



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA

EMOTIONEN

Konflikte zeigen an, wo Rollen, Erwartungen oder Abläufe nicht mehr passen. Und sie eröffnen Chancen, die sonst verborgen bleiben würden. Für Sie als Führungskraft bedeutet das: Wenn Sie Konflikte regulieren, führen Sie mit Konfliktintelligenz. Seite 6

SELBSTMANAGEMENT

Klopfen Sie sich als Führungskraft ruhig mal auf die eigene Schulter. Denn wenn Sie sich Ihrer persönlichen Fortschritte und der Ihres Teams bewusst sind, geben Sie Ihrem Team ein Signal der Stärke. Seite 5

ARBEITSRECHT

Die sachgrundlose Befristung bietet als Gestaltungselement Sicherheit und Planbarkeit in Bezug auf die Dauer eines Anstellungsverhältnisses. Der Preis dafür sind jedoch strenge formale Regeln. Seite 9

MOTIVATION

Von oben drückt der Vorstand mit unrealistischen KPI, von unten fordern die Teams mehr Ressourcen. Sie können keine Budgets verdoppeln, aber Sie haben ein mächtiges Werkzeug: Ihre Sprache. Seite 10



Erleben Sie Polarisierung im Betrieb?

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den Medien, insbesondere in den sozialen Medien, wird über vieles zunehmend kontrovers diskutiert. Fragen, ob der Verband der Familienunternehmen Vertretern der AfD eine Bühne bieten darf, ob und wie Migration gelingt oder wie unser Rentensystem „enkelfreundlich“ gestaltet werden kann, polarisieren im öffentlichen Diskurs. Und der setzt sich, laut Wissenschaftsbarometer der MIDEM-Studie, bis in die Unternehmen hinein fort.

Wollen Sie aufkommende Konflikte in Ihrem Team lösen, brauchen Sie eine neue Konfliktintelligenz. Das ist mehr als nur emotionale Intelligenz. Sie erfordert von Ihnen als Führungskraft die Fähigkeit, zwischen den unterschiedlichen Polen, an denen sich die Streithähne versammelt haben, auszugleichen – zu regulieren. Dafür brauchen Sie als Führungskraft die Stärke, diese Gegensätze zunächst auszuhalten und dann zu steuern. Wie das gelingt, lesen Sie im heutigen Top-Thema. Ich wünsche Ihnen gute Inspiration!

Mit besten Grüßen

A. Sengpiel

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

MOTIVATION

3

Der Bonus-Bumerang: Warum Sie jetzt das Schweigen brechen müssen

KOMMUNIKATION

4

Klartext, aber konstruktiv: 9 Tipps, damit es nach dem Konfliktgespräch besser läuft

SELBSTMANAGEMENT

5

„Das habe ich gut gemacht!“ Darum macht eigene Wertschätzung Ihre Führung stabiler

TOP-THEMA

6–7

Konfliktintelligenz: Wie Sie Ihre Konfliktkompetenz ausbauen und Kontroversen gezielt regulieren

MOTIVATION

8

Raus aus der Komfort-Falle: Mit diesen Strategien führen Sie Ihr Team aus der Remote-Trägheit

ARBEITSRECHT

9

Erneute Befristung trotz anderer Bezeichnung unwirksam

MOTIVATION

10

Das Ende des „Weiter so“: 3 Sätze, die Sie zur besten Führungskraft machen, die Ihr Team je hatte

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; Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke, Leipzig; 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 © Andrii Yalanskyi – stock.adobe.com

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Der Bonus-Bumerang: Warum Sie jetzt das Schweigen brechen müssen

Der Februar gilt statistisch als der Monat der Eigenkündigungen, doch die eigentliche Entscheidung fällt genau jetzt. Während Sie in diesen Wochen das erste Quartal planen, sitzen Ihre besten Leute oft schon auf gepackten Koffern und warten nur noch auf den Bonus-Eingang.

Als Führungskraft im mittleren Management können Sie weder Budgets noch Auszahlungszeitpunkte ändern, aber Sie haben am Jahresanfang ein entscheidendes Werkzeug: Ihre Aufmerksamkeit für das Ungesagte. Wer bis zur Überweisung wartet, hat den Kampf um die Talente meist schon verloren. Handeln Sie jetzt, bevor die Kündigung zur reinen Formsache wird.

Misstrauen Sie der Harmonie: Warum Stille gefährlicher ist als Streit

Viele Führungskräfte glauben irrtümlich, dass nörgelnde Mitarbeitende am ehesten gehen, doch das ist oft ein Trugschluss. In Wahrheit kämpfen diese Menschen noch um Verbesserung, während die wirklich Wechselwilligen oft in eine trügerische Stille verfallen. Wenn Ihr sonst kritischer Top-Performer am Jahresanfang plötzlich alles kommentarlos abnickt, sollten bei Ihnen alle Alarmglocken läuten. Dieses Verhalten signalisiert meist keine Zufriedenheit, sondern eine innere Kündigung und emotionale Distanzierung. Das Gehirn des Mitarbeitenden hat vom Modus „Verbessern“ auf den Modus „Durchhalten bis zum Zahltag“ umgeschaltet. Sie verlieren diese Talente nicht durch Konflikte, sondern weil die Bindung unbemerkt gekappt wurde und sie nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Brechen Sie diese Stille jetzt proaktiv auf, solange Sie noch physisch im selben Raum sitzen.

TIPP



Ersetzen Sie das klassische Jahresauftaktgespräch durch einen „Bindungs-Check“. Fragen Sie gezielt: „Wann hast du dich letzten Monat am meisten frustriert gefühlt und warum hast du aufgehört, es anzusprechen?“ Wer das Schweigen bricht, kann die Beziehung noch retten.

