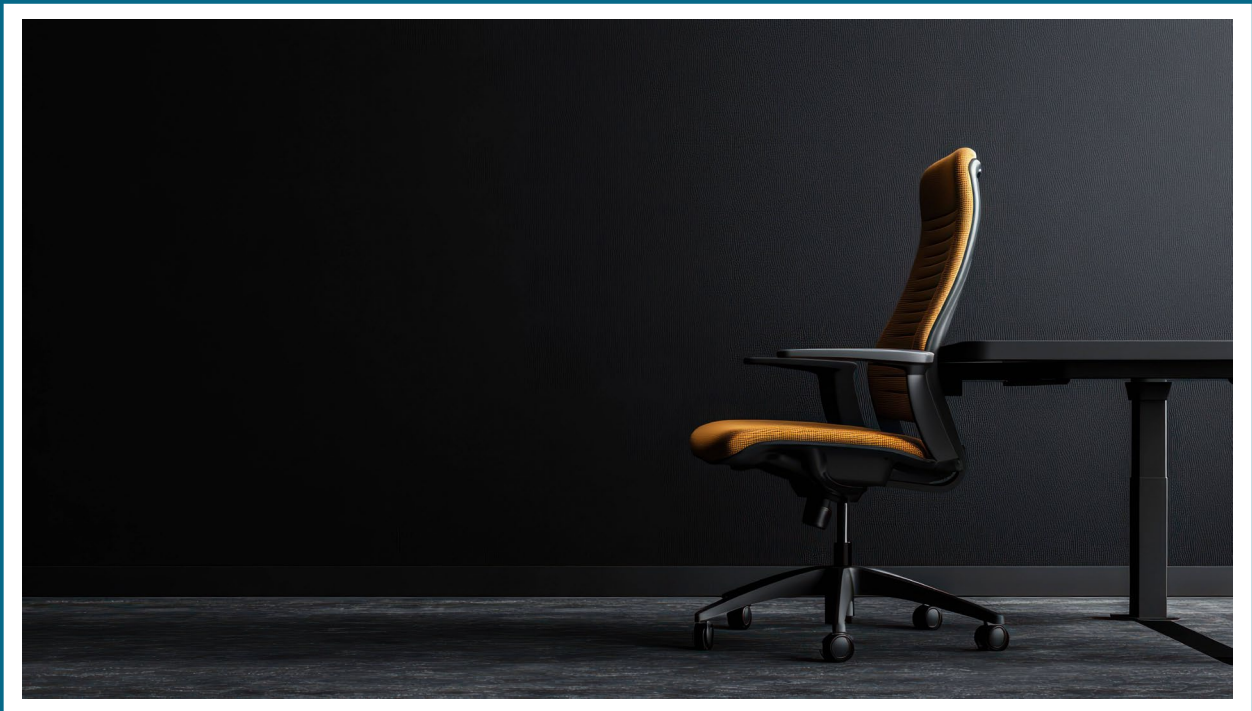


ZWISCHEN ALLEN STÜHLEN – DIE SANDWICH-POSITION NEU DENKEN





Zwischen allen Stühlen – und trotzdem klar?

Liebe Leserin, lieber Leser,

falls Sie gerade zwischen Meetings stecken, E-Mails sortieren und eine neue Strategie „kommunikativ begleiten“ sollen, ohne sie zu kennen: Willkommen in der Realität der mittleren Führungsebene.

Ja, die berühmte Sandwich-Position. Offiziell verantwortlich, aber nicht entscheidungsbefugt. Selten gelobt, wenn's läuft. Oft kritisiert, wenn's kracht. Und wenn alles ruhig ist und glattläuft? Dann fragt niemand, warum.

Diese Sonderausgabe ist kein Mitfühl-Heftchen für gestresste Führungskräfte, vielmehr ein Werkzeugkasten, der nicht aus dem Lehrbuch stammt – sondern aus der Praxis.

Denn wenn ich eines gelernt habe in über 20 Jahren als Führungskräftetrainer, dann das: Die Mitte hält das System zusammen. Nicht weil sie muss, sondern weil dort Menschen sitzen, die denken, fühlen und führen. Auch ohne Applaus.

Diese Ausgabe ist für Sie. Für die Stillen mit Rückgrat. Für die Klaren mit Herz. Für die, die zwischen allen Stühlen sitzen – und trotzdem ihren Platz gefunden haben und ausfüllen.

Schön, dass Sie da sind. Sie gehören zu den Unverzichtbaren.

Mit besten Grüßen

Ihr

Guido Bonau

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

INHALT

IHRE WIRKUNG NACH OBEN

3 Wie Sie nach oben führen, ohne sich zu verbiegen

IHRE WIRKUNG NACH UNTEN

4–5 Wie Sie nach unten Klarheit schaffen, wenn oben Chaos herrscht

Wie Sie mit Druck umgehen, ohne ihn weiterzugeben

VERBUNDENHEIT

6 Wie Sie sich Loyalität verdienen – in beide Richtungen

WIRKUNG

7 Wie Sie sichtbar werden, auch wenn Ihre Leistung es nicht ist

SELBSTMANAGEMENT

8 Wie Sie strategisch denken, auch wenn das Tagesgeschäft Sie auffrisst

KOMMUNIKATION

9 So setzen Sie klare Grenzen, ohne unkooperativ zu wirken

EINFLUSS GEWINNEN

10 So stärken Sie Ihre Rolle, wenn andere Sie schwächen wollen

MEIN APPELL

11 Zeigen Sie in der Sandwich-Position Rückgrat!

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, **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 KI generiert von Soulc – stock.adobe.com, S.4 © crispy – stock.adobe.com, S.9 © luna – stock.adobe.com, S. 10 KI generiert von dony - stock.adobe.com, S.11 KI generiert von Jonas – 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 15/2025 von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bei.

Wie Sie nach oben führen, ohne sich zu verbiegen

Sie sollen liefern, motivieren, umsetzen – aber entscheiden dürfen andere. Willkommen in der paradoxen Welt des mittleren Managements. Für Personen auf der Ebene unter Ihnen tragen Sie die Verantwortung, an die Personen auf der Ebene über Ihnen hingegen tragen Sie Erwartungen heran. Doch wie führt man Vorgesetzte, ohne formal dazu berechtigt zu sein? Wie bringt man Ideen ein, ohne als Störenfried zu gelten? Und wie wahrt man Haltung, wenn oben Strategie und Stimmung im Wochentakt wechseln? Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie nach oben führen, ohne sich anzubiedern – und wie Sie dabei genau das gewinnen, was in Ihrer Position oft fehlt: Einfluss.

