



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA FÜHRUNG

Projekte scheitern „im Team“, Entscheidungen verlaufen sich „im Prozess“, Fehler werden „systemisch“ erklärt. Praktisch. Und gefährlich. Unser Top-Thema zeigt, was Sie dagegen tun können.

Seite 6

PROJEKTMANAGEMENT

Kick-off-Meetings sind kein überflüssiger Zeitfresser. Hier stellen Sie die Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf und sichern nachhaltig das Engagement Ihres Teams.

Seite 3

TEAMENTWICKLUNG

Der Rosenthal-Effekt besagt: Stellen Sie als Führungskraft hohe Erwartungen an Ihre Mitarbeitenden, spornen das Ihre Teammitglieder zu Höchstleistungen an.

Seite 5

ARBEITSRECHT

Befristete Arbeitsverträge sind ein beliebtes Instrument für Unternehmen, um relativ gefahrlos neue Mitarbeitende einzustellen. Aber informieren Sie sich über die Tücken.

Seite 9



Verantwortung kennt keine Vertretung

Liebe Leserin, lieber Leser,

Verantwortung ist im Unternehmensalltag zur Durchgangsware geworden: Sie wandert durch viele Hände, niemand fühlt sich zuständig, am Ende bleibt alles unverbindlich. Gerade in der mittleren Führungsebene erlebe ich dieses Muster ständig. Führungskräfte erklären überzeugend, warum sie nichts entscheiden dürfen – und wundern sich über orientierungslose Mitarbeitende.

Verantwortung ist jedoch kein Titel, sondern eine Entscheidung. Unbequem, aber wirksam. Wer sie übernimmt, verzichtet auf Ausreden und gewinnt Wirkung. Wer sie teilt, teilt vor allem die Schuld – und verliert Führung.

Dieses Top-Thema ab Seite 6 entlarvt die Illusion, Verantwortung entstehe erst durch Entscheidungsmacht. Führung beginnt dort, wo Sie selbst Hand anlegen, während andere die Verantwortung weiterreichen.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

PROJEKTMANAGEMENT

- 3** Erfolgreich von Anfang an: Warum Sie niemals auf ein professionelles Kick-off-Meeting verzichten sollten

GESUNDHEIT

- 4** Schaffen Sie sich bewusste Entspannungsinseln: Kleine Momente der Ruhe im Jahr 2026

TEAMENTWICKLUNG

- 5** Bessere Ergebnisse durch höhere Erwartungen: Kennen Sie schon den Rosenthal-Effekt?

TOP-THEMA

- 6–7** Verantwortung im Sandwichmanagement: Wie Sie der Führungsrolle ohne formale Macht voll gerecht werden

RECRUITING

- 8** Wer passt ins Team? Lassen Sie Ihr Team beim Peer Recruiting mitentscheiden

ARBEITSRECHT

- 9** „Irrtum“ bei der Zeiterfassung: Abmahnungen oder kündigen?

Eine neue Position reicht nicht für eine erneute Befristung

FÜHRUNG

- 10** Die richtige Agenda 2026: Wie Sie Ihre Meetings auf eine Entscheidungsfindung trimmen

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; Brigitte Ganzmann, Ravensburg; 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 © Looker_Studio – stock.adobe.com; S. 5 © Saklarboy – stock.adobe.com; Comic S. 10 – Guido Bonau

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

Erfolgreich von Anfang an: Warum Sie niemals auf ein professionelles Kick-off-Meeting verzichten sollten

Haben Sie sich auch schon einmal bei dem Gedanken ertappt: „Schon wieder ein Kick-off, können wir die Spielerei nicht lassen?“ Doch das Kick-off-Meeting ist kein überflüssiger Zeitfresser, sondern eine unverzichtbare Informationsveranstaltung. Hier stellen Sie als Führungskraft die Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf und sichern nachhaltig das Engagement Ihres Teams.

Steht eine Kick-off-Veranstaltung vor der Tür, sollten Sie sich klarmachen, welchen Wert diese Veranstaltung für Sie und Ihr Team hat. Dieses Meeting stärkt zum einen das Gemeinschaftsgefühl. Aber es gibt weitere gute Gründe für einen Kick-off. Grundsätzlich gibt es fünf Hauptziele, die ein gelungener Kick-off erfüllt.

5 Ziele für Ihren Kick-off

Ziel 1: Persönliches Kennenlernen: Dadurch, dass sich alle Teilnehmenden bei Projektstart kennenlernen, fördern Sie die spätere Kommunikation und Zusammenarbeit.

Ziel 2: Aufmerksamkeit lenken: Alle fokussieren sich während des Meetings auf ein Thema.

Ziel 3: Einheitlicher Wissensstand: Sie stellen ein übereinstimmendes Verständnis von Zielen, Inhalten, Rollen und Vorgehen sicher.

Ziel 4: Motivation fördern: Im Idealfall zünden Sie den Funken der Begeisterung.

Ziel 5: Meetingkultur optimieren: Sie gestalten den Prototyp eines produktiven Meetings. Damit schaffen Sie eine solide Grundlage für effektive Folgesitzungen.

Um das Team souverän ins gemeinsame Projektboot zu holen, ist eine sorgfältige Vorbereitung entscheidend. Dies betrifft nicht nur den organisatorischen Rahmen, sondern auch die inhaltliche Vorbereitung und die konsequente Durchführung.

Schaffen Sie den professionellen Rahmen

Achten Sie bei der Organisation auf folgende Punkte:

Teilnehmende: Legen Sie alle wichtigen Stakeholder fest: Kernteam, Subteams, Entscheidungsträger, Auftraggeber, relevante Schnittstellenvertreter.

Termin: Wählen Sie einen günstigen Zeitpunkt. Planen Sie je nach Komplexität 30–90 Minuten, einen ganzen Tag oder eine mehrtägige Klausurtagung.

Meetingraum: Suchen Sie einen speziellen Raum, um Distanz zum Tagesgeschäft zu schaffen und sorgen Sie für geeignete Verpflegung. Findet das Meeting digital statt, lockern Sie es z. B. mit Breaking-Rooms auf.