Entlarven Sie den Bonus-Mythos: Verstehen Sie Geld als „Schmerzengeld“, nicht als Motivator

Wir müssen aufhören, uns vorzumachen, dass der kommende Bonus ein Instrument zur Mitarbeiterbindung sei. Für wechselwillige Talente ist diese Zahlung oft kein Bleibegrund, sondern lediglich die Finanzierung ihres geplanten Abgangs. Viele Manager wiegen sich in falscher Sicherheit, weil sie denken, die Aussicht auf Geld würde Loyalität für die Zukunft erkaufen. Psychologisch ist diese Zahlung für Unzufriedene jedoch längst als rückwirkendes „Schmerzengeld“ für das letzte Jahr verbucht. Wenn die Zusammenarbeit zu einem reinen Tauschgeschäft „Zeit gegen Geld“ verkommen ist, gewinnt im Frühjahr zwangsläufig das bessere Angebot der Konkurrenz. Wer innerlich bereits abgeschlossen hat,

sieht den Geldeingang als Startschuss für die Freiheit, nicht als Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber.

TIPP



Entkoppeln Sie das Thema „Geld“ radikal von der Zukunft. Sagen Sie: „Der Bonus gehört deiner Vergangenheit – lass uns darüber reden, welche Währung du für deine Zukunft brauchst (z. B. Zeit, Autonomie, Projekte).“ Bieten Sie Werte an, über die Sie ohne HR verfügen können, die aber attraktiv für Ihr Teammitglied sind.

Bauen Sie goldene Brücken statt Gefängnisse

Die weitverbreitete Angst, Mitarbeitende zu sehr für den externen Markt zu qualifizieren, führt oft zu kontraproduktiver fehlender Weiterbildung. Nur: Sie halten Top-Talente heute paradoxerweise eher, wenn Sie deren Marktwert aktiv steigern, anstatt ihn deckeln zu wollen. Schließen Sie im Januar einen befristeten psychologischen Pakt für eine gemeinsame „Tour of Duty“ über sechs bis neun Monate. Signalisieren Sie offen, dass Sie wissen, dass dies nicht die letzte Station seiner bzw. ihrer Karriere sein wird. Bieten Sie prestigeträchtige Projekte an, die den Lebenslauf massiv aufwerten, im direkten Tausch gegen volles Engagement bis zum Sommer. Mitarbeitende bleiben oft länger bei Führungskräften, die ihre externen Karriereziele unterstützen, als bei solchen, die sie kleinhalten wollen.

TIPP



Fragen Sie direkt: „Welches Projekt muss in diesem Jahr in deinem Lebenslauf stehen, damit du stolz bist?“ Bauen Sie genau dieses Projekt jetzt gemeinsam auf und machen Sie sich zum Verbündeten seiner bzw. ihrer Karriere, statt zum Hindernis.

FAZIT



Der Jahresbeginn wird nur dann zum Abschiedszeitpunkt, wenn der Januar von Schweigen geprägt ist. Sie können das Unternehmenssystem nicht ändern, aber die Qualität Ihrer Beziehungen vertiefen. Seien Sie die Führungskraft, bei der man bleibt, weil ehrliche Ambitionen Platz haben.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Klartext, aber konstruktiv: 9 Tipps, damit es nach dem Kritikgespräch besser läuft

Kritikgespräche sind für viele Vorgesetzte eine heikle Angelegenheit: Die einen scheuen sich, überhaupt etwas zu sagen. Bei den anderen ufert die Kritik schnell in ein Niedermachen des Teammitglieds aus. Beides ist wenig hilfreich und lässt letztlich keine Verbesserungen erwarten. Hier deshalb neun Tipps für Sie und Ihre Führungskräfte, damit Kritik bei Mitarbeitenden ankommt.

1. Kritisieren Sie nur echte Fehler

Oft ist es Geschmackssache, ob man etwas so oder anders erledigt. Der andere Weg muss nicht falsch sein. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit, etwas anders zu machen, solange weder die Arbeitsergebnisse noch die Zusammenarbeit darunter leiden. Nur wenn wirklich ein Fehler passiert, ist Kritik angebracht.

2. Kritisieren Sie zügig, aber nicht übereilt

Kritik gehört zum Alltag, denn wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Daher brauchen Sie berechtigte Kritik nicht zurückzuhalten. Im Gegenteil: Wenn Sie zu lange warten, ist die Chance für ein klärendes Gespräch möglicherweise vertan. Allerdings lohnt es sich, „eine Nacht darüber zu schlafen“, wenn Sie sich über ein Teammitglied sehr geärgert haben. Mit etwas Distanz können Sie die Kritik angemessener formulieren.

3. Sprechen Sie klar und ohne Umschweife

Es bringt nichts, wenn Sie Ihre Kritik diplomatisch verpacken, weil Sie die Beziehung zum Teammitglied nicht gefährden wollen. Denn damit riskieren Sie, dass die Kritik entweder überhaupt nicht als solche ankommt oder dass Ihr Gegenüber sie missversteht. Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden zu, dass sie als erwachsene Menschen mit sachlicher Kritik umgehen können.

Sagen Sie beispielsweise „Die Präsentation war zu langatmig und verlor nach zehn Minuten die Aufmerksamkeit der Teilnehmer“ oder „Bei der Kontrolle haben Sie übersehen, dass ... Deshalb ...“. Verzichteten Sie auf Relativierungen wie „eigentlich“ oder einleitende Lobhudeleien.

4. Übertreiben Sie nicht

Ein Aufbauschen des Problems ist ebenso wenig hilfreich wie Verharmlosungen oder Relativierungen. Reiten Sie deshalb auch nicht auf früheren Fehlern des Teammitglieds herum. Sie wollen die Person schließlich nicht fertigmachen, sondern bessere Leistungen sehen.