Spielen Sie nicht Schach, wenn oben Domino läuft

Viele Führungskräfte denken, sie müssten strategisch wirken, um oben Eindruck zu machen. Sie planen Züge, antizipieren Reaktionen, verpacken ihre Botschaften in elegant formulierte Memos. Doch das Problem ist oft nicht die Qualität Ihrer Argumente – sondern das Spielbrett. Wer Schach spielt, während oben Domino läuft, landet mit seinen brillanten Gedankenzügen im falschen Spiel.

Das bedeutet: Nicht jeder in der oberen Etage denkt langfristig, systemisch oder faktenbasiert. Manchmal geht es um Dynamiken, Bauchentscheidungen oder persönliche Loyalitäten.

Das heißt nicht, dass Sie sich anpassen sollen – aber Sie müssen das Spielfeld verstehen. Wer weiß, was seine Vorgesetzten wirklich antreibt (nicht was sie sagen!), hat einen entscheidenden Vorteil. Beobachten Sie: Worauf springen sie an? Welche Themen werden weiterverfolgt? Welche ignoriert? Die Kunst besteht nicht darin, sich anzupassen – sondern darin, Ihre Anliegen in der Sprache und Logik des Gegenübers zu formulieren.

TIPP



Beobachten Sie eine Woche lang systematisch, worauf Ihre eigene Führungskraft wirklich reagiert. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Führungskraft positiv zu „manipulieren“.

Weisen Sie in die Richtung, ohne die Richtung vorzugeben

Sie können „denen oben“ keine direkten Anweisungen geben – aber Sie können den Rahmen verschieben. Die beste Art, nach oben zu führen, ist oft nicht das direkte „*Ich schlage vor, wir tun X*“, sondern das subtile Platzieren von Denkanstößen: „*Wäre es denkbar, dass...?*“, „*Könnte es sein, dass wir hier eine Chance übersehen?*“ Menschen in Machtpositionen lieben es, selbst auf Ideen zu kommen – nutzen Sie das. Stellen Sie Fragen, die zum Nachdenken zwingen, ohne zu konfrontieren. Liefern Sie kleine, greifbare Beispiele, welche die Entscheider ins Grübeln bringen.

Stellen Sie keine Thesen vor, erzählen Sie Geschichten. Wenn Sie etwa zeigen wollen, dass ein Projekt in der Belegschaft auf Widerstand stößt, dann erzählen Sie nicht abstrakt von „Change-Resistenz“, sondern berichten Sie von einer echten Szene aus dem Alltag – konkret, pointiert, mit einem Augenzwinkern.

Diese Art des Führens braucht Geduld, denn sie ist nicht auf Sofortwirkung angelegt. Aber sie wirkt oft tiefer – weil Sie nicht den Eindruck erzeugen, dass Sie sich durchsetzen wollen, sondern dass Sie zum Denken einladen.

TIPP



Formulieren Sie künftig jeden Impuls nach oben zunächst als Beobachtung oder offene Frage – nie als Empfehlung. Testen Sie, wie sich dadurch die Reaktion verändert.

Bleiben Sie klar – auch wenn oben nur Nebel ist

Es wird immer wieder Momente geben, in denen von oben keine Klarheit kommt. Ankündigungen widersprechen sich, Zuständigkeiten sind unklar, Ziele verschieben sich wie Nebelbänke. In solchen Momenten entsteht oft der Impuls, mitzuschwimmen, sich abzusichern, keine Position zu beziehen. Doch genau das macht Sie austauschbar. Klarheit nach oben bedeutet nicht: „*Ich weiß alles besser.*“ Es bedeutet: „*Ich stehe für etwas.*“ Und genau das gibt Orientierung – auch Ihren Vorgesetzten.

Wenn Sie auch in unsicheren Situationen eine fundierte Meinung vertreten (nicht trotzig, aber deutlich), schaffen Sie ein geistiges Geländer, an dem andere Halt finden können. Menschen folgen eher denen, die einen klaren Standpunkt vertreten – nicht denen, die jede Woche erst den Wind prüfen und danach ihr Fähnlein in denselben hängen. Auch wenn Ihre Meinung nicht sofort übernommen wird: Ihre Haltung steht im Raum. Und das ist langfristig wirkungsvoller als jeder kurzfristige Applaus.

TIPP



Notieren Sie zu jeder Entscheidung, die von oben kommt, Ihre eigene Einschätzung – schriftlich, in einem persönlichen Journal. So trainieren Sie Ihre Standfestigkeit und es hilft, Ihre eigene Linie nicht zu verlieren – selbst wenn sie gerade nicht gefragt ist.

FAZIT



Führung nach oben ist wie Segeln gegen den Wind: Es erfordert Technik, Timing und Haltung – aber kein Schleimen. Wer gelernt hat, Wirkung zu erzielen, ohne sich anzubiedern, spielt in einer eigenen Liga.



Wie Sie nach unten Klarheit schaffen, wenn oben Chaos herrscht

Strategiewechsel, widersprüchliche Ansagen, wechselnde Prioritäten – wenn die oberen Etagen in Bewegung sind, geraten Sie leicht ins Schlingern. Nicht, weil Sie Fehler machen, sondern weil Ihnen die Grundlagen entzogen werden, auf denen Sie führen sollen. Ihr Team jedoch interessiert das nicht. Ihre Mitarbeitenden wollen Orientierung. Klare Antworten. Richtung. Doch wie führt man souverän, wenn man selbst im Nebel stehengelassen wird?

Werden Sie nicht zum Lautsprecher – sondern zum Übersetzer

Viele Führungskräfte verfallen in hektische Betriebsamkeit, wenn oben Chaos herrscht. Sie versuchen, jede neue Information sofort weiterzugeben, um „transparent“ zu wirken. Doch was beim Team ankommt, ist keine Transparenz – sondern Unsicherheit. Denn wenn Sie ungefiltert weiterreichen, was unklar ist, wirken Sie nicht informiert, sondern überfordert.

Das bedeutet: Bevor Sie etwas kommunizieren, müssen Sie es selbst einordnen – auch wenn Sie keine vollständige Klarheit haben. Was ist wirklich relevant? Was hat nur vorläufig Bestand? Was ist Spekulation? Und was können Sie offen als „noch ungeklärt“ benennen? Sie gewinnen ein größeres Vertrauen, wenn Sie sagen: „Ich weiß es nicht, aber ich kümmere mich darum“ – als wenn Sie mit unausgegorenen Erklärungen Verwirrung stiften.

Geben Sie den anderen Halt – nicht durch Antworten, sondern durch Haltung

Klarheit ist nicht das Ergebnis vollständiger Information – sondern das Ergebnis innerer Stabilität. In chaotischen Zeiten wie diesen kommt es weniger darauf an, dass Sie alle Fragen beantworten, sondern dass Sie den Willen ausstrahlen, Verantwortung zu übernehmen. Menschen orientieren sich weniger an Worten als an Haltung. Wenn Sie ausstrahlen: „Wir finden einen Weg, auch wenn ich ihn selbst noch nicht gefunden habe“, vermitteln Sie anderen mehr Sicherheit als mit jeder Folienpräsentation.