Protokoll: Bestimmen Sie jemanden, der das Protokoll schreibt, um eine Arbeitsgrundlage im Projekt zu schaffen und später noch mal die Vereinbarungen nachlesen zu können.

Bieten Sie Orientierung und Sicherheit

Liefern Sie im Kick-off-Meeting alle relevanten Inhalte. Ihr Team soll den Kick-off mit dem beruhigenden Gefühl verlassen: „Wir wissen, was wir zu tun haben!“ Bereiten Sie das Meeting inhaltlich mithilfe der klassischen W-Fragen vor:

- **Warum gibt es dieses Projekt?** Liefern Sie Hintergründe, den Bezug zur Unternehmensstrategie und den konkreten Projektnutzen (Was wird besser?).
- **Was soll erreicht werden?** Nennen Sie konkrete Gesamt- und Teilziele. Umreißen Sie auch den erwarteten Umfang. Was gehört zum Projekt, was nicht? Welche Arbeitsresultate/Qualitätsansprüche erwarten Sie? Sprechen Sie auch Risiken offen an.
- **Wann soll das Ziel erreicht werden?** Skizzieren Sie grob den zeitlichen Ablauf, Deadlines und wichtige Meilensteine/Zwischentermine.
- **Wer macht was im Projekt?** Definieren Sie die Rollen, Verantwortungsbereiche und Aufgabenverteilung. Stellen Sie die Projektorganisation am besten grafisch dar.
- **Wie soll die Zusammenarbeit funktionieren?** Erarbeiten Sie im Kick-off-Meeting Grundprinzipien und Spielregeln. Legen Sie z. B. Kommunikationswege fest und wie oft Status-Meetings stattfinden sollen.

Führen Sie zielorientiert und „ansteckend“

Planen Sie den Ablauf des Meetings. Ist der Kick-off gut strukturiert, schaffen Sie Vertrauen und motivieren Ihr Team. Gehen Sie in den folgenden Schritten vor:

- **Begrüßung:** Übernehmen Sie die Moderation. Unterstreichen Sie die Bedeutung des Projekts.
- **Vorstellungsrunde:** Lassen Sie alle Teilnehmenden sich kurz vorstellen.
- **Projektvorstellung** (Ziele und Inhalte): Informieren Sie über Ziele und Inhalte sowie die Grobplanung (Start/Ende, Meilensteine).
- **Projektstruktur:** Vereinbaren Sie feste Zeiten für Feedbackschleifen.

FAZIT



Ein gelungenes Kick-off-Meeting sichert von Anfang an die Motivation des Projektteams. Nehmen Sie daher die Vorbereitung ernst und steuern Sie souverän durch das Meeting.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Schaffen Sie sich bewusste Entspannungsinseln: Kleine Momente der Ruhe im Jahr 2026

Der Jahreswechsel markiert stets einen neuen Abschnitt. Eine gute Zeit, um alte Gewohnheiten zu durchbrechen und nicht in der gewohnten Manier weiterzumachen. Das Jahr 2025 war für einige von Ihnen und auch Ihre Mitarbeitenden ein forderndes Jahr: Zeit- und Leistungsdruck, Personalknappheit oder auch wirtschaftliche Probleme haben Spuren hinterlassen. Zwischen Weihnachten und dem neuen Jahr können viele von Ihnen herunterfahren. Doch wie gelingt es, diese Ruhe und Gelassenheit im neuen Jahr zu verankern? Versuchen Sie es mit kleinen Entspannungsinseln, die Sie fest in Ihren Alltag integrieren.

Das Bedürfnis nach Ruhe und Entspannung ist weit verbreitet. Kaum einer der Mitarbeitenden oder der Kollegen und Kolleginnen wird sagen, dass er noch mehr Aufgaben erledigen, noch mehr Leistung erbringen möchte. Und trotz dieses großen Bedürfnisses kennen viele, Sie selbst vielleicht auch, kaum Entspannungstechniken. Es fehlt die Zeit, sich zu entspannen.

Entspannung hilft, dem Stress zu begegnen

Im Stress ist der Körper in Alarmbereitschaft. Ohne bewusste Unterbrechungen bleibt er in diesem Alarmmodus. Entspannung, ob 30 Minuten oder als Drei-Minuten-Impuls, unterbricht diesen Zustand.

In der Pause liegt viel Kraft

Wer kurz pausiert, trifft bessere Entscheidungen und reagiert weniger impulsiv. Viele gesetzliche Krankenkassen betonen seit Jahren, wie wichtig einfache Entspannungsübungen im Alltag sind.

Sprechen Sie mit Ihrem Team über die positive Wirkung kleiner Entspannungsimpulse und überlegen Sie gemeinsam, wie jeder einzelne von Ihnen Entspannungsinseln für sich im Arbeitstag schaffen kann.

Machen Sie deutlich: Die größte Wirkung entsteht vielleicht nicht durch die Entspannung selbst, sondern durch die Botschaft: Wir sehen die Belastungen, die der Arbeitsalltag mit sich bringt.

Entspannung wirkt: Probieren Sie es gleich aus!

Messen Sie Ihren Puls, indem Sie Ihre Finger an Ihr Handgelenk legen, für zehn Sekunden den Puls zählen und das Ergebnis mit sechs multiplizieren. Setzen Sie sich aufrecht hin und atmen Sie tief in den Bauch ein. Stellen Sie sich dabei ein Rechteck vor: An der langen Seite atmen Sie ein, an der kurzen Seite halten Sie die Luft an, an der nächsten langen Seite atmen Sie aus und an der kurzen Seite halten Sie wieder die Luft an. Nach drei Minuten messen Sie erneut Ihren Puls. Er wird nun niedriger sein.

