top-20-Prozent im Team (ja, die können sich verändern) und geben Sie denen (und nur denen) regelmäßig Projekte oder Verantwortung, die über das normale Aufgabengebiet hinausgehen.

## Schaffen Sie einen Rahmen, in dem Motivation sichtbar werden kann

Sie können niemanden zwingen, motiviert zu sein – aber Sie können Bedingungen schaffen, in denen Motivation sichtbar wird. Dazu gehören klare Ziele, transparente Spielregeln und Freiraum, Verantwortung zu übernehmen. Wer will, nutzt diese Bühne. Wer nicht will, bleibt erkennbar passiv.

Diese Transparenz ist befreiend: Sie sehen sofort, wer Energie einbringt und wer nur mitschwimmt. Das erleichtert Ihre Führungsentscheidungen, weil Motivation nicht länger eine Mutmaßung ist, sondern offen zutage tritt.

Es ist nicht Ihre Aufgabe, zu motivieren, sondern einen Rahmen zu schaffen, der zeigt, wer überhaupt motiviert werden will.

### TIPP



Etablieren Sie eine Praxis, bei der jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einmal im Quartal eine eigene Initiative vorstellen kann, egal, ob groß oder klein. So erkennen Sie sofort, wer freiwillig Energie investiert.



### FAZIT



Ihre Energie ist zu wertvoll, um sie für „Bequeme“ zu verschwenden. Setzen Sie sie bei den Willigen ein – und Sie werden mit weniger Aufwand mehr bewegen. Das wird nicht allen gefallen. Machn Sie sich darauf gefasst.

# Gefahr Radikaltransparenz? Wie Sie mit gezielter Offenheit führen und Vertrauen schaffen

„Transparenz schafft Vertrauen“ – so lautet ein geflügeltes Wort in der Managementliteratur. Klingt plausibel, ist aber nur die halbe Wahrheit. Wer alles offenlegt, läuft Gefahr, Unsicherheit zu verbreiten, Missverständnisse auszulösen und Vertrauen zu verletzen. Im Sandwich-Management sind Sie ohnehin in einer Zwickmühle: Von oben erhalten Sie sensible Informationen, die Sie nicht einfach weitergeben dürfen. Von unten erwartet Ihr Team Offenheit. Die Kunst besteht nicht darin, jedes Detail zu teilen, sondern bewusst zu steuern, was wirklich hilfreich ist.

## Erkennen Sie die Gefahr der Radikaltransparenz

Totaltransparenz klingt demokratisch, ist aber oft destruktiv. Wenn Sie jede Information sofort ins Team tragen, erzeugen Sie möglicherweise eine Alarmstimmung.

Zahlen ohne Kontext beispielsweise können mehr verunsichern, als sie erklären. Auch Gerüchte verstärken sich, wenn Sie alles „ehrlich“ ausplaudern, was Sie gehört haben.

Transparenz ohne Filter ist keine Stärke, sondern Verantwortungslosigkeit. Ihr Team braucht Orientierung, nicht das Protokoll Ihrer Informationslast. Darum müssen Sie entscheiden, was nützt und was nur Chaos stiftet. Wer alles offenlegt, lädt Verantwortung bei den Falschen ab.

### Meine Empfehlung!

Prüfen Sie vor jeder Weitergabe: „Braucht mein Team diese Information, um handeln zu können?“ Wenn nicht, behalten Sie sie für sich.



## Setzen Sie auf dosierte Klarheit

Wirkliche Führungsstärke zeigt sich darin, Informationen so zu dosieren, dass sie Orientierung schaffen. Es geht nicht darum, etwas zu verheimlichen, sondern darum, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Transparenz sollten Sie nicht an der Menge an Informationen messen, die Sie weitergeben, sondern an der Qualität der Informationen.

Mitarbeitende müssen wissen, was ihre Arbeit betrifft und beeinflusst – nicht jede Vorstandsdiskussion oder jede strategische Unsicherheit. Wenn Sie alles teilen, verlieren Sie die Kontrolle über die Deutung.

Wenn Sie hingegen klar strukturieren, entsteht Vertrauen: „*Unser Chef/in sagt uns, was wir wissen müssen – und hält Unnötiges von uns fern.*“ Diese Klarheit befreit von Spekulationen.