Haltung heißt auch: Ruhe bewahren, wenn andere nervös werden. Das ist keine Floskel – das ist ein Führungseffekt. Wer hektisch kommuniziert, multipliziert Chaos. Wer hingegen mit ruhiger Stimme, klaren Sätzen und bewussten Pausen spricht, signalisiert: Ich habe das Steuer in der Hand. Ihr Team liest nicht Ihre Worte – es liest Ihre Körpersprache, Ihre Stimme, Ihre Reaktionen.

Seien Sie ein Fels – kein Betonklotz

Klarheit nach unten heißt nicht: stur bleiben. Es heißt: verlässlich sein – auch im Wandel. Gerade in Phasen ständiger Veränderung ist es verführerisch, sich auf das zu stützen, was „immer funktioniert hat“. Doch wenn oben Chaos herrscht, braucht Ihr Team keine Führungskraft, die sich in alte Routinen rettet – sondern eine, die beweglich bleibt, ohne wankelmütig zu sein.

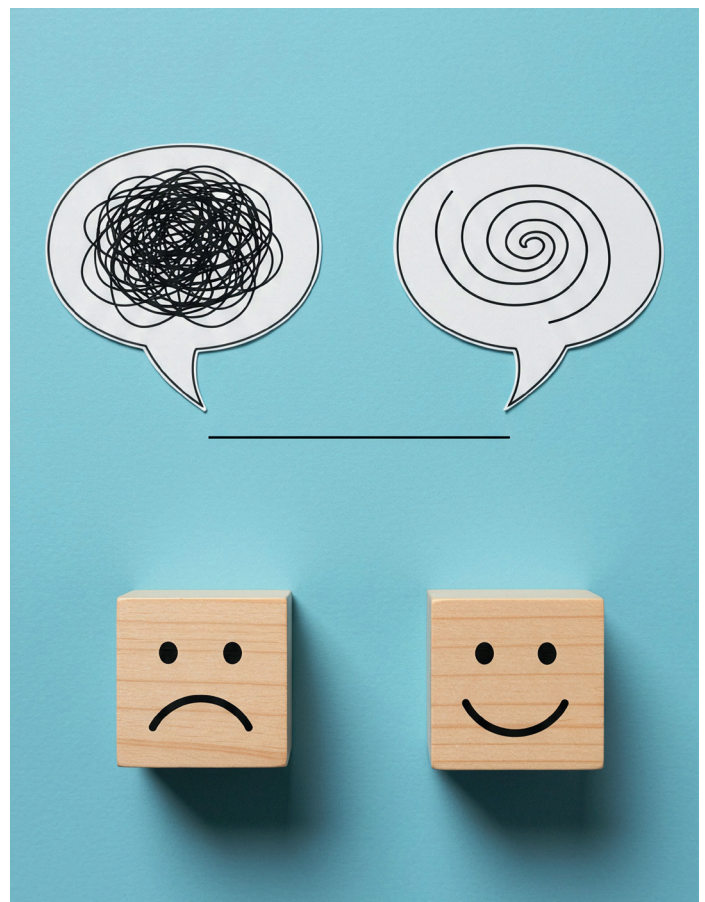
Das gelingt, wenn Sie zwischen Stabilität und Flexibilität unterscheiden: Ihre *Haltung* darf fest sein, Ihre *Methoden* müssen be-

weglich bleiben. Beispiel: Wenn ein Ziel sich dreimal ändert, dann sagen Sie nicht jedes Mal „Wir machen das jetzt ganz anders“. Stattdessen sagen Sie: „Unser Ziel verschiebt sich – aber, hey, Leute, unserer guten Stimmung tut das keinen Abbruch.“ Sie führen über Prinzipien, nicht über Planungsdetails.



Meine Empfehlung!

Kommunizieren Sie bei jeder neuen Wendung nicht nur, was sich ändert, – sondern auch, was gleich bleibt. Diese Konstante gibt Orientierung und hilft, Wandel besser zu verarbeiten.



FAZIT



Wenn Sie Klarheit schaffen wollen, obwohl oben Unklarheit herrscht, müssen Sie aufhören, Führung als Informationsweitergabe zu sehen. Führung ist in solchen Momenten nicht Wissen – sondern Wirkung. Und die beginnt bei Ihnen.

Wie Sie mit Druck umgehen, ohne ihn weiterzugeben

Sie kennen das: Die Deadline wurde wieder vorgezogen, das Projektbudget halbiert, der Erwartungshorizont verdoppelt – und während Sie selbst kaum noch wissen, wo oben und unten ist, steht schon das nächste Teammeeting an. Was tun? Viele tun instinktiv das Naheiegendste: Sie geben den Druck weiter. In der Hoffnung, dass sich Druck gleichmäßig verteilt und sich dadurch irgendwie auflöst. Doch genau das passiert nicht. Druck, der unreflektiert weitergegeben wird, wird nicht schwächer – sondern deformiert. Er wird zu Angst, Frustration oder führt im Team zu passivem Widerstand. Dieser Beitrag zeigt, wie Sie mit Druck anders umgehen können: bewusster, professioneller – und letztlich menschlicher.

Erkennen Sie Ihre Funktion als Druckwandler – nicht als Druckweiterleiter

In der Sandwich-Position zwischen Top-Management und Team sind Sie keine Leitung, durch die Spannung einfach durchfließt – Sie sind eher so etwas wie ein Transformator. Ihre Aufgabe ist es nicht, Druck ungefiltert weiterzuleiten, sondern ihn umzuwandeln: in Fokus, Priorisierung und – wenn nötig – auch in Widerstand nach oben. Dazu müssen Sie jedoch eines tun, das in der Hektik des Alltags oft untergeht: innehalten.

Denn nur wer innehält, kann unterscheiden: Ist das gerade produktiver Druck oder destruktiver? Ist das, was da von oben kommt, eine echte Priorität – oder nur ein weiterer Impuls ohne Substanz? Wer alles sofort weiterreicht, verliert seine eigene Führungsfunktion. Wer hingegen kurz innehält, die Information „emotional entlädt“ und erst dann kommuniziert, führt bewusst.

Ein Beispiel: Ein Vorstand mailt um 18:42 Uhr, dass „unbedingt“ bis morgen früh eine neue Auswertung gebraucht wird. Viele leiten das reflexartig um 18:45 Uhr ans Team weiter. Warum eigentlich? Was spricht dagegen, erst einmal zu prüfen: Gibt es eine Alternative? Eine Zwischenlösung? Eine Verhandlungsmöglichkeit?

Meine Empfehlung!

Entwickeln Sie für sich eine „30-Minuten-Regel“: Wenn Sie Druck empfangen, reagieren Sie erst nach 30 Minuten – oder schlafen Sie erst einmal darüber, sofern möglich. Diese Verzögerung verhindert reaktives Durchreichen und vorschnelles Handeln.