ÜBERSICHT: 7 KLEINE ENTSPANNUNGSINSELN FÜR DEN ALLTAG

Alle Impulse kosten kaum Zeit und unterbrechen zuverlässig das Stressmuster

Nr.	Entspannungsinsel
1	Zwei-Minuten-Atempause: Atmen Sie zwei Minuten ruhig und tief ein und nehmen Sie die Veränderung wahr. Hilfreich kann dabei auch eine kostenlose App sein, z. B. breathball. Probieren Sie es aus.
2	In die Ferne schauen: 20 Sekunden durchs Fenster oder auf ein Landschaftsbild zu schauen entspannt Ihre Augen und damit auch den gesamten Körper. Nehmen Sie sich – gerade bei Bildschirmarbeit – diese kurze Auszeit. Das entlastet auch Ihre Augen.
3	Bewusstes Trinken: Trinken Sie Ihren Tee oder den Kaffee am Schreibtisch nicht nebenbei, sondern verankern Sie ein kleines Ritual und nehmen Sie die ersten drei Schlucke bewusst wahr.
4	Mini Move: Unterbrechen Sie alle 90 Minuten Ihre Tätigkeit und stehen Sie auf. Strecken Sie sich und nehmen Sie Ihren Körper bewusst wahr.
5	Übergänge feiern: Gehen Sie nicht von einer Aufgabe zur nächsten, sondern nutzen Sie diese Übergänge, um bewusst innezuhalten, kurz die Augen zu schließen und zur Ruhe zu kommen.
6	Schultern lösen: An anstrengenden Tagen lastet gefühlt alles auf den Schultern. Kreisen Sie Ihre Schultern, z. B. auf dem Weg zum Drucker.
7	Positives aufschreiben: Stress entsteht u. a. durch die negative Bewertung der Situation. Eine entspannende Übung ist es, am Arbeitsende kleine und große positive Momente aufzuschreiben. So schließen Sie auch sehr anstrengende Tag immer positiv ab.

Ein Beitrag von Brigitte Ganzmann

Bessere Ergebnisse durch höhere Erwartungen: Kennen Sie schon den Rosenthal-Effekt?

Der Rosenthal-Effekt beschreibt in der Organisationspsychologie ein interessantes Phänomen. Stellen Sie als Führungskraft hohe Erwartungen an Ihre Mitarbeitenden, spornt das Ihr Team zu Höchstleistungen an. Das funktioniert nach dem Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung.

Stellen Sie sich vor, Sie schrauben Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeitenden höher. Das bedeutet nicht, dass Sie ihnen einfach sehr hohe und fasst unerreichbare Ziele vorgeben. Vielmehr sollten Sie selbst daran glauben, dass mehr in Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steckt und dass diese in der Lage sind, diese Höchstleistung auch zu zeigen – und zwar genau aus einem Grund: Sie als Führungskraft trauen es ihnen zu.



Der Rosenthal-Effekt geht auf die Studien des Psychologen Robert Rosenthal in den 1960er-Jahren zurück. Menschen erfüllen häufig genau das, was etwa Führungskräfte von ihnen erwarten. Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden Höchstleistungen zu, werden diese potenziell Spitzenleistungen erbringen. Legen Sie die Messlatte dagegen niedrig an, führen Ihre niedrigen Erwartungen zu geringerer Leistung und bestätigen die pessimistische Prognose.

Selbsterfüllende Prophezeiung: So geht's!

Der Rosenthal-Effekt ist mehr als nur ein „Psycho-Trick“. Ihre Erwartungshaltung führt zu konkret beobachtbaren Konsequenzen, die sich auf das Arbeitsergebnis des Mitarbeitenden auswirken. Das bezieht sich sowohl auf High Performer, auf Durchschnittsleister als auch auf Minderleister.

Beispiel:

Lilli Asdonk ist die deutliche Leistungsträgerin im Controlling-Team von Jakob Spath, dem Bereichsleiter. Er versucht, sie mit seiner hohen Erwartungshaltung zu motivieren: „Frau Asdonk, wenn Sie das Digitalisierungs-Projekt weiterhin so souverän steuern, werden Sie sich wahrlich einen festen Platz im Talentpool sichern.“ Spath beobachtet, dass Frau Asdonk seine Erwartungshaltung dankbar annimmt. In Meetings tritt sie seitdem noch selbstsicherer auf.

Das nehmen Sie mit: Bei High-Performern wirkt der Rosenthal-Effekt stabilisierend. Eine Steigerung der Leistung ist hier nicht zu erwarten, weil dieser Mitarbeitertyp bereits an seiner oberen Leistungsgrenze ist.

Beispiel:

David Paulsen ist seit einem Jahr im Controlling. Herr Spath hat das Gefühl, dass er sich im Windschatten von Frau Asdonk bewegt. Als Paulsen die Urlaubsvertretung von Lilli Asdonk übernimmt, sagt Spath: „Ich traue Ihnen zu, dass Sie das Digitalisierungsprojekt vorantreiben, und ich kann mir auch weitere herausfordernde Projekte für Sie vorstellen.“ Spath beobachtet schon in der ersten Woche eine Veränderung: Paulsen kommt gut gelaunt zur Arbeit und stürzt sich mit Elan in die Schlussphase des Projekts.

Das nehmen Sie mit: Bei „Durchschnittsleistern“ wie David Paulsen wirkt der Rosenthal-Effekt am stärksten. Wenn Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin vermitteln: „Sie können das schaffen und ich traue Ihnen demnächst noch mehr zu“, entfesseln Sie bisher ungenutzte Leistungspotenziale.

Beispiel:

Ferdinand Fogert ist seit Jahren im Controlling. Es fehlen ihm nicht mehr viele Jahre bis zur Rente. Deshalb schiebt er eine ruhige Kugel. Jakob Spath versucht dennoch, ihn mit selbsterfüllenden Prophezeiungen an höhere Erwartungen heranzuführen: „Sie sind der perfekte Mann, um unsere Ordnerstruktur auf den neuesten Stand zu bringen“, führt das bei Fogert zu Angst und Überforderung. In der Folge meldet er sich mehrere Tage krank.