### Meine Empfehlung!

Informationen, die für Entscheidungen nötig sind, geben Sie sofort weiter. Alles andere prüfen Sie zuerst auf Relevanz und entscheiden danach über das „Ob“ und gegebenenfalls den Zeitpunkt der Weitergabe.

## Wahren Sie Vertraulichkeit als Stärke

Gerade im Sandwich-Management sind Sie oft in vertrauliche Themen eingebunden, die Sie nicht weitergeben dürfen. Wer hier schwach wird und plaudert, verspielt schnell das Vertrauen nach oben – und wirkt auch nach unten unzuverlässig und nicht vertrauenswürdig. Wenn Sie in dem Fall nicht alles sagen, ist das gerade kein Mangel an Ehrlichkeit, sondern ein Beweis Ihrer Verlässlichkeit.

Vertraulichkeit ist kein Schweigen aus Angst vor Konsequenzen oder aus einem falsch verstandenen Überlegenheitsgefühl aufgrund eines Informationsvorsprungs, sondern ein bewusstes Signal von Verlässlichkeit. Mitarbeitende spüren sehr genau, ob Sie Geheimnisse wahllos teilen.

Wer mit Informationen vertraulich umgehen kann, wird als Fels in der Brandung wahrgenommen. Und genau diese Stabilität braucht Ihr Team, wenn die Gerüchteküche brodelte.

### Meine Empfehlung!

Kommunizieren Sie offen, dass es Dinge gibt, die Sie nicht teilen dürfen – ohne Details. Damit zeigen Sie Transparenz über Ihre Rolle, ohne Vertraulichkeit zu brechen. Sie können das etwa mit den Worten einleiten: „*Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich noch nicht alle Informationen mit Ihnen teilen darf, weil wir im Leitungskreis noch Stillschweigen vereinbart haben, bis ...*“

## FAZIT

Führung bedeutet nicht, alles preiszugeben, sondern bewusst zu steuern, was Orientierung schafft. Ihre Glaubwürdigkeit wächst mit der Kunst des Weglassens.

# Führen statt gefallen: Weshalb Ihr Rückgrat eines Ihrer stärksten Führungsinstrumente ist

Viele Führungskräfte im mittleren Management versuchen, es allen recht zu machen: dem Chef, den Mitarbeitenden, den Kolleginnen und Kollegen. Auf den ersten Blick wirkt das vernünftig – schließlich will niemand anecken oder unnötig Ärger riskieren. Doch der Preis ist hoch: Wer allen gefallen will, verliert Profil, Respekt und letztlich sich selbst. Führung heißt nicht, permanent Zustimmung zu sammeln, sondern Haltung zu zeigen – auch dann, wenn es unbequem ist.

## Warum Sie nicht an Ihrer Beliebtheit arbeiten sollten

Beliebt zu sein, heißt oft, Erwartungen anderer zu bedienen, selbst wenn man die eigenen Maßstäbe verrät. Respekt hingegen entsteht, wenn Sie Haltung zeigen – gerade dann, wenn sie nicht jedem gefällt.

Ein Chef, der zu allem Ja sagt, wird vielleicht als nett wahrgenommen, aber selten als glaubwürdig. Das ist nicht im Sinne einer guten Teamentwicklung oder Zusammenarbeit. Ihr Team braucht keine „beste Freundin“ oder einen „Kumpeltyp“, sondern eine Führungskraft, die klare Werte lebt. Beliebtheit ist schnell verspielt, Respekt bleibt bestehen.

Ein Merksatz, der mir in meinem Leben immer weitergeholfen hat, lautet: **Wer gemocht werden will, verkauft seine Prinzipien – wer respektiert werden will, lebt sie.**

### TIPP



Legen Sie für sich drei nicht verhandelbare Prinzipien fest (z. B. Pünktlichkeit, gute Vorbereitung, Lösungsorientierung) und benennen Sie diese offen im Team. So schaffen Sie Orientierung jenseits von Beliebtheit.