5. Tasten Sie die Würde nicht an

Erfahrungsgemäß lassen die Leistungen der meisten Menschen sogar nach, wenn sie besonders scharf oder persönlich abwertend kritisiert werden. Angemessene, sachliche und diskrete Kritik kann dagegen deutliche Verbesserungen bringen. Deshalb:

- Kritisieren Sie nach Möglichkeit unter vier Augen.
- Verzichteten Sie auf Beleidigungen wie „Sie Idiot“.

- Vermeiden Sie persönliche Abwertungen wie „Sie sind aber auch immer ...“.
- Vermitteln Sie keine Kritik über Dritte, z. B. Kollegen oder Ihre Büroassistenten.

6. Verzichten Sie auf voreilige Interpretationen

Vielleicht haben Sie eine Vermutung, warum Ihr Teammitglied so gehandelt hat, welche Absichten oder Hintergedanken es hatte. Solche Mutmaßungen behalten Sie im Kritikgespräch aber besser für sich. Denn zum einen sind die Beweggründe irrelevant. Der Fehler sollte künftig einfach unterbleiben. Zum anderen begeben Sie sich sonst menschlich auf schwieriges Terrain: Wenn Sie falschliegen, kann Ihr Teammitglied sich missverstanden fühlen und mit Verteidigung, Rückzug oder Misstrauen reagieren.

7. Hören Sie Ihren Mitarbeitenden zu

Ein Kritikgespräch ist kein Monolog, den Ihr Teammitglied über sich ergehen lässt. Nachdem Sie Ihre Sicht kurz geschildert haben, sollten Sie ihm aktiv die Möglichkeit geben, seine Sicht darzulegen. Fragen Sie also: „Wie sehen Sie das?“ oder „Was war aus Ihrer Sicht der Hintergrund?“ So gewinnen Sie ein vollständiges Bild.



Meine Empfehlung!

Kündigen Sie das Gespräch vorher an. Schreiben Sie etwa am Morgen per E-Mail: „Ich würde heute gern mit Ihnen über das Kundengespräch gestern sprechen. Ich habe ein paar Beobachtungen gemacht und bin gespannt auf Ihre Sichtweise.“ Das wirkt Wunder. Denn wer vorbereitet ist, reagiert konstruktiver.

8. Überlegen Sie gemeinsam, wie sich der Fehler in Zukunft vermeiden lässt

Bitten Sie das Teammitglied um eigene Vorschläge. Besprechen Sie auch, was Sie oder jemand anders dazu beitragen können. Bei Bedarf vereinbaren Sie, welche konkreten Schritte bis wann folgen sollen und wie Sie diese kontrollieren werden.

9. Reflektieren Sie, wie das Gespräch gelaufen ist

Überlegen Sie für sich selbst, inwieweit das Kritikgespräch klärend und konstruktiv verlaufen ist und was Sie beim nächsten Mal ändern würden. Denn nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

„Das hab ich gut gemacht!“ Darum macht eigene Wertschätzung Ihre Führung stabiler

Klopfen Sie sich als Führungskraft ruhig häufiger mal auf die eigene Schulter. Denn wenn Sie sich Ihrer persönlichen Fortschritte und der Ihres Teams bewusst sind, geben Sie Ihrem Team ein starkes Signal: „Unser Chef, unsere Chefin ist erfolgreich und hat die Aufgaben im Griff.“ Das macht Ihre Führung stabiler, gelassener und wirksamer.

Im Führungsalltag ist es aber gar nicht so leicht, die eigenen Erfolge wertzuschätzen. Ständig sind Sie umgeben von Erwartungen, Zielen, Bedürfnissen der Mitarbeitenden, Veränderungsprozessen und Zeitdruck. Außerdem sind wir es wahrscheinlich gewöhnt, eher auf Fehler als auf Erfolge zu schauen.

Beispiel:

Svenja Meurer hat eine Präsentation zum möglichen KI-Einsatz in ihrem Unternehmen gehalten. Zwei Abteilungsleiter haben ihre Ausführungen torpediert. Als Meurer den Meetingraum verlässt, empfindet sie die Präsentation als Niederlage. Später kommen mehrere Kollegen und Kolleginnen zu ihr und beglückwünschen sie zum gelungenen Auftritt.

Was ist passiert? Unser Gehirn ist auf Fehler und deren Behebung programmiert. Das war im Laufe der Evolution hilfreich, jetzt aber verhindert dieser archaische Mechanismus, dass wir neben den Fehlern auch die eigenen Erfolge wahrnehmen.

Im Arbeitsalltag führt das dazu, dass:

- Sie positive Zwischenschritte kaum bewusst wahrnehmen.
- Sie die eigenen Leistungen als selbstverständlich abtun.
- Sie Ihrer Selbstkritik größeren Raum geben als der Selbstbestätigung.

Das Ergebnis ist ein innerer Konflikt: Ihr innerer Kritiker spornt Sie ständig an: „Da geht noch mehr...“ statt sich selbst zu loben: „Das habe ich gut gemacht. Darauf kann ich aufbauen.“

Mini-Ritual: 5 Minuten Selbstführung

Mit einem wirksamen Mini-Ritual können Sie das Eigenlob einüben. Es besteht aus fünf Reflexionsfragen, die Sie sich einmal am Tag, morgens oder abends, stellen können:

- Inwiefern habe ich heute gut geführt – mich oder andere?
- Wo war ich mutig, klar oder konsequent?
- Was habe ich gelernt oder ausprobiert?
- Welche meiner Entscheidungen hat Prioritäten gestärkt?
- Wo habe ich Grenzen gesetzt oder mein Team geschützt?