Das nehmen Sie mit: Bei Minderleistern kann zweierlei passieren: Entweder fühlt sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin durch zu hohe Erwartungen überfordert, oder er oder sie entwickelt sich tatsächlich auf das Niveau eines Normalleisters. Beobachten Sie genau, was passiert. Ziehen Sie in Erwägung mit der Personalabteilung zu sprechen. Vielleicht ist ein Abfindungsangebot der beste Weg.

FAZIT



Mit selbsterfüllenden Prophezeiungen können Sie besonders Normalleister „challengen“. Nutzen Sie das Führungstool aber auch, um Ihre High Potentials zu stärken und Minderleister aus der Reserve zu locken.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Verantwortung im Sandwichmanagement: Wie Sie der Führungsrolle ohne formale Macht voll gerecht werden

Verantwortung klingt im Unternehmensalltag oft wie ein Buffet: Jede und jeder nimmt sich ein bisschen, niemand fühlt sich satt, und am Ende fragt man sich, wer eigentlich bezahlt. Projekte scheitern „im Team“, Entscheidungen verlaufen sich „im Prozess“, Fehler werden „systemisch“ erklärt. Praktisch. Und gefährlich. Dieser Beitrag beleuchtet, was Sie dagegen tun können.

Dort, wo Verantwortung zerstäubt, entsteht kein Handlungsspielraum, sondern Lähmung.

Gerade Sie als Führungskraft in der mittleren Ebene spüren das täglich: zwischen Vorgaben von oben, Erwartungen von unten und dem diffusen Wunsch, es allen recht zu machen.

Bevor wir in die Details gehen, eine Klarstellung: Verantwortung hat nicht nur mit Hierarchie zu tun, sondern mit Zuschreibung und Annahme.

Sie können Unternehmensstrategien nicht ändern. Aber Sie können entscheiden, was in Ihrem Verantwortungsraum gilt, und was nicht. Genau dort setzen die folgenden Abschnitte an.

Die besonderen Herausforderungen der mittleren Führungsebene

In der mittleren Führungsebene entsteht Verantwortung selten durch formale Macht. Sie entsteht durch Zuschreibung. Genauer gesagt: durch die bewusste Entscheidung, sich zum Adressaten von Ergebnissen zu machen, auch dann, wenn Sie nicht alle Stellschrauben in der Hand halten.

Viele Führungskräfte umgehen genau diesen Punkt, indem sie Verantwortung sprachlich zerlegen: „Wir haben entschieden, dass ...“, „Das Team wollte ...“, „Der Prozess gibt das so vor“.

Klingt kooperativ. Wirkt modern. Hebelt Verantwortung aber zuverlässig aus.

Verantwortung zu übernehmen, funktioniert nicht, indem demokratisch abgestimmt wird, sondern verlangt eine klare Zuordnung. In Ihrem Bereich heißt das: Es gibt Themen, für die Sie der letzte Puffer sind und nicht der Durchlauferhitzer.

Sobald Sie beginnen, Verantwortung weiterzureichen, ohne sie zuvor selbst anzunehmen, signalisieren Sie Unsicherheit. Mitarbeitende spüren das schneller, als Ihnen lieb ist. Und sie reagieren darauf mit Rückzug, Absicherung oder Mikropolitik.

Unterscheiden Sie als Erstes zwischen formaler Macht und Zuordnung

Ein praktikabler Hebel für Ihren Alltag liegt in der sauberen Trennung zwischen Befugnis und Verantwortung. Befugnis beschreibt, wo Sie Entscheidungen direkt herbeiführen können. Verantwortung beschreibt, wofür Sie die Konsequenzen

tragen. Beides wird im Führungsalltag regelmäßig verwechselt – mit fatalen Folgen. Viele Führungskräfte argumentieren mit fehlender Befugnis, obwohl sie eigentlich die Verantwortung haben. Das wirkt wie ein Rückzug.

Sie müssen nicht entscheiden dürfen, um verantwortlich zu sein. Verantwortung bedeutet: Sie sind der feste Punkt, an dem ein Thema nicht weiterwandert. Mitarbeitende erleben Sie dann nicht als Durchreiche, sondern als Bezugspunkt. Konkret heißt das: Sie legen fest, welche Entscheidungen in Ihrem Bereich getroffen werden, welche Themen Sie aktiv nach oben tragen und welche Diskussionen Sie bewusst beenden. Verantwortung zeigt sich beim Delegieren darin, dass Sie den Rahmen definieren, nicht darin, dass Sie jede Entscheidung selbst fällen.

Der Unterschied wird im Alltag sichtbar: Wer Befugnis mit Verantwortung verwechselt, sagt Sätze wie „Dafür bin ich nicht zuständig“ oder „Das kommt von oben“. Damit geben Sie nicht nur Macht ab, sondern auch Orientierung. Wer Verantwortung bewusst wahrnimmt, sagt: „Ich kläre das“, „Ich bringe das in die Eskalation“ oder „Das ist hier nicht verhandelbar“. Der Inhalt mag der gleiche sein – die Wirkung ist es nicht.

Der entscheidende Punkt: Verantwortung erzeugt Verbindlichkeit, auch ohne Entscheidungsmacht. Befugnis kann schwanken, Verantwortung nicht. Genau darin liegt Ihr Führungshebel in der mittleren Ebene. Nicht alles liegt in Ihrer Hand. Aber alles, was in Ihrem Bereich landet, sollte an Ihnen nicht vorbeikommen.

Noch ein konkreter Schritt: Beenden Sie Meetings mit einer eindeutigen Verantwortungszuschreibung, nicht mit To-Do-Listen. Eine Person, ein Ergebnis, ein Termin. Keine Co-Verantwortung, keine Stellvertretung auf Vorrat. Co-Verantwortung ist oft nichts anderes als organisierte Unverbindlichkeit.

Wenn Sie Verantwortung klar annehmen, erzeugen Sie Reibung. Das ist kein Fehler, sondern ein Zeichen, dass Führung sichtbar wird. Klarheit zuerst. Harmonie entsteht später.