## Woran Sie im Alltag Rückgrat erkennen können

Wenn Sie Haltung zeigen, ecken Sie an – und genau das ist in Ordnung. Konflikte sind kein Makel, sondern ein Zeichen dafür, dass Sie sich nicht verbiegen lassen. Wer nie Widerstand spürt, passt sich wahrscheinlich zu stark an.

Führung ohne Reibung ist keine Führung, sondern Anpassung. Natürlich müssen Sie Konflikte klug moderieren (siehe Seite 4) – aber sie sind ein Beweis dafür, dass Sie eine erkennbare Position haben. Reibung zeigt, dass Sie etwas bewegen. Denken Sie daran: Wer nie aneckt, ist unsichtbar.

### TIPP



Stellen Sie bewusst heraus, wenn Sie sich gegen den Mainstream behaupten müssen: „*Ich weiß, dass das unpopulär ist, aber ich stehe dazu.*“ Damit zeigen Sie Ihrem Team, dass Führung nicht mit Gefälligkeit zu verwechseln ist.

## So arbeiten Sie an Ihrer Haltung

Wer immer gefallen will, wird zum Chamäleon – und Chamäleons führen niemanden. Wenn Sie sich ständig anpassen, sind Sie für alle nett, aber für niemanden verlässlich.

Ihr Team braucht eine klare Figur, an der es sich orientieren kann, keine wechselnden Farben. Rückgrat zeigt sich darin, auch Unmut auszuhalten, ohne sofort einzuknicken. Nur wer seine Rolle schützt, schützt auch sein Team. Bedenken Sie vor allem die Konsequenzen, zu denen ständiges Wegducken führt: Wer jedem gefallen will, verliert am Ende sich selbst – und sein Team gleich mit.

### TIPP



Reflektieren Sie jede Woche: „*Wo habe ich bewusst Unmut ausgehalten, weil es für die Sache richtig war?*“ Halten Sie diese Momente schriftlich fest – damit trainieren Sie Ihr Rückgrat wie einen Muskel.

### FAZIT



Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb. Rückgrat zahlt sich für Sie langfristig immer mehr aus als momentane Gefälligkeit.



# Warum Sie Feedback nicht immer konstruktiv verpacken dürfen – der Kuschel-Mythos

„Feedback muss immer konstruktiv sein“ – das klingt modern, pädagogisch wertvoll und nach guter Führung. Doch in der Praxis bedeutet es oft: weichgespülte Rückmeldungen, die niemandem wehtun sollen. Das Ergebnis? Nett gemeinte Worte, die nichts bewegen. Ihr Team braucht keine Zuckerwatte-Kommentare, sondern Klarheit. Sonst schleichen sich Fehler ein, die irgendwann teuer werden. Der Mythos vom konstruktiven Feedback ist deshalb brandgefährlich: Er hält Sie davon ab, Dinge so zu sagen, wie sie sind.

## Durchschauen Sie das Wattebäuschchen-Feedback

Konstruktiv heißt in vielen Firmen: Kritik so in Watte packen, dass sie kaum noch erkennbar ist. Statt „Das Ergebnis war ungenügend“ heißt es dann „Da sehe ich noch Luft nach oben“. Solche Formulierungen schonen zwar kurzfristig die Gefühle, doch langfristig kosten sie Glaubwürdigkeit und vor allem Potential. Wer denkt, dass alles gut läuft, strengt sich weniger an.

Mitarbeitende spüren genau, ob Sie ernst meinen, was Sie sagen – oder ob Sie nur nett klingen wollen. Wer ständig kuschelt, erreicht, dass Kritik ignoriert wird, weil sie gar nicht mehr als Kritik wahrgenommen wird.

## Meine Empfehlung!

Ersetzen Sie Weichmacher-Floskeln ab sofort ein für alle Mal durch klare Sprache: Statt „Das ist verbesserungsfähig“ sagen Sie „Das reicht so nicht“.

## Setzen Sie auf deutliche Worte statt auf Diplomatie

Viele Führungskräfte glauben, Härte zerstöre Vertrauen. Das Gegenteil ist wahr: Mitarbeitende wollen wissen, wo sie stehen. Ein klarer Satz wie „Das war inakzeptabel“ mag hart klingen, gibt aber Orientierung. Diplomatisches Drumherumreden macht alles nur unscharf.