Warum Ihr Erfolg weit vor dem Ergebnis beginnt

Wollen Sie in Zukunft Ihre Erfolge besser wahrnehmen, sollten Sie sich bewusst machen, dass nicht erst eingefahrene Ergebnisse, das Erreichen von KPI oder die Steigerung der Kundengewinnung lobenswerte Erfolge sind. Ihr Erfolg zeigt sich schon viel früher:

- Sie setzen eine klare Priorität, obwohl der Kalender überquillt. „Ich habe den Kurs vorgegeben.“
- Sie führen ein schwieriges Gespräch, statt es zu vertagen. „Ich habe Führungsstärke bewiesen und den Konflikt nicht ausgesessen.“
- Sie delegieren bewusst, statt zu kontrollieren. „Ich habe die Präsentation abgegeben und meine Mitarbeiterin empowert.“
- Sie sagen Nein, um Grenzen für sich und das Team zu schützen. „Ich habe eine Zusatzaufgabe abgelehnt und damit mein Team geschützt.“

Diese Mikro-Erfolge sollten Sie lernen, wertzuschätzen. Wenn Sie dies tun, stellt sich allmählich ein neuer Mechanismus ein: Statt das Schlaglicht auf das zu lenken, was nicht gut funktioniert hat, stellen Sie Ihre Erfolge ins rechte Licht. Sie werden beobachten: Wenn Ihnen das gelingt, wird das auch allmählich auf Ihr Team abfärben.

Machen Sie die 1-3-1-Übung

1-3-1 Halten Sie den Erfolg fest:

Notieren Sie einen konkreten Erfolg der letzten 24 Stunden. Beispiel: „Ich habe eine klare Entscheidung getroffen, obwohl wichtige Informationen gefehlt haben.“

1-3-1 Leiten Sie davon drei Wirkungen ab:

- Das Team wusste, wie es weitergeht.
- Die Prioritäten wurden geschärft.
- Ich habe meine Entscheidungsfähigkeit bewiesen.

1-3-1 Formulieren Sie den Transfer:

- Wie setze ich diesen Erfolg gezielt ein?
- Ich weiß in einer ähnlichen Situation, dass Entschlussfreudigkeit mein Team stärkt.

Machen Sie die Übung täglich oder einmal in der Woche.

FAZIT



Starke Führung entsteht durch die Fähigkeit, Entwicklung bewusst wahrzunehmen und auch Zwischenschritte wertzuschätzen. Damit bieten Sie Ihrem Team Sicherheit und Orientierung und eine Portion Motivation.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Konfliktintelligenz: Wie Sie Ihre Konfliktkompetenz ausbauen und Kontroversen gezielt regulieren

Konflikte gelten in vielen Unternehmen nach wie vor als Störfaktor: lästig, zeitfressend, teambelastend. Für Konfliktforscher Klaus Eidenschink sind Auseinandersetzungen keine Fehlfunktion des Systems, sie sind das System. Sie zeigen an, wo Rollen, Erwartungen oder Abläufe nicht mehr passen. Und sie eröffnen Chancen, die sonst verborgen bleiben würden. Für Sie als Führungskraft bedeutet das: Wenn Sie Kontroversen regulieren, führen Sie mit Konfliktintelligenz.

Konflikte liefern die notwendige Reibung, die erst sichtbar macht, wo Systeme festgefahren sind oder wo Veränderung unausweichlich wird. Deshalb sollten Sie sich genau anschauen, um welchen Auseinandersetzung es sich handelt. Dabei sollten Sie sich vorab Gedanken darüber machen, auf welcher Konfliktebene die Probleme liegen. Unterschiedliche Konfliktebenen erfordern unterschiedliche Lösungsansätze. Unterscheiden Sie die drei Dimensionen:

- **Sachkonflikte:** Worum geht es in der Sache wirklich?
- **Beziehungskonflikte:** Wer fühlt sich nicht gesehen, wer bedroht?
- **Zeitliche Konflikte:** Welche Vergangenheit, Erwartungen oder Zukunftsängste hängen daran?

Jede dieser Dimensionen hat ihre eigene Logik und Dynamik. Manche Konflikte lassen sich faktisch klären, andere wurzeln tiefer z. B. in Identität, Selbstwertgefühl, Zugehörigkeit oder Macht. Und wieder andere hängen davon ab, ob man sie zu früh erstickt oder zu spät angeht. Als Führungskraft sollten Sie diese Dimensionen auseinanderhalten. Das hat für Sie und Ihr Team den Vorteil, dass Sie Konflikte „entwirren“ können, bevor Sie sie bearbeiten.

So lösen Sie Sachkonflikte

Zwei Teams benötigen gleichzeitig ein spezielles Analyse-Tool. Beide argumentieren, dass ihre Projekte priorisiert werden müssen.

Was wirklich dahintersteckt:

Ziele, Deadlines und Ressourcenzuteilungen widersprechen sich. Das sind die objektiven Rahmenbedingungen, es gibt kein persönliches Problem.

Wirksamer Führungsansatz:

- Machen Sie die Kriterien für die Priorisierung transparent (Impact, Risiko, Kundennutzen).
- Leiten Sie die Entscheidung nachvollziehbar her.
- Prüfen Sie Alternativen (z. B. externe Kapazitäten).

Nutzen:

Der Konflikt beruhigt sich, weil Klarheit entsteht und nicht Personen, sondern Kriterien entscheiden.

Wie Sie Beziehungskonflikte entspannen

Eine Mitarbeiterin zieht sich zurück, seit ein Kollege im Meeting für eine Idee gelobt wurde, die sie maßgeblich vorbereitet hatte. Die Zusammenarbeit stockt.