TIPP



Beenden Sie jede Abstimmung – egal ob Meeting, Jour fixe oder kurzer Flur-Dialog – mit einem klaren Satz: „Dafür übernehme ich die Verantwortung.“ Nicht „wir“,

nicht „das Team“, nicht „der Prozess“. Sagen Sie es laut, einmal. Sie werden sofort merken, wie Gespräche fokussierter werden, Ausreden verschwinden und Entscheidungen plötzlich Gewicht bekommen.

Was Sie beim Delegieren übergeben – und was nicht

Delegation gilt als Königsdisziplin. In der Praxis ist sie oft ein höflicher Rückzug. Aufgaben werden verteilt, Zuständigkeiten verschoben, Entscheidungen „nach unten gegeben“. Formal korrekt. Führungswirksam meist nicht.

Denn Verantwortung verschwindet nicht, nur weil Sie Arbeit abgeben. Sie bleibt an der Stelle haften, an der das Ergebnis vertreten werden muss. Und das sind in Ihrem Verantwortungsbereich in der Regel Sie.

Ein weit verbreiteter Irrtum in der mittleren Führungsebene lautet: Wer Verantwortung trägt, müsse alles im Griff behalten. Das Gegenteil ist der Fall. Kontrolle ersetzt Verantwortung immer dann, wenn diese nicht sauber benannt ist.

Je diffuser Ihre Verantwortung, desto kleinteiliger Ihr Eingreifen. Das erzeugt operative Dauerbeschäftigung und strategische Blindheit. Mitarbeitende lernen sehr schnell, worauf sie warten müssen und worauf nicht. Meist warten sie dann auf alles.

TIPP



Ein wirksamer Perspektivwechsel für Ihren Alltag: Delegieren Sie nie Aufgaben, sondern Ergebnisse unter klaren Bedingungen. Sagen Sie nicht: „Erstellen Sie die Präsentation.“ Sagen Sie: „Ich vertrete das Ergebnis gegenüber der Bereichsleitung. Sie verantworten Inhalt und Argumentationslogik. Abgabe: Freitag. Gestaltung frei, Aussagen belastbar.“

Damit bleibt die Verantwortung eindeutig bei Ihnen, während Entscheidungsspielraum dort entsteht, wo Leistung erbracht wird.

Greifen Sie dabei nur an zwei Punkten ein: am Anfang und am Ende. Am Anfang klären Sie Ziel, Rahmen und Tabus. Am Ende bewerten Sie das Ergebnis – nicht den Weg dorthin.

Wer unterwegs ständig korrigiert, übernimmt faktisch wieder selbst und darf sich über fehlende Eigenständigkeit nicht wundern.

Verantwortung zeigt sich nicht darin, alles zu wissen, sondern darin, am Ende für das Ergebnis geradezustehen. Wenn Sie das glaubwürdig tun, folgt Ihr Team nicht aus Gehorsam, sondern, weil Sie ihm Orientierung geben.

Übernehmen Sie Verantwortung auch gegen Widerstand

Viele Führungskräfte der mittleren Ebene warten auf Rücken- deckung, bevor sie Verantwortung sichtbar übernehmen. Zustimmung von oben. Akzeptanz von unten. Möglichst wenig Reibung nach links und rechts. Verantwortung entsteht nicht durch Mehrheiten, sondern durch Standfestigkeit. Gerade dort, wo Sie zwischen strategischen Vorgaben und operativer Realität stehen, wird Führung dann erkennbar, wenn Sie Entscheidungen vertreten, die nicht populär sind.

Ein typisches Muster

Sie sehen früh, dass eine Zielsetzung unrealistisch ist oder eine Entscheidung einer höheren Ebene nicht funktioniert. Also moderieren Sie. Sie formulieren vorsichtig. Sie hoffen, dass sich das Problem „organisch“ löst. Tut es nicht. Verantwortung bedeutet hier nicht, den Konflikt zu vermeiden, sondern ihn zu führen. Mit klarer Position. Auch wenn Sie die Entscheidung nicht selbst getroffen haben.

Ein alltagstauglicher Hebel

Trennen Sie sauber zwischen Entscheidungsherkunft und Entscheidungsverantwortung. Sie dürfen sagen: „Diese Entscheidung habe ich nicht getroffen.“ Sie dürfen nie sagen: „Dafür bin ich nicht verantwortlich.“ Für Ihr Team zählt nicht, woher eine Entscheidung kommt, sondern wie verbindlich sie vertreten wird.

Gleichzeitig gehört zur Verantwortung, Grenzen offen zu benennen. Nicht im Sinne von Ausreden, sondern als Orientierung. Sagen Sie klar, was Sie schützen – Zeit, Qualität, Prioritäten – und wo Sie bewusst in die Eskalation gehen. Eskalation ist kein Führungsversagen, sondern ein Instrument.

TIPP



Formulieren Sie bei unpopulären oder extern getroffenen Entscheidungen einen einzigen klaren Satz und wiederholen Sie ihn nicht: „Diese Entscheidung ist verbindlich – und ich stehe für die Konsequenzen gerade.“

FAZIT



Verantwortung lässt sich nicht verteilen, nur verwässern. In Ihrer Rolle zählt nicht, wer entschieden hat, sondern, dass Sie zu ihr stehen. Klarheit entsteht, wenn Sie Verantwortung annehmen, halten und vertreten. Tun Sie das konsequent, entsteht Führung dort, wo vorher nur Funktion war.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Wer passt ins Team? Lassen Sie Ihr Team beim Peer Recruiting mitentscheiden

Je mehr sich Teams selbst organisieren und Verantwortung übernehmen, desto sinnvoller ist es, dass Teammitglieder bei der Personalauswahl ein Wörtchen mitreden. Denn wer weiß besser, welche Kompetenzen im Team eine gute Ergänzung wären und ob generell die Chemie mit dem potenziellen Kollegen oder der Kollegin stimmt. Peer Recruiting ist deshalb immer häufiger auf dem Vormarsch.