In Sandwich-Positionen, wo Sie ohnehin wenig Spielraum haben, ist Klarheit Ihr größtes Kapital. Wer direkt sagt, was er denkt, wird ernst genommen – auch wenn es nicht angenehm ist. Mein Merksatz: Klarheit verletzt kurzfristig – Unklarheit zerstört langfristig. Das sollten Sie im Hinterkopf haben, wenn Sie sich bei unklaren Formulierungen ertappen.

## Meine Empfehlung!

Gewöhnen Sie sich an, in jedem Feedback-Gespräch einen einzigen unmissverständlichen Satz zu formulieren, der den Kern trifft. Das können Sie trainieren, indem Sie etwa Filme oder Bücher so zusammenfassen.

## Nutzen Sie die Dreistufen-Schock-Formel

Wirksam wird Feedback, wenn es nicht im Weichspüler versinkt, sondern einen Impuls setzt.

Die Dreistufen-Schock-Formel besteht aus drei klaren Schritten:

1. Klarheit – benennen Sie das Problem ohne Umschweife.
2. Pause – lassen Sie die Aussage kurz wirken, auch wenn Stille entsteht.
3. Lösung – bieten Sie einen konkreten nächsten Schritt an.

## Beispiel

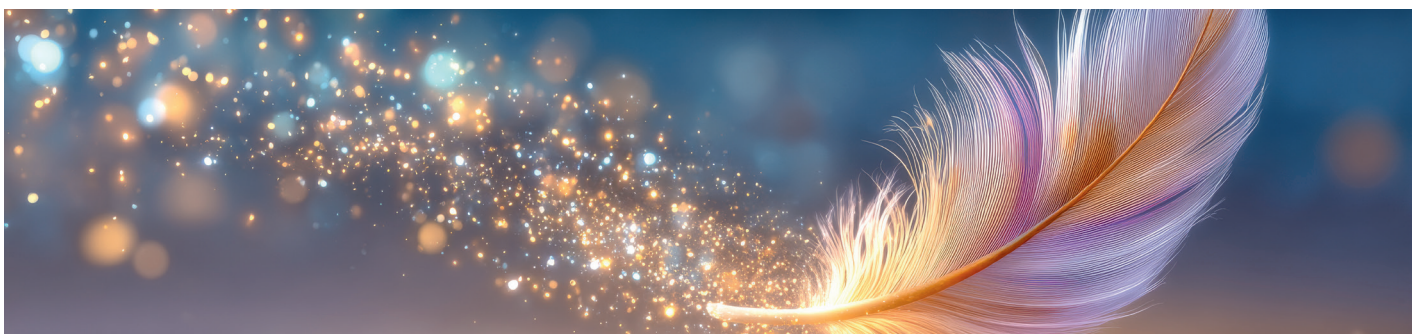
Fragen Sie nach einem konkreten Vorschlag Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters, welche Möglichkeit sie oder er sieht, damit dieses Verhalten nicht mehr vorkommt.

Diese Kombination von Problembewusstsein und Lösungsorientierung sorgt dafür, dass Kritik ankommt, verarbeitet wird und sofort in eine Richtung zeigt. Sie ersparen sich endlose Diskussionen und geben gleichzeitig Halt. Ein Schock ohne Lösung lähmt – eine Lösung ohne Schock bewirkt nichts.

## FAZIT



Feedback ist kein Wellnessprogramm. Erst wenn Sie Klarheit mit Lösung verbinden, statt alles bemüht „konstruktiv“ weichzuspülen, gewinnt es an Wirkung.



# Vertrauen statt Kontrolle? Wie viel Kontrolle Sie wann einsetzen sollten

„Vertrauen ist besser als Kontrolle“, dieser Spruch klingt weise, ist aber eine gefährliche Halbwahrheit. Im mittleren Management führt er oft dazu, dass Führungskräfte fast gar nicht mehr hinschauen, um nicht als misstrauisch zu gelten. Doch fehlende Kontrolle ist kein Zeichen von Vertrauen, sondern von Desinteresse. Ihr Team braucht Orientierung, klare Maßstäbe und das Gefühl, dass die Führung hinsieht. Die Kunst besteht darin, Kontrolle so einzusetzen, dass sie Halt gibt, nicht Druck.