Was wirklich dahintersteckt:

Das Bedürfnis nach Anerkennung und Fairness ist verletzt. Es geht nicht um die Idee, sondern um Zugehörigkeit und Status.

Wirksamer Führungsansatz:

- Erkennen Sie die verletzte Wahrnehmung an, „*Ich sehe, Ihren Anteil an dem Ergebnis und dass das für Sie bedeutsam ist.*“
- Klären Sie die Perspektiven, ohne Schuld zuzuweisen. („*Aus Sicht von Herrn Meier hat er auf Ihren Ideen aufgebaut, aus Ihrer Sicht kam der wesentliche Ansatz von Ihnen. Ich sehe den Impact von Ihnen beiden.*“)
- Etablieren Sie Teamregeln, welche die Beiträge der Einzelnen sichtbar machen. Fragen Sie zum Wochenauftritt: „*An welchen Projekten und Ideen arbeiten Sie gerade?*“

Nutzen:

Die Beziehung zwischen Ihren Mitarbeitenden entspannt sich, weil Wertschätzung sichtbar und strukturell verankert wird.

So entschärfen Sie zeitliche Konflikte

Ein Mitarbeiter reagiert übermäßig defensiv auf Feedback. Frühere Vorgesetzte hatten Kritik oft als Machtinstrument genutzt.

Was wirklich dahintersteckt:

Vergangenheitserfahrungen, Misstrauen, Zukunftsangst („*Wohin führt dieses Gespräch?*“). Sachlich geht es um Performance, emotional um Schutz.

Wirksamer Führungsansatz:

- Schaffen Sie Sicherheit: Geben Sie einen klaren Rahmen vor, machen Sie eine konstruktive Absicht transparent.
- Bauen Sie peu á peu Vertrauen auf, dosieren Sie Feedback.
- Entwerfen Sie gemeinsam die Zukunft, statt in der Vergangenheit zu verharren.

Nutzen:

Der Konflikt verliert seine Schärfe, weil er zeitlich „entkoppelt“ wird. Die alte Geschichte bestimmt nicht mehr das heutige Miteinander.

So bauen Sie Ihre Konfliktintelligenz auf

Wollen Sie Ihre Konfliktintelligenz ausbauen, können Sie lernen, dem Impuls zu widerstehen, den Konflikt zu glätten oder schnell lösen zu wollen. Stattdessen sollten Sie sich darauf einlassen, Konflikte zu steuern und zu regulieren. Das funktioniert, indem Sie

- Präsenz behalten,
- Ambiguität z. B. gegensätzliche Standpunkte aushalten,
- Verantwortung klären,
- Grenzen ziehen,
- Eskalation bewusst nutzen oder entschärfen.

Das heißt auch, dass Sie nicht jeden Konflikt austragen sollten. Manche Auseinandersetzungen können Sie einfach entscheiden beenden, manche offenhalten, bis der richtige Moment zur Klärung gekommen ist, und wieder andere zwischen extremen Polen austarieren.

Konfliktintelligenz durch Aufmerksamkeit

Konflikte entstehen dort, wo Aufmerksamkeit verengt, fixiert oder überfrachtet ist. Die Kunst besteht für Sie als Führungskraft darin, das Team aus der starren Wahrnehmungslogik herauszuführen. Denn jede Verengung befeuert die Polarisierung. Lenken Sie daher den Fokus bewusst, um den Konflikt zu regulieren. Öffnen Sie alternative Perspektiven und machen Sie unterschiedliche Deutungen sichtbar. Schaffen Sie Räume für Reflexion, in denen Emotionen benannt und Interessen geklärt werden können. So verwandelt sich Aufmerksamkeit von einem Eskalations-treiber in ein wirksames Führungsinstrument.

Konfliktintelligenz zwischen Nähe und Distanz

Konflikte eskalieren wegen gestörter Kontakte. Wollen Sie einen Konflikt regulieren, navigieren Sie zwischen Nähe und Distanz.

Beispiel:

Im Team herrscht frostige Stimmung, weil zwei Bereiche gegensätzliche Interessen verfolgen. Beide Gruppen sprechen übereinander, aber nicht miteinander. Regulieren Sie den Kontakt, indem Sie:

- klare Gesprächsformate schaffen,
- Sicherheit herstellen (Motto: Hier hat jede Sicht Platz),
- Konfrontation zulassen.

Konfliktintelligenz zwischen Absolutheit und Unsicherheit

Bewertungen sind der Motor jeder Eskalation. Sie können: verabsolutieren („So ist es nun einmal!“) oder verunklaren („Man weiß ja nie ...“) Beides verhindert die Verständigung. Konfliktintelligente Führung erkennt, wann das Team in einer bewertenden Starre steckt. Relativieren Sie die Bewertungen, ohne sie zu entwerten:

- Welche Annahmen liegen hinter dieser Bewertung?
- Welche Alternativdeutung ist denkbar?
- Welche Informationen fehlen?

Konfliktintelligenz zwischen reagieren und agieren

In Krisen reagieren manche Teams oft überstürzt, andere erstarren. Erkennen Sie die Polarität zwischen Reaktion und Aktion. Bei Überreaktion sollten Sie das Tempo verlangsamen, den Lösungsprozess strukturieren und priorisieren. Bei Lähmung sollten Sie fokussieren und Entscheidungen einfordern. Führen Sie das Team dahin, wo Entscheidungen möglich werden.

- Was müssen wir jetzt unbedingt tun?
- Welche Informationen brauchen wir für eine Entscheidung?
- Welche Szenarien sind möglich?