In der zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt kommt es mehr und mehr auf die Teamleistung an. Diese wird zunehmend durch Soft Skills bestimmt – fachliche Kompetenz ist die „Eintrittskarte“ ins Bewerbungskarussell. Aber soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit, vernetztes Denken, Lernbereitschaft und das Mindset entscheiden darüber, ob sich der oder die Neue geschmeidig ins Team einpasst. Ob die Chemie stimmt, spürt das Team oft schneller und besser als Sie als Führungskraft oder eine Jury im Assessment Center.

Ihre Vorteile durch Peer Recruiting

Binden Sie Ihr Team in den Auswahlprozess ein, eröffnet Ihnen das die Möglichkeit, nicht nur die fachliche Expertise abzuklopfen, sondern auch den sogenannten kulturellen Fit zu überprüfen.

Beispiel:

Markus Seiler, Leiter der Abteilung Unternehmensentwicklung, hat eine Trainee-Stelle zu besetzen. Er bindet sein Team in die Personalauswahl ein. So nehmen Ferdinand Mühlen, dualer Bachelor-Student, sowie Antonia Weiser, die Projektleiterin, an den Bewerbungsgesprächen teil. Während Mühlen vor allem die im Studium erlangten Fähigkeiten unter die Lupe nimmt, achtet Weiser auf die Persönlichkeit und lässt sich von der Frage leiten: „*Wer passt am besten in unser Team?*“.

Die Entscheidung für das Peer Recruiting eröffnet Ihnen als Führungskraft einige Vorteile, indem die Teamkollegen folgende Fragen beantworten:

Passt das Expertenwissen? Mitarbeitende, die tief in der fachlichen Materie stecken, können die tatsächliche Expertise eines Bewerbers oft intuitiv besser beurteilen als Sie als Führungskraft.

Passt die Kultur? Kolleginnen und Kollegen erspüren intuitiv in ungezwungenen Gesprächen, ob das Mindset zum Team passt.

Und aus Bewerbenden-Sicht: Passe ich ins Unternehmen? Der Bewerbers erhält durch die Einbindung der Mitarbeitenden einen authentischen Eindruck vom Team, in dem er oder sie künftig arbeiten soll.

So steuern Sie den Peer-Recruiting-Prozess

Peer Recruiting bedeutet nicht, dass Sie als Führungskraft die Verantwortung komplett aus der Hand geben, sondern dass Sie

Ihrem Team ein Mitspracherecht einräumen. Der Auswahlprozess gliedert sich dabei in verschiedene Phasen, in die die Teamkollegen eingebunden werden können.

Phase 1: Planen Sie das Peer Recruiting

Wenn Sie diese Beteiligung noch nie zuvor angewandt haben, sollten Sie zunächst mit Ihrem Team über die Möglichkeit sprechen. Lassen Sie das Team selbst darüber entscheiden, wer teilnimmt.

Phase 2: Stellen Sie die Bewerbungsunterlagen zur Verfügung

In dieser Phase geben Sie den Teamkollegen Einblick in die eingegangenen und bereits vorsortierten Bewerbungsunterlagen. Wichtig: Stimmen Sie sich mit der Personalabteilung und den Datenschutzbeauftragten ab und schwärzen Sie die Gehaltswünsche. Jetzt können sich die Vertretenden des Teams abstimmen, welche Fragen Sie im Bewerbungsgespräch stellen wollen.

Phase 3: Orchestrieren Sie das Vorstellungsgespräch

Planen Sie für das Bewerbungsgespräch 30 bis 60 Minuten ein. Informieren Sie die Kandidatinnen und Kandidaten darüber, dass auch Teamkollegen teilnehmen. Sorgen Sie für eine ungezwungene Atmosphäre und moderieren Sie das Gespräch: Fordern Sie die Teamkollegen gezielt auf, ihre Fragen zu stellen.

Phase 4: Die Entscheidungsfindung: Konsent statt Kompromiss

Im Peer Recruiting sollte das Team die Eindrücke im Konsent zusammenfassen. Konsent bedeutet, dass niemand aus dem Team ein begründetes Veto gegen die Einstellung einlegt. Gleichzeitig sollte mindestens ein Kollege ein klares „Ja“ zur Einstellung aussprechen. Die letztendliche Einstellungsentscheidung verbleibt bei Ihnen als Führungskraft.

FAZIT



Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in die Auswahl neuer Teammitglieder ein. Sie erhalten dadurch eine fundiertere Entscheidungsgrundlage, vermeiden kostspielige Fehlbesetzungen aufgrund fehlender Chemie im Team und stärken die Eigenverantwortung Ihres Teams.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

„Irrtum“ bei der Zeiterfassung: Abmahnen oder kündigen?

Vor allem für Mitarbeitende im Außendienst ist es oft leicht, tatsächlich nicht geleistete Arbeitszeiten zu erfassen. Wegen eines solchen Arbeitszeitbetrugs dürfen Sie in der Regel kündigen. Aber gilt das auch, wenn Mitarbeitende behaupten, sich nur geirrt zu haben? Darum geht es im Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Mecklenburg-Vorpommern vom 9.9.2025 (5 SLa 9/25).



Der Fall: Mitarbeiterin „verlängert“ Außer-Haus-Termin

Eine seit circa drei Jahren bei einem Bauamt beschäftigte Mitarbeiterin musste gelegentlich dienstlich das Innenministerium aufsuchen. Für die Strecke, die sie entweder von ihrer Wohnung oder von ihrer Dienststelle zu Fuß zurücklegte, brauchte sie jeweils rund 20 Minuten. Die Arbeitszeit begann dann mit Verlassen der Wohnung bzw. der Dienststelle. Für Arbeitszeiten, die sie deshalb nicht elektronisch per Chip an ihrer Dienststelle erfasste, konnte sie bei ihrem Vorgesetzten eine Nachbuchung beantragen.