Kommunizieren Sie Druck nicht – gestalten Sie ihn

Druck ist ein psychologischer Zustand, kein physikalischer. Und was in Ihrem Kopf als unbändiger Stress ankommt, muss für Ihr Team nicht genauso wirken. Die Frage ist also nicht nur, was Sie sagen, sondern wie. Zwischen „*Das muss bis morgen stehen!*“ und „*Wir haben ein sportliches Ziel – ich brauche Ihre Einschätzung, was realistisch ist*“ liegen Welten. Beide Aussagen können dasselbe Projekt meinen – aber die Wirkung ist grundverschieden.

Gestalten heißt: Sie geben dem Druck eine Form, bevor Sie ihn kommunizieren. Form kann Zielorientierung sein, kann Sinn sein, kann ein gemeinsamer Feind sein („*Wir haben eine realitätsferne Deadline – lassen Sie uns schauen, was wir mit Intelligenz retten können*“). Druck ohne Kontext ist Bedrohung. Druck mit Kontext

ist Herausforderung. Ihre Aufgabe ist es, diese Transformation bewusst zu steuern.

Ein erfahrener Produktionsleiter sagte einmal: „*Ich mache aus jedem Druckbriefing ein Spiel.*“ Er erklärte seinem Team die Herausforderung, schuf ein Wirgefühl und baute kleine symbolische Belohnungen ein – etwa ein gemeinsames Frühstück bei erfolgreichem Abschluss. Ergebnis: Das Team war motiviert, obwohl der Druck real war.

Meine Empfehlung!

Wenn Sie das nächste Mal unter Druck stehen, formulieren Sie Ihr Anliegen zuerst in schriftlicher Rohform – und überarbeiten Sie es dann mit der Frage: „*Wie würde ich das sagen, wenn ich Vertrauen statt Angst erzeugen wollte?*“ Erst dann sprechen Sie es aus.

Wählen Sie bewusst, welchen Druck Sie nicht weitergeben

Nicht jeder Druck verdient es, weitergegeben zu werden. Manchmal ist es Führungsstärke, Druck zu puffern – also auszuhalten, wenn etwas eigentlich nicht aushaltbar erscheint. Das ist unbequem, ja. Aber es ist oft die einzige Möglichkeit, ein Team langfristig leistungsfähig zu halten. Der Unterschied zwischen High Performance und Burn-out ist oft nicht die Aufgabe – sondern das Klima.

Gerade emotionale Spannungen von oben – etwa subtile Drohungen, abfällige Bemerkungen oder aggressive Erwartungshaltungen – sollten Sie nicht ungefiltert nach unten geben. Nicht nur, weil sie toxisch wirken, sondern weil sie die Loyalität im Team zersetzen. Ihr Team merkt sehr genau, ob Sie sich vor es stellen – oder es der Laune der nächsten Führungsebene aussetzen.

Das bedeutet aber auch: Sie brauchen Ventile. Kein Mensch hält auf Dauer alles aus. Suchen Sie sich Sparringspartner – auf Ihrer Ebene oder extern. Und entwickeln Sie eine „mentale Schutzwand“: Alles, was von oben kommt, sollten Sie erst kritisch prüfen, alles muss diese Schleuse passieren, bevor es Ihr Team erreicht.

FAZIT

Druck ist unausweichlich – aber wie Sie damit umgehen, ist Ihre Entscheidung. Sie sind nicht Opfer der Umstände, sondern Gestalter der Wirkung. Und genau darin liegt Ihre größte stille Macht.

Wie Sie sich Loyalität verdienen – in beide Richtungen

Sie sollen loyal sein. Gegenüber dem Unternehmen, gegenüber Vorgesetzten, gegenüber Entscheidungen, die Sie nicht getroffen haben – und manchmal auch nicht gutheißen. Gleichzeitig erwarten Ihre Mitarbeitenden Loyalität von Ihnen. Doch was bedeutet Loyalität überhaupt – in einer Zeit, in der Jobs schneller wechseln als Führungslinien? Loyalität ist nicht das blinde Mitlaufen, sondern das bewusste Dableiben – auch wenn es unbequem wird. Und genau darin liegt ihre Kraft. Erfahren Sie in diesem Beitrag, wie Sie nicht nur „gehören“, sondern echte Verbundenheit aufbauen – auch nach oben.

Loyalität nach oben: Nein sagen, ohne Nein zu sagen

Viele glauben, Loyalität gegenüber der Geschäftsleitung bedeute Zustimmung – oder wenigstens stilles Aushalten.

Doch echte Loyalität ist etwas anderes: Sie ist kein Ducken, sondern ein Dialog. Loyalität bedeutet, dass Sie das gemeinsame Ziel unterstützen – nicht jede einzelne Maßnahme. Und dass Sie Kritik nicht lautlos runterschlucken, sondern klug platzieren.

Gerade in der mittleren Führungsebene ist das eine Gratwanderung. Wenn Sie zu oft gegensteuern, gelten Sie als illoyal. Wenn Sie nie widersprechen, als profillos.

Der Schlüssel liegt in Ihrer Haltung: Wenn Sie Ihren Einspruch nicht als Widerstand, sondern als Verantwortungsgefühl kommunizieren, ändern Sie die Spielregeln.

Sagen Sie nicht: „*Ich bin dagegen*“, sondern: „*Ich sehe hier ein Risiko, das uns später auf die Füße fallen könnte – darf ich das kurz erläutern?*“

Auch in schwierigen Phasen gilt: Loyalität bedeutet nicht, jede Entscheidung zu mögen. Es bedeutet, sie nicht zu sabotieren. Und wenn Sie sie nach außen vertreten, dann tun Sie das uneingeschränkt – denn Loyalität, die sich unehrlich anfühlt, bricht spätestens im Flurfunk.

Meine Empfehlung!

Bevor Sie Kritik nach oben äußern, formulieren Sie Ihr Anliegen für sich – in der Sprache des gemeinsamen Interesses. Sätze wie: „*Was wir gemeinsam vermeiden wollen, ist ...*“ zeigen Verbundenheit statt Konfrontation.

Loyalität nach unten: Vertrauen, das auch in kritischen Situationen hält

Wenn Sie möchten, dass Ihr Team loyal zu Ihnen steht, müssen Sie mehr tun, als nette Worte sagen. Loyalität entsteht nicht durch Gehalt, Lob oder Teamevents – sie entsteht durch erlebte Verlässlichkeit.

Ihr Team merkt sich weniger, was Sie sagen, als wie Sie hinter ihm stehen, wenn es unbequem wird.