Konfliktintelligenz zwischen Macht und Zugehörigkeit

Viele Konflikte sind verdeckte Machtkämpfe oder Zugehörigkeitskrisen. Teams streiten über Prozesse, Prioritäten, Werte, doch darunter liegen oft die Fragen: „Wer gehört dazu? Wer bestimmt? Wer verliert?“ Es geht also darum, Macht des anderen zu verhindern oder ihm aus einer Machtposition heraus zu drohen.

Für Sie als Führungskraft bedeutet das:

- Vermeiden Sie Macht nicht, sondern machen Sie sie transparent.
- Machen Sie Einflussprozesse sichtbar.
- Verhandeln Sie Zugehörigkeit im Dialog aus.

FAZIT



Wenn Sie als Führungskraft Konfliktintelligenz entwickeln, regulieren Sie zwischen den Polen und gewinnen Klarheit im Team, reifere Entscheidungen, mehr Dialog, weniger Machtspiele und eine Kultur, die Konflikte nutzt, indem Sie Spannungen produktiv regulieren.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Raus aus der Komfort-Falle: Mit diesen Strategien führen Sie Ihr Team aus der Remote-Trägheit

Die Feiertage sind vorbei, aber der mentale „Jogginghosen-Modus“ hält sich hartnäckig. Der Jahresanfang wird oft als nachteilig für virtuelle Teams wahrgenommen, da die Grenze zwischen „Arbeiten“ und bloßem „Anwesend-sein“ im Homeoffice extrem verschwimmt. Als Führungskraft können Sie weder jeden Bildschirm überwachen noch einen Polizeistaat errichten, ohne das Vertrauen zu zerstören.

Die Lösung liegt nicht in mehr Kontrolle, sondern darin, die unsichtbaren Verstecke aufzudecken, die sich Ihr Team unbewusst eingerichtet hat. Handeln Sie jetzt, bevor aus der Jahresanfangsmüdigkeit eine dauerhafte Minderleistung wird.

Enttarnen Sie die „E-Mail-Illusion“: Wenn Fleiß nur vorgetäuscht ist

Zu Jahresbeginn flüchten sich viele Mitarbeitende im Homeoffice in eine gefährliche Schein-Produktivität. Statt schwierige Projekte anzugehen, wird der Tag mit administrativen Kleinstaufgaben gefüllt, um das Gewissen zu beruhigen.

Ein leerer Posteingang wirkt wie Arbeit, ist in Wahrheit aber oft eine unbewusste Strategie, echte Anstrengung zu vermeiden. Im Büro würden Sie sehen, wenn jemand nur Akten sortiert; remote sehen Sie nur den grünen Status „Verfügbar“.

Diese geschäftige Trägheit ist kein Zeichen von Faulheit, sondern von fehlendem Fokus. Als Führungskraft müssen Sie diesen bequemen Rückzug in reine Verwaltungstätigkeiten aktiv unterbinden, da er keinen echten Wert schafft.

Meine Empfehlung!

Definieren Sie ein tägliches „No-Admin-Fenster“ (z. B. 09:00–11:00 Uhr), in dem E-Mails tabu sind. Fordern Sie für diesen Zeitraum ein konkretes Arbeitsergebnis, um den Fokus auf Wichtiges zu erzwingen.

Durchbrechen Sie die „Schwarze-Wand-Taktik“: Kamera an ist keine Kosmetik

Wenn in dieser Zeit die Kameras ausbleiben, ist das selten ein technisches Problem, sondern meist ein innerer Rückzug.

Mitarbeitende, die sich hinter schwarzen Kacheln verstecken, konsumieren Meetings oft passiv wie einen Podcast, während sie nebenbei den Haushalt erledigen. Diese visuelle Anonymität senkt die Hemmschwelle drastisch, sich aus der Verantwortung zu ziehen.

Es geht hier nicht um Überwachung, sondern darum, dass Augenkontakt im virtuellen Raum der einzige Klebstoff für Verbindlichkeit ist.

Wer sich nicht zeigt, entzieht sich der Gruppendynamik und macht es sich in der Isolation zu bequem. Brechen Sie dieses Schweigen, bevor die Distanz unüberwindbar wird.

Meine Empfehlung!

Nutzen Sie die „Sandwich-Regel“: Die ersten und letzten fünf Minuten des Meetings ist die Kamera zwingend an. Das senkt die Hürde der gefühlten und negativ besetzten „Dauerbeobachtung“, stellt jedoch die immens wichtige soziale Verbindlichkeit in Ihrem Team sicher.

Ersetzen Sie Kontrolle durch Taktung: Der synchrone Arbeits-Sprint

Viele Führungskräfte reagieren auf Trägheit mit nervigem Mikromanagement, was im Homeoffice sofort als Misstrauen empfunden wird.

Der klügere Weg ist die künstliche Verknappung von Zeit durch synchrone Arbeitsphasen. Die Isolation verleitet dazu, Aufgaben endlos über den Tag zu dehnen; gemeinsame Sprints wirken dem entgegen.

Nutzen Sie den positiven sozialen Druck: Niemand möchte derjenige sein, der nach einer Stunde Gruppenarbeit nichts vorzuweisen hat.

Sie brauchen keine Status-E-Mails einzufordern, wenn das Ergebnis direkt im Call entsteht. Das schafft Energie und Zugkraft, statt Angst vor Kontrolle.

Meine Empfehlung!

Führen Sie für Ihren Bereich testweise für eine Woche das sogenannte freiwillige (!) „Silent Co-Working“ ein: Alle arbeiten 60 Minuten mit Kamera (aber stummgeschaltet) an einer Aufgabe. Damit tritt ein interessantes Phänomen ein: Die bloße virtuelle Präsenz der Kollegen verhindert Ablenkung extrem effektiv. Dieses Phänomen nutzen auch professionelle Coworking-Anbieter.