An einem Tag im Oktober 2023 ging die Mitarbeiterin morgens von ihrer Wohnung zum Innenministerium. Nach ihrer Rückkehr in die Dienststelle ließ sie einen Arbeitsbeginn um 07:00 Uhr buchen, obwohl sie das Ministerium laut dessen Wachbuch erst um 08:15 Uhr erreichte. Als der Arbeitgeber sie fragte, was sie im Ministerium gemacht habe, ließ die Mitarbeiterin den strittigen Arbeitsbeginn von 07:00 Uhr

auf 07:30 Uhr korrigieren und begründete dies mit einem Irrtum. Der Arbeitgeber kündigte ihr dennoch, wogegen die Mitarbeiterin klagte: Weil ihr nur ein Irrtum unterlaufen sei, hätte der Arbeitgeber sie zunächst abmahnen müssen.



Das Urteil: Irrtum ist nicht plausibel

Ein Mitarbeiter, der seine Arbeitszeit vorsätzlich falsch erfasst, missbraucht Ihr Vertrauen als Arbeitgeber. Die Pflichtverletzung wiegt so schwer, dass Sie in der Regel ohne vorherige Abmahnung fristgemäß oder sogar fristlos kündigen dürfen.

Das galt auch im Urteilsfall. Denn es war nicht plausibel, dass die Mitarbeiterin kurz nach der Rückkehr von ihrem Außer-Haus-Termin nicht mehr wusste, wann sie dorthin aufgebrochen war und dass sie Tage später in der Lage war, dies zu korrigieren. Weil auch keine anderen Gründe, z. B. eine lange Betriebszugehörigkeit, für die Mitarbeiterin sprachen, war die Kündigung ohne vorherige Abmahnung wirksam.

Eine neue Position reicht nicht für eine erneute Befristung

Befristete Arbeitsverträge sind ein beliebtes Instrument für Unternehmen, um relativ gefahrlos neue Mitarbeitende einzustellen. Innerhalb der Befristung kann geprüft werden, wie gut neue Mitarbeitende performen und so den in sie gesetzten Erwartungen gerecht werden. Aber Befristungen haben auch ihre Tücken. Ein sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag ist nur wirksam, wenn Sie diese Person zuvor noch nicht beschäftigt haben – es sei denn, die frühere Beschäftigung war ganz anders geartet, sehr kurz oder sie liegt sehr lange zurück. Eine andere Position reicht aber nicht, um eine „ganz anders geartete“ Beschäftigung zu begründen (Arbeitsgericht (ArbG) Köln, 9.10.2025, 12 Ca 2975/25).



Der Fall: Erst Filmvorführer, dann Mitarbeiter im Marketing

Ein Kinobetreiber hatte einen Filmvorführer befristet für ein Jahr beschäftigt. Nach vier Tagen Unterbrechung folgte eine weitere Befristung für ein Jahr, diesmal jedoch verbunden mit einer Beschäftigung im Marketing. Die Arbeitszeit blieb gleich, aber der Mitarbeiter erhielt eine geringfügig bessere Vergütung. Als der Arbeitgeber sich von dem Mitarbeiter trennen wollte, klagte dieser auf Unwirksamkeit der zweiten Befristung. Der Arbeitgeber wehrte sich gegen die Klage. Er hielt die Befristung ohne Sachgrund für wirksam, weil es sich um eine ganz anders geartete Tätigkeit gehandelt habe.



Das Urteil: Befristung unwirksam

Zwei Positionen sind nur dann ganz anders geartet, wenn sie sich in den geforderten Kenntnissen und Fähigkeiten wesentlich unterscheiden. Solche Unterschiede gab es hier nicht. Denn die Aufgaben im Marketing erforderten wie die Aufgaben als Filmvorführer keine besondere Qualifikation. Gegen eine ganz anders geartete Tätigkeit sprach auch die ähnliche Vergütung. Die Befristung war daher unwirksam und der Mitarbeiter befand sich in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis.

Das bedeutet für Sie: Verzichten Sie möglichst auf sachgrundlose Befristungen mit ausgeschiedenen Mitarbeitern.

Beiträge von Hildegard Gemünden



Die richtige Agenda 2026: Wie Sie Ihre Meetings auf eine Entscheidungsfindung trimmen

Die meisten Agenden sind bloße „Substantiv-Friedhöfe“ und Tätigkeitswörter fehlen. Wer nur Themen wie „Marketing-Update“ oder „Budget 2026“ statt Ziele nennt, betreibt organisatorische Arbeitsverweigerung. Das Resultat sind Zombie-Meetings: Sie fressen massiv Lebenszeit, ohne jemals zu einem Punkt oder einer Entscheidung zu kommen.

4 Punkte für entscheidungsstarke Meetings

Verben statt Substantive: Streichen Sie Begriffe wie „Projektstatus“. Nutzen Sie „Entscheidung herbeiführen“, „Risiken bewerten“ oder „Budget freigeben“.

Definition des Zielzustands: Fragen Sie sich: „Woran erkenne ich in 30 Minuten, dass dieses Meeting erfolgreich war?“ (z. B. „Unterschrift unter Vertrag X“).

Vorbereitungspflicht statt Vorlesestunde: Wer unvorbereitet kommt, stiehlt die Lebenszeit der anderen. Material gehört 24 Stunden vorher in die Einladung – im Meeting wird nur noch entschieden.

Rollenklarheit: Wer ist der Entscheider, wer der Impulsgeber, wer nur Gast? Wer nichts beizutragen hat, wird ausgeladen.