Gerade in kritischen Situationen trennt sich die Show-Führung von echter Führung: Wenn ein Fehler passiert, decken Sie ab – oder geben Sie weiter? Wenn jemand unbequem wird, suchen Sie

das Gespräch – oder lassen Sie es der Bequemlichkeit halber laufen? Wer Loyalität erwartet, ohne selbst loyal zu sein, erntet Misstrauen.

Dabei geht es nicht um Harmonie, sondern um Rückgrat. Wenn Ihr Team weiß „Auf sie/ihn ist Verlass – gerade wenn’s brennt“, entsteht eine Bindung, die auch bei Gegenwind hält.

Das bedeutet nicht, dass Sie alles durchgehen lassen. Es bedeutet, dass Sie fair bleiben – auch wenn’s eng wird.

Meine Empfehlung!

Nehmen Sie sich bewusst eine Woche lang vor, in jeder Konfliktsituation nicht sofort zu bewerten – sondern erst zu kommunizieren: „*Ich stehe zu dir – lass uns gemeinsam hinschauen.*“ Diese Botschaft wirkt stärker als jede Rückmeldung.

Die unsichtbare Brücke: Loyalität braucht ein „Wofür“

Loyalität lässt sich nicht anordnen – aber sie lässt sich verankern. Und das gelingt nur, wenn es ein klares *Wofür* gibt.

Menschen bleiben nicht für Ziele, die ihnen fremd sind. Sie bleiben für Überzeugungen, für Sinn, für Identifikation.

In vielen Unternehmen fehlt genau das: ein gemeinsamer innerer Nenner, der größer ist als Zahlen oder Zielvereinbarungen.

Ihre Aufgabe ist es, genau diesen Sinn greifbar zu machen. Nicht durch große Reden, sondern durch kleine, konsequente Botschaften.

Wenn Sie immer wieder verdeutlichen, wofür es sich lohnt, dabei zu bleiben, zu kämpfen, zu vertrauen – entsteht Loyalität von ganz allein.

Das kann ein Satz sein wie „*Wir bauen hier etwas auf, das Bestand haben soll*“ oder „*Wir sind nicht die Lautesten – aber wir sind die Verlässlichen*“. Solche Sätze stiften Identität. Und Loyalität folgt der Identität – nicht dem Organigramm.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich (und Ihr Team): „*Wofür stehen wir – auch wenn keiner hinschaut?*“ Wenn Sie darauf eine ehrliche Antwort haben, haben Sie das Fundament für echte Loyalität gefunden, auf dem Sie erfolgreich aufbauen können.

Wie Sie sichtbar werden, auch wenn Ihre Leistung es nicht ist

Sie halten den Laden am Laufen, fangen Konflikte ab, koordinieren Erwartungen, schließen Lücken, die gar nicht sichtbar sein sollten – und am Ende steht jemand anderes auf der Bühne und bedankt sich bei „allen Beteiligten“. Willkommen im Dämmerlicht der mittleren Führungsebene. Ihre größte Leistung ist oft gerade die, die nicht auffällt: Dass nichts eskaliert, dass Prozesse stabil laufen, dass Menschen bleiben. Doch wer sichtbar sein will, muss manchmal gezielt mit dem arbeiten, was andere nicht sehen. In diesem Artikel geht es nicht um Selbstinszenierung – sondern darum, wie Sie sich selbst als das positionieren, was Sie sind: tragende Struktur, nicht bloß Teil des Hintergrunds.

Das Problem beginnt mit der Natur Ihrer Arbeit: Als Führungskraft in der Mitte managen Sie Übergänge, verhindern Brüche, entschärfen Spannungen. Ihre Wirksamkeit zeigt sich oft daran, dass nichts passiert – keine Kündigungen, keine Beschwerden, keine Brände. Doch genau das wird kaum wahrgenommen, weil es sich nicht messen oder berichten lässt.

Viele machen dann den Fehler, sich zu beklagen: „*Das sieht hier niemand!*“ Aber Sichtbarkeit ist keine Frage des Gesehenwerdens – sondern der Gestaltung von Wahrnehmung. Wer darauf wartet, entdeckt zu werden, bleibt meist unsichtbar. Wer jedoch lernt, die eigene Wirkung in Worte, Bilder oder Mini-Stories zu übersetzen, beginnt, sichtbar zu werden – ohne laut zu sein.

Ein Beispiel: Statt einfach zu berichten, dass das Team gut durch den Quartalswechsel gekommen ist, können Sie formulieren: „*Wir hatten keine Fluktuation trotz zweier Projektverschiebungen – das zeigt, dass unser Klima gerade stark trägt.*“ Damit machen Sie etwas sichtbar, das sonst im Rauschen verschwunden wäre.

TIPP



Machen Sie sich eine Woche lang täglich Notizen: Welche stabilisierende Wirkung hatte mein Handeln heute – und wie lässt sich das in einem Satz erzählen, ohne anzugeben? Diese Übung stärkt Ihre Wahrnehmung für stille Leistung.

Wie Sie durch Kontext Bedeutung schaffen – statt laut zu werden

Viele Menschen setzen Sichtbarkeit mit Lautstärke gleich. Doch wer im Meeting einfach lauter redet, wird nicht respektierter – nur schwerer ignorierbar.

Sichtbarkeit in Ihrer Rolle entsteht nicht durch Präsenz per se, sondern durch gezielten Kontext. Das heißt: Wer die eigene Leistung in den Kontext höherer Ziele stellt, wird als relevanter wahrgenommen.

Beispiel

Sie haben mit Ihrem Team eine komplexe Schnittstelle mit der IT-Abteilung entschärft – das war aufwendig, aber nicht „sexy“. Wenn Sie diese Arbeit jedoch in den Zusammenhang des übergeordneten Change-Prozesses stellen, – etwa, indem Sie sagen: „*Dieser Schritt hat die Basis dafür gelegt, dass*

wir ab Q3 das neue CRM-System ohne Reibungsverluste einführen können“ – wird Ihre Leistung strategisch aufgeladen.

Kontext schafft Bedeutung. Und Bedeutung ist der Katalysator für Sichtbarkeit. Das gilt nicht nur gegenüber der Geschäftsleitung, sondern auch gegenüber anderen Abteilungen.

Wer zeigt, wofür man etwas tut, statt nur was, wird nicht als „fleißig“, sondern als „wertvoll“ wahrgenommen.

TIPP



Gewöhnen Sie sich an, Statusberichten oder E-Mail-Updates einen Satz beizugeben, der Ihre Aktion in einen größeren Kontext stellt. Das ist wirkungsvoller als jeder Foliensatz.

Sie müssen nicht glänzen – Sie sollten leuchten

In einem System, das oft Leistung nach außen misst, ist es verführerisch, mit anderen zu konkurrieren, die sich professionell vermarkten. Doch Ihr Ziel ist nicht, zu glänzen – sondern als „Lichtgestalt“ zu leuchten. Glanz kommt von außen. Leuchten kommt von innen.