FAZIT

Die Trägheit nach dem Jahresanfang ist selten böser Wille, sondern ein Mangel an Struktur in reizarmer Umgebung. Sie müssen nicht zum Kontrollfreak werden, sondern lediglich den Taktstock wieder in die Hand nehmen. Helfen Sie Ihrem Team, den Unterschied zwischen „beschäftigt sein“ und „wirksam sein“ wiederzuentdecken. Wer jetzt Rhythmus vorgibt, spart sich später die Ermahnungen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Erneute Befristung trotz anderer Bezeichnung unwirksam

Die sachgrundlose Befristung bietet als Gestaltungselement auf Unternehmerseite Sicherheit und Planbarkeit in Bezug auf die Dauer eines Anstellungsverhältnisses. Der Preis dafür sind jedoch strenge formale Regeln, deren Nichtbeachtung weitreichende Konsequenzen haben kann. Der folgende Fall zeigt das einmal mehr sehr eindrücklich.



Der Fall:

Ein Kinobetreiber beschäftigte einen Filmvorführer. Der Arbeitsvertrag war auf ein Jahr befristet und endete mit Ablauf des 27.8.2024. Der Filmvorführer übernahm auch Aufgaben der Bereiche Recherche, Materialerstellung, Moderation und Community-Building. In der Zeit des Auslaufens der Befristung schied eine Mitarbeiterin im Marketing aus. Kurzerhand stellte der Kinobetreiber den Filmvorführer ab dem 1.9.2024 erneut befristet für ein Jahr ein. Währenddessen wurde der nun formal im Marketing angestellte Mitarbeiter erneut als Filmvorführer und Servicekraft tätig. Als diese zweite Befristung auslief, verlangte der Mitarbeiter die Weiterbeschäftigung. Der Arbeitgeber bestand aber darauf, dass er eine sachgrundlose Befristung bis zur Dauer von zwei Jahren verlängern dürfe und ging davon aus, dass das Arbeitsverhältnis nach der zweiten Befristung endete. Zumindest sei die Beschäftigung als Mitarbeiter im Marketing eine andere gewesen als die als Filmvorführer.

eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses. Bei der (zulässigen) Begründung und Verlängerung sachgrundlos befristeter Arbeitsverhältnisse ist daher äußerste Vorsicht geboten, um keine (unzulässige) erneute Befristung herbeizuführen.

Bei Vorbeschäftigungen ist Vorsicht geboten

Im Grundsatz kann jede Vorbeschäftigung mit demselben Unternehmen zur Unwirksamkeit einer erneuten sachgrundlosen Befristung führen. Die Rechtsprechung lässt hiervon nur unter hohen Voraussetzungen Ausnahmen zu, wenn

- die Vorbeschäftigung mehr als 20 Jahre zurückliegt,
- die Vorbeschäftigung von sehr kurzer Dauer war,
- die Tätigkeiten in der Vorbeschäftigung vollkommen anders geartet waren oder
- die Vorbeschäftigung kein Arbeitsverhältnis war, sondern z. B. eine wirksame Arbeitnehmerüberlassung oder freie Mitarbeit.

Wie der Fall zeigt, sind diese Ausnahmen mit äußerster Vorsicht zu behandeln. Das ArbG Köln hat für die Andersartigkeit der Tätigkeit nicht genügen lassen, dass die Position des Filmvorführers und des Mitarbeiters im Marketing der Stellenbezeichnung nach unterschiedlich waren. Vielmehr kommt es in dieser Fallgruppe darauf an, dass sich die geforderten Tätigkeiten und Kenntnisse voneinander unterscheiden.

Befristungsverlängerung als sicherere Alternative

Eine erneute sachgrundlose Befristung mit Unterbrechung ist daher nur selten als Gestaltungsmittel geeignet. Wenn Sie alle Fragen der Checkliste mit Ja beantworten, ist Ihre Befristungsverlängerung wirksam.

	JA	NEIN
Wurde die Verlängerung vor Ablauf der „alten“ Befristung schriftlich vereinbart?	☐	☐
Schließt der „neue“ Befristungszeitraum unmittelbar an den „alten“ an?	☐	☐
Ist es noch nicht die vierte Verlängerung?	☐	☐
Wurden außer der Laufzeit keine anderen Vertragsklauseln geändert?	☐	☐
Wurde die Gesamtbefristungsdauer von zwei Jahren eingehalten?	☐	☐



Das Urteil:

Das Arbeitsgericht (ArbG) Köln gab aber dem Mitarbeiter recht und erklärte die zweite Befristung für unwirksam. Die erste, sachgrundlose Befristung hätte zwar verlängert werden dürfen. Da es ab dem 28.8.2024 aber zu einer Unterbrechung gekommen sei, sei entscheidend, ob die erste befristete Beschäftigung eine sogenannte „Zuvor-Beschäftigung“ für die zweite Befristung darstelle. Ungeachtet der unterschiedlichen Arbeitsplätze seien die für beide Tätigkeiten als Filmvorführer und im Marketing geforderten Kompetenzen nicht wesentlich unterschiedlich gewesen, so dass die Tätigkeit als Filmvorführer als Zuvor-Beschäftigung zu berücksichtigen sei (ArbG Köln, 9.10.2025, 12 Ca 2975/25).



Meine Empfehlung!