Der Muster-Aufbau: Ergebnisse in 35 Minuten

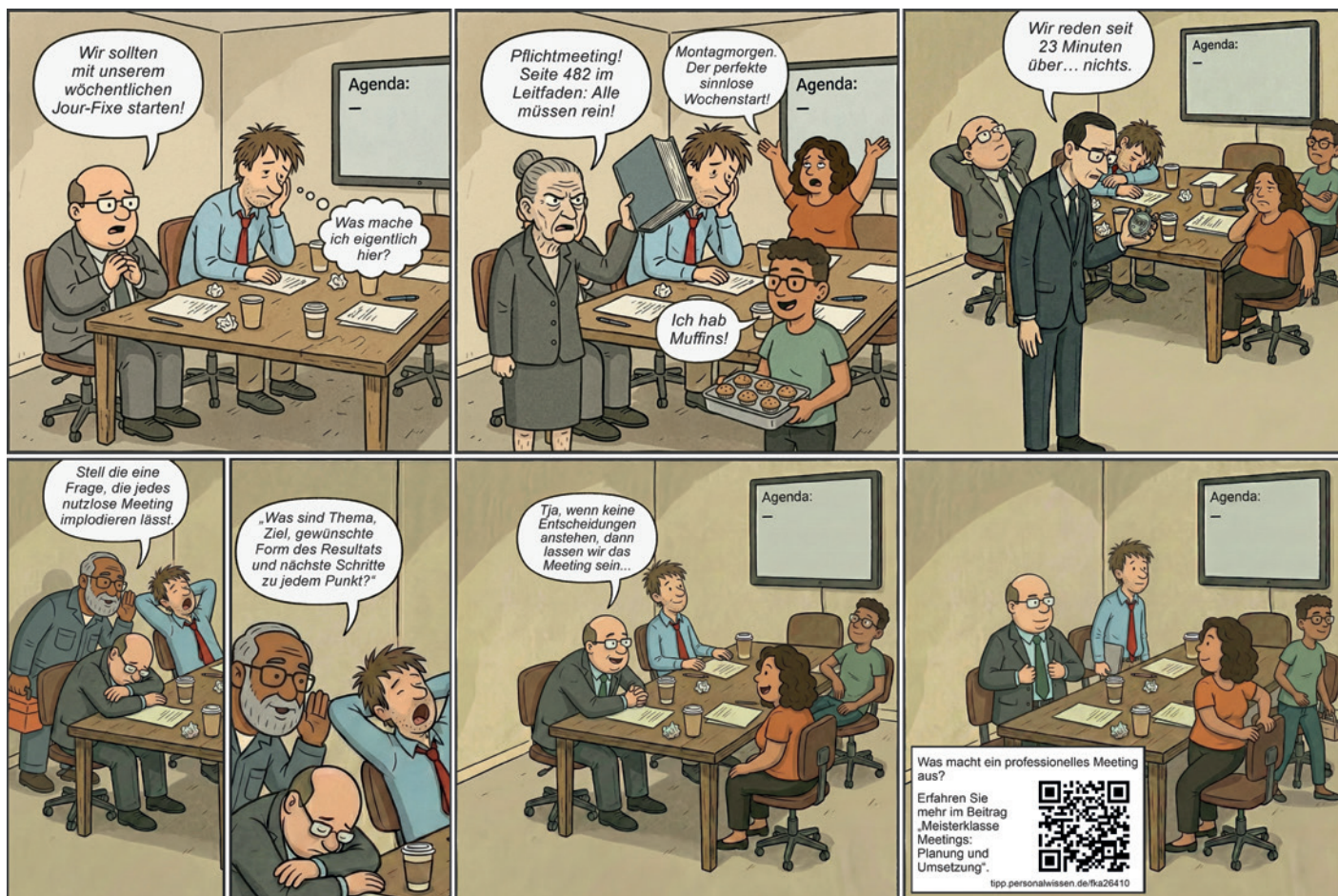
Ein produktives Meeting folgt einer klaren Dramaturgie, die pro Punkt immer Thema, Zielsetzung und Methode vereint:

- Fokus (5 Minuten): Ziel fixieren – warum sitzen wir hier?
- Entscheidung (15 Minuten): Fakten auf den Tisch, harter Call (Go/No-Go).
- Lösung (10 Minuten): Konflikte ausräumen, Prioritäten fixieren.
- Commitment (5 Minuten): Wer macht was bis wann?

FAZIT

Wer präsentiert, stiehlt Zeit. Wer entscheidet, führt. Hören Sie auf, Themen zu „besprechen“. Fangen Sie an, Ergebnisse zu produzieren. Eine Agenda ohne Verben ist eine Einladung zur kollektiven Zeitverschwendung.

Ein Beitrag von Guido Bonau



IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

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

redaktion@fuehren-und-motivieren.de



KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

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

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Karriere

Warum Ihr Chef für Ihren Erfolg zweitrangig ist

Emotionen

Wie Sie Meetings ohne Mandat regieren



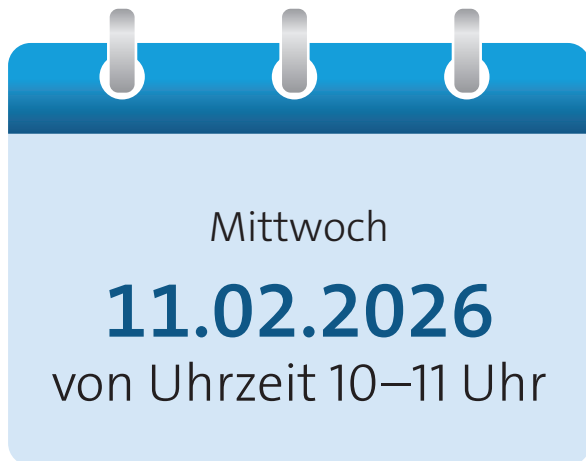


PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

Live-Webinar zum Thema:

SCHWANGER - UND NUN? MUTTERSCHUTZ UND ELTERNZEIT RECHTSSICHER UMSETZEN



Schwangerschaften von Mitarbeiterinnen werfen für Arbeitgeber zahlreiche Fragen auf: Welche Pflichten greifen ab wann? Was ist beim Mutterschutz, bei der Elternzeit und im laufenden Arbeitsverhältnis zu beachten? In diesem Webinar erhalten Personalverantwortliche einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Regelungen rund um Mutterschutz und Elternzeit.

Hier kostenlos anmelden:

tipp.personalwissen.de/wbi262a

oder im Onlinebereich unter www.personalwissen.de/veranstaltungen

P.S.: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de



IHR EXPERTE: **Günter Stein** ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