Das bedeutet: Sie zeigen Ihre Leistung nicht, um besser dazustehen – sondern um Orientierung zu geben, Verantwortung sichtbar zu machen, Wirkung nachvollziehbar zu machen.

Dazu gehört auch, kleine Rituale der Selbstverortung zu etablieren: der Wochenrückblick, in dem Sie nicht nur To-dos abhaken, sondern Reflexionen einbauen („*Was hat mein Handeln verändert?*“). Der kurze Redebeitrag in der Bereichsleitung, der nicht die Zahlen wiederkaut, sondern die Stimmung im Team spiegelt. Oder der bewusste Satz in der Jahresrunde: „*Ich möchte meine Rolle im vergangenen Jahr nicht nur an Ergebnissen messen, sondern auch an der Stabilität, die wir gemeinsam gehalten haben.*“ Sie müssen sich nicht besser machen, als Sie sind. Aber Sie sollten beginnen, darzustellen, was Sie bewirken. Das ist keine Eitelkeit – das ist gelebte Verantwortung.

TIPP



Notieren Sie am Freitagmittag nicht nur, was Sie erledigt haben – sondern welche Wirkung Ihr Handeln hatte. Das schärft Ihr Bewusstsein für den Unterschied zwischen Aktivität und Einfluss.

Wie Sie strategisch denken, auch wenn das Tagesgeschäft Sie auffrisst

Sie sind den ganzen Tag beschäftigt – aber nicht automatisch wirksam. Meetings, Rückfragen, E-Mails, Eskalationen, Abstimmungen. Mit dem abends sich einstellenden Gefühl, alles gegeben – und trotzdem nichts „Wirkliches“ geschafft zu haben, sind Sie nicht allein. Das Tagesgeschäft ist gierig: Es nimmt sich alles, was Sie ihm nicht mit aller Macht verweigern.

Doch genau hier beginnt strategisches Denken – mitten im operativen Sturm. Hier einige Tipps aus der Praxis, wie Sie sich strategisches Denken zurückerobern, ohne Ihren Arbeitsplan zu opfern.

Wie Sie dem Tagesgeschäft Zeit abknapsen – ohne Schuldgefühle

Strategisches Denken ist kein Luxus – es ist Führungsarbeit. Doch viele behandeln es wie etwas, das man nach Feierabend macht – wenn noch Luft ist. Die schlechte Nachricht: Diese Luft wird nie von allein kommen. Die gute Nachricht: Sie können sie schaffen – aber nur, wenn Sie beginnen, strategisches Denken als Pflichttermin zu behandeln.

Das beginnt mit einem inneren Perspektivwechsel: Sie dürfen sich nicht rechtfertigen, wenn Sie sich zwei Stunden ausklinken, um in Ruhe nachzudenken – Sie müssen sich rechtfertigen, wenn Sie es nicht tun. Strategisch denken bedeutet, sich mit Fragen zu beschäftigen, die (noch) nicht brennen – aber bald lichterloh brennen könnten, wenn Sie es nicht tun.

Beispiel

Statt jeden Tag auf neue operative Probleme zu reagieren, blockieren Sie sich jeden Freitagmorgen eine Stunde für eine einzige Frage: *Was, wenn wir dieses bestimmte Problem jeden Monat hätten – was müsste sich im System ändern?* Wer das konsequent tut, verhindert zehn neue Brandherde.

Meine Empfehlung!

Blockieren Sie wöchentlich einen festen Slot als „rote Zone“ – für strategisches Denken, Reflexion und systemische Fragen. Verteilenden Sie diesen wie einen unaufschiebbaren Arztbesuch – niemand muss wissen, woran Sie „arbeiten“. Hauptsache, Sie tun es.

Wie Sie im Kleinen strategisch handeln

Sie haben keinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie? Macht nichts. Sie können trotzdem strategisch denken – auf Ihrer Ebene, mit Ihren Mitteln. Strategie beginnt nicht auf PowerPoint-Ebene, sondern mit der Frage: *Was bringt uns langfristig unserem Ziel näher – und was ist nur kurzfristiges Pflasterkleben?* Wer sich das regelmäßig fragt, handelt strategisch – auch ohne Masterplan.

Stellen Sie sich vor, dass Ihr Team chronisch überlastet ist. Statt immer neue Taskforces zu starten, könnten Sie sich fragen: Wel-

che zwei Tätigkeiten machen 80 Prozent der Überlast aus – und wie ließe sich daran grundlegend etwas ändern? Strategisch zu handeln bedeutet, systemische Muster zu erkennen und nicht jede Woche neue Einzelfälle zu lösen. Es bedeutet, nicht immer sofort zu reagieren – sondern manchmal bewusst zu verzögern, um genauer zu sehen.

Meine Empfehlung!

Gewöhnen Sie sich an, operative Probleme nicht sofort zu lösen, sondern immer zuerst zu fragen: Welche strukturelle Ursache steckt dahinter – und was könnte ich tun, um den Auslöser dauerhaft zu verändern?

Wie Sie strategisch denken – auch wenn niemand danach fragt

Die bittere Realität: Kaum jemand wird Sie auffordern, strategisch zu denken. Es ist kein KPI, kein Performanceziel, kein To-do. Und genau deshalb ist es so wichtig, dass Sie es trotzdem tun. Denn Ihre Wirkung als Führungskraft bemisst sich nicht nur daran, was Sie tun – sondern daran, woran Sie denken.

Wenn Sie anfangen, systemische Fragen zu stellen – auch wenn keiner sie hören will –, verändert sich Ihre Rolle. Plötzlich nehmen andere wahr, dass Sie nicht nur „abarbeiten“, sondern mitdenken, querdenken, vorausdenken. Das ist der erste Schritt zur echten Führung – nicht weil es gewollt war, sondern weil es gebraucht wird.

Beispiel

Sie sind im Jour fixe mit Ihrem Team. Statt einfach alle Punkte durchzugehen, stellen Sie einmal im Monat eine größere Frage: *„Was wird unser größtes Problem in einem Jahr sein, wenn wir so weitermachen?“* Das klingt möglicherweise banal – kann aber Diskussionen auslösen, die Sie dauerhaft auf eine andere Ebene heben.

FAZIT

Strategisch zu denken heißt, der Zeit einen Strich durch die Rechnung zu machen. Nicht weil Sie mehr Stunden hätten – sondern weil Sie sich weigern, nur noch auf das Jetzt zu reagieren. Wer sich Raum fürs Morgen nimmt, führt heute schon besser.