## Geben Sie Orientierung durch Kontrolle

Viele verzichten auf Kontrolle, weil sie glauben, damit Misstrauen zu signalisieren. Doch das Gegenteil ist der Fall: Wenn Sie nicht hinschauen, wirkt es, als wäre Ihnen das Ergebnis egal.

Mitarbeitende wollen wissen, ob ihre Arbeit den Erwartungen entspricht. Und sie brauchen Feedback von Ihnen, um sicherer zu werden.

Kontrolle heißt nicht, Menschen zu bewerten, sondern die Einhaltung von Vereinbarungen zu prüfen. Wer das nicht tut, hinterlässt ein Vakuum, in dem Unsicherheit wächst. Denn fehlende Kontrolle wirkt nicht wie Vertrauen, sondern wie Gleichgültigkeit.

### TIPP



Vereinbaren Sie bei jeder Aufgabe direkt, wann und wie Sie das Ergebnis anschauen. So entsteht ein von beiden Seiten abgegrenzter klarer Rahmen, der Sicherheit gibt.



## Kontrollieren Sie Ergebnisse, nicht jeden Handgriff

Der größte Fehler im Sandwich-Management ist Mikromanagement. Wer sich in Details verbeißt, wirkt kleinlich und raubt Eigeninitiative. Kontrolle muss sich auf das große Ziel ausrichten, nicht auf jeden Zwischenschritt.

Es zählt, ob das Ergebnis stimmt, und nicht, ob der Weg Ihrem persönlichen Stil entspricht. So sichern Sie Qualität, ohne Kreativität abzuwürgen.

Ihre Autorität wächst, wenn Sie Standards prüfen, aber Freiraum für den individuellen Weg lassen. Wenn Sie die Handgriffe kontrollieren, ernten Sie Gehorsam – wenn Sie Ergebnisse prüfen,

ernten Sie Verantwortung. Das Teammitglied spürt Ihre Wertschätzung, indem Sie darauf vertrauen, dass es den richtigen Weg wählen wird.

### TIPP



Definieren Sie für jedes Projekt maximal drei klare Ergebniskriterien und überprüfen Sie nur diese. Alles andere gehört ins Ermessen der (qualifizierten) Mitarbeitenden.

## Nutzen Sie Kontrolle, um Positives wahrzunehmen

Die meisten denken bei Kontrolle sofort an Fehlersuche. Doch die größere Chance liegt darin, etwas Gutes live zu sehen. Das sollten Sie sich nicht entgehen lassen.

Nur wenn Sie bewusst hinschauen, können Sie aktuelle Leistungen anerkennen – und Lob wirkt am stärksten, wenn es direkt mit einer konkreten Beobachtung verbunden ist. Wer Kontrolle nur als Fehlersuche betreibt, dem entgeht die Gelegenheit, Motivation durch spontanes Feedback zu verstärken.

Richtig eingesetzt, ist Kontrolle nicht Demotivation, sondern ein Verstärker für Engagement. Wenn Sie nie kontrollieren, verpassen Sie die Momente zum Loben. Sie können die Kontrollpunkte auch nutzen, um zu fragen, wie das Teammitglied weiter vorgehen möchte. Meist kennen Mitarbeitende den Weg sehr gut, weil sie im operativen Geschäft zu Hause sind. Wieder haben Sie einen guten und glaubhaften Ansatz zum Loben.

### TIPP



Planen Sie gezielt kurze Kontrollpunkte ein, bei denen Sie ausdrücklich nach Positivem Ausschau halten – und loben Sie sofort und konkret.

### FAZIT



Kontrolle ist kein Misstrauen, sondern die Voraussetzung für Orientierung, Verantwortung und Anerkennung. Sie bietet Orientierung für Sie und das Teammitglied. Wenn Sie sie bewusst einsetzen, führen Sie klarer, berechenbarer – und menschlicher.

# IHRE SERVICES ALS LESER:



## FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?  
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure  
helfen Ihnen:

[redaktion@fuehren-und-motivieren.de](mailto: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](mailto: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](http://www.personalwissen.de/login)