Nach § 14 Abs. 2 Satz 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ist die kalendermäßige Befristung eines Arbeitsvertrags ohne Vorliegen eines Sachgrunds bis zu zwei Jahren zulässig. Bis zu dieser Gesamtdauer ist auch die höchstens dreimalige Verlängerung eines sachgrundlos befristeten Arbeitsverhältnisses zulässig. Nach § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG scheidet eine sachgrundlose Befristung aus, wenn mit demselben Unternehmen bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Die Folge ist die Unwirksamkeit der Befristung, also faktisch die Begründung

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke



Das Ende des „Weiter so“: 3 Sätze, die Sie zur besten Führungskraft machen, die Ihr Team je hatte

Sie stecken in der Sandwich-Position. Von oben drückt der Vorstand mit unrealistischen KPI, von unten fordern die Teams mehr Ressourcen, die Sie nicht haben. Sie können keine Budgets verdoppeln und die Firmenstrategie nicht umschreiben. Aber Sie haben ein Werkzeug, das mächtiger ist als jede Gehaltserhöhung: Ihre Sprache.

Ein kurzer Realitäts-Check vorab: Vielleicht denken Sie beim Lesen der Punkte 2 und 3: „Wenn ich das mache, steigen mir HR und mein Chef aufs Dach.“ Das ist möglich. In starren Konzernen grenzen die folgenden Ratschläge an zivilen Ungehorsam.

Aber genau dafür werden Sie bezahlt: Ergebnisse zu liefern, statt nur Prozesse zu verwalten.

Nutzen Sie die folgenden Sätze als Werkzeuge, um Grauzonen intelligent auszuweiten – auf eigene Gefahr, aber für den maximalen Gewinn.

1. „Ich habe keine Ahnung – was schlagen Sie vor?“

Wir leiden unter dem Mythos des allwissenden Führenden. Viele Manager glauben, ihre Daseinsberechtigung läge darin, auf jede Frage eine Antwort zu haben. Das ist falsch und gefährlich.

Wenn Sie immer die Lösung parat haben, züchten Sie keine Talente, sondern Befehlsempfänger. Indem Sie Unwissenheit zugeben, senken Sie den Status-Druck und aktivieren das Problemlösungszentrum im Gehirn Ihrer Mitarbeitenden.

Das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern ein offensiver, bewusst eingesetzter Akt der Ermächtigung. Sie verwandeln sich vom Flaschenhals zum Trampolin.

Meine Empfehlung!

Wenn das nächste Mal ein Problem an Sie herangetragen wird, beißen Sie sich auf die Zunge. Geben Sie keine Lösung vor, selbst wenn Sie eine haben. Sagen Sie den obigen Satz und schweigen Sie dann bewusst. Halten Sie die Stille aus, bis Ihr Gegenüber spricht.

2. „Welche Regel hindert Sie gerade daran, Ihren Job gut zu machen?“

In vielen Unternehmen herrscht „gelernte Hilflosigkeit“. Prozesse wuchern wie Unkraut. Als Führungskraft sind Sie der Schutzschild gegen den bürokratischen Wahnsinn.

Ihre Aufgabe ist es nicht, jede Richtlinie in blindem Gehorsam durchzusetzen, sondern den Weg freizuräumen.

Fragen Sie nicht, was die Mitarbeitenden *tun* sollen, sondern was sie *lassen* können. Subtraktion ist die stärkste Form der Produktivitätssteigerung. Nicht umsonst ist gelebter Minimalismus ein starker Trend vor allen in Social Media.

Meine Empfehlung!

Identifizieren Sie „Dienst-nach-Vorschrift-Aufgaben“. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden informell, aber schriftlich die Erlaubnis, eine sinnlose bürokratische Fleißaufgabe pro Woche „quick and dirty“ zu erledigen – und signalisieren Sie: „Wenn einer fragt, war das meine Anweisung.“

3. „Entscheiden Sie das selbst – ich halte den Kopf hin, wenn es schiefgeht“

Das ist der Endgegner für Mikromanager und Mikromanagerinnen. Wahre Delegation scheitert meist nicht am Können der Mitarbeitenden, sondern an der Angst der Führungskraft vor Kontrollverlust. Dieser Satz ist radikal, weil er das Risiko vom Ausführenden entkoppelt. Sie schaffen damit ein Sicherheitsnetz, das Innovation erst möglich macht. Wer Angst vor Bestrafung hat, macht Dienst nach Vorschrift. Wer Rückendeckung spürt, wächst über sich hinaus. Sie geben keine Macht ab, Sie investieren Vertrauen mit Zinseszins.

Meine Empfehlung!

Definieren Sie einen klaren „Spielplatz“ (z. B. ein kleines Budget für Problemlösungen oder Kulanz beim Kunden ohne Rücksprache). Innerhalb dieses Rahmens gilt Ihr Wort: Sie decken jeden Fehler, ohne Wenn und Aber.

ACHTUNG

Bevor die Schnappatmung in der Compliance-Abteilung einsetzt: Natürlich sollen Sie keine Gesetze brechen. Aber als Führungskraft werden Sie für Ergebnisse bezahlt, nicht für das blinde Befolgen von Prozessen, die 1998 mal Sinn ergaben. Diese Sätze erfordern Mut – und ein gutes Gespür für den schmalen Grat zwischen „agil“ und „abgemahnt“.

FAZIT

Hören Sie auf, den Helden zu spielen, der alles weiß und kontrolliert. Ihre Währung im mittleren Management ist nicht Budget, sondern Vertrauen und psychologische Sicherheit. Nutzen Sie diese drei Sätze, um die Fesseln Ihres Teams zu lösen. Wer seine Leute groß macht, muss sich um die eigene Größe keine Sorgen mehr machen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

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

redaktion@fuehren-und-motivieren.de



KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement
von „Erfolgreich Führen & Motivieren“?

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Gesundheit

Schaffen Sie sich bewusste Entspannungspunkte

Projektmanagement

Die Bedeutung eines professionellen
Kick-off-Meetings



„Motivation entsteht
durch Sinn, nicht durch
Kontrolle.“

Reinhard K. Sprenger