So setzen Sie klare Grenzen, ohne unkooperativ zu wirken

Man bittet Sie – und Sie helfen. Man fragt Sie – und Sie springen ein. Sie zeigen Einsatz, sind kollegial, verlässlich. Und genau deshalb werden Sie immer wieder gefragt. Bis irgendwann aus „Helfen“ ein „Müssen“ wird – und aus „Kooperation“ eine stille Überforderung. Grenzen setzen ist für viele in der mittleren Führungsebene heikel: Man will nicht querschießen, nicht unwillig wirken, nicht egoistisch. Doch wer immer verfügbar ist, verliert nicht nur Energie, sondern auch Autorität. Wie ziehen Sie Grenzen, ohne Widerstand zu erzeugen?

Wie Sie Grenzen setzen, ohne Beziehungen zu beschädigen

Viele haben Angst, dass ein „Nein“ als Abgrenzung gegen die Person verstanden wird – dabei ist es oft nur eine Abgrenzung gegen den Zeitpunkt, die Ressource oder die Priorität. Der Unterschied ist entscheidend. Wenn Sie ablehnen, ohne zu erklären, warum, wirkt das hart oder unhöflich. Wenn Sie jedoch begründen, worauf Sie verzichten müssten, um zuzusagen, wird Ihr „Nein“ nachvollziehbar. Menschen akzeptieren eher ein Nein, wenn sie die Logik dahinter verstehen – und spüren, dass Sie es sich nicht leicht machen.

Statt etwa zu sagen „Ich kann das nicht übernehmen“, könnten Sie formulieren: „Ich sehe den Bedarf, aber ich müsste dafür zwei laufende Projekte stoppen – das halte ich aktuell für nicht verantwortbar.“ Damit nehmen Sie dem Nein die Schärfe und geben dem Gegenüber ein Gefühl von Einbindung statt Ablehnung.

Wie Sie Ihre Verfügbarkeit steuern, ohne sich zu verstecken

Verfügbarkeit ist eine Machtfrage. Wer immer erreichbar ist, wirkt nicht besonders engagiert – sondern manchmal besonders steuerbar. Und doch fühlen sich viele Führungskräfte verpflichtet, auf jede Anfrage sofort zu reagieren. Aus Angst, sonst „unkooperativ“ oder „abgehoben“ zu erscheinen. Das Gegenteil ist der Fall: Wer sich ständig auf Zuruf verfügbar hält, signalisiert nicht Stärke – sondern Unsicherheit.

Strategische Verfügbarkeit bedeutet, dass Sie selbst entscheiden, wann Sie ansprechbar sind – und wofür. Das lässt sich aktiv steuern: mit Kommunikationsregeln, klaren Zeitfenstern oder auch durch bewusstes Hinauszögern der Reaktion. Sie müssen nicht immer sofort antworten. Im Gegenteil: Wer nicht sofort reagiert, wirkt oft souveräner – vorausgesetzt, die Rückmeldung kommt verlässlich.

Statt auf jede Chatnachricht im Intranet sofort zu antworten, könnten Sie aktiv kommunizieren: „Ich lese alle Anfragen gebündelt um 14:00 Uhr – dann melde ich mich gesammelt zurück.“ So behalten Sie die Kontrolle – und geben gleichzeitig Sicherheit.

Wie Sie durch Klarheit Nähe schaffen – statt Ablehnung zu riskieren

Ein weit verbreiteter Irrtum: „Klarheit schadet Beziehungen“. In Wahrheit ist das Gegenteil der Fall. Wer sich unklar verhält, schürt Erwartungen, die nicht erfüllt werden – und genau das zerstört Vertrauen. Wenn Sie hingegen konsequent sind, wissen andere,

woran sie bei Ihnen sind – auch wenn sie nicht immer bekommen, was sie wollen.

Besonders an den Schnittstellen zu anderen Bereichen ist das entscheidend: Wenn Sie einmal freundlich zuarbeiten, einmal ablehnen, einmal aushelfen, ohne erkennbare Linie – entsteht der Eindruck von Willkür. Wenn Sie jedoch transparent machen, nach welchen Kriterien Sie entscheiden, entsteht Respekt. Nicht, weil Sie alles mitmachen – sondern weil Ihre Entscheidungen nachvollziehbar sind.

Beispiel

„Ich unterstütze gerne – wenn es mit unserem Ziel vereinbar ist und wenn es anderen Projekten keine essenzielle Zeit wegnimmt.“ Das wirkt nicht abweisend, sondern orientierend. Und Menschen suchen in der Zusammenarbeit vor allem eines: Orientierung.



FAZIT



Grenzen sind kein Zeichen von Schwäche – sondern von innerer Klarheit. Wer klar Nein sagt, macht das Ja erst glaubwürdig.

So stärken Sie Ihre Rolle, wenn andere Sie schwächen wollen

Sie tragen Verantwortung – aber nicht alle behandeln Sie so. Ihre Stellung ist offiziell definiert, doch in der Praxis erleben Sie: Entscheidungen werden über Ihren Kopf hinweg getroffen. Absprachen werden ignoriert. Ihre Expertise wird höflich zur Kenntnis genommen – und dann übergangen. Das ist die subtile Erosion Ihrer Führungsrolle. In der mittleren Ebene sind es oft keine offenen Angriffe, sondern stille Grenzverschiebungen, die Ihre Position gefährden.

Wie Sie subtiler Entwertung souverän begegnen

Angriffe auf die Rolle, die Sie als Person einnehmen, sind selten laut. Viel häufiger sind es scheinbar harmlose Vorgänge: Ein Projekt wird ohne Ihre Einbindung angestoßen. Ihre Entscheidungen werden später infrage gestellt. Ihre Kommunikation wird von anderen ergänzt, relativiert oder ignoriert. Diese Form der Entwertung ist tückisch, weil sie schwer greifbar ist.

Die Gefahr liegt im Schweigen. Wer solche Vorgänge einfach hin nimmt, verliert langsam, aber stetig an Einfluss. Der Schlüssel liegt nicht in der Konfrontation, sondern in der Einordnung. Wenn Sie in solchen Momenten ruhig, aber bestimmt den Rahmen benennen („*Mir ist wichtig, dass wir diesen Punkt über meine Rolle klären – ich trage hier die Verantwortung*“), schaffen Sie Sichtbarkeit ohne Streit.

Wichtig: Es geht nicht darum, sich selbst zu verteidigen, sondern die Funktion zu schützen, die Sie erfüllen müssen. Damit entpersonalisieren Sie die Situation und lenken den Fokus auf Strukturen, nicht auf Egos.

So festigen Sie durch Präsenz Ihre Position

Eine Rolle existiert nicht nur im Organigramm, sondern vor allem in der Wahrnehmung anderer. Und Wahrnehmung entsteht durch Präsenz. Wenn Sie selten sichtbar sind, interpretieren andere das nicht als Zurückhaltung – sondern als Bedeutungsverlust. Präsenz heißt nicht, dauernd zu sprechen, sondern im richtigen Moment präsent zu sein.

Das beginnt mit Haltung: Wie treten Sie in Meetings auf? Melden Sie sich nur zu Wort, wenn Sie gefragt werden, oder markieren Sie Themen aktiv, die in Ihren Verantwortungsbereich fallen?

Wenn etwa in einer Besprechung über Ihr Team gesprochen wird, und Sie sagen nichts, haben Sie Ihre Rolle de facto abgegeben.

Wenn Sie hingegen mit einem kurzen Satz wie „*Lassen Sie mich kurz den Kontext ergänzen, das betrifft mein Team unmittelbar*“ eingreifen, setzen Sie ein klares Rollen-Signal.

Positionieren Sie sich, ohne politisch zu werden

Viele schrecken davor zurück, sich klar zu positionieren, weil sie „nicht politisch“ wirken wollen. Doch wenn Sie sich nicht positionieren, werden Sie positioniert. Und zwar von anderen – oft nicht zu Ihrem Vorteil. Ihre Rolle zu stärken heißt nicht, sich zu inszenieren. Es heißt, Ihre Überzeugung kundzutun: Wofür stehen Sie? Welche Werte vertreten Sie mit Ihrem Führungsstil? Wo ziehen Sie Grenzen und warum?

Positionierung gelingt, wenn Sie nicht über sich reden, sondern für etwas stehen. Das wirkt nicht eitel, sondern authentisch. Wenn Sie regelmäßig zeigen, wofür Sie eintreten, sei es für Qualität, Verlässlichkeit, Fairness oder Klarheit, verbinden andere Ihre Rolle mit eben diesen Werten als deren Inhalt. Und Rollen mit Inhalt sind langlebiger als bloße Titel.

Beispiel

Statt sich darüber zu beschweren, dass Sie übergangen wurden, könnten Sie sagen: „*Mir ist wichtig, dass wir auch wirklich in die Abstimmung gehen. Dafür zu sorgen, dass dies geschieht, liegt in meinem Verantwortungsbereich.*“ Damit agieren Sie wirkungsvoll, ohne jemanden anzugreifen.

FAZIT



Ihre Rolle ist kein Geschenk – sie ist ein Auftrag. Wenn Sie sie nicht selbst sichtbar machen, geht sie im Getriebe des Alltags unter. Und wer nicht klar erkennbar ist, wird leicht übergangen.



Zeigen Sie in der Sandwich-Position Rückgrat!

Ich bin seit über 20 Jahren als Berater in Unternehmen unterwegs. Vom Konzern bis zum Familienbetrieb, von der Werkhalle bis zum Vorstandsbüro. Und ich kann Ihnen sagen: Die wichtigste, aber auch am meisten unterschätzte Führungsebene ist nicht die obere, sondern die dazwischen. Dort, wo es keinen Applaus gibt – aber Druck von beiden Seiten. Dort, wo Entscheidungen umgesetzt werden müssen, die man selbst nicht getroffen hat. Und wo Menschen geführt werden, die man nicht verlieren darf. Wenn Sie in dieser Sandwich-Position stehen, brauchen Sie mehr als Methoden. Sie brauchen Haltung. Rückgrat. Und einen klaren inneren Kompass.

Rückgrat zeigt sich nicht im Widerstand, sondern in der Würde

Viele denken, Rückgrat bedeute: aufstehen, sich wehren, laut werden. Aber das ist nur die sichtbare Variante. Die leise, die wir in Unternehmen viel häufiger brauchen, zeigt sich ganz anders: im würdevollen Aushalten. In der Entscheidung, nicht jedes absurde Ziel mit zynischem Kommentar zu begleiten. In der Fähigkeit, Mitarbeitenden ein verlässliches Gegenüber zu sein – selbst wenn man innerlich mit den Augen rollt.

Ich erinnere mich an eine Führungskraft in einem Produktionsbetrieb. Die Geschäftsleitung hatte mal wieder einen unausgegorenen Changeprozess ausgerufen, ohne die Betroffenen zu informieren. Sie hätte es mit Sarkasmus an ihr Team weitergeben können. Stattdessen stellte sie sich vor ihre Leute, sagte: „Ich hätte es mir auch anders gewünscht – aber ich bin hier, um mit euch durch das durchzugehen.“ Das war kein lauter Heldenmoment. Aber ein Moment echter Führung.

Kurz gesagt

Rückgrat bedeutet nicht automatisch Widerstand. Es bedeutet Würde bewahren im Umgang mit dem täglichen Wahnsinn.

Rückgrat haben heißt: Sie halten sich aufrecht, wenn andere einknicken

In den Führungsetagen gibt es nicht nur Hierarchien, sondern auch Haltungen. Und die Haltung, mit der Sie führen, wird irgendwann zu Ihrer Marke. Ich habe es oft erlebt: Da gibt es die stillen Mitläufer, die jede Laune von oben nach unten durchreichen. Und dann gibt es die, über die man sagt: „Die ist unbequem, aber fair.“ Oder: „Der steht für etwas. Er vertritt eine klare Position.“

Eine IT-Teamleiterin sagte in einem Projektmeeting einmal, nachdem ihre Ideen zum dritten Mal ignoriert worden waren: „Wenn ich hier nicht mehr gebraucht werde, kann ich gehen. Aber solange ich hier bin, formuliere ich, was ich sehe.“ Sie wurde später Projektleiterin. Sicherlich nicht, weil sie angepasst war. Sondern weil sie verlässlich war.

Kurz gesagt

Rückgrat zeigen ist kein Egothema. Es ist ein Angebot an andere: „Ich bin da. Ich meine, was ich sage. Und ich weiche nicht zurück, wenn es schwierig wird.“ Und wissen Sie was? Teams spüren das. Vorgesetzte auch.

Rückgrat bedeutet: Sie handeln aus Überzeugung, nicht aus Reaktion

Wenn Sie in der Mitte stehen, werden Sie oft benutzt wie ein Verstärker: Was von oben kommt, wird lauter gemacht. Was von unten kommt, wird weitergeleitet. Aber echte Führung beginnt da, wo Sie nicht einfach durchreichen, sondern filtern. Wo Sie prüfen: Ist das, was ich hier tun soll, auch das, was ich verantworten kann?

Ich erinnere mich an einen Vertriebsleiter, der die Jahresziele nicht mitgetragen hat – weil sie auf unrealistischen Annahmen beruhten. Er kommunizierte sie trotzdem ans Team. Aber er ergänzte: „Das ist der Plan – aber wir machen einen eigenen, realistischen Fahrplan. Wenn wir beides dokumentieren, können wir auch begründen, was wir erreichen konnten, und was nicht.“ Er bewies, dass er strategisches Rückgrat hatte.

Kurz gesagt

Sie dürfen loyal sein – aber nicht naiv. Sie dürfen mittragen – aber nicht blind. Rückgrat bedeutet nicht, dass Sie kämpfen, sondern dass Sie aufrecht stehen.



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